# Zeit, das Blatt zu wenden

## Schweizer Familienunternehmen

Wie Schweizer Familienunternehmen den Themen Nachhaltigkeit, Digitalkompetenz, Nachfolgeplanung und Konflikte begegnen. Und wie sie in die Zukunft blicken.

pwc

www.pwc.ch/familienunternehmen

# 10 Fakten zum Nachdenken

1 Familienunternehmen agieren langfristig und sind nachhaltig ausgerichtet. Aber nur jedes dritte hält seine **Nachhaltigkeitsstrategie** schriftlich fest.

2 Der Druck zu mehr Ökologie ist hoch. Doch nur ein Viertel plant, seinen **$CO_2$-Fussabdruck** zu reduzieren.

3 Über zwei Drittel der Familienunternehmen sehen keinen oder kaum positiven Einfluss von **Nachhaltigkeit** auf Umsatzwachstum oder Profitabilität.

4 Jedes zweite Unternehmen hält **Standards** und **Zertifizierungen** für nur teilweise bis gar nicht relevant.

5 **Digitalkompetenz** steht seit Jahren ganz oben auf der Prioritätenliste von Familienunternehmen. Doch nicht einmal jedes zweite schreibt sich diese zu.

6 Verwaltungsratsmitglieder bringen wenig Expertise in **digitalen Themen** mit und werden immer noch häufig aus dem Bekanntenkreis rekrutiert.

7 Nur eine Minderheit der Familienunternehmen verfügt über einen dokumentierten und kommunizierten **Nachfolgeplan**.

8 Die wenigsten Familienunternehmen haben den Umgang mit Konflikten geregelt. Obwohl fast überall regelmässig **familiäre Konflikte** auftreten.

9 Es zeigt sich eine Tendenz hin zur **familienexternen Unternehmensführung**. Trotzdem bleibt das Unternehmen der wichtigste Wert für die Familie.

10 Der Zukunft blicken Schweizer Familienunternehmen mit **Zuversicht** entgegen und streben für 2022 ein Umsatzplus an.

# Inhalt


| | |
|---|---|
| **Zum Auftakt** | **5** |
| **Nachhaltigkeit: Auf Generationen ausgelegt** | **6** |
| **Im Gespräch: Reto Sieber** | **12** |
| **Nachgefragt bei Stephan Hirschi** | **15** |
| **Digitalkompetenz: In Menschen und Technologien investieren** | **18** |
| **Im Gespräch: Cornelia Ritz Bossicard** | **21** |
| **Nachfolge: Generationenfrage bleibt offen** | **24** |
| **Im Gespräch: Roland Altenburger** | **26** |
| **Konflikte: Wertvolle Familiensache** | **30** |
| **Nachgefragt bei Catharina Prym und Reto Blaser** | **32** |
| **Ausblick: Optimistisch in die Zukunft** | **34** |
| **Studiendesign** | **38** |
| **Kontakte** | **39** |

# Zum Auftakt

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Was hält Schweizer Familienunternehmen in Bewegung? Wachstum, Globalisierung, Kundenerwartungen, COVID-19, ja. Aber nicht nur. Mit der vorliegenden Studie gehen wir Themen auf den Grund, die Sie als Entscheidungsträger von Schweizer Familienunternehmen wachhalten: Nachhaltigkeit, Digitalkompetenz, Nachfolge, Konflikte.

Dass diese Themen brandaktuell sind, beweist die rege Studienteilnahme. 2801 Familienunternehmen haben an unserer zehnten Ausgabe der «Global Family Business Survey» teilgenommen, davon 102 aus der Schweiz. Zusätzlich haben wir eine Umfrage mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit lanciert, an der wiederum 160 Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer partizipiert haben. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön für Ihr grosses Engagement.

Ich meine, es ist Zeit, das Blatt zu wenden. Dazu braucht es Mut, Dinge offen an- und auszusprechen. Zum Beispiel agieren Familienunternehmen naturgemäss nachhaltig, reden aber nicht darüber. Oder sie pflegen enge Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden und gehen gemeinsam durch gute und schlechte Zeiten. Es braucht Mut, die Digitalkompetenz des Verwaltungsrats in Frage zu stellen. Es braucht Mut, eine ambitionierte Nachfolgegeneration, die gerade in Themen wie Nachhaltigkeit oder Innovation ein Momentum erzeugen kann, an Bord zu holen. Und schliesslich braucht es besonders viel Mut, Konflikte rechtzeitig zu thematisieren und gezielt zu lösen.

Es ist mir ein Anliegen, mit Ihnen über all diese Themen zu sprechen. Denn sie prägen die Zukunft Ihres Familienunternehmens und damit nachhaltig unseren Werkplatz Schweiz. Wir brauchen diesen Dialog, damit Ihnen und uns der Optimismus für übermorgen erhalten bleibt. Damit sich aus Chancen Möglichkeiten ergeben. Damit wir die Zukunft gemeinsam gestalten. In diesem Sinn verstehen wir die vorliegende Publikation als Beitrag zu einer Debatte, die offen, mutig und besser heute statt morgen geführt wird.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und freue mich auf unser nächstes persönliches Gespräch.

**Norbert Kühnis**
Leiter Familienunternehmen und KMU
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz

# Nachhaltigkeit: Auf Generationen ausgelegt

Alle sprechen über Nachhaltigkeit – ausser Familienunternehmen. Hier gehört Nachhaltigkeit einfach dazu, sie ist Teil der DNA. Denn Familienbetriebe investieren ihre Ressourcen naturgemäss über Generationen effizient und schonend. Wir wollten wissen, wie sie selbst darüber denken. Dazu wurde in Ergänzung zu unserer zehnten «Global Family Business Survey» in der Schweiz eine separate Umfrage durchgeführt. Die Ergebnisse beider Erhebungen werden nachfolgend dargestellt – und kommentiert.

## Nachhaltigkeit nicht auf Platz 1

Auf der Prioritätenliste belegt das Thema Nachhaltigkeit nur Platz 4 unter Schweizer Familienunternehmen (37 %). Obwohl es vielen wichtig ist, geniesst es scheinbar doch nicht oberste Priorität. Wie bereits bei unserer letzten Erhebung von 2019 steht an erster Stelle insbesondere die Verbesserung der digitalen Fähigkeiten (vgl. Kapitel «Digitalkompetenz», ab Seite 18).

Nur etwas mehr als ein Drittel (43 %) der befragten Familienunternehmen haben eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und diese entsprechend kommuniziert (global: 34 %). Und nur 25 % planen in den nächsten zwei Jahren, ihren $CO_2$-Fussabdruck zu reduzieren (vgl. Abbildung 1).

**43 %**
der befragten Familienunternehmen haben eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt

**Zentrale Prioritäten in den nächsten zwei Jahren**

1. Digital, Innovation, Technologie (88 %)
2. Expansion/Diversifikation (79 %)
3. Weiterentwicklung/Neue Denkansätze (56 %)
4. Nachhaltigkeit/Lokale Gemeinschaften (37 %)
5. Andere

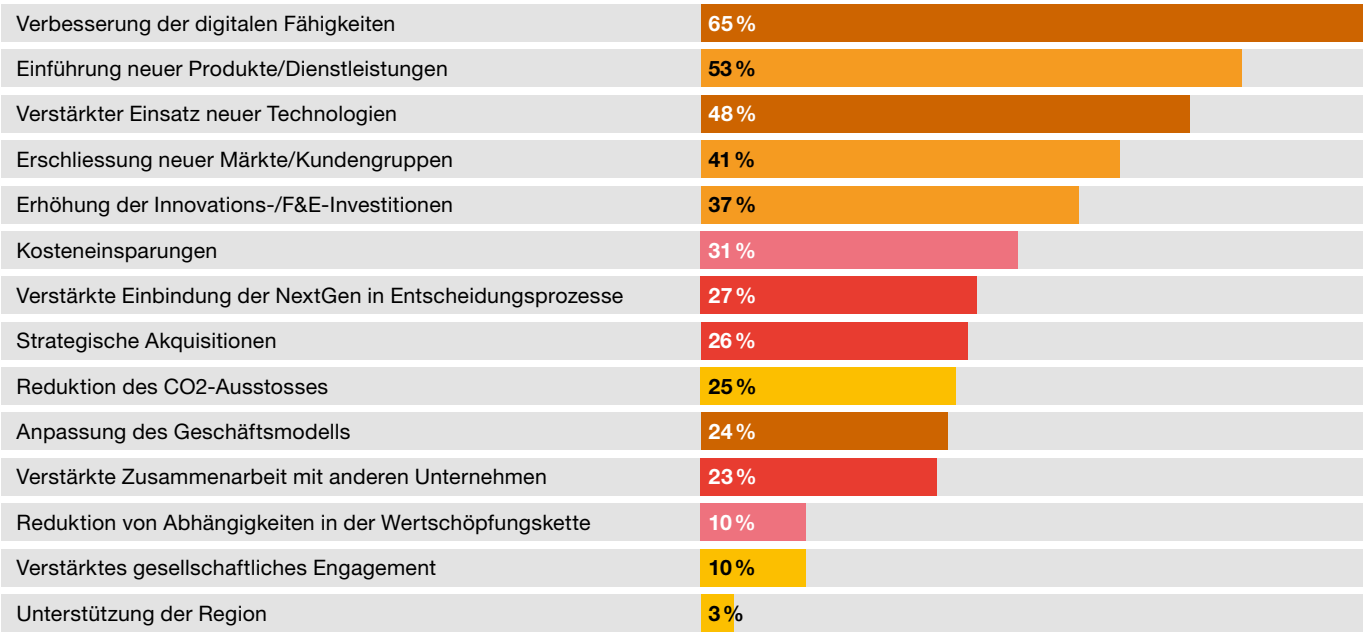



**Abbildung 1:** Digitalkompetenz und Marktneuheiten führen die Prioritätenliste der Familienunternehmen an.

56 % der Befragten erachten es als Teil ihrer unternehmerischen Verantwortung, den Klimawandel und dessen Konsequenzen zu bekämpfen (global: 50 %). Im Nationenvergleich stellen Familienunternehmen aus der Schweiz das Thema Nachhaltigkeit stärker in den Mittelpunkt als ihre Pendants aus anderen europäischen Ländern (vgl. Abbildung 2). In dieser Betrachtung liegen Grossbritannien und Deutschland deutlich hinter der Schweiz.

## Familienunternehmen aus der Schweiz stellen das Thema Nachhaltigkeit stärker in den Mittelpunkt

**Nachhaltigkeit und Engagement im europaweiten Vergleich**

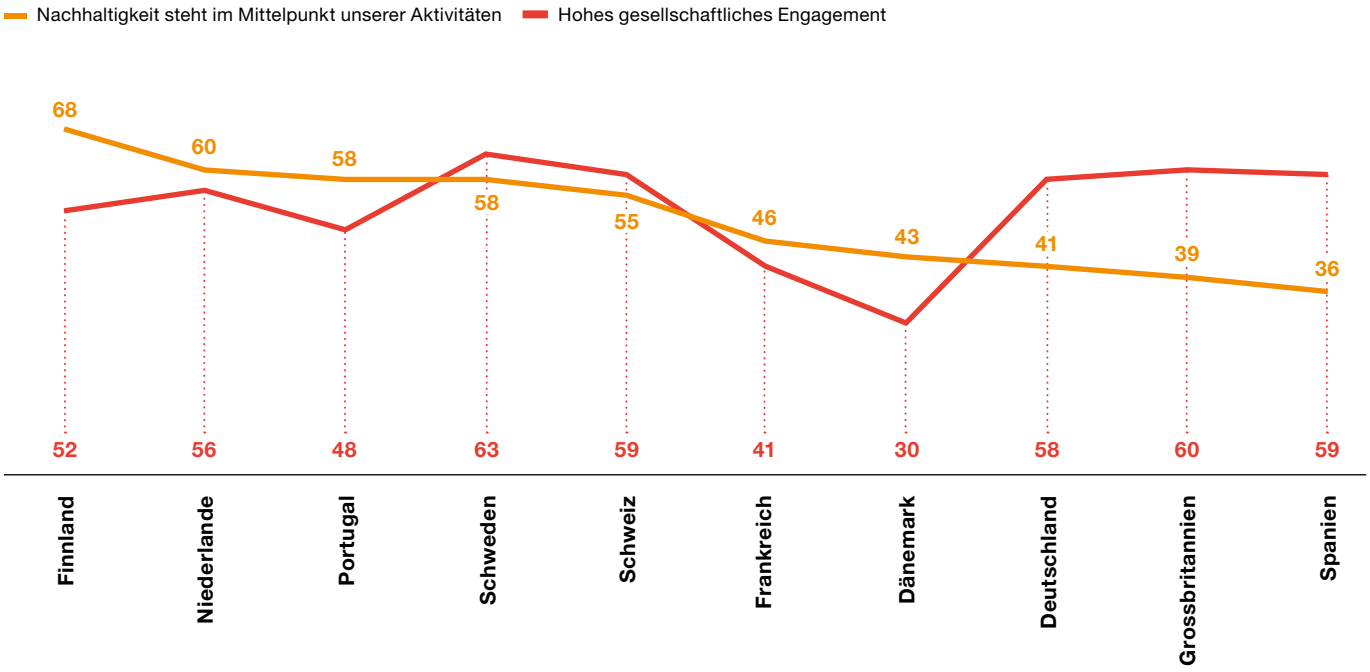



Abbildung 2: Im europäischen Vergleich ist die Schweiz klar nachhaltigkeitsorientiert.

## Facettenreiche Schweiz

Da Nachhaltigkeit viele Dimensionen hat, wollten wir mit unserer Schwerpunkterhebung von April 2021 erfahren, wie diese in der Schweiz aussehen und welche Faktoren die Nachhaltigkeitsstrategie von Schweizer Familienunternehmen beeinflussen. 160 Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer haben an dieser Umfrage teilgenommen.

94 % der befragten Unternehmen halten Nachhaltigkeit für wichtig bis sehr wichtig, unabhängig von ihrer Branche. Eine genauere Betrachtung zeigt jedoch, dass die Wichtigkeit je nach Industrie variiert: Für Pharma (80 %), verarbeitende Industrie (68 %) und Gastgewerbe/Tourismus (67 %) ist Nachhaltigkeit sehr wichtig. Im Baugewerbe empfinden nur 42 % und beim Detailhandel 33 % der Studienteilnehmenden das Thema als wesentlich.

**76 %**
**zeigen ein starkes Engagement für Mitarbeitende**

## Druck vs. Engagement

Klimarelevante Aspekte drängen die befragten Unternehmen am stärksten dazu, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren. Auf die Frage, von welchen Interessensgruppen die Forderung nach Nachhaltigkeit beeinflusst wird, nennen 73 % den Umweltschutz, 41 % die Mitarbeitenden, 34 % die Geschäftspartner und 28 % die Gesellschaft (vgl. Abbildung 3).

Vergleicht man allerdings den wahrgenommenen Druck und entsprechende Aktivitäten, so zeigt sich das grösste Engagement im Bereich für Mitarbeitende (76 %) und nicht im Umweltschutzbereich. Trotzdem liegt das Engagement hier mit 68 % immerhin an zweiter Stelle. Dass Familienunternehmen ihre Verantwortung stärker im sozialen denn im ökologischen Bereich wahrnehmen, geht unter anderem aus ihrer lokalen Verwurzelung hervor. Häufig sind sie ein grosser – wenn nicht der grösste – Arbeitgeber der Region und fühlen sich als Familie ihrem Umfeld seit Generationen verpflichtet.

Zum Beispiel spürt die Gastro- und Tourismusbranche naturgemäss einen hohen Druck von Mitarbeiterseite (83 %) zu nachhaltigem Handeln, da sie als Dienstleistungsbranche besonders auf zufriedene Arbeitnehmende angewiesen ist. Die verarbeitende Industrie und der Detailhandel engagieren sich stärker als andere Branchen im Umweltschutz. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass ihre Produkte in der Regel mehr Effekt auf die Umwelt im Allgemeinen und auf den $CO_2$-Fussabdruck im Besonderen haben.

**Druck vs. Engagement**

| | | Hoch | Wenig | Kein |
|---|---|---|---|---|
| Mitarbeitende (Chancengleichheit, Diversität) | Engagement | 76 % | 22 % | 1 % |
| | Druck | 41 % | 51 % | 8 % |
| Umweltschutz (Klimarisiken, Einsparungen von Ressourcen, Energie, Schadstoffe usw.) | Engagement | 68 % | 30 % | 2 % |
| | Druck | 73 % | 25 % | 2 % |
| Geschäftspartner (Korruption, Arbeitsbedingungen) | Engagement | 63 % | 26 % | 11 % |
| | Druck | 34 % | 53 % | 13 % |
| Gesellschaft (Wohltätigkeit, regionale Unterstützung) | Engagement | 55 % | 39 % | 5 % |
| | Druck | 28 % | 56 % | 16 % |

**Abbildung 3:** Der Druck zu nachhaltigem Handeln ist im ökologischen Bereich am stärksten ausgeprägt, jedoch liegt das grösste Engagement im Bereich der Mitarbeitenden.

## Mehr Markt- und Rekrutierungschancen

59 % der Studienunternehmen sind der Ansicht, dass nachhaltiges Engagement vor allem zu einer besseren Marktpositionierung beiträgt (vgl. Abbildung 4). Zudem wissen die meisten Familienunternehmen um den Wert qualifizierter Mitarbeitender – und um die Schwierigkeit, solche zu finden und langfristig zu halten. Daher gehen 57 % von einem Nutzen für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität aus. Fast die Hälfte der Befragten sieht in der Nachhaltigkeit ein Potenzial für einen höheren Innovationsgrad. Drei Viertel sehen keinen oder nur wenig Einfluss von nachhaltigem Wirtschaften auf das Umsatzwachstum oder eine verbesserte Profitabilität.

3/4

sehen keinen oder nur wenig Einfluss von nachhaltigem Wirtschaften auf Profitabilität

| **Nutzen** | Starker | Wenig | Kein | Nicht bewertbar |
|---|---|---|---|---|
| Bessere Positionierung im Markt | 59 % | 34 % | 2 % | 4 % |
| Arbeitgeberattraktivität | 57 % | 32 % | 6 % | 5 % |
| Höherer Innovationsgrad | 52 % | 37 % | 6 % | 5 % |
| Umsatzwachstum | 24 % | 52 % | 16 % | 8 % |
| Erfüllen von Investoren- und Finanzanforderungen | 13 % | 46 % | 27 % | 14 % |

Abbildung 4: Den grössten Nutzen sehen die Studienteilnehmenden bei der Positionierung im Markt.

## Keine Formalität, aber Chefsache

82 % der Studienteilnehmenden werten die Familie als entscheidenden Treiber für ihre Nachhaltigkeitsstrategie. Dabei sehen die meisten eine teilweise bis hohe Übereinstimmung dieser Strategie mit ihren Familienwerten. Aber auch Kunden (62 %) beeinflussen die strategische Ausrichtung. So fühlen sich Familienunternehmen der verarbeitenden Industrie deutlich stärker von Kunden getrieben, nachhaltig zu agieren, als das Baugewerbe. Gut möglich, dass Kunden der Fertigungsindustrie nachhaltiges Verhalten verstärkt in ihre Kaufentscheidung miteinbeziehen. Neben dem starken Einfluss von Familie und Kunden sehen 43 % auch hier wieder eine Einflussnahme seitens der Mitarbeitenden. Aber nur 23 % meinen, dass politische Entscheide derzeit ihre Nachhaltigkeitsstrategie entscheidend beeinflussen.

Gefragt nach der Zuständigkeit für die Nachhaltigkeitsstrategie antworten 50 %, dass sie keine explizit verantwortliche Person damit beauftragt hätten. Ist jedoch eine designierte Person vorhanden, so stammt diese meist aus dem Management (vgl. Abbildung 5); in 65 % der Unternehmen kommt sie aus der Geschäftsleitung oder ist der CEO selbst. In 13 % der Fälle kommt sie aus dem Verwaltungsrat. Allerdings haben nur 19 % der Studienteilnehmenden eine oder mehrere designierte Personen, die sich um die Umsetzung der Strategie kümmern.

Diese Einschätzung macht deutlich, dass Nachhaltigkeit ein natürlicher Bestandteil von Familienunternehmen und damit sehr nahe bei Familie und Unternehmen ist. Familienwerte können derart nachhaltig sein, dass es keine separate Strategie mehr dafür braucht. Ist das Thema direkt bei der Inhaberschaft angesiedelt, so ist dessen Integration in die strategische Gesamtsicht gegeben. Inhabergeführte Firmen können in der Regel agiler als managementgeführte Unternehmen auf neue Anforderungen oder kurzfristige Veränderungen reagieren und Massnahmen zügig umsetzen.

**Zuständigkeit für die Nachhaltigkeitsstrategie**

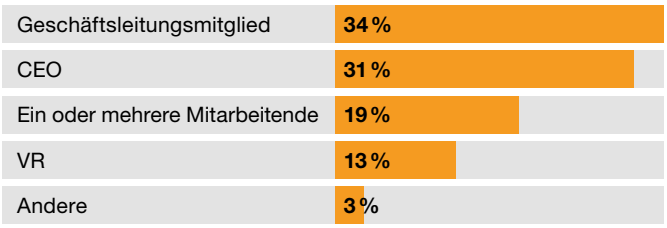



Abbildung 5: Die für Nachhaltigkeit zuständigen Personen stammen aus dem C-Level.

68 %
verzichten auf eine Nachhaltigkeits-berichterstattung

## Nachhaltigkeitsbericht und Zertifizierungen untergeordnet

68 % der befragten Familienunternehmen verzichten auf eine Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nur ein Drittel legt einen Nachhaltigkeitsbericht in schriftlicher Form vor. Und auch die meisten Branchen nehmen keine Nachhaltigkeitsberichterstattung vor. Am häufigsten berichtet der Detailhandel mit 42 %, im Baugewerbe fehlt ein Bericht hingegen fast gänzlich. Zwar hat die Fertigungsindustrie von allen Branchen am häufigsten eine Person mit Nachhaltigkeitsthemen betraut. Dennoch bestätigen 74 % der Fertigungsbetriebe das Fehlen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Da stellt sich die Frage nach dem Sinn und Zweck einer Fachperson oder -abteilung.

Neben einer Berichtserstattung bieten Standards und Zertifizierungen zusätzlich einen einheitlichen (Vergleichs-) Rahmen. Aber lediglich jedes zweite Unternehmen hält Standards und Zertifizierungen für nur teilweise bis gar nicht relevant. Noch ist der Dschungel an Taxonomieregeln und Zertifikaten schwer zu durchdringen und der Mehrwert der Offenlegung nicht immer erkennbar. Trotzdem hilft eine solche, Transparenz zu schaffen und das Thema nach innen und aussen zu kommunizieren. Diese Aufgabe kann schon eine einfache Broschüre erfüllen, es muss nicht unbedingt ein seitenstarker Nachhaltigkeitsbericht sein.

## Regionale Unterschiede

Die Studienresultate legen Unterschiede zwischen der Deutsch- und der Westschweiz frei. In der Romandie nehmen die Familienunternehmen weniger Druck von der Umweltseite her wahr und attestieren ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten auch weniger Mehrwert. Dort engagieren sich 47 % stark im Umweltschutz, in der Deutschschweiz sind es 71 %. Diese ungleichen Einschätzungen sind wahrscheinlich auf kulturell divergierende Hintergründe zurückzuführen.

## Wichtige Strategieachse

83 % der befragten Familienunternehmen erachten Nachhaltigkeit langfristig als wichtigen strategischen Parameter, der über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entscheidet. Wer seine Verpflichtung für die Einhaltung von ökologischen und sozialen Standards nicht darlegt und sein Unternehmen entsprechend ausrichtet, läuft Gefahr, von Kunden, Medien, Regulatoren und dem Kapitalmarkt abgestraft zu werden. Tatsache ist: Zukunftspotenzial lässt sich ohne nachhaltiges Handeln nicht ausschöpfen.

Entgegen mancher Vermutung haben 39 % der Studienteilnehmenden während der COVID-19-Krise vermehrt in Nachhaltigkeitsthemen investiert und die plötzlich frei gewordene Zeit für entsprechende Projekte eingesetzt. Fast ebenso viele (41 %) sind der Ansicht, die Pandemie hätte ihr Investitionsverhalten nicht beeinflusst. Dieses Antwortbild lässt den Schluss zu, dass COVID-19 zwar nicht zu den Haupttreibern des Nachhaltigkeitsengagements gehört, in einigen Familienunternehmen aber dennoch Veränderungen angestossen oder beschleunigt hat.

Im Vergleich zu unseren Nachbarländern ist die politische Hebelwirkung gering. Das könnte sich in den kommenden Jahren jedoch ändern, da viele Schweizer Familienunternehmen im Ausland agieren, sei es über ihre Lieferkette oder mit ihren Kunden. Über kurz oder lang werden sie sich den entsprechenden ausländischen Gesetzen anpassen müssen.

In dieser Zukunftsdiskussion kann die nächste Unternehmergeneration (NextGen) ein starkes Momentum erzeugen. Sie belebt den Diskurs über Trendthemen wie Nachhaltigkeit in der Familie und Chefetage – vorausgesetzt, sie erhält die nötigen Kompetenzen und Verantwortung.

39 %
der Familienunternehmen haben während der COVID-19-Krise vermehrt in Nachhaltigkeitsthemen investiert

# Im Gespräch: Reto Sieber

**Reto Sieber** (links im Bild) vertritt zusammen mit seinem Bruder Marco Sieber das luzernische Familienunternehmen Siga in der zweiten Generation. Im Interview mit PwC erläutert er, warum Nachhaltigkeit einen Leitstern für alle im Unternehmen Involvierten darstellt. Und wie sich sein Unternehmen in ständiger Transformation kontinuierlich verbessert.

## «Sich verbessern heisst sich verändern.»

**Herr Sieber, inwiefern ist Nachhaltigkeit für Ihr Familienunternehmen zentral?**
*Reto Sieber:* Nachhaltigkeit begründet den Zweck der Siga. Sie ist Bestandteil unserer Vision und beantwortet die Frage, warum wir arbeiten: Wir streben nach einer Welt, in der Gebäude keine Energie verschwenden, und reduzieren $CO_2$-Emissionen. Der ursprüngliche Sinn des Klebebands ist also einer übergeordneten Vision von energieeffizienten Gebäuden gewichen. In diesem Sinn ist die Vision der gemeinsame Nenner für alle Mitarbeitenden, für das Management und für meinen Bruder und mich als Firmeninhaber. Nachhaltigkeit gibt unserer beruflichen Tätigkeit einen Sinn. Diese Sinnhaftigkeit wird im Leben immer wichtiger, für folgende Generationen erst recht.

**Ist dieser Vision schon die erste Generation gefolgt?**
Nein. Meinem Vater als Gründergeneration ging es um Existenzsicherung in einer gewissen Unabhängigkeit. Der Nachhaltigkeitsgedanke keimte bei meinem Bruder und mir schon sehr früh. Am Gymnasium las ich den Bericht «Die Grenzen des Wachstums» des Club of Rome, einige Jahre später erlebten wir die Energiekrise mit autofreien Sonntagen. Im Studium schliesslich stiess ich auf Kybernetik und vernetztes Denken. All diese Impulse haben mich inspiriert und ich übertrug sie auf meine berufliche Tätigkeit.

Als mein Bruder und ich die Firma übernahmen und neu ausrichteten, bewegten wir uns bereits in der Welt der Nachhaltigkeit. Doch erst mit dem klaren Fokus unserer Tätigkeit – also einige Jahre später – konnten wir mit diesem Anspruch eine glasklare Vision formulieren. Heute arbeiten bei uns nur Menschen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist und die einen Beitrag zum Klimaschutz und zu einer positiven Zukunft unseres Planeten leisten möchten.

**Klebstoff ist nun mal nicht gerade ein umweltfreundliches Produkt. Wie gehen Sie damit um?**
Das stimmt und gehört zu unseren grössten Herausforderungen. Umso mehr müssen wir an der Nachhaltigkeit unseres Wirkens arbeiten. Je länger ein Gebäude steht, desto besser. Darum sind unsere Produkte auf fünfzig und mehr Jahre ausgelegt. Unsere deutschen Kunden pflegen zu sagen: ‹Siga klebt wie Sau!› Genau das ist unser Ziel. Wir wollen, dass unsere Kunden nur einmal auf die Baustelle fahren müssen, ganz egal, ob es kalt, nass, heiss oder

### Siga

Siga wurde 1966 von Paul und Trudy Sieber-Gadient gegründet und ist bis heute in Familienbesitz. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Ruswil im Kanton Luzern produziert Klebstoffe, Klebebänder und Membranen zur Abdichtung von Gebäudehüllen für den Schweizer und internationalen Markt. Die Vision von Siga ist das «Zero Energy Loss Building» – ein Gebäude, das keine Energie verliert. Ende 2018 bezog Siga sein Innovationszentrum im luzernischen Schachen. Das Familienunternehmen beschäftigt rund 500 Mitarbeitende in 22 Ländern. Eigentümer sind die Brüder Marco und Reto Sieber.

staubig ist. Zudem wird alles, was in der Produktion anfällt, einer Zweit- und Drittanwendung zugeführt. Und schliesslich testen wir Kunststoffe, die nicht auf fossilen Ressourcen basieren. Hier befinden wir uns allerdings noch in der Entwicklungsphase.

**Inwiefern hängen Nachhaltigkeit und Qualität bei Ihnen zusammen?**
Nachhaltigkeit ist bei uns der Treiber für eine laufend bessere Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen. Unter Qualität verstehen wir nicht nur die Funktion, sondern den gesamten Lebenszyklus eines Produktes. Alle unsere Klebstoffe und Klebebänder sind seit über 30 Jahren frei von Wohngiften. Gegenwärtig wollen wir in unserer gesamten Wertschöpfung so viel erneuerbare Energie wie möglich einsetzen und was immer möglich ist, weiter- oder wiederverwerten. Ein derart ambitioniertes Ziel wird man nie erreichen, aber man kämpft sich Tag für Tag und Millimeter um Millimeter vor. So verbessern wir uns ständig, was bedeutet, dass wir uns dauernd verändern. Alles, was heute gut ist, ist morgen schlecht. Der jetzige Zustand ist der denkbar schlechteste.

**Wie fördern Sie Ihre Ideenkultur und wie binden Sie Ihre Mitarbeitenden im Alltag ein?**
Wir setzen verschiedene Denk- und Arbeitsmethoden ein. Eine davon ist das 9+1-Prinzip, das sich am Toyota-Produktionssystem orientiert. Dabei arbeiten wir neun Tage lang. Während dieser Zeit macht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mindestens einen Verbesserungsvorschlag. Am zehnten Tag wird dann Bilanz gezogen und verbessert. Wir haben 9+1 im Jahr 2008 etabliert. Seither konnten wir ein mächtiges Optimierungspotenzial freilegen. Diesen Ansatz kombinieren wir mit der Scrum-Methode. Immer am zehnten Arbeitstag stellen die Teams vor, was sie in den letzten neun Tagen entwickelt haben. Ausserdem wenden wir User-Experience-Prinzipien an, wonach wir gemeinsam mit unseren Kunden innovieren.

Wer eine solche Kultur des sich ständig Veränderns und Verbesserns einführt, braucht Zeit. Und es darf keine Widerstände geben. Es braucht eine Kultur der Neugierde und der Offenheit für Neues.

**Sie haben 2018 im luzernischen Schachen ein Innovationszentrum eröffnet, das 18 Mio. CHF gekostet und 40 neue Arbeitsplätze geschaffen hat. Inwiefern verkörpert dieser Neubau Ihre Vision?**
Das Innovationszentrum ist ein Aktivgebäude, das mehr Energie erzeugt, als es braucht. Den Überschuss setzen wir für unsere Prozesse, wie zum Beispiel die Produktion, ein. Wir wollten mit dem Gebäude beweisen, dass nachhaltiges Bauen auch im gewerblichen Bereich funktioniert. Dazu muss man sich ideologisch nicht festlegen, sondern den richtigen Mix aus Holz und Beton finden. Zum Beispiel haben wir bewusst Schweizer Holz eingesetzt. In jene Fenster, die beschattet werden mussten, haben wir Solarmodule eingebaut. Der Solarstromüberschuss ermöglicht 43 Elektrofahrzeugen, jährlich 12’000 $CO_2$-freie Kilometer zu fahren. Ausserdem wird hier Wärme rückgewonnen und Wasser rezykliert.

> «Das Innovationszentrum ist der Wachstumsmotor unserer Firma.»

Das Innovationszentrum ist der Wachstumsmotor unserer Firma. Hier sind die Scrum-Teams für Produkte, Dienstleistungen, neue Verfahren und Produktionsanlagen zu Hause, hier halten wir unseren Innovationsrhythmus hoch.

**Sie haben E-Mobilität angesprochen. Welchen Stellenwert hat diese für Siga?**
E-Mobilität ist Teil unseres Nachhaltigkeitsverständnisses und eine logische Konsequenz unserer Vision. Wir sind stark in der Feinverteilung, da wir enge Kundenbeziehungen unterhalten. Also macht es auch Sinn, für diese Distanzen auf E-Mobilität umzustellen. In

unseren Werken unterhalten wir etwas mehr als zwölf E-Tankstellen, an denen unsere Mitarbeitenden gratis tanken können. Geschäftsautos, die keine weiten Strecken fahren, haben wir bereits auf Elektroautos umgestellt. Sobald es Transport- und Lieferwagen gibt, die 400 bis 500 Kilometer mit einer Vollladung fahren können, werden wir auch diese Fahrzeuge umstellen. Dieser Prozess dürfte in wenigen Jahren abgeschlossen sein.

**Welche Bedeutung haben Zertifizierungen in Ihrem Geschäftsfeld?**
Es existieren diverse Umweltverträglichkeitsprüfungen, die unsere Produkte selbstverständlich durchlaufen und bestehen müssen. Persönlich stehe ich Zertifizierungen und zusätzlichen Regulierungen skeptisch gegenüber. Ich ziehe Einsicht aus Forschung und Bildung weiteren Verboten und einer Aufsicht verbunden mit Bürokratie vor.

**Wie kommunizieren Sie Ihr Nachhaltigkeitsengagement?**
Wir erfassen alle nötigen Leistungskennzahlen, um unsere Verbesserung zu messen. Aber wir publizieren keinen regelmässigen Nachhaltigkeitsbericht. Wer etwas über unser Nachhaltigkeitsengagement erfahren möchte, besucht am besten die üblichen Social-Media-Kanäle. Hier berichten unsere Mitarbeitenden und lokale Organisationen rege und gut bebildert über unsere Tätigkeiten.

**Wäre die Siga da, wo sie heute ist, wenn es kein Familienunternehmen wäre?**
Nein, ich glaube nicht. Unser Management und die Mitarbeitenden sind dankbar, dass wir ein Familienunternehmen geblieben sind. Als solches können wir langfristig investieren und müssen uns nicht dauernd auf den nächsten Quartalsabschluss konzentrieren. Drei der fünf Kinder meines Bruders und von mir selbst sind bereits ins Unternehmen eingestiegen; allerdings ganz weit unten in der Hierarchie. Sie müssen sich zuerst bewähren. Und ob sie dann tatsächlich operativ Karriere machen oder nicht, darüber wird das Management irgendwann entscheiden. Die dritte Generation muss erkennen, dass es die besten Leute braucht, um die Firma zu leiten. Vielleicht sind sie das selbst, vielleicht aber auch nicht.

**Wie leben Sie Nachhaltigkeit in Ihrem persönlichen Alltag?**
Ich fahre seit vielen Jahren ein Elektroauto. Und ich habe vor einigen Jahren ein Aktivhaus gebaut, das acht Mal so viel Energie produziert, wie es verbraucht. Ich verhalte mich privat genauso wie beruflich, nämlich im Hinblick auf eine gesunde Zukunft unseres Planeten.

**Was ist Ihr Tipp an andere Familienunternehmen für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit?**
Meine Erfahrung hat mich gelehrt, dass man eine Vision haben muss, die Nachhaltigkeit enthält und mit der sich Management und Mitarbeitende identifizieren können. Wenn dieses Einverständnis vorliegt, geht alles viel einfacher. Eine klare Vision hilft den Leuten zu wissen, wo Norden ist. Dahin gelangt man nicht über Nacht. Auch wir haben Jahre dafür gebraucht.

«Ich verhalte mich privat genauso wie beruflich, nämlich im Hinblick auf eine gesunde Zukunft unseres Planeten.»

Leiter Nachhaltigkeit
bei PwC Schweiz

# Nachgefragt bei Stephan Hirschi

**«Diverse Erhebungen belegen, dass nachhaltige Unternehmen langfristig tatsächlich profitabler wirtschaften.»**

**Nachhaltigkeit als Profitabilitätsbremse?**
Noch immer denken viele, Nachhaltigkeit würde die Profitabilität hemmen. Es erstaunt daher nicht, dass nur ein Viertel der Studienteilnehmenden davon ausgeht, das Nachhaltigkeitsengagement könne das Umsatzwachstum positiv beeinflussen. Dabei gehen unterschwellige und sekundäre Auswirkungen oft vergessen; also jene Effekte, die nicht direkt aus Nachhaltigkeitsinitiativen hervorgehen, aber trotzdem in deren Kontext stehen. Darum sollten Familienunternehmen eine bessere und genauere Auslegeordnung ihres Geschäfts vornehmen und dahingehend durchleuchten, ob und wo Nachhaltigkeitskomponenten enthalten sind. Diese gilt es, in einen Zusammenhang mit der Profitabilität zu stellen. Diverse Erhebungen belegen nämlich, dass nachhaltige Unternehmen langfristig tatsächlich profitabler wirtschaften.

**Vielseitiger Wachstumstreiber**
Obwohl die Studienunternehmen der Nachhaltigkeit kaum eine positive Wachstumswirkung zusprechen, treibt sie das Wachstum dennoch an. Wird Nachhaltigkeit nämlich in die Unternehmensstrategie und in das unternehmerische Wertegerüst integriert, so erleichtert sie die Transformation eines Unternehmens hin zu einem digitalen und langfristig erfolgreichen Geschäft. Wer diesen Anspruch bei Offenlegung und Projekt- oder Produktentwicklung einbezieht, kann seine Kapitalisierung stärken und Wachstum finanzieren. Werden Umwelt- und Sozialgesetzgebung eingehalten und Forderungen aus der vor- und nachgelagerten Wertschöpfung erfüllt, so führt das zu einer ausgeprägten Compliance – mit entsprechender Imagewirkung. Steuert sich das Unternehmen mit neuen Technologien und vernetzt es sich über den eigenen Sektor hinaus, so kann es seine Effizienz massgeblich verbessern. Und schliesslich entsprechen eine hohe Nachhaltigkeitskompetenz, moderne Anreizsysteme und Diversität als Wertschöpfungsaspekt den Ansprüchen zukünftiger Generationen und Fachkräfte, was Rekrutierungsspielraum und Arbeitgeberattraktivität erheblich erhöht.

**Mit dem Blick fürs Ganze**
Die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie wird von der Inhaberfamilie geprägt. Staatliche Vorgaben oder Geschäftspartner hingegen spielen für Schweizer Familienunternehmen gemäss dieser Studie eine untergeordnete Rolle. Diese Einschätzung liegt darin begründet, dass sich Familienunternehmen auf die eigene Wertschöpfung konzentrieren. Häufig berücksichtigen sie zu wenig, wo in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette Regulierungen, Kundenbedürfnisse, Ansprüche von Geschäftspartnern oder Mitarbeitenden ihr Wirken beeinflussen. Für eine weitsichtige Nachhaltigkeitsstrategie brauchen sie eine konsistentere Sicht, die das ganze Wirkungsspektrum von Nachhaltigkeit einbezieht – Ökonomie, Ökologie und Soziales. Hier können sie ihre natürliche Fähigkeit nutzen, für mehr als eine Generation und aus mehr als einer rein wirtschaftlichen Perspektive zu planen.

**Nachhaltig digital, digital nachhaltig**
Bei Schweizer Familienunternehmen zeigt sich eine interessante Korrelation. Je ausgeprägter die digitalen Fähigkeiten, desto ausgeprägter ist auch die Denkweise hinsichtlich Nachhaltigkeit. Mit anderen Worten: Digitalisierung gelingt innovationsfreudigen Unternehmen offensichtlich leichter. Nachhaltigkeit ist ebenfalls innovationsinduziert. Bei beiden Themen geht es darum, schneller zu entscheiden, effizienter zu arbeiten, neue Informationen zu gewinnen und Ergebnisse transparenter nachzuweisen. So muss Nachhaltigkeit

genau wie die Digitalisierung als Zukunftsthema verstanden werden. Im Weiteren werden bei vielen Lösungen im Bereich der Nachhaltigkeit digitale Technologien wie Datenanalysen oder künstliche Intelligenz eingesetzt. Zum Beispiel dann, wenn sich ein Unternehmen auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse abstützen möchte, bevor es entscheidet und Massnahmen ergreift.

**Gutes tun und darüber sprechen**
Familienunternehmen sind in der Öffentlichkeit fast immer zurückhaltend. Da die Verantwortung hier meistens direkt bei der Inhaberfamilie liegt, schlagen die Risiken, die man mit einer Nachhaltigkeitspräsenz eingeht, stärker auf die Eigentümer zurück, als es bei einer Publikumsgesellschaft der Fall wäre. Es ist also nachvollziehbar, dass Familienunternehmen eher vorsichtig kommunizieren. Trotzdem: Familienunternehmen sollten nicht nur regelkonform wirtschaften, sondern das Thema strategisch kommunikativ nutzen – für eine vorteilhafte Aussendarstellung, für ihre Wettbewerbspositionierung und für die gesellschaftliche Wahrnehmung. Zudem gibt es derzeit viele regulatorische Entwicklungen und auch die Kunden verlangen vermehrt transparente Daten und Informationen über die gesamte Wertschöpfungskette. Heute wird Nachhaltigkeitsengagement eher freiwillig gehandhabt, aber es wird zukünftig kein Unternehmen mehr daran vorbeikommen, nicht darüber zu reden.

**Handlungsfelder und Chancenpotenzial**
Nachhaltigkeit ist hochkomplex. Viele Inhaberfamilien wissen nicht, wie sie vorgehen sollen, und noch mehr unterschätzen das enorme Chancenpotenzial für ihr Geschäft. Hier drei Empfehlungen für den Start zu einem erfolgreichen Nachhaltigkeitsverständnis:

«Familienunternehmen sollten nicht nur regelkonform wirtschaften, sondern das Thema strategisch kommunikativ nutzen.»

**1. Fokus schärfen:**
Familienunternehmen brauchen einen klaren Fokus für ihre Ressourcen- und Managementkapazitäten. Sie müssen nicht versuchen, das ganze Spektrum der Nachhaltigkeitsinitiativen abzudecken. Dazu müssen sie kernrelevante Themenfelder definieren, in denen sie agieren möchten – und Mut zur Lücke beweisen. Ein guter Ansatz ist der effektive Kundenbedarf.

**2. Integriert denken:**
Nachhaltigkeit erfordert eine ganzheitliche Sicht, die über das reine operative Geschäft hinausgeht. Dabei gilt es, das Unternehmen in der gesamten Wertschöpfungskette einzuordnen und die Zusammenhänge zu erkennen. Familienunternehmen sollten ihre Nachhaltigkeitsstrategie als Bestandteil der Unternehmensstrategie verstehen und nicht separate Strukturen dafür aufbauen.

**3. Strukturiert vorgehen:**
Nun gilt es, Schritt für Schritt und systematisch zu agieren. Dazu sollte das Familienunternehmen die internen und externen Wirkungsmechanismen freilegen, seine wichtigsten Anspruchsgruppen definieren und passende Massnahmen aufsetzen. In der Umsetzung kommt den Familienunternehmen ihre naturgemässe Agilität zugute.

**Hand aufs Herz:**

## Wie nachhaltig ist Ihr Familienunternehmen?

- Kommunizieren Sie Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten aktiv nach aussen?
- Haben Sie eine Netto-Null-Verpflichtungserklärung abgegeben?
- Setzen Sie erneuerbare Energien ein?
- Nutzen Sie Neben- und Abfallprodukte?
- Kennen Sie den $CO_2$-Fussabdruck Ihrer vor- und nachgelagerten Wertschöpfung?
- Dokumentieren Sie, ob Ihre Geschäftspartner die vereinbarten Compliance-Vorgaben einhalten?
- Würden Ihre Mitarbeitenden Sie als nachhaltigen Arbeitgeber beschreiben?
- Haben Sie eine klare Strategie hinsichtlich Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung?

# Digitalkompetenz: In Menschen und Technologien investieren

Dass die Zukunft digital ist, haben Schweizer Familienunternehmen schon lange erkannt. Dass sie in diesem Bereich noch einiges nachholen sollten, ist ihnen ebenfalls klar. So attestieren sich weniger als die Hälfte der Studienteilnehmenden starke digitale Kompetenzen. Deren Ausbau wiederum sehen zwei Drittel als oberste Priorität für die nächsten zwei Jahre. Die Pandemie hat die Transformation hin zu Digitalität und Diversität beschleunigt. Genauso weit oben, wie die Relevanz des Themas wahrgenommen wird, sollte es strategisch angesiedelt sein: beim Verwaltungsrat.

# 43 %
## der Familienunternehmen attestieren sich ausgeprägte digitale Fähigkeiten

## Zum Glück gezwungen

Die COVID-19-Pandemie hat viele Familienunternehmen regelrecht in die digitale Transformation gestossen. Flexible Arbeitsmodelle und Homeoffice-Lösungen waren zum Beispiel noch nicht so verbreitet, wie sie in Grosskonzernen schon lange üblich sind. Zudem zogen Familienunternehmen lokale IT-Lösungen oft virtuellen Cloudstrukturen vor. Solche Client-Server-Systeme können oft nur von einem oder wenigen Mitarbeitenden und nur am Standort selbst betrieben werden, was sich in der eingeschränkten Pandemiezeit als Nachteil erwiesen hat. Mit dem Ausbruch von COVID-19 mussten viele Familienunternehmen ihre IT- und Sicherheitslandschaft im Schnelltempo umbauen.

## Altes Thema mit neuer Dringlichkeit

Ein derartiges Zögern erstaunt, ist die digitale Transformation für Familienunternehmen doch alles andere als neu. Bereits in der 9. Ausgabe unserer «Global Family Business Survey» von 2019 stand die Digitalisierung ganz oben auf der Agenda der Schweizer Studienteilnehmenden. Leider hat sich seitdem wenig getan. In der aktuellen Erhebung attestieren sich nur 43 % der Familienunternehmen ausgeprägte digitale Fähigkeiten zu (global: 38 %). Die Praxis zeigt: Digitalisierte Familienunternehmen sind nachweislich widerstandsfähiger und agiler. Sie sind schon vor der Pandemie schneller gewachsen, waren weniger von Einschränkungen betroffen und blicken auch deutlich optimistischer in die Zukunft als Familienunternehmen, die die Transformation noch vor sich haben[1]. Das liegt unter anderem darin begründet, dass sie einen besseren Zugriff auf zuverlässige und aktuelle Daten haben, die schnelles Handeln ermöglichen.

## Digitale Kompetenz stärkt Resilienz

Dass der Digitalisierungsgrad über Überlebens- und Zukunftsfähigkeit entscheiden kann, wurde den Studienteilnehmenden im Pandemiejahr 2020 vor Augen geführt, manchen sogar schmerzlich. So wollen 80 % der befragten Unternehmen neue Technologien nutzen, um ihre Effizienz und Kollaborationsfähigkeit zukünftig zu stärken (vgl. Abbildung 6). 74 % planen verstärkt in die digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu investieren. Effizienz, Kooperation und digital versierte Mitarbeitende haben sich gerade in der Krisenzeit als Schlüsselfaktoren für Wandelbarkeit und Erfolg erwiesen.

**Massnahmen zur Verbesserung der digitalen Kompetenz**

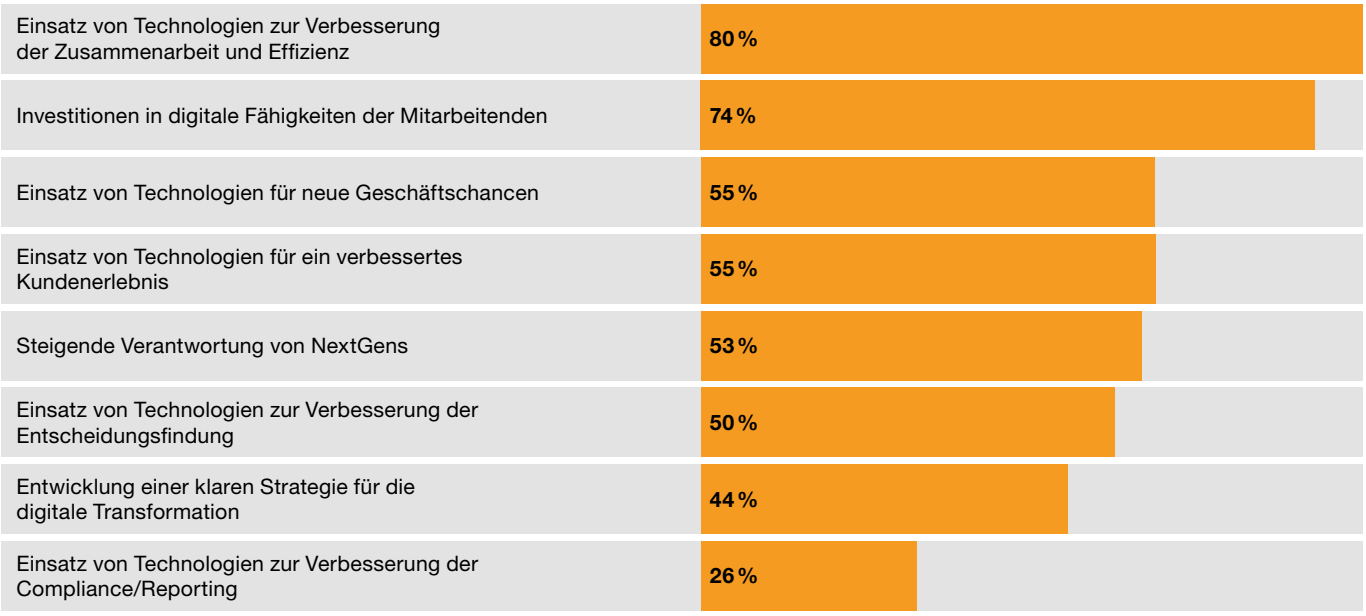



**Abbildung 6:** Digitalkompetenz sichert Überleben und Zukunft eines Unternehmens.

1 Vgl. «Krisenchampions», PwC, 2020

## Digitalisierung als Hebel für Nachhaltigkeit

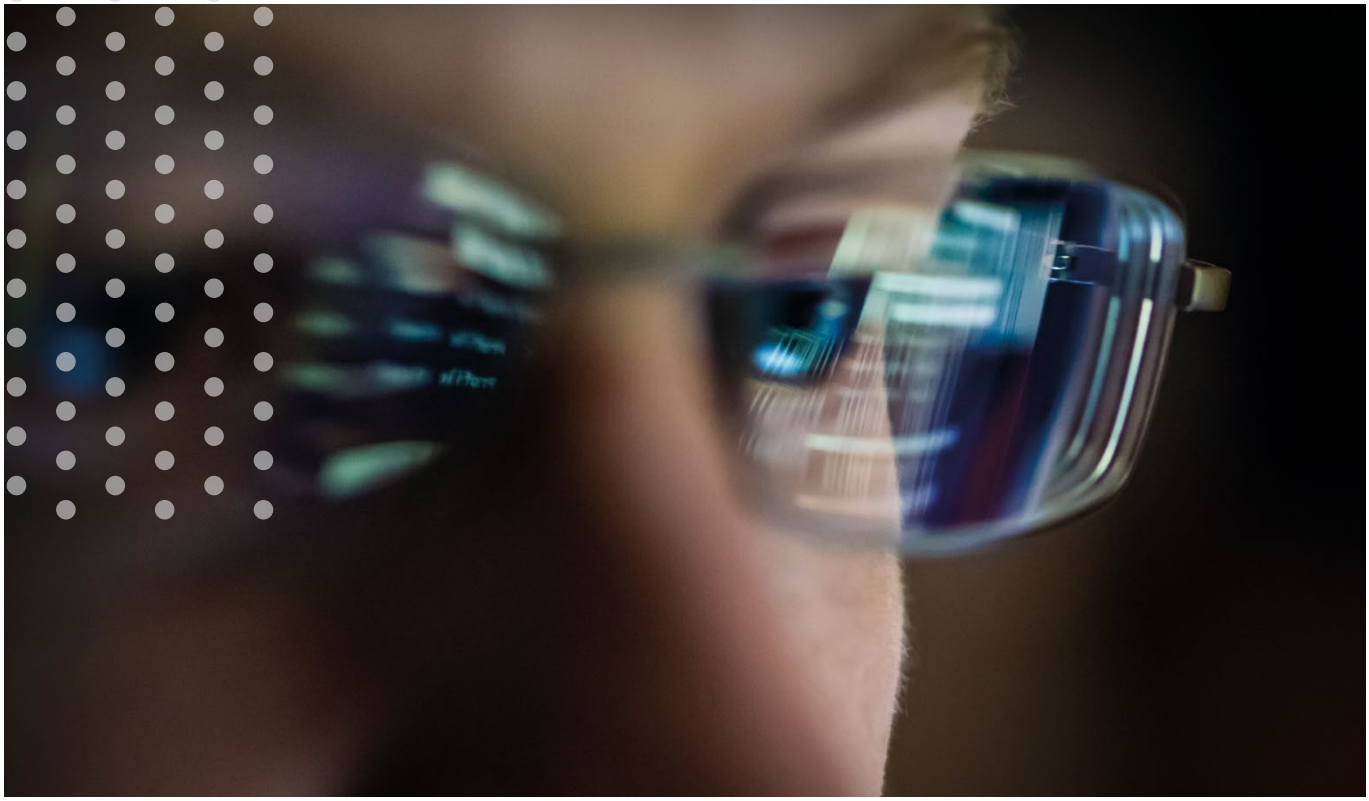
Familienunternehmen ab der dritten Generation priorisieren Themen wie Digitalisierung, Innovation und nachhaltiges Handeln stärker. Dabei zeigt sich eine klare Korrelation: Schweizer Familienunternehmen mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten reagieren deutlich agiler auf Marktveränderungen und beziehen Nachhaltigkeit verstärkt in ihr Handeln ein[2]. Damit kann eine hohe digitale Kompetenz ein Treiber für Nachhaltigkeit sein, zum Beispiel durch eine optimierte Steuerung von Prozessen und Systemen oder durch die vereinfachte Nachverfolgung und Wartung von Produkten zur Verlängerung der Lebensdauer (vgl. Kapitel «Nachhaltigkeit», ab Seite 6).

## Diversität im Verwaltungsrat: Ja, aber

Der Verwaltungsrat verantwortet die Unternehmensstrategie, muss die operative Führung optimal besetzen und die Finanzen kontrollieren. Wer in unsicheren Zeiten strategisch entscheiden und zukunftsweisende Veränderungen anstossen will, muss sich in jenen Themen auskennen, die morgen und übermorgen relevant sind. Umso wichtiger ist eine hohe Diversität im Verwaltungsrat, gerade im Hinblick auf Zukunftsthemen wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit. Hier lassen Familienunternehmen noch viel Potenzial ungenutzt[3]: Verwaltungsratsmitglieder sind im Schnitt zu alt, bringen zu wenig Expertise in digitalen Themen mit und werden immer noch allzu häufig aus dem Bekanntenkreis rekrutiert. Frauen findet man zwar immer häufiger in Verwaltungsratsgremien, doch in nur wenigen Verwaltungsräten sitzen Mitglieder unter 30 Jahren. Dabei ist es genau die Generation, die mit dem Themenspektrum der Digitalisierung aufwächst. Damit verändert sich das Kompetenzset im Verwaltungsrat nicht annähernd so schnell wie die Anforderungen des Marktes.

Verwaltungsratsmitglieder sind im Schnitt zu alt und bringen zu wenig Expertise in digitalen Themen mit

2 Schweizer Ausgabe: «24th Annual CEO Survey», PwC, 2021
3 «Der Beirat in Familienunternehmen – Wenn, dann richtig!», PwC/INTES, 2021



# Im Gespräch: Cornelia Ritz Bossicard

**Cornelia Ritz Bossicard** ist Präsidentin von swissVR und erfahrenes Mitglied in diversen Verwaltungsräten. Wir wollten von ihr wissen, warum gerade Familienunternehmen auf die Diversität ihrer Verwaltungsratsgremien achten sollten, welche Fähigkeiten und Kompetenzen in der strategischen Führung nötig sind und wie sich ein Verwaltungsrat zukunftsfit hält.

## «Mut haben, Fragen zu stellen.»

**Frau Ritz Bossicard, der Verwaltungsrat wird bisweilen als «Altherrenclub» bezeichnet. Was halten Sie davon?**
*Cornelia Ritz Bossicard:* Ich sass bisher nur in Gremien mit mindestens einer Frau (schmunzelt). Eine Analogie zur Musik gefällt mir besser als dieses Klischee. Ein Verwaltungsrat lässt sich mit einem Orchester vergleichen, in einem KMU oder Familienunternehmen mit einer Jazzcombo. Dabei übernimmt die Verwaltungsratspräsidentin oder der Verwaltungsratspräsident die Funktion des Dirigenten. Dieser gibt den Ton an, orchestriert die Instrumente und führt die Partituren zusammen. Das Resultat ist Musik – im besten Fall eine, die gefällt und Erfolg hat.

Es kommt also darauf an, welches Genre man spielen möchte. Daraus ergibt sich der Bedarf nach unterschiedlichen Fähigkeiten. So braucht es im Verwaltungsrat je nach Strategie und je nach Grösse und Komplexität des Unternehmens unterschiedliche Erfahrungen, Kompetenzen und Persönlichkeiten.

Eine VR-Mitgliedschaft bedeutet nicht nur gesellige Treffen und ausgiebige Mittagessen. Wir Verwaltungsrätinnen und -räte tragen eine Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und dessen Mitarbeitenden. Dazu müssen wir zusammenarbeiten, unser Wissen einbringen und für das Unternehmen einen Mehrwert schaffen.

**Welche Grundkriterien gilt es bei der Zusammensetzung des Gremiums zu beachten?**
Als strategisches Führungs- und Aufsichtsorgan der Gesellschaft und Sparringspartner der Geschäftsleitung muss der Verwaltungsrat passend aufgestellt sein. Dazu gehören Menschen, die sowohl die Branche als auch das Unternehmen kennen. Meines Erachtens sollte mindestens ein aktiver oder ehemaliger CEO dabei sein, als Sparringspartner für den CEO. Zudem lohnt es sich, finanzaffine Personen an Bord zu haben. Und schliesslich zeigt sich seit einigen Jahren ein klarer Trend zur Digitalaffinität oder Digitalkompetenz. Immer häufiger werden Mitglieder gesucht, die mit digitalen Geschäftsmodellen vertraut sind oder die eine digitale Transformation bereits mitgestaltet haben.

**Warum ist Diversität im Verwaltungsrat wichtig?**
Ganz gleich ob in Familienhand oder nicht: Der Verwaltungsrat muss auf der

**swissVR**

Die Vereinigung swissVR engagiert sich für die Professionalität, Vernetzung und die Wahrnehmung der Interessen von Verwaltungsräten. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat.

Basis von gemeinsamen Werten als Gremium funktionieren und dem Unternehmen einen Mehrwert bringen. Dazu muss jede und jeder Einzelne über eine hohe Eigenverantwortung, Fachkompetenz, Kommunikationsbereitschaft und Teamfähigkeit verfügen. Sind diese Erfahrungen und Marktkenntnisse vielfältig, so bereichern sie sich gegenseitig. Ein Verständnis für Kunden und Mitarbeitende rundet die Vielfalt ab. Wir Verwaltungsratsmitglieder müssen neugierig sein und uns in den unterschiedlichen Fachbereichen weiterbilden. Das bedingt Offenheit gegenüber Neuem und die Bereitschaft, Themen und Zusammenhänge zu verstehen. Vor allem aber müssen wir den Mut haben, die richtigen Fragen zu stellen – im Gremium und uns selbst.

**Wie hält sich ein Verwaltungsratsmitglied fachlich fit?**
Stillstand ist keine Option. Wir Verwaltungsratsmitglieder müssen neugierig sein und uns in den unterschiedlichen Themen weiterbilden. Das können wir bei VR-Seminaren, on the job, in branchen-, themen- oder fachspezifischen Kursen erlernen. Es bewährt sich, wenn jedes Mitglied neben der breiten Erfahrung in mindestens einem Bereich Fachtiefe mitbringt. In manchen Gremien geben Mitglieder ihr Wissen – etwa zur digitalen Transformation oder Nachhaltigkeit – im Rahmen von Workshops oder Seminaren an ihre Kolleginnen und Kollegen weiter. Der Impuls zur Weiterbildung kann vom Präsidium kommen, ist aber auch in der Eigenverantwortung jedes Einzelnen.

**Sie haben gemeinsame Werte angesprochen. Inwiefern spielen die eine Rolle?**
Ein starkes Wertegerüst gehört zu den Erfolgsparametern jedes Unternehmens. Der Verwaltungsrat muss eine Unternehmenskultur etablieren, die den Wandel ermöglicht. Nur so kann das Unternehmen auch in Zukunft am Markt bestehen, Chancen wahrnehmen und Risiken minimieren. In einem Familienunternehmen ist die Firmenkultur oft stark von der Familie geprägt. Die digitale Transformation zum Beispiel erfordert eine Kultur, die den Wandel zulässt, fördert und fordert. Hier kommen familienunternehmenstypische Werte wie Agilität, Innovationskraft oder Wertschätzung zum Tragen.

**Wie viel Familie verträgt ein Verwaltungsratsgremium?**
Verwaltungsräte sind in ihrer Funktion dem Unternehmen verpflichtet; Mitglieder der Inhaberfamilie gleichzeitig der Familie. In der Praxis ist es nicht immer leicht zu entscheiden, wann man welchen Hut aufsetzt. Darum ist klar zu unterscheiden, wann es um die Unternehmensstrategie geht und wann um die Inhaberstrategie. Beide Diskussionen sind wichtig, aber sie sollten getrennt geführt werden.

Generationenübergreifende Verwaltungsräte gehören meines Erachtens zu den Schlüsselfaktoren von erfolgreichen Familienunternehmen, vorausgesetzt das Konfliktpotenzial ist überschaubar. Ein guter Altersmix ist ein wesentlicher Bestandteil der Diversität. Manche Familienunternehmen, deren nächste Generation noch jung ist, holen externe Verwaltungsratsmitglieder ins Haus, die altersmässig zwischen den beiden Generationen liegen, damit keine zu grosse Alterslücke entsteht.

**Apropos familienexterne Verwaltungsratsmitglieder: Was meinen Sie dazu?**
Familienunternehmen schätzen und brauchen die unabhängige Perspektive von familienexternen Ratsmitgliedern. Diese können helfen, die Trennung von Unternehmens- und Eignerstrategie sicherzustellen, den Dialog zu strukturieren und wertvolle neue Impulse zu geben. Sie übernehmen eine Bindegliedfunktion und ergänzen mit ihrer Fachkompetenz und Erfahrung das Wissen der Familie. Meiner Ansicht nach sollten in einem Familienunternehmen mindestens zwei familienexterne Ratsmitglieder vertreten sein.

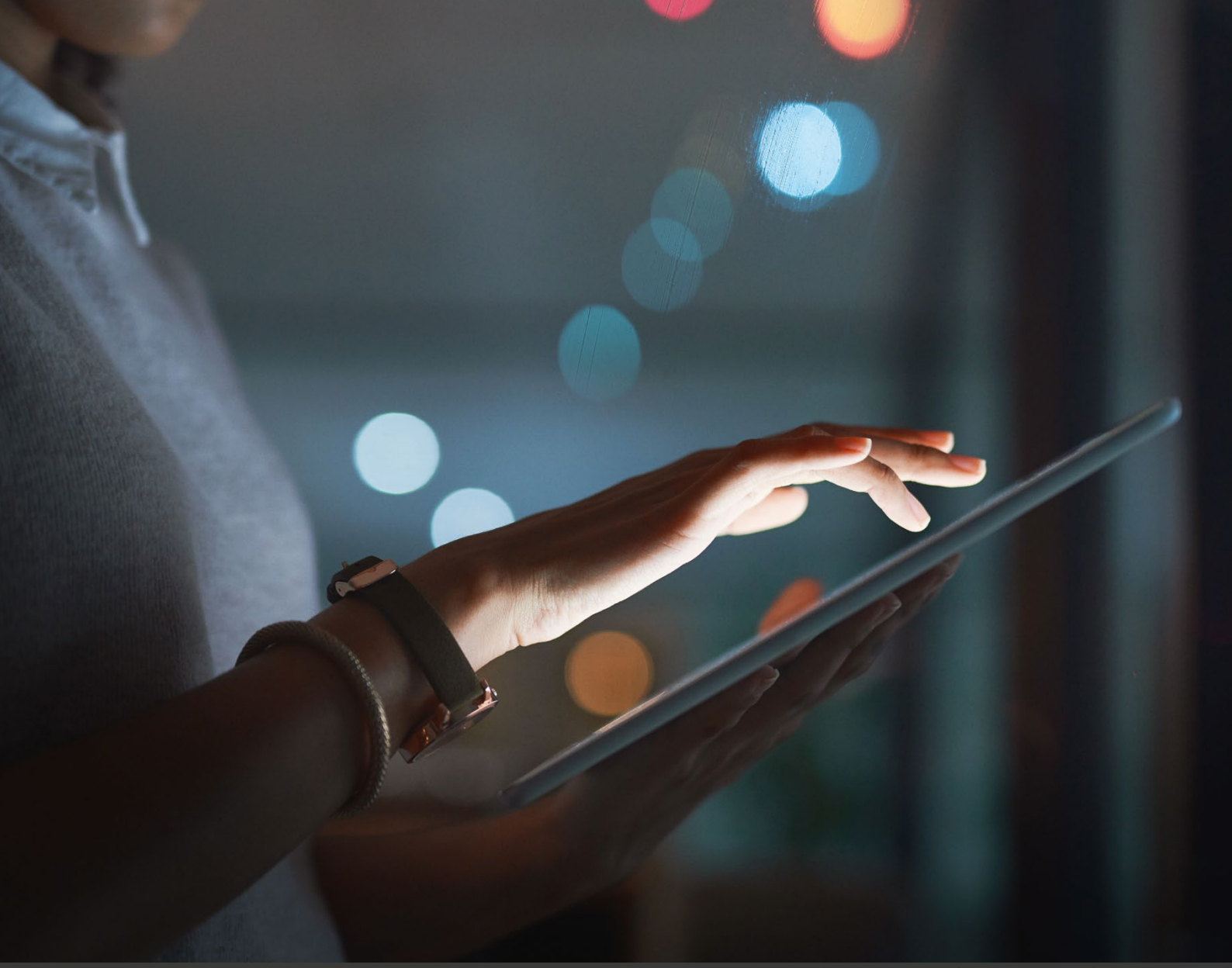
**Wo finden Familienunternehmen passende externe Verwaltungsratsmitglieder?**
Das A und O einer erfolgreichen Rekrutierung ist zu wissen, was man sucht. Nur rund 10 Prozent der Rekrutierungen erfolgen über Executive Search. Die meisten Kontakte laufen über Netzwerke, sei es von den VR-Mitgliedern selbst, Investoren oder über Onlineplattformen. Auch in Verwaltungsratsnetzwerken wie swissVR oder über Schulungen lassen sich Verwaltungsratsmitglieder finden. In der Rekrutierung herrschen zwei Philosophien vor. Die einen möchten nur mit Menschen zusammenarbeiten, die sie bereits kennen. Die anderen empfinden Neue als Bereicherung. Und dazwischen gibt es alle möglichen Schattierungen.

**Welche Themen beschäftigen die Verwaltungsräte von Schweizer Unternehmen derzeit am meisten?**
Einerseits ergeben sich die Schlüsselthemen des Verwaltungsrats aus seinen obligationenrechtlichen Aufgaben. Kurz gesagt ist der Verwaltungsrat zuständig für die Strategie, muss den richtigen CEO ins Amt setzen und die Finanzen im Griff haben.

Schaut man sich andererseits die Ergebnisse des swissVR-Monitors vom Februar 2021, einer Befragung von 420 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, an, zeigt sich, dass fünf der Top-10-Themen der letzten zwölf Monate strategischer Natur waren: die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie, Digitalisierungsthemen wie Robotik und Automatisierung sowie die Reaktion auf Marktentwicklung und Wettbewerbsverhalten. Zwei Themen bezogen sich auf Organisation und Prozesse, wie etwa Effizienzsteigerung durch die Optimierung von Prozessen. Weiter beschäftigten sich die Verwaltungsräte mit Risikomanagement und personellen Herausforderungen auf der Ebene der Geschäftsleitung.

**Wie realitätsnah sind die Antworten unserer Studienteilnehmenden hinsichtlich Diversität im Verwaltungsrat?**
Wer seit Jahrzehnten erfolgreich wirtschaftet, kann nicht so viel falsch gemacht haben. Der Erfolg gibt den meisten Schweizer Unternehmen Recht. Viele Unternehmen sind im Verwaltungsrat tatsächlich sehr gut aufgestellt, jedenfalls hinsichtlich Fachkompetenz und Erfahrung. Allerdings ist das kein Garant dafür, dass es auch für die Zukunft ausreicht. So sollte sich kein Unternehmen in diesem Anspruch auf seinen Lorbeeren ausruhen, sondern sich regelmässig kritisch hinterfragen und weiterentwickeln.

«Stillstand ist keine Option.»



**Hand aufs Herz:**

## Wie digitalkompetent ist Ihr Familienunternehmen?

- Kennen Sie das Potenzial neuer Technologien für Ihr Unternehmen?
- Schöpfen Sie dieses auch mehrheitlich aus?
- Ist ausreichend Digitalkompetenz in Ihrem Verwaltungsrat vertreten?
- Darf die nächste Generation Ihre strategischen Prioritäten in Frage stellen?
- Wissen Sie, welche digitalen Fähigkeiten Sie in fünf bis zehn Jahren brauchen?
- Transformieren Sie Ihre IT-Sicherheit so schnell wie Ihr Business?

# Nachfolge: Generationenfrage bleibt offen

**Die Nachfolgeregelung gehört für die meisten Unternehmen zu den schwierigsten und emotionalsten Aufgaben überhaupt. Darum sprechen sie auch nur zögerlich darüber – und halten ihre Pläne ungern schriftlich fest. Dies, obwohl die nächste Generation nicht selten am Start steht oder bereits im familieneigenen Unternehmen mitwirkt. Das Familienunternehmen ist und bleibt auch zukünftig einer der wichtigsten Werte für die Familie.**

76 %

sehen das Unternehmen auch langfristig als wichtigsten Wert für die Familie

## Planlos und doch auf Kurs

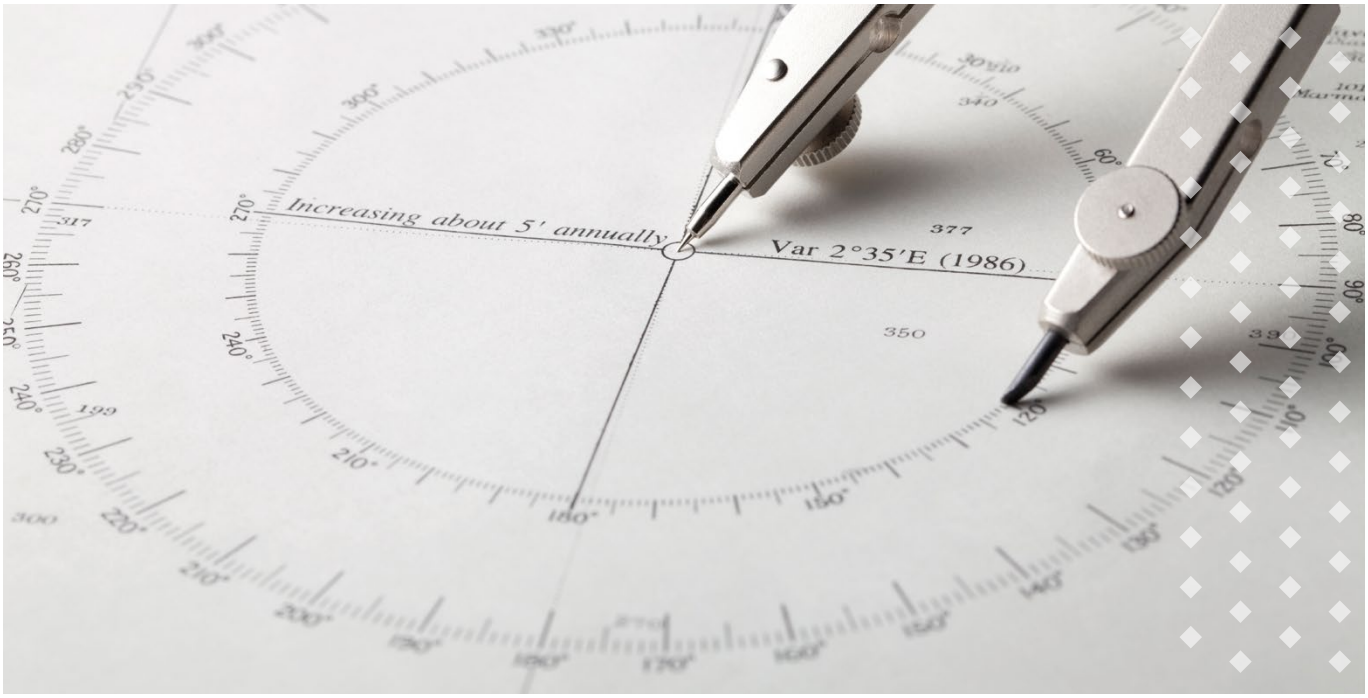
56 % der Schweizer Studienteilnehmenden geben an, über einen soliden, dokumentierten und kommunizierten Nachfolgeplan zu verfügen. Dieser Wert liegt deutlich über dem weltweiten Durchschnitt von 30 %. Heisst aber auch: 44 % der befragten Familienunternehmen verfügen über keinen Nachfolgeplan. Diese Aussage deckt sich mit unserer Erfahrung aus dem Geschäftsalltag: Viele Inhaberfamilien gehen der schwierigen und hoch emotionalen Frage der Nachfolge aus dem Weg – meistens, weil sie nicht wissen, wie sie vorgehen sollen.

## An Bord, aber nicht am Ruder

In 54 % der befragten Betriebe arbeiten Familienmitglieder der nächsten Generation im Unternehmen mit. Bei 40 % wiederum ist die nächste Generation nicht involviert. Das weist darauf hin, dass in einigen Familienunternehmen ein interessantes Potenzial an Fähigkeiten, Motivation und Engagement brachliegt. Denn die nächste Generation ist bereit, ambitioniert und mit modernen Themen wie Digitalisierung, neue Arbeitsmodelle oder Nachhaltigkeit naturgemäss bestens vertraut. Man denke etwa an das Potenzial von Nachfolgerinnen, die sich – freiwillig oder unfreiwillig – noch immer oft hinter ihren männlichen Geschwistern anstellen[4].

## Starke Familienhand

Die Studienergebnisse weisen auf eine leichte Tendenz zur familienkontrollierten Unternehmensführung hin: 31 % der Befragten erwarten, in fünf Jahren familienkontrolliert oder fremdgeführt zu sein. Das heisst, dass die Familie keine operative Funktion mehr innehalten, sondern strategisch und kontrollierend im Verwaltungsrat mitwirken wird. Eine solche Entwicklung kann darin begründet liegen, dass die Familie bewusst eine externe operative Führung einsetzt. Eine solche Entscheidung bedeutet allerdings nicht, dass die Inhaberfamilien das Interesse an ihren Unternehmen verlieren. Im Gegenteil: Zwei Drittel der Studienteilnehmenden beabsichtigen, das Unternehmen auch in fünf Jahren noch in Familienhand zu halten. 76 % sehen das Unternehmen auch langfristig als wichtigsten Wert für die Familie.




4 Vgl. «Generation Töchter», PwC, 2021

# Im Gespräch: Roland Altenburger

**Roland Altenburger** führt die Dietliker LUZI fragrance compounds gemeinsam mit einem externen CEO und vertritt die dritte Generation. Im Gespräch mit PwC beschreibt er seinen eigenen Nachfolgeprozess und spricht über Empathie, Herzensprojekte und Work-Life-Balance.

## «Nähe suchen und Distanz wahren.»

### LUZI AG

LUZI ist ein 1926 gegründetes Schweizer Familienunternehmen, das für namhafte Markenhersteller Düfte für verschiedenste Produktsegmente wie die alkoholische Parfümerie, Kosmetik, Reinigungsprodukte, Waschmittel oder Lufterfrischer kreiert und produziert. Weltweit beschäftigt LUZI 220 Mitarbeitende. Neben den beiden Kreativ-, Produktions- und Vertriebsniederlassungen in Dietlikon (Schweiz) und Johor (Malaysia) verfügt LUZI über ein Kreativlabor in Paris und weitere fünf Vertriebszentren in Osteuropa, im Mittleren Osten und in Lateinamerika. In den letzten drei Jahren verzeichnete LUZI eine durchschnittliche organische Wachstumsrate von 11.9 % und erwartet für das aktuelle Jahr einen Umsatz von knapp 80 Mio. CHF, wobei der im Heimmarkt Schweiz erzielte Umsatzanteil weniger als 3 % ausmacht.

**Herr Altenburger, inwieweit gehörte das Familienunternehmen zu Ihrer Kindheit?**
*Roland Altenburger:* Es war omnipräsent und häufiges Gesprächsthema am Familientisch, gerade wenn die Grosseltern zu Besuch waren. Mein Vater holte oft den Rat meiner Mutter ein, obwohl diese nie im Geschäft involviert war. Als begeisterter Parfümeur führte er meine Schwester und mich schon als Kinder in die Welt der Düfte ein und zeigte uns, woran er arbeitete. In meinen Schulferien half ich beim Abfüllen oder im Facility Management. So verstand ich nach und nach, was LUZI tut.

**Wie kam es zum Entscheid für den Einstieg ins Unternehmen?**
Mein Grossvater hatte das Geschäft mehr oder weniger von null aus aufgebaut und sehr viel Druck auf meinen Vater als designierten Nachfolger ausgeübt. Das ist vermutlich der Hauptgrund, warum uns mein Vater nie zur Nachfolge gedrängt hat. Zum Glück, wie ich meine. Denn als ich mich entschied, ins Familienunternehmen einzutreten, war ich intrinsisch motiviert und gab nicht einem äusseren Druck nach.

Der Gedanke an ein Mitwirken im familieneigenen Unternehmen motivierte mich gerade im Studium stark. Ich wusste, dass ich das Gelernte eines Tages anwenden kann. Zudem durfte ich zu dieser Zeit die Protokolle des Verwaltungsrats schreiben. Das gab mir einen guten Einblick in die strategischen Themen des Unternehmens.

**Sie sind dann erst fünf Jahre nach dem Studium eingetreten. Warum?**
Ganz bewusst. Ich wollte mir einerseits darüber klar werden, ob das Familienunternehmen wirklich das Richtige für mich ist. Andererseits musste ich mir beweisen, dass ich auch ohne familiäre Rückendeckung erfolgreich sein kann. Ich wollte auf keinen Fall CEO werden, nur weil meine Eltern es für mich arrangiert hatten.

Also ging ich als Unternehmensberater im Finanzbereich nach Frankfurt. Ich merkte schon bald, dass dies nur eine Passage sein würde, wenn auch eine wertvolle. Meine damalige Arbeit war zwar spannend, aber viel zu abstrakt. Aufgrund der Langfristigkeit der Projekte konnte ich nicht sehen, wie sich etwas weiterentwickelte. Ich mag es, wenn man die Dinge anfassen oder – in unserem Fall – sogar riechen kann. Ausserdem liegen mir Konzernstrukturen nicht. Ich möchte nicht nur ein kleines Rädchen in der Mechanik eines Riesenrads sein.

**Wie sah der Einstieg ins Familienunternehmen aus?**
Kurz davor plante mein Vater den Verkauf des Familienunternehmens. Er hatte ein Leben lang hart gearbeitet und ich wollte ihm keinen Strich durch die Rechnung machen. Schliesslich hätten damit seine langjährigen Bemühungen belohnt werden sollen. Trotzdem tat mir der Gedanke an einen Verkauf weh. Als mich mein Vater dann fragte, was ich davon hielte, war ich ehrlich. Ab da planten wir meinen Einstieg in die Firma gemeinsam. Aus meiner Tätigkeit im Verwaltungsrat war mir schon vieles bekannt. Ausserdem nahm sich mein Vater viel Zeit, um mir seine Erfahrung zumindest teilweise mit auf den Weg zu geben.

**Warum sind Sie nicht direkt CEO geworden?**
Es bestand kein Druck, schnell Verantwortung zu übernehmen. Die operative Unternehmensführung befand sich seit 1999 in den erfahrenen Händen von Jürg Koller. So genoss ich zuerst die Grundausbildung eines Parfümeurs und durchlief verschiedene Abteilungen, unter anderem die Produktion. Das war wichtig für das Verständnis der Zusammenhänge und der Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Teams. Ausserdem konnte ich Verbesserungspotenzial erkennen.

«Vielleicht waren wir zu Beginn zu wenig offen miteinander.»

**Wie wurde die Nachfolge in die Wege geleitet?**
Meine Schwester war nicht in die Nachfolgeplanung involviert, da sie im Familienbetrieb nie operativ mitwirken wollte und das von Anfang an klarmachte. So beteiligten sich an den ersten Gesprächen zur Nachfolgeregelung mein Vater, ein Mitglied des Verwaltungsrats und ich. Gemeinsam erstellten wir einen Mehrjahresplan. Erst dann besprachen wir uns mit Jürg Koller. Dieser war natürlich überrumpelt und fürchtete, ich könnte ihm Freiheiten rauben. Vielleicht waren wir zu Beginn zu wenig offen miteinander.

Heute sind wir ein perfekt eingespieltes Co-CEO-Team. Jürg Koller ist der Gruppen-CEO und damit für die Niederlassung in Malaysia, Internationalisierung, Finanzen, Einkauf und IT zuständig. Ich bin CEO Schweiz und kümmere mich um Produktentwicklung, Produktion und den Verkauf in den Gebieten, die unserem Hauptsitz in der Schweiz unterstellt sind. De facto sind wir echte Sparringspartner.

**Eine Doppelspeerspitze mit einem externen Co-CEO ist selten. Warum funktioniert das?**
Weil Jürg Koller eine hervorragende Führungsperson ist und gleichzeitig akzeptiert, dass ich oder meine Familie gewisse Entscheidungen ohne ihn treffen. Eine solche Lösung braucht die beidseitige Bereitschaft, Kompromisse einzugehen, Verantwortungsbereiche abzugeben und gleichzeitig eng und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Wir kennen Jürg Koller seit über 35 Jahren und haben tiefes Vertrauen in ihn. Er verkörpert unsere Firmenwerte mit seiner ganzen Person.

**Was hat sich mit Ihrem Eintritt verändert?**
Mir war es wichtig, Zeit für unsere Mitarbeitenden zu haben und sie zu befähigen. So löste ich als Erstes die erweiterte Geschäftsleitung auf, die eigentlich nur einer zusätzlichen Hierarchiestufe entsprach. Ausserdem übertrug ich den Abteilungsleitenden mehr Verantwortung und nahm sie im Gegenzug stärker in die Pflicht.

Mein Start hat viele überrascht. Sie meinten, Jürg Koller müsse nun gehen. Dieser war und ist sehr beliebt bei unserer Crew. Erst nach einem Weilchen akzeptierten mich die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Wir mussten uns alle zuerst besser kennenlernen. Ich meine, das gehört zu den grössten Herausforderungen eines jungen Nachfolgers: Er muss ein gutes Mass an Distanz finden, ohne distanziert zu wirken. Diese Gratwanderung ist ein Lernprozess ohne Ende.

**Wie viel Einfluss hat Ihr Vater heute noch im Unternehmen?**
Mein Vater hält zwar noch Anteile, aber er mischt sich kaum noch ein. Schon mit 50 gab er die operative Geschäftsleitung ab. Heute verlässt er sich voll und ganz auf die Meinung von mir, meiner Schwester und Jürg Koller. Vielleicht fiel ihm das Loslassen leichter, weil die Geschäftsführung nie wirklich seine grosse Leidenschaft war. Mein Vater ist passionierter Parfümeur, kein Vollblut-CEO.

**Welche aktuellen Projekte oder Ideen liegen Ihnen besonders am Herzen?**
Zurzeit treiben wir diverse Grossprojekte voran, unter anderem unseren Neubau. Wir investieren rund 70 Mio. CHF in unser neues Headquarter in Dietlikon. Der Umzug findet 2022 statt und markiert einen Meilenstein in unserer Firmengeschichte. Die neuen Räumlichkeiten entsprechen den höchsten Standards in Sachen Nachhaltigkeit, Energieeffizienz, Prozesseffizienz und Kreativität.

Ausserdem haben wir unsere Entwicklungsprozesse neu konzipiert und verpacken diese nun in ein neues Inhouse-System. Bei diesem Projekt schlägt mein Herz als Berater höher. Ich gehe davon aus, dass wir unsere Effizienz damit enorm steigern und Reibungsverluste minimieren können.

> «Im Weiteren muss man als Neuer nicht von heute auf morgen alles auf den Kopf stellen.»

**Was würden Sie jungen Nachfolgern raten?**
Sie sollen sich Zeit für die Einarbeitung nehmen. Dazu müssen sie sich für die Arbeit und die Menschen interessieren und diese ernst nehmen. Immerhin sind Mitarbeitende das höchste Gut eines Familienunternehmens. So lautet meine Empfehlung: Empathie und Respekt.

Im Weiteren muss man als Neuer nicht von heute auf morgen alles auf den Kopf stellen. Wer zu schnell entscheidet, der vergisst unter Umständen, gewisse Schlüsselpersonen oder Dialoggruppen einzubeziehen.

**Wie halten Sie Balance zwischen Arbeit, Familie und Freizeit?**
Als ehemaliger Spitzensportler fällt es mir schwer, mir die Grenzen meiner Leistungsfähigkeit einzugestehen. Doch man darf die Belastung eines CEOs nicht unterschätzen. Im Vergleich zur Vorgängergeneration hat sich die Zeit geändert. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie ständig erreichbar sind, die Informationsflut bewältigen und schnell entscheiden.

Für eine ausgewogene Work-Life-Balance braucht es arbeitsseitig gewisse Strukturen, damit man nicht alles selbst machen muss. Ich kann mir sogar vorstellen, eines Tages mein Stellenpensum zu reduzieren. Schon heute nehme ich mir ab und zu spontan einen Tag frei. In meiner Freizeit treibe ich immer noch viel Sport und verbringe gerne Zeit mit meiner Familie. Schliesslich empfinde ich Reisen und interkulturelle Begegnungen als sehr bereichernd – beides gehört gleichzeitig zu meiner Tätigkeit als CEO bei LUZI.

**Wo würden Sie stehen, wenn es das Familienunternehmen nie gegeben hätte?**
Das ist eine schwierige Frage. Ich weiss, wo ich mich nicht sehe. Aber ich weiss nicht, wo ich ohne LUZI heute wäre.

Und ich bin stolz auf unsere Familie, Firma und Mitarbeitenden. Es macht mir Spass, mit ihnen zusammenzuarbeiten. Das motiviert mich jeden Tag aufs Neue. Ich sehe, dass sich LUZI weiterentwickelt. Das gibt mir die Power für neue Ideen, neue Projekte und neue Horizonte.

## PwC NextGen & YoungLeaders Club

**Im NextGen & YoungLeaders Club von PwC** bringen wir Führungskräfte von Familienunternehmen von heute und morgen zusammen. Im entspannten Austausch mit Gleichgesinnten kann der Erfolg innerhalb des familieneigenen Unternehmens mit Wissen, Können und Inspiration von ausserhalb verfeinert werden. Mit dieser Netzwerkplattform richten wir uns an junge Führungskräfte aus Unternehmerfamilien, die eine aktive Funktion im Unternehmen oder im Verwaltungsrat innehaben oder zeitnah anstreben.
Mehr auf **www.pwc.ch/nextgen.**

**Hand aufs Herz:**

# Wie nachfolgesicher ist Ihr Familienunternehmen?

- Haben Sie mit Ihrer NextGen offen über die Nachfolge gesprochen?
- Wissen Sie, was die NextGen will – und was nicht?
- Weiss die NextGen, was Sie wollen – und was nicht?
- Haben Sie einen Nachfolgeplan erarbeitet und kommuniziert?
- Herrscht Klarheit über die zukünftige Inhaberschaft?

# Konflikte: Wertvolle Familiensache

Konflikte gehören zum Leben, also auch zu jeder Familie und zu jedem Unternehmen. Die meisten Familienunternehmen wissen jedoch nicht, wie sie mit Meinungsverschiedenheiten oder Streitigkeiten umgehen sollen. So hat eine Mehrheit den Umgang mit Konflikten nicht klar geregelt. Die häufigste Taktik lautet: vermeiden oder verschweigen. Schade, denn eine ausgeprägte Konfliktfähigkeit kann das Unternehmen und die Familie stärken.

# 17 %
## definieren, wie sie mit Konfliktsituationen umgehen

### Werte zur Orientierung

Im Zeitalter digitaler Höchstgeschwindigkeit werden Entscheidungen immer komplexer. Unternehmerinnen und Unternehmer müssen sie meist unter hohem Zeitdruck fällen. Trotzdem möchten sie sich auf fundierte Datengrundlagen abstützen können. Dazu brauchen sie dreierlei: erstens Tools, zweitens Werte und drittens Richtlinien, die den Umgang mit den ersten zwei Punkten definieren. Nur so können sie schnell, richtig und zum Wohl von Unternehmen und Familie entscheiden. Vier von fünf Schweizer Familienunternehmen haben Klarheit über ihre Unternehmens- und Familienwerte. 65 % konstatieren, diese Wertekongruenz hätte ihnen geholfen, angemessen mit der COVID-19-Krise umzugehen.

### Konflikte bleiben zu Hause

Nur 52 % der Studienteilnehmenden haben ihre Werte und Unternehmensmission schriftlich festgehalten. Eindeutig definierte Werte unterstützen das Unternehmen, gerade in den Bereichen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und Reputation. Dieser Meinung sind auch die befragten Familienunternehmen: Drei Viertel glauben, dass ihre Werte einen Wettbewerbsvorteil darstellen oder die Profitabilität erhöhen. Allerdings kann ein solcher Wettbewerbsvorteil erodieren, wenn sich die Familie darüber uneinig ist. So geben 83 % der Befragten an, dass immer wieder familiäre Konflikte innerhalb des Unternehmens auftreten würden. Trotzdem haben nur 17 % definiert, wie sie mit Konfliktsituationen umgehen. Typischerweise behalten Inhaberfamilien solche Konflikte im Familienkreis, ohne Dritte einzubeziehen oder Lösungsmechanismen einzusetzen. Das könnte auch erklären, warum das Potential für Konflikte so hoch ist.

**Family-Governance-Instrumente, welche Schweizer Familienunternehmen einsetzen**

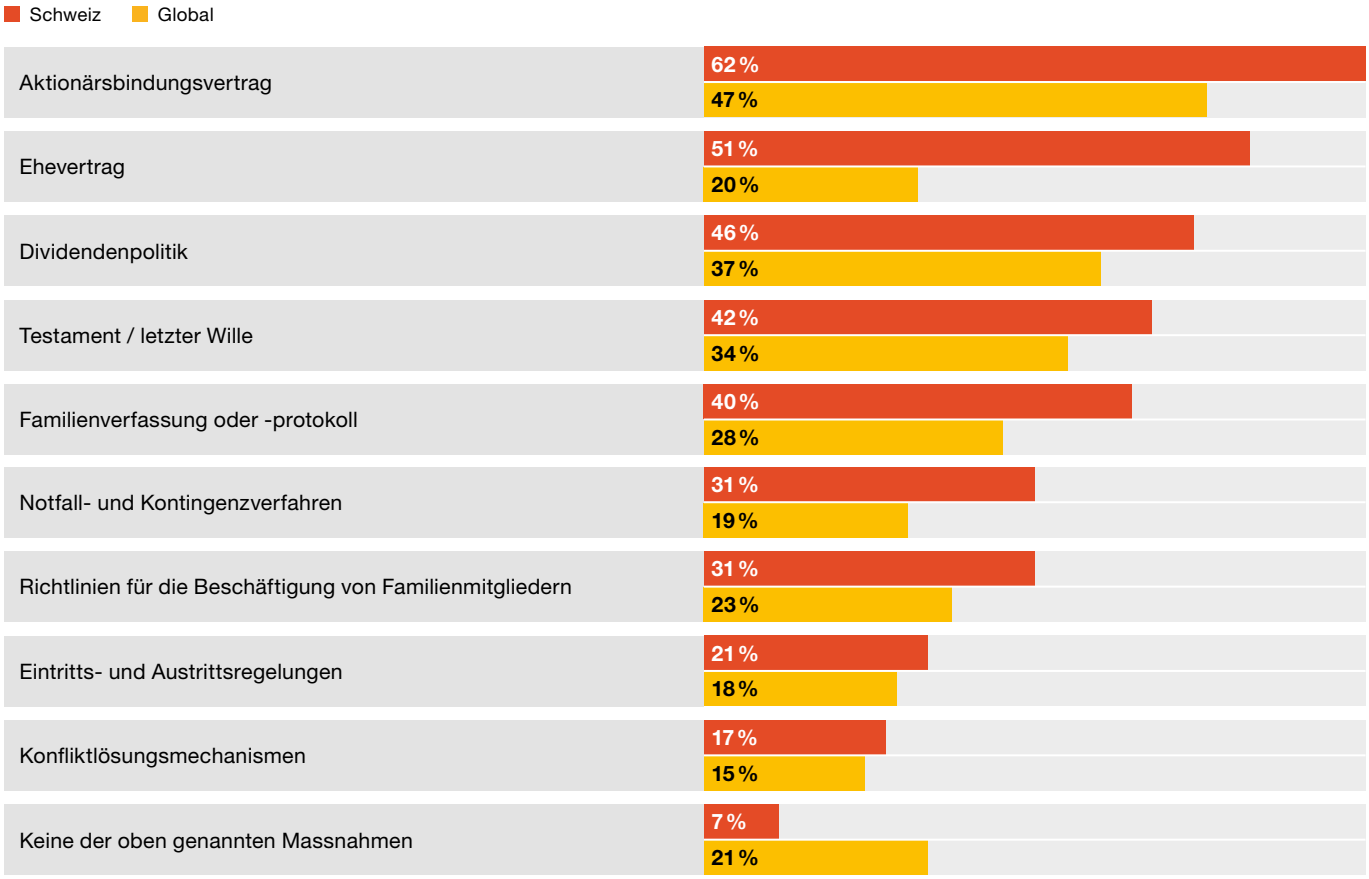



Abbildung 7: Nur 17 % Familienunternehmen haben den Umgang mit Konflikten geregelt.

Experten für
Family Governance,
Familiendynamik
und Konfliktklärung
bei PwC Schweiz

# Nachgefragt bei Catharina Prym und Reto Blaser

**Das Salz des Lebens**
Jeder kennt sie, die kleineren und grösseren Streitigkeiten im Familien- oder Freundeskreis. Dennoch ist es ein Mantra in der Welt der Unternehmerfamilien, Konflikte in Familie und Unternehmen unbedingt zu vermeiden. Logisch, denn Konflikte in der Inhaberfamilie werden als unkalkulierbarer Zerstörungsfaktor Nummer 1 gehandelt, wenn es um die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen geht. Aber die Realität ist, dass Konflikte zum Leben gehören. Und gerade in Familienunternehmen sind Konflikte nicht ein peinlicher Fauxpas, sondern der Normalfall. Und dies ist kein Fluch, sondern ein Segen. Gute Unternehmensführung nutzt den Konflikt als wichtigen Weiterentwicklungsmotor und Transformationsimpuls. Es lohnt sich also, Konflikte klug zu nutzen. Dazu braucht es einen geschickten Umgang mit sich selbst und dem Konflikt, sprich: Konfliktkompetenz.

**Achtung: Bumerangeffekt**
Eine Sackgasse sind Vermeidungs- oder Verdrängungsstrategien. Werden Konfliktthemen tabuisiert, so tauchen sie meist als viel grösseres Problem wieder auf. Sie bleiben dann zum Teil über Jahrzehnte latent und werden sogar über Generationen weitergegeben. Irgendwann werden sie dann aber akut; zum Beispiel, wenn sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verschlechtert oder die Nachfolgeentscheidung ansteht. An diesem Punkt ist es meist viel komplizierter, die aufgebrochene Konfliktdynamik zu sortieren. Oft wissen die Akteure gar nicht mehr genau, wo die Meinungsverschiedenheiten und Streitigkeiten herkommen.

**Viele gute Gründe zum Streiten**
Konflikte entzünden sich an einer Vielzahl von Themen, die sich schwer aufzählen oder pauschalisieren lassen. In Familienunternehmen gibt es jedoch eine systemische Grundkonstellation, die Konfliktstrukturen bedingt, erklärbar und sogar vorhersagbar macht: die strukturelle Kopplung der drei völlig unterschiedlich funktionierenden Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum. Ausgehend davon, dass eine Person innerhalb dieser drei Systeme verschiedene Sichtweisen einnehmen kann, ergeben sich verschiedene Konfliktfelder und natürliche Reibungen. Explizit wird vielleicht über die Ausschüttung der Dividende, Vergütung, die Mitarbeit von Familienmitgliedern, Vollmachten oder Verantwortung gestritten. Eigentlich drehen sich die Konflikte jedoch um die Verteilung der knappen Ressourcen Geld, Macht und Liebe. Es erweist sich als hilfreich, Sachfragen nicht als Stellvertreterkonflikte zu nutzen; wenn zum Beispiel in der Führungsnachfolge um die Besetzung der Geschäftsleitung gestritten wird, es aber eigentlich um Themen wie Wertschätzung und Fairness geht.

**Regeln festlegen und Umgang gezielt lernen**
Wer den Umgang mit Konflikten meidet, scheitert mehr an ihnen, als wenn er sie aktiv angeht. Es ist also eine kluge Investition, Uneinigkeiten zu klären. Dabei kann eine Begleitung durch allparteiliche Dritte hilfreich sein. Unternehmerfamilien können jedoch auch in eigener Regie aktiv werden und Konfliktklärungsmechanismen festlegen sowie Konfliktkompetenz aufbauen. Noch haben nur wenige der Schweizer Familienunternehmen Regeln zum Umgang mit Konflikten etabliert. Und dies, obwohl wir wissen, dass Inhaberfamilien mit festgehaltenen und geübten Kommunikationsregeln und Konfliktklärungsmechanismen solche Dynamiken besser managen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um den kompetenten Umgang mit Konflikten in einer Familienverfassung niederzuschreiben. Hier einige konkrete Anregungen aus der Praxis:

«Konflikte drehen sich um die drei Ressourcen Geld, Macht und Liebe.»

**1. Prozessregeln definieren**
Hier geht es um die Beantwortung von Fragen wie: Was tun wir, wenn ein Konflikt auftritt? Wie gehen wir während der Konfliktklärung vor und was passiert nach einem Konflikt? In den Prozessregeln legen Inhaberfamilien beispielsweise fest, an welchem Ort sie Konflikte austragen, ab wann sie weitere Familienmitglieder in den Konfliktklärungsprozess einbeziehen, wann ein externer Mediator hinzugezogen wird oder dass keine Anwälte an den Tisch kommen. Auch der Nachgang sollte geregelt sein. Zum Beispiel wird die Beendigung der Auseinandersetzung mit einem gemeinsamen Abendessen oder einer offiziellen Mitteilung an die anderen Familienmitglieder ritualisiert. Auch hier gilt: niedergeschrieben ist noch nicht die Lösung. Konflikte müssen also zunächst erkannt und entsprechend eingeordnet werden. Dabei wird geklärt, auf welcher Ebene sich der Konflikt abspielt und um welche Themen er sich dreht. Wo sind diese Themen in den drei Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum verortet und welche Rollen nehmen die Beteiligten hier ein? Und was gilt es zu regeln, um eine Entlastung der Konfliktparteien zu ermöglichen?

**«Konflikte sind kein Fluch, sondern ein Segen.»**

**2. Verhaltensregeln etablieren**
Viele Familien halten fest, wie man in der Konfliktklärung miteinander umgeht. Dabei gelten beispielsweise Grundsätze wie: «Wir machen Ich-Aussagen und keine Vorwürfe», «Wir lassen einander ausreden» oder «Wir formulieren unsere Erwartungen klar und schaffen grösstmögliche Transparenz». In diesem Zusammenhang spielt auch die Übernahme der eigenen Verantwortung eine entscheidende Rolle. Hält sich der Beteiligte zwar an die Prozessregeln, aber verdreht immer die Augen, wenn die andere Konfliktpartei spricht, dann wird dies nicht positiv zur Klärung beitragen. Entsprechend sollte man wissen, was man wann sagt, und das Ego oder allfällige Rachegelüste im Zaum halten. Hierzu gehört auch, die anderen Beteiligten einzuladen, sich konsensorientiert und kompromissbereit zu verhalten. Die tatsächliche Umsetzung dieser Verhaltensregeln ist letztlich Konfliktkompetenz.

**Hand aufs Herz:**

## Wie konfliktfähig ist Ihr Familienunternehmen?

- Dürfen Emotionen offen angesprochen werden?
- Sind Konflikte in Ihrem Familienunternehmen tabu?
- Haben Sie den Umgang mit Konflikten schriftlich geregelt?
- Wissen Sie, auf welcher Ebene die jeweiligen Konflikte entstehen?
- Wird die Beilegung eines Konflikts den übrigen Familienmitgliedern kommuniziert?
- Kennen alle ihre eigene Rolle im Unternehmen und die der anderen?

# Ausblick: Optimistisch in die Zukunft

COVID-19 hat Spuren hinterlassen. Trotzdem zeigen sich Schweizer Familienunternehmen erstaunlich krisenresistent und stellten sich in den schwierigen Krisenmonaten hinter ihre Mitarbeitenden. Ein Grossteil der Befragten konnte pandemiebedingte Einbussen aus eigener Kraft überwinden. COVID-19 hat gleichzeitig neue Türen geöffnet. Darum peilen die Schweizer Studienteilnehmenden ihre Zukunft mit Zuversicht und ambitionierten Wachstumszielen an.

# 55 %

## mussten im Jahr 2020 Umsatzeinbussen von mehr als 3 % in Kauf nehmen

### Krise prägt das Umfeld

COVID-19 hat die Belastbarkeit (fast) aller Unternehmen auf eine harte Probe gestellt. Knapp die Hälfte der Studienteilnehmenden weltweit (46 %) musste im Jahr 2020 Umsatzeinbussen von mehr als 3 % in Kauf nehmen. In der Schweiz waren es sogar 55 % der Befragten. Dennoch haben sich Familienunternehmen als erstaunlich krisenresistent erwiesen: Die Mehrheit der Studienteilnehmenden konnte die Pandemie bisher aus eigener Kraft meistern, ohne dabei Abstriche bei Gehältern oder Boni machen zu müssen. Kürzungen bei Dividenden wurden von 43 % und bei den Boni von 26 % der Studienteilnehmenden vorgenommen. Weniger Lohn mussten nur 21 % der im Familienunternehmen tätigen Gesellschafterinnen und Gesellschafter in Kauf nehmen. Und lediglich in jedem zehnten Familienunternehmen (global: 15 %) mussten die Inhaberfamilien Eigenkapital einschiessen, um das Überleben des Betriebs zu sichern.

**COVID-19-bedingte Einschnitte auf Inhaberebene**

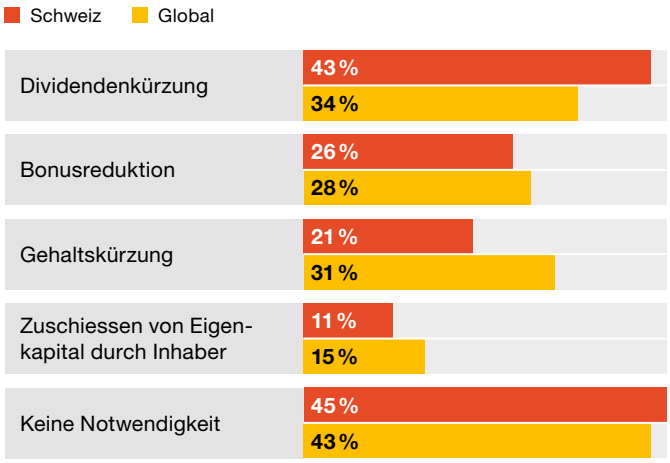



Abbildung 8: Die Krise hat keine gravierenden Einbussen verursacht.

Damit sind Schweizer Familienunternehmen deutlich besser aufgestellt als ihre weltweiten Pendants. Global musste die Inhaberfamilie häufiger finanzielle Abstriche machen. Mehr noch: Drei Viertel der Schweizer Familienunternehmen hielten trotz des grössten Umsatzrückgangs seit der Weltwirtschaftskrise von 2008 an ihren Beschäftigten fest (global: 71 %). 30 % der Befragten stockten das staatliche Kurzarbeitergeld auf, 61 % unterstützten ihre Mitarbeitenden mental und finanziell (global: 45 %) und 18 % engagierten sich verstärkt in ihrer Region. Das ausgeprägte soziale Engagement und die Sorge um das unmittelbare Umfeld von Familienunternehmen trägt massgeblich zur Stärkung ihrer Krisenresilienz bei (vgl. Kapitel «Nachhaltigkeit», ab Seite 6).

**61 %**
unterstützten ihre Mitarbeitenden mental und finanziell und engagierten sich in ihrer Region

**Unterstützung während der COVID-19-Pandemie**

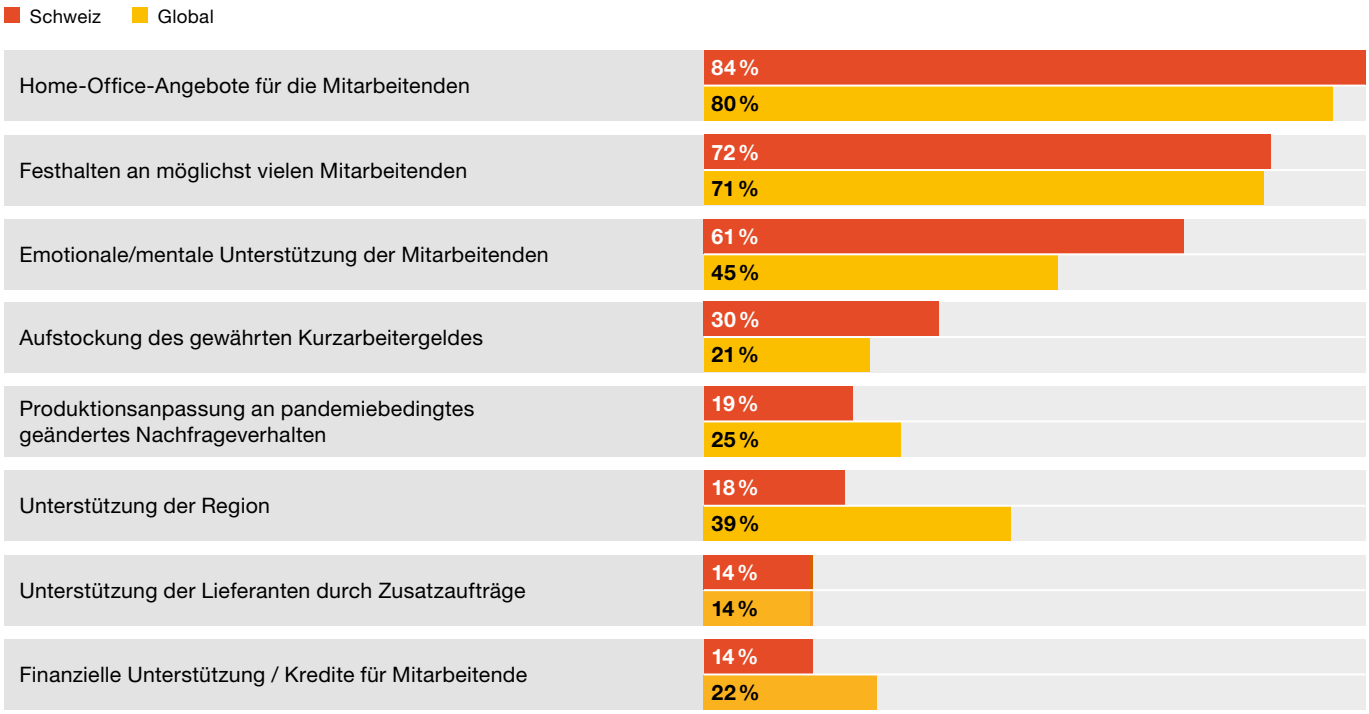



Abbildung 9: Familienunternehmen stellen sich in Krisenzeiten hinter ihre Mitarbeitenden.

**65 %**
räumen der Verbesserung von digitalen Fähigkeiten in den nächsten zwei Jahren höchste Priorität ein

## Pandemiebedingte Wachstumskerbe

Schweizer Familienunternehmen präsentieren eine durchmischte Entwicklung für das Geschäftsjahr vor COVID-19: 36 % der Studienteilnehmenden verzeichnen ein Wachstum, 30 % einen Umsatzrückgang. Verglichen mit dem Jahr 2018 erlebten noch 65 % der Studienteilnehmenden wachsende und 13 % sinkende Umsätze. Die Situation in der Schweiz fällt negativer aus als auf globaler Ebene. 55 % der globalen Familienunternehmen sprechen für das Geschäftsjahr 2020 vor COVID-19 von einem ansteigenden Umsatz, während dieser bei nur 19 % zurückging.

**Wachstum Schweizer Familienunternehmen seit 2016 sowie vor und nach Ausbruch der COVID-19-Pandemie**

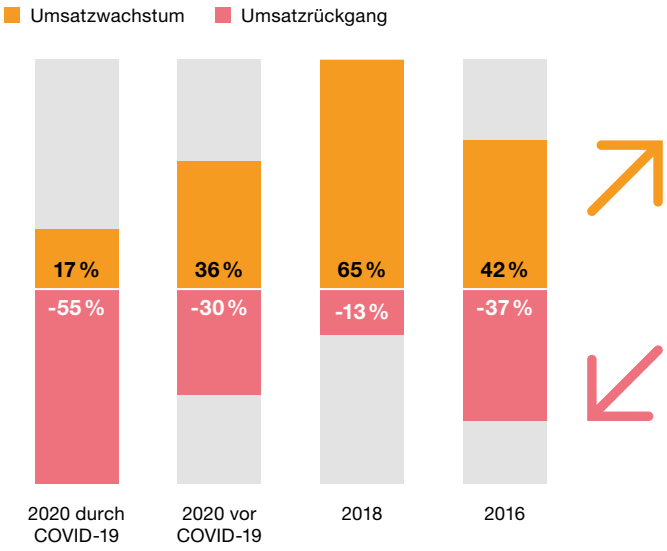



Abbildung 10: COVID-19 markiert einen Einschnitt in der Umsatzentwicklung.

## Zuversichtlich Richtung übermorgen

Die Pandemie stimmt die Schweizer Familienunternehmen keineswegs pessimistisch. Im Gegenteil: Die meisten Studienteilnehmenden haben ehrgeizige Ziele und planen, an ihre 2018 gesetzten Wachstumsambitionen anzuknüpfen, wenn auch mit Verspätung. 48 % der befragten Familienunternehmen rechnen mit steigenden Umsätzen im Jahr 2021 (global: 65 %). 71 % der Schweizer Familienunternehmen streben für 2022 ein ein- bis zweistelliges Umsatzplus an.

Blauäugig sind diese Erwartungen nicht. Sie basieren auf soliden Planungen und Expansionsstrategien, die auf der Erschliessung neuer Märkte und Kundengruppen und der Ausweitung des Produkt-/Dienstleistungsangebots beruhen. Dass das allein nicht ausreicht, um wettbewerbsfähig zu bleiben, haben Schweizer Unternehmen erkannt. Daher räumen drei von vier Familienunternehmen (65 %) der Verbesserung von digitalen Fähigkeiten in den nächsten zwei Jahren höchste Priorität ein. 48 % planen zudem, verstärkt neue Technologien zu nutzen.

**Wachstumserwartung 2021 und 2022**

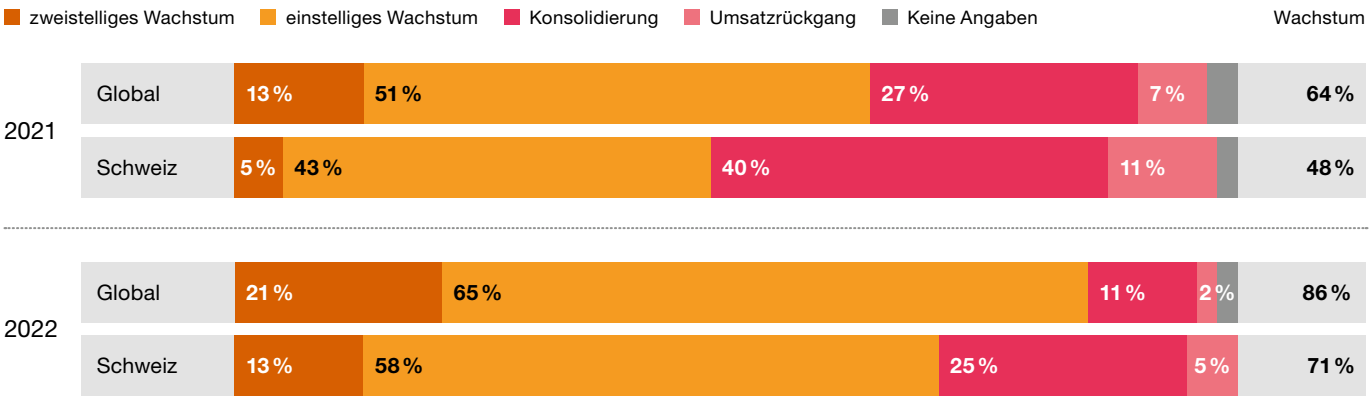



Abbildung 11: Die Wachstumsziele von Schweizer Familienunternehmen für 2022 sind ambitioniert.

**Studiendesign**

# Wer hier das Wort ergreift

Mit der vorliegenden Studie gehen wir Schlüsselthemen von Schweizer Familienunternehmen auf den Grund. Als Auswertungsbasis dienen zwei Erhebungen: Erstens die 10. «Global Family Business Survey 2021» von PwC mit weltweit 2801 befragten Familienunternehmen, davon 102 in der Schweiz. Diese Erhebung wurde in 87 Ländern vom 5. Oktober bis 11. Dezember 2020 durchgeführt. 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 zeichnen ein interessantes Profil der befragten Familienunternehmen in der Schweiz. Zweitens haben wir von PwC Schweiz im April 2021 eine Online-Umfrage zum Schwerpunktthema Nachhaltigkeit bei 160 Familienunternehmen in der Schweiz durchgeführt.

## Danke

**Wir danken allen Studienteilnehmenden für ihren wertvollen Beitrag zur Publikation. Ein besonderer Dank geht an unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner für ihre wertvollen Meinungen im persönlichen Gespräch. Massgeblich an der Verfassung der Studie beteiligt waren zudem Mercedes Grau, Susanne Sancho und Nico Züllig von PwC Schweiz. Schliesslich möchten wir auch allen Expertinnen und Experten von PwC Schweiz für ihre Interpretationen und Empfehlungen danken.**

**Kontakt**

# Gerne für Sie da. Weil wir verstehen, was Sie bewegt.

Wir beraten und begleiten Familienunternehmen in der ganzen Schweiz. Dabei spielen weder Grösse oder Tätigkeitsbereich noch Inhaber- oder Führungsstrukturen eine Rolle. Von der Strategie über die Nachfolgeregelung oder Strukturierung des Familienvermögens stehen wir Ihnen mit Fachwissen und Erfahrung zur Seite. Denn wir verstehen die Ziele und Werte, die Sie antreiben. Wir schaffen Lösungen, die geschäftliche ebenso wie persönliche Aspekte berücksichtigen.
Und gemeinsam mit Ihnen finden wir die ideale Balance zwischen Herkunft und Zukunft.

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.

**Norbert Kühnis**
Leiter Familienunternehmen und KMU,
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz
+41 58 792 63 63
norbert.kuehnis@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis

**Stephan Hirschi**
Leiter Nachhaltigkeit
PwC Schweiz
+41 58 792 27 89
stephan.hirschi@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/stephanhirschi

**Reto Blaser**
Leiter Unternehmensentwicklung
für Familienunternehmen und KMU
PwC Schweiz
+41 58 792 14 17
reto.blaser@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/retoblaser

**Mercedes Grau**
Unternehmensentwicklung für
Familienunternehmen und KMU
PwC Schweiz
+41 58 792 48 83
mercedes.grau@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/mercedesgrau

www.pwc.ch/familienunternehmen

© 2021 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.