



Family Business Center

Universität St.Gallen



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

BEDEUTUNG UND STRUKTUR VON FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Urs Frey

Frank Halter

Thomas Zellweger

Zitierweise / Citation:

Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2004): Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).

Family Business Center
an der Universität St. Gallen (FBC-HSG)

Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
++41 (0)71 224 71 00 (Telefon)
++41 (0)71 224 71 01 (Fax)

www.fbc.unisg.ch

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG)

Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
++41 (0)71 224 71 00 (Telefon)
++41 (0)71 224 71 01 (Fax)

www.kmu.unisg.ch

Das Family Business Center an der Universität St. Gallen (FBC-HSG) hat sich zum Ziel gesetzt, Familienunternehmen in ihrer ganzen Komplexität zu erforschen und zu betreuen. Dies beinhaltet als universitäre Institution einerseits die Forschung, wobei nationale und internationale Projekte realisiert werden. Zum anderen werden durch das Family Business Center Weiterbildungsprogramme angeboten, die auf die Bedürfnisse und Interessen von Familien und deren Unternehmen zugeschnitten sind.

Das Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit Klein- und Mittelunternehmen. Das Tätigkeitsgebiet umfasst Forschung, Lehre, Praxisförderung (Erfahrungsgruppen, Beratung) und Weiterbildung. Die Themenschwerpunkte liegen in KMU, Entrepreneurship und Familienunternehmen.

Vorwort

Im internationalen Vergleich gibt es für die Schweizer Volkswirtschaft bis heute keine verlässlichen Zahlen über die Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen. Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) hat es sich deshalb zum Ziel gesetzt, diese spezifische Lücke mit dem vorliegenden Forschungsbericht zu schliessen. Dabei wurde ein Fragebogen verwendet, der in Zukunft auch internationale Vergleiche ermöglichen wird.

Unser Dank geht als erstes an alle Unterstützer des KMU-HSG, denn mit den Forschungsmitteln des Instituts konnten wir das vorliegende Projekt innerhalb von kurzer Zeit realisieren. Weiter geht ein herzliches Dankeschön an unsere Mitarbeiterinnen vom Sekretariat. Nur durch ihre grosse logistische Unterstützung konnten wir den hohen Rücklauf entsprechend bewältigen und die Daten innert kürzester Frist erfassen. Ebenso sind wir unserem Lektor Walter Weber zu grossem Dank verpflichtet.

Für die wissenschaftliche Unterstützung durch Frau Dr. Sabine Klein bedanken wir uns herzlich. Als Präsidentin der 'international family enterprise research academy (ifera) und Dozentin an der Universität Trier in Deutschland konnten wir auf die kompetente Unterstützung rund um das Thema Familienunternehmen zurückgreifen.

Allfälligen Fragen zur vorliegenden Studie beantworten wir Ihnen gerne. Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre und Entdeckung von interessanten Forschungsergebnissen rund um die Familienunternehmen in der Schweiz viel Vergnügen.

St. Gallen, im Juni 2004

Dr. Urs Frey
Mitglied der Geschäftsleitung
KMU-HSG

Urs.Frey@unisg.ch

Frank Halter, lic.oec. HSG
Assistent für
Betriebswirtschaftslehre
KMU-HSG

Frank.Halter@unisg.ch

Thomas Zellweger, lic.oec. HSG
Projektmanager
KMU-HSG

Thomas.Zellweger@unisg.ch

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	1
2	DEFINITION UND METHODOLOGIE.....	1
3	BEDEUTUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ.....	4
4	ALTER DER UNTERNEHMEN.....	6
5	EIGENTÜMERSTRUKTUR DER UNTERNEHMEN	9
6	CORPORATE GOVERNANCE	14
6.1	AUFSICHTSORGANE IN FAMILIEN- UND NICHT-FAMILIENUNTERNEHMEN	14
6.2	MANAGEMENTSTRUKTUREN	19
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	23
	LITERATUR	25
8	ANHANG	27
8.1	ANHANG: CHARAKTERISTIKA DER STICHPROBE	27
8.1.1	<i>Branchenverteilung der Unternehmen</i>	<i>27</i>
8.1.2	<i>Rechtsform der Unternehmen</i>	<i>28</i>
8.1.3	<i>Jahresumsatz 2003 der Unternehmen.....</i>	<i>29</i>
8.1.4	<i>Anzahl der Mitarbeiter</i>	<i>30</i>
8.2	ANHANG: MITTELWERTVERGLEICHE ZWISCHEN FAMILIEN- UND NICHT-FAMILIENUNTERNEHMEN ...	31
8.3	ANHANG: FRAGEBOGEN.....	33
8.4	ANHANG: BEGLEITBRIEF	37

ABBIDLUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Definition von Familienunternehmen.....	3
Abbildung 2: Anzahl Familienunternehmen in der Schweiz.....	5
Abbildung 3: Gründungsperioden	7
Abbildung 4: Anzahl der Gesellschafter	10
Abbildung 5: Kapitalanteil der Familie in Prozent.....	11
Abbildung 6: Holdingstruktur von Familien- und Nicht-Familienunternehmen	13
Abbildung 7: Durchschnittliche Struktur einer Familienholding	14
Abbildung 8: Aufsichts- respektive Verwaltungsrat.....	15
Abbildung 9: Verwaltungsrat und Umsatzgrösse	17
Abbildung 10: Familienmitglieder im Aufsichtsrat.....	18
Abbildung 11: Managementstruktur	20
Abbildung 12: Familienmitglieder in der Unternehmensleitung.....	21
Abbildung 13: Einfluss in der Geschäftsleitung und die Unternehmensgrösse	22

1 Einleitung

Die Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen hat in den vergangenen Jahren verschiedene Autoren interessiert. Entsprechende Studien über nicht-börsennotierte Unternehmen können beispielsweise in den USA, Deutschland oder in den Niederlanden gefunden werden.¹ Für die Schweiz muss jedoch festgestellt werden, dass es bis zum heutigen Zeitpunkt keine statistisch fundierte wissenschaftliche Studie gibt, welche die Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen für die Schweiz untersucht. Basierend auf dieser Erkenntnis hat sich das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) das Ziel gesetzt, diese Lücke zu schliessen. Bei der Konzeption der Studie wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen so ausgestaltet wurde, dass in einem späteren Zeitpunkt internationale Vergleichsstudien möglich sind.

In einem ersten Schritt werden im vorliegenden Forschungsbericht der Begriff Familienunternehmen definiert und die Methodologie offengelegt. Im anschliessenden Kapitel 3 wird die quantitative Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz untersucht. Das Kapitel 4 widmet sich der Frage nach dem Alter der untersuchten Unternehmen, um im Anschluss in Kapitel 5 die Eigentumsstruktur der Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu durchleuchten. Das Kapitel 6 untersucht Aspekte der weit verbreiteten Diskussion rund um die Corporate Governance in den Unternehmen. Dabei werden die Aufsichtsgremien einerseits und die Managementstrukturen andererseits in Familien- und Nicht-Familienunternehmen untersucht. Der Bericht wird mit einer Zusammenfassung, einem Ausblick und einer Schlussbemerkungen abgerundet.

2 Definition und Methodologie

Schon 1989 hat Handler gesagt, dass die Definition des Begriffs "Familienunternehmen" eine erste grosse Hürde im Rahmen der Familienunternehmensforschung darstellt.² Elf Jahre später stellte sich offenbar immer noch die gleiche Herausforderung.³ Für eine Weiterführung der Forschung ist nämlich eine Definition besonders wichtig, insbesondere wenn empiri-

¹ USA: Astrachan, Shanker 2003; Deutschland: Klein 2000; Niederlande: Flören 1998.

² Handler 1989.

³ Klein 2000.

sche Ergebnisse angestrebt werden.⁴ Dabei können bis heute zwei wesentliche Ansätze identifiziert werden, mit denen das Definitions-dilemma gelöst werden kann. Die einen fokussieren sich dabei auf eindeutig unterscheidbare Verhaltensmuster von Familienunternehmen⁵, die anderen auf den potentiellen Einfluss der Familie auf das Unternehmen⁶. Damit die Resultate der vorliegenden Studie im Rahmen von internationalen Vergleichsstudien wieder verwendet werden können, verwenden wir in der vorliegenden Studie eine eher breite Definition in Anlehnung an Klein.⁷ Die Definition verwendet objektiv messbare Kriterien und vermeidet eine subjektive Selbsteinschätzung.

In der vorliegenden Studie handelt es sich dann um ein Familienunternehmen, wenn das Unternehmen durch eine oder mehrere Familien substanziell beeinflusst wird oder werden kann. Eine Familie wird dabei definiert als eine Gruppe von Menschen, welche Nachkommen von einem Paar sind, sowie das Paar selber. Der für die Definition massgebliche substanzielle Einfluss ist dann geben, wenn die Familie entweder das Unternehmenskapital hält, oder, wenn dem nicht so ist, die Einflusslücke im Rahmen von Aufsichtsfunktionen (Einsatz im Verwaltungsrat und ähnlichen Gremien) ausfüllt oder Einfluss im Rahmen von Managementfunktionen (Anteil der Familie im Managementteam) auf das Unternehmen ausübt. In jedem Fall muss jedoch sichergestellt sein, dass die Familie zumindest gewisse Kapitalanteile am Unternehmen hält. Der „Substantielle Familien Einfluss (SFE)“ als hier vorgeschlagenes Messkriterium ermöglicht es also, den Einfluss der Familie auf das Unternehmen über die Eigentümerschaft, das Management und/oder die Steuerung zu bewerten.

Weiter hat die Definition den Vorteil, dass sie modular aufgebaut ist und es deshalb erlaubt, dass einzelne ihrer Komponenten einen sehr tiefen Wert haben können und die untersuchte Unternehmung dennoch als Familienunternehmen identifiziert werden kann, entsprechend hohe andere Komponenten vorausgesetzt. In Anlehnung an den Beitrag von Klein wird in der vorliegenden Studie ein SFE von mindestens 1 und höher erwartet, um ein Unternehmen als Familienunternehmen zu bezeichnen. Die formale Berechnung kann aus der anschließenden Abbildung entnommen werden (vgl. Abbildung 1, Seite 3).

⁴ Chrisman, Chua, Sharma 2003.

⁵ so zum Beispiel Chua, Chrisman, Sharma 1999.

⁶ so zum Beispiel Astrachan, Klein, Smyrnios 2002.

⁷ vgl. Klein 2000.

$$\text{If } EK_{Fam} > 0 \text{ then } SFE : \left(\frac{EK_{Fam}}{EK_{total}} \right) + \left(\frac{MiAR_{Fam}}{MiAR_{total}} \right) + \left(\frac{MiMB_{Fam}}{MiMB_{total}} \right) \geq 1$$

Dabei gilt:

EK = Eigenkapitalanteil; SFE = Substantieller Familieneinfluss; MiAR = Mitglieder des Aufsichtsrates; MiMB = Mitglieder des Managementboard; Fam = Familie.

ABBILDUNG 1: DEFINITION VON FAMILIENUNTERNEHMEN⁸

Die Hauptfragen der vorliegenden Studie sind: Wie viele Familienunternehmen gibt es in der Schweiz? Gibt es Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen bezüglich Alter, Grösse, Corporate Governance, aktive Generation in der Unternehmensführung und Eigentümerstrukturen? Um diese Fragen zu beantworten, wurde Ende April 2004 ein Fragebogen an 7'000 Unternehmen in der Schweiz versandt. Die Adressen dazu wurden von der kommerziellen Datenbank des Schweizer Adressbrokers Schober eingekauft.⁹ Diese Datenbank beinhaltet 99% aller in der Schweiz im Handelsregister registrierten Unternehmen und Organisationen. Die Adressen wurden dabei zufällig ausgewählt. Es wurde das Ziel verfolgt, ein glaubwürdiges Bild der Unternehmenslandschaft in der Schweiz abzubilden, wobei Grossunternehmen nicht überproportional berücksichtigt sind. Der Fragebogen wurde mit einem Begleitschreiben ergänzt, welches bewusst keinen direkten Bezug zum Thema Familienunternehmen beinhaltete (vgl. Anhang auf Seite 37). Dadurch konnte vermieden werden, dass Unternehmer, welche sich selbst nicht als Familienunternehmen verstehen, den Fragebogen unbeantwortet zur Seite legten. Von den 7'000 Unternehmen konnten 1'350 auswertbare Fragebogen berücksichtigt werden, was einer Rücklaufquote von 19,3% entspricht. Von diesen wiederum enthielten 1'121 ausreichende Informationen, um die obige Definition des SFE berechnen zu können und damit festzustellen, ob es sich um ein Familien- oder Nicht-Familienunternehmen handelt.

⁸ vgl. dazu Klein 2000. Insbesondere für internationale Vergleiche ist es wichtig, dass die gleiche Definition verwendet wird, was in der Vergangenheit leider nicht immer der Fall war und entsprechende Vergleichsstudien hinterfragt werden müssen. Der vorliegende Datensatz kann auch für andere Definitionen wie z.B. jener von Shanker, Astrachen 1996 verwendet werden (sofern es sich dabei um quantitative Definitionen handelt).

Der Fragebogen hatte vier Teile (vgl. Anhang auf Seite 33). Der erste Teil des Fragebogens widmete sich den allgemeinen Angaben über das Unternehmen. Dabei stehen Angaben über die Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Unternehmensgrösse und Alter des Unternehmens im Vordergrund. Der zweite Teil des Fragebogens war der Einflussmöglichkeit durch Eigentum und Führung gewidmet. Dabei wurde die zentrale Frage gestellt, ob im Unternehmen auch noch Gründer oder dessen/deren spätere Nachkommen im Unternehmen sind. Weiter wurden Fragen zu den Generationen und möglichen Generationswechsel sowohl auf Eigentümer- als auch Managementebene gestellt. Der vierte und letzte Teil des Fragebogens widmete sich einerseits den beiden finanzwirtschaftlichen Kennzahlen Eigenkapitalrendite und Eigenkapitalquote, andererseits der Einschätzung von Eigenschaften, welche von den Unternehmerinnen und Unternehmern für die Zukunft als wichtig eingeschätzt werden. Die erhobenen Daten wurden mit SPSS, ein statistisches Softwarepaket für Sozialwissenschaften, auf der Basis der obigen Definition ausgewertet. Die Eigenschaften wie Unternehmensgrösse, Mitarbeiterzahl oder Rechtsform der Unternehmen der analysierten Stichprobe können dem Anhang 8.1 auf Seite 27ff. entnommen werden.

3 Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz

Für die Definition von Unternehmensgrössen wird sowohl in der Schweiz als auch in der Europäischen Union meistens auf die Mitarbeiterzahl zurückgegriffen.¹⁰ Dabei wird zwischen Kleinst- (0 - 9 Mitarbeiter), Klein- (10 - 49 Mitarbeiter), Mittel- (50 - 249) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeiter) unterschieden. Gemäss der Betriebszählung aus dem Jahr 2001 gibt es in der Schweiz 309'228 Unternehmen, was für die vorliegende Studie die Grundgesamtheit darstellt (vgl. Abbildung 2, Seite 5).¹¹ Gesamthaft wurden von allen Grössenklassen Fragebogen ausgewertet. Von den 1'121 auswertbaren Fragebogen zählen 31,6% zu den Kleinstunternehmen. Dies bedeutet, dass diese Unternehmensgrösse verglichen mit der Grundgesamtheit relativ untervertreten ist. Im Unterschied dazu sind die Klein-, Mittel- und Grossunternehmen relativ übervertreten.

⁹ vgl. www.schober.ch

¹⁰ Fueglistaller 2004, Fueglistaller, Müller, Halter 2004, Mugler 1998.

¹¹ Bundesamt für Statistik (BfS) 2002.

	Unternehmen in der Schweiz nach Betriebszählung 2001 vom BfS		Retournerierte Fragebogen		Familienunternehmensanteil der Stichprobe		Anteil der Familienunternehmen in der Schweiz	
Mitarbeiterzahl	absolut	%	absolut	%	absolut	%	absolut	%
	A	B	C	D	E	F=E/C	G=F*A	H=B*F
< 10	271'632	87,84%	354	31,60%	318	89,83%	244'008	78,91%
10 - 49	30'894	9,99%	462	41,25%	358	77,49%	23'940	7,74%
50 - 99	4'474	1,44%	131	11,70%	90	68,70%	3'074	0,99%
100 - 249	1'227	0,40%	112	10,00%	79	70,54%	865	0,28%
250 - 499	822	0,27%	28	2,50%	20	71,43%	587	0,19%
500 - 999	127	0,04%	17	1,52%	10	58,82%	75	0,02%
>= 1'000	52	0,02%	16	1,43%	9	56,25%	29	0,01%
Total	309'228	100%	1'120	100%			272'578	88,14%

ABBILDUNG 2: ANZAHL FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Die vorliegende Studie zeigt, dass 88,14% aller Unternehmen in der Schweiz Familienunternehmen sind. Im Vergleich zu Studienergebnissen aus anderen Ländern mit vergleichbarer Definition ist der Anteil an Familienunternehmen in der Schweiz bemerkenswert hoch. Vergleichbare Studien haben ergeben, dass in Deutschland 68% und in Spanien 71% der Unternehmen als Familienunternehmen gezählt werden können.¹² Der grosse Unterschied kann kaum auf strukturelle Unterschiede zurückgeführt werden, denn in all diesen Ländern ist der Anteil an Klein- und Mittelunternehmen zwischen 99,6 und 99,8%.¹³ Bezogen auf die Unternehmensgrösse bestätigt die vorliegende Studie bisherige Ergebnisse aus anderen Ländern: Mit zunehmender Grösse der Unternehmen nimmt der relative Anteil an Familienunternehmen markant ab.¹⁴ Um Aussagen über Branche, Rechtsform und Umsatzgrösse zu machen, verweisen wir auf den Anhang 8.1, auf Seite 27ff.

¹² einen Überblick bieten Cappuyn, Astrachan, Klein 2003.

¹³ Fueglistaller 2004, Fueglistaller, Müller, Halter 2004.

¹⁴ vgl. Klein 2000.

4 Alter der Unternehmen

Wenn wir die Gründungsperiode der Familienunternehmen betrachten (vgl. Abbildung 3, Seite 7) können wir erkennen, dass bis in die 60er Jahre die Mehrheit der in der Schweiz gegründeten Unternehmen heute (noch) Familienunternehmen sind. Unternehmen, die in den 60er Jahren und später gegründet worden sind, sind heute mehrheitlich Nicht-Familienunternehmen. Dies steht einerseits im Widerspruch zur Situation in Deutschland, wo eine Mehrheit der in neuerer Zeit gegründeten Unternehmen heute Familienunternehmen sind¹⁵. Andererseits widerspricht dies der Annahme, dass ursprünglich von Familien geführte Unternehmen später sehr häufig verkauft und infolge dessen von Dritten respektive Fremden geführt werden.

Die Abbildung 3 widerspiegelt lediglich die heutige Form der Unternehmen und sagt nichts darüber aus, ob in der Vergangenheit Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen geworden sind oder umgekehrt. Weiter kann daraus auch keine Aussage bezüglich der Überlebenswahrscheinlichkeit von Familienunternehmen im Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen gemacht werden. Eine mögliche Erklärung sehen wir jedoch in der veränderten Rolle von Familie und Unternehmen in der Gesellschaft. Seit den späten 60er Jahren werden einerseits die traditionelle Familienform und deren Werte hinterfragt, andererseits hat sich die Rolle des Individuums in den letzten Jahrzehnten dahingehend gewandelt, dass man beispielsweise von der Multioptionsgesellschaft oder Risikogesellschaft spricht.¹⁶ Andererseits hat sich auch die unternehmerische Aktivität verändert. So wurden Finanzierungsquellen zunehmend unabhängig von der Familie zugänglich. Die 60er Jahre waren weiter geprägt von einem starken Unternehmenswachstum in Europa, einer sinkenden Geburtenrate und einer abnehmenden durchschnittlichen Familiengrösse. Die Akquisition von professionellem Wissen ausserhalb der Familie gewann für Unternehmen an Bedeutung im Gegensatz zu den vorhergehenden Generationen, wo das Wissen innerhalb der Familie von Generation zu Generation übertragen worden ist. Damit wurde auch die Gründung eines Unternehmens ohne Unterstützung durch die Familie möglich. Weiter kann in den 60er und 70er Jahren ein Trend hin zu Akquisitionen im Rahmen des damaligen Rufs nach 'Big is beautiful'

¹⁵ Klein 2000.

¹⁶ Gross 1994, Beck 1986.

festgestellt werden, was Pentzlin zur Frage geführt hat, ob das Familienunternehmen ein Modell der Vergangenheit sei.¹⁷

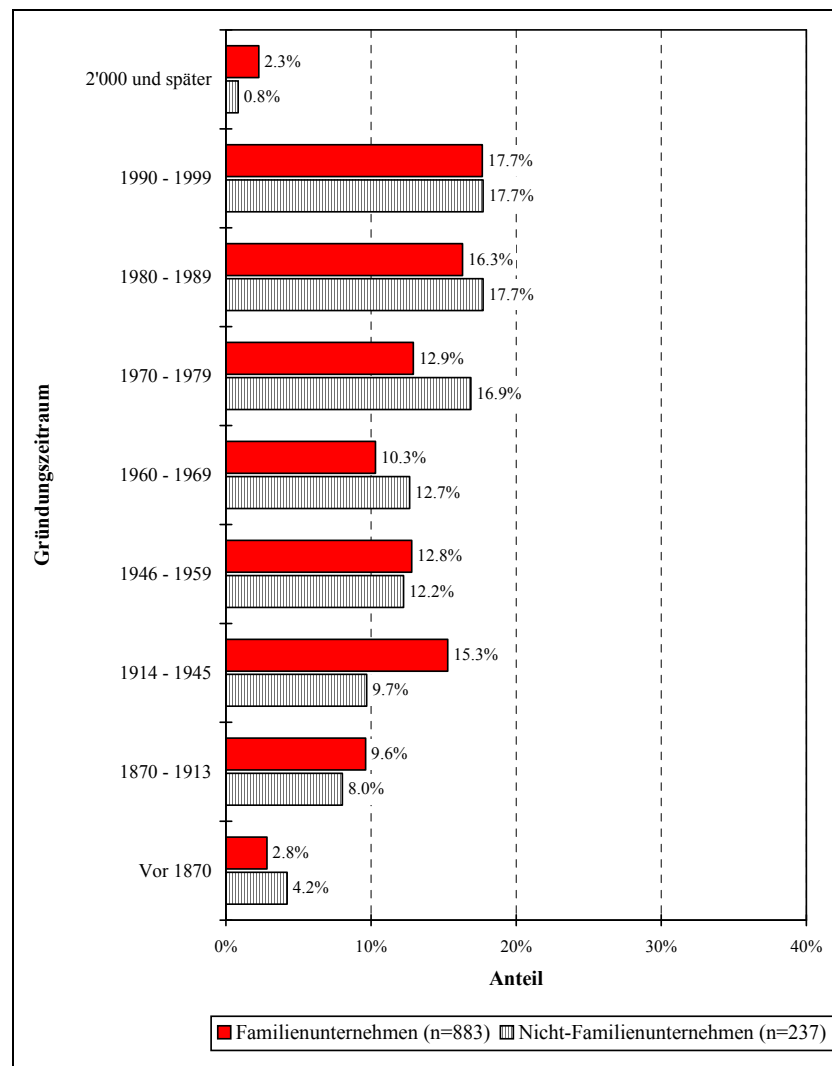


ABBILDUNG 3: GRÜNDUNGSPERIODEN

Die bisherigen Ergebnisse für Schweizer Familienunternehmen unterstreichen die Bedeutung der von Klein formulierten Hypothese, dass die Unterstützung durch die Familie bei der Gründung eines Unternehmens zum Teil ersetzt worden ist durch die Unterstützung durch Freunde und/oder Bekannte.¹⁸ Für den Gründungszeitraum 1990 bis 1999 ist der Anteil von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen wieder ausgeglichen. Interessant ist, dass Unternehmen, welche im Jahr 2000 oder später gegründet worden sind,

¹⁷ Pentzlin 1976.

¹⁸ Klein 2000.

mehrheitlich zu Familienunternehmen gezählt werden. Die Zukunft wird zeigen, ob es sich dabei um eine Umkehr der bisherigen Trends seit Beginn der 60er Jahre handelt, also ein Trend zurück hin zu Familienunternehmen, oder ob es sich dabei um eine spezifische Eigenschaft von Unternehmen handelt, die sich noch in der Gründungs- und Etablierungsphase befinden. Auf alle Fälle ist jedoch das Familienunternehmen ein Modell der Gegenwart.

Es konnte kein signifikanter Unterschied festgestellt werden bezüglich des Alters von Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Das Durchschnittsalter von Familienunternehmen liegt bei 45,43 Jahren, jenes von Nicht-Familienunternehmen liegt bei 43,36 Jahren. Obwohl mehr Familienunternehmen von der dritten, vierten oder späteren Generation gehalten werden, ist die durchschnittliche Eigentümergeneration bei Familienunternehmen 1,83 (Generationen alt). Auf diese Weise kann nicht nachgewiesen werden, dass Familienunternehmen eindeutig signifikant älter sind als Nicht-Familienunternehmen.

Die empirische Analyse liefert ähnliche Ergebnisse bezüglich der aktuellen Managementgeneration. Obwohl 24,7% der Familienunternehmen von der dritten, vierten oder gar älteren Generation geführt werden, beträgt die durchschnittliche Managementgeneration 1,91 bei Familienunternehmen im Unterschied zu 1,89 bei Nicht-Familienunternehmen, wobei dieser Unterschied nicht signifikant ist.

Im Rahmen der Forschung und Beratung von Familienunternehmen nimmt das Thema der Nachfolgeregelung seit mehreren Jahren eine Spitzenposition bezüglich deren wahrgenommenen Bedeutung ein.¹⁹ Gefragt nach dem nächsten Wechsel der Eigentümerschaft in Familien- und Nicht-Familienunternehmen berichten die Unternehmen von ähnlichen Zeitspannen, die keine signifikanten Unterschiede ausweisen: Bei Familienunternehmen steht ein Eigentumswechsel in 11,54, bei Nicht-Familienunternehmen in 10,29 Jahren an. Trotzdem weisen die beiden Unternehmenstypen signifikante Unterschiede in Bezug auf einen bevorstehenden Managementwechsel aus, wobei ein solcher bei Familienunternehmen in 10,29 Jahren, bei Nicht-Familienunternehmen in 8,47 Jahren ansteht. Offenbar haben Familienunternehmen keine längere Perspektiven (gemessen in Jahren) bezüglich eines Eigentümer-

¹⁹ beispielsweise Barnes, Hershon 1994; Ciampa, Watkins 1999; Hammer, Hinterhuber 1993; Lieberman 2003; Habig, Berninghaus 1998; Schackmann 2003; LeMar 2001, Wiedmann 2002; Spielmann 1994.

wechsels, neigen indes dazu, eine höhere Kontinuität im Rahmen des Managements anzustreben.

5 Eigentümerstruktur der Unternehmen

Neben der Einflussnahme auf das Unternehmen über Managementfunktionen oder durch den Einsitz im Verwaltungsrat oder einem anderen Aufsichtsgremium spielen die Eigentumsverhältnisse eine zentrale Rolle. Dieser Zusammenhang geht zurück auf die Arbeiten von Astrachan, Klein und Smyrnios und der dabei berücksichtigten Literatur.²⁰ Dabei konnte nachgewiesen werden, dass der Einfluss der Familie durch die Eigentümerschaft eine wesentliche Möglichkeit ist, auf das Unternehmen Einfluss auszuüben. Weiter zeigt Klein in ihrer Arbeit, dass besonders für Deutschland die Eigentümerschaft die Variable per se darstellt, mit welcher der Einfluss der Familie verbunden wird: „The key to German family businesses is ownership.“²¹

In einem ersten Schritt betrachten wir die Anzahl Gesellschafter beziehungsweise Aktionäre, welche die Unternehmen besitzen. Dabei kann bei Familienunternehmen eine Präferenz für einfache Strukturen festgestellt werden: Beinahe 80% aller Familienunternehmen haben maximal drei Gesellschafter (vgl. Abbildung 4). Eine differenzierte Gesellschafterstruktur mit mehr als 10 Anteilseigner ist bei Familienunternehmen wesentlich weniger festzustellen (2,8% aller Familienunternehmen), als bei Nichtfamilienunternehmen (14,6% aller Nichtfamilienunternehmen), ein Ergebnis, das auch die Ergebnisse in Deutschland bestätigen.²²

²⁰ Astrachan, Klein, Smyrnios 2002.

²¹ Klein 2000.

²² Klein 2000.

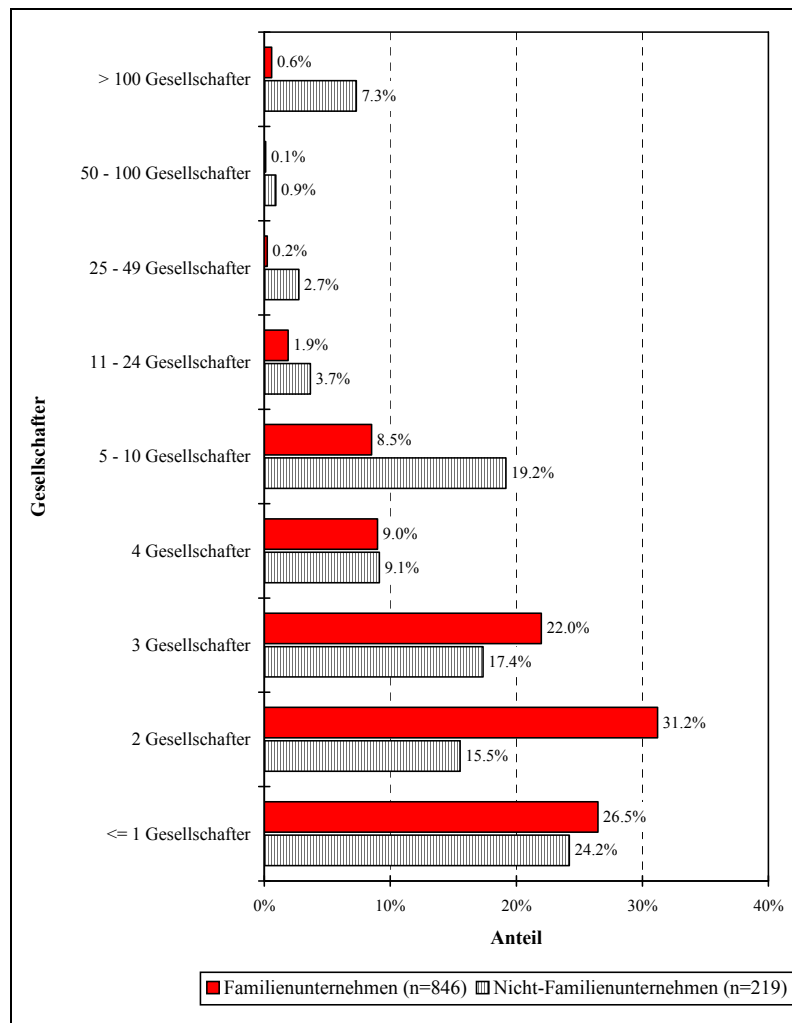


ABBILDUNG 4: ANZAHL DER GESELLSCHAFTER

Die Abbildung 5 (auf Seite 11) zeigt, dass die Familie lediglich in 2,7% aller Fälle weniger als 50% des Kapitals in Familienunternehmen hält. Andererseits zeigt die Abbildung auch, dass 29 Nicht-Familienunternehmen (= 15% der Nicht-Familienunternehmen) noch immer die Familie 50% und mehr des Kapitals hält, auch wenn diese nicht als Familienunternehmen qualifiziert wurden, da sie im Rahmen des Managements und/oder der Aufsichtsfunktion keinen respektive zu wenig Einfluss auf das Unternehmen ausüben können, wie dies von der Formel zur Berechnung des SFE verlangt wird (vgl. dazu Abbildung 1, S. 3). Dieser Anteil ist überraschend hoch, insbesondere im Vergleich zur Situation in Deutschland, wo dieser Anteil im Durchschnitt bei 10% liegt.²³ Eine mögliche Erklärung dazu liegt in der für die Schweiz typischen Handhabung von Eigentumsangelegenheiten, die keine Einschränkung in

Bezug auf eine Zweiteilung des Aktionärskapitals vorsieht. Durch die Unterscheidung zwischen Stimmrechtsaktien und stimmrechtlosen Aktien kann nämlich der Einfluss sichergestellt werden, trotz tieferer Eigenkapitalbeteiligung. Faccio und Lang stellen in ihrer Studie fest, dass in der Schweiz im Durchschnitt mit einem 15,26%-Anteil am Buchwert des Aktienkapitals genügen, um 20% der Stimmen zu kontrollieren.²⁴ Weiter stellten sie fest, dass gegen 52% aller an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen über eine solche Zweiteilung verfügen. In Westeuropa werden diese Zahlen nur von Schweden übertroffen. Die Aufteilung in Stimmrechtsaktien und Nicht-Stimmrechtsaktien ist eine Möglichkeit, den relativ hohen Anteil der Nicht-Familienunternehmen zu erklären, die zu 50 und mehr Prozent des Kapitals von Familien kontrolliert werden. Dies bedeutet, dass es in der Schweiz möglich ist, ein Unternehmen zu besitzen, dieses jedoch nicht zu kontrollieren.

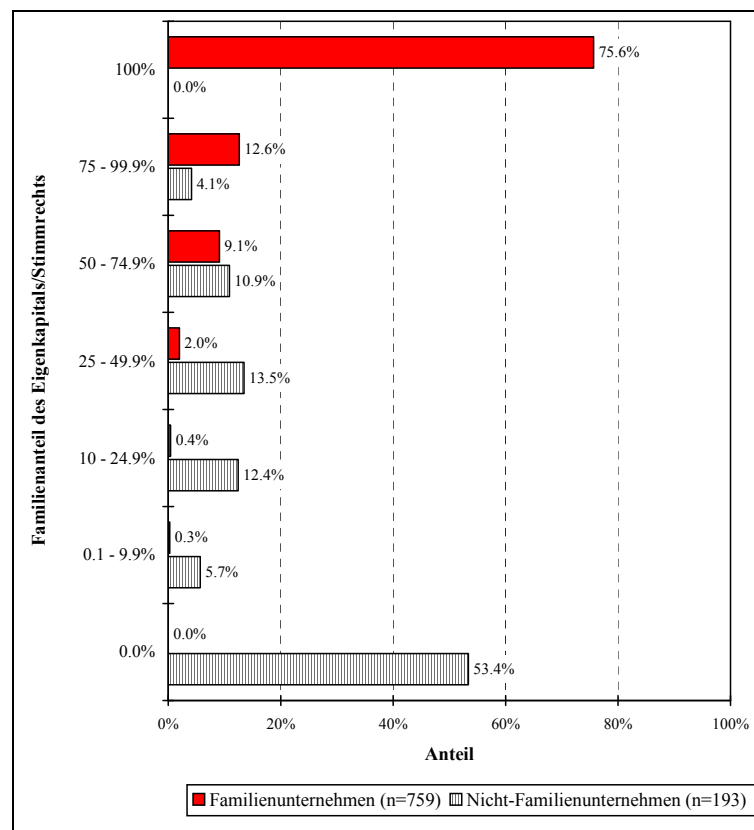


ABBILDUNG 5: KAPITALANTEIL DER FAMILIE IN PROZENT

²³ vgl. Klein 2000.

²⁴ Faccio, Lang 2002.

Durch das föderalistische Steuersystem in der Schweiz, das grosse kantonale Unterschiede ausweist, sind Holdingstrukturen und andere intermediäre Strukturen verbreitet. Während nur 20,7% der Familienunternehmen über Holdingstrukturen verfügen, ist dies bei Nicht-Familienunternehmen (41,9%) viel verbreiteter (vgl. Abbildung 6, Seite 13). Dies kann in der Grösse der Unternehmen begründet werden, da die administrativen Kosten einer Holdingstruktur höher ausfallen werden und deshalb von kleineren Unternehmen nicht getragen werden können. Da Familienunternehmen dazu tendieren, kleiner zu sein als Nicht-Familienunternehmen, weisen Nicht-Familienunternehmen mehr Holdingstrukturen auf, als Familienunternehmen. Sofern in einem Familienunternehmen trotzdem eine Holdingstruktur vorliegt, so hält diese im Durchschnitt zu 89,9% des Kapitals des Hauptunternehmens. Bei den Nicht-Familienunternehmen hält die Holding im Durchschnitt 88,4% des Kapitals. 93,4% der ersten Holdinggesellschaft sind wiederum direkt von der Familie kontrolliert.

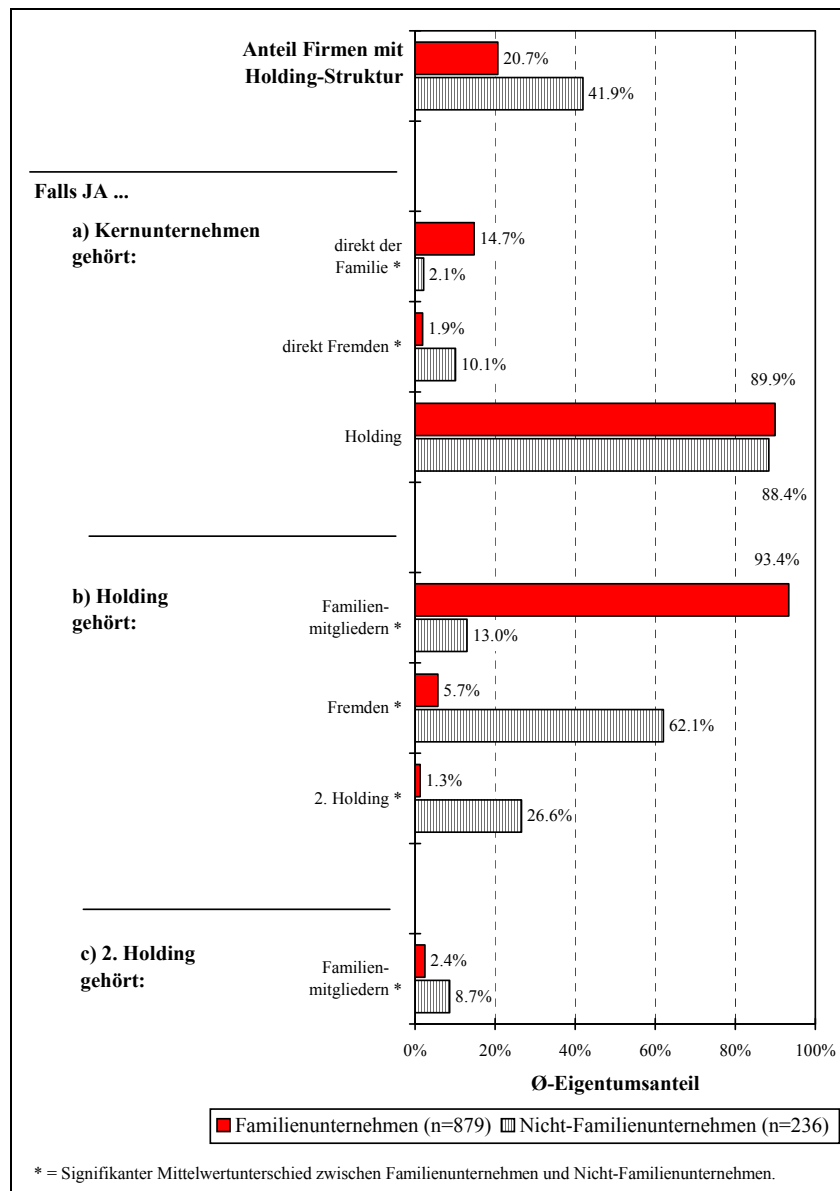


ABBILDUNG 6: HOLDINGSTRUKTUR VON FAMILIEN- UND NICHT-FAMILIENUNTERNEHMEN

Die Abbildung 7 auf Seite 14 zeigt die Struktur einer Schweizer Familienholding, wie sie bei vielen Familienunternehmen angetroffen wird (Durchschnittswerte). Dabei übt die Familie auf zwei Ebenen Einfluss auf das Unternehmen aus. In einem ersten Schritt verfügt sie über einen direkten Anteil am Hauptunternehmen von 7,1% des Kapitals. Auf der zweiten Ebene hält die Familie 93,3% des Holdingkapitals, welche 90,8% der Anteile am Hauptunternehmen hält. Zusammen führt dies zu einem kontrollierten Kapitalanteil von 91,8% (84,7% + 7,1%) des Hauptunternehmens.

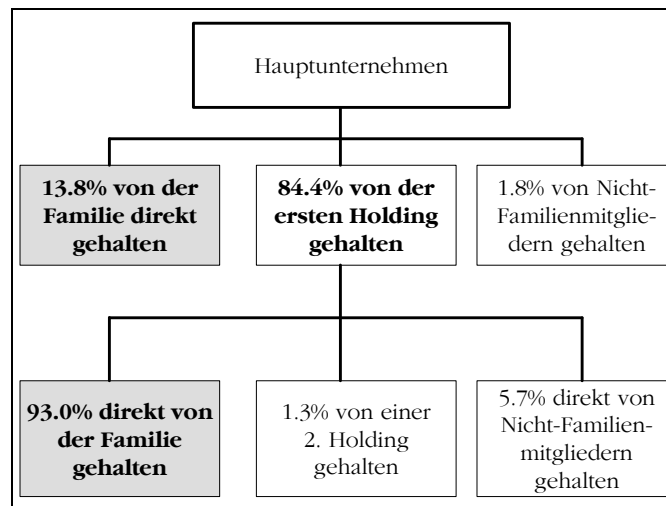


ABBILDUNG 7: DURCHSCHNITTliche STRUKTUR EINER FAMILIENHOLDING²⁵

6 Corporate Governance

6.1 Aufsichtsorgane in Familien- und Nicht-Familienunternehmen

Anlässlich der in den Medien publik gewordenen Unternehmensskandale sowohl in der Schweiz als auch im Ausland ist die Diskussion rund um Corporate Governance neu entfacht. Dies führte einerseits zu Empfehlungen und andererseits zu einer Reihe von Publikationen, die sich diesem Thema widmen.²⁶ Im Unterschied zu Deutschland, den Niederlanden oder Frankreich gibt es in der Schweiz keine gesetzlich vorgeschriebene Zweiteilung zwischen Managementebene und Verwaltungsrat. Ein Mitglied der Geschäftsleitung respektive des Managements kann gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrates respektive Aufsichtsrates sein, obwohl neuere Empfehlungen eine strikte organisatorische Trennung der beiden Gremien fordern. Die beiden Begriffe Verwaltungsrat und Aufsichtsrat werden im vorliegenden Forschungsbericht synonym verwendet, da nicht nur Aktiengesellschaften mitberücksichtigt worden sind, obschon diese die Mehrheit der Rechtsform darstellen. Eine organisatorische Trennung zwischen Verwaltungsrat und dem Management wird vom Schweizerischen Gesellschaftsrecht nicht gefordert. Bei der Aktiengesellschaft kann der Verwaltungsrat hingen-

²⁵ Da in Abbildung 6 Mediane errechnet wurden, ergeben die Beteiligungsverhältnisse Werte über 100%. Dies wurde in Abbildung 7 auf 100 normiert.

²⁶ Von Moos 2003. Economiesuisse 2002; Frey 2003, Kicherer 1997; KPMG 2001; Brönnimann 2003.

gen ein Managementboard respektive eine Unternehmensführung einsetzen. Im Gegensatz zu Deutschland – wo eine personelle Trennung gefordert ist – können in der Schweiz in beiden Gremien die gleichen Personen sitzen.

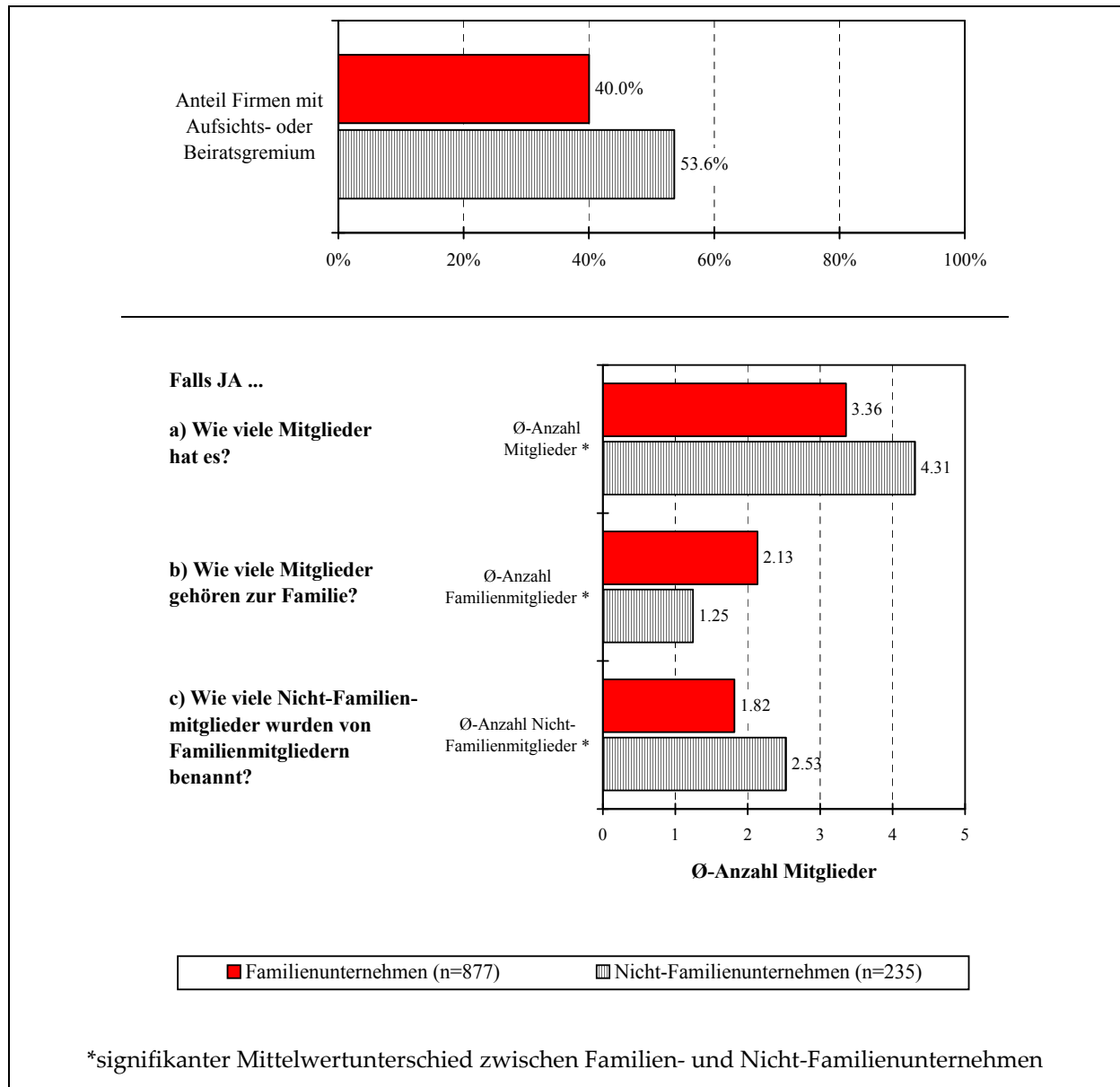


ABBILDUNG 8: AUFSICHTS- RESPEKTIVE VERWALTUNGSRAT

Gemäss Abbildung 8 auf Seite 15 verfügen lediglich 40,0% der Familienunternehmen über einen Aufsichts- bzw. einen Verwaltungsrat verglichen mit Nicht-Familienunternehmen mit 53,6%. Wissend, dass 80,2% der Familienunternehmen die Gesellschaftsform der Aktiengesellschaft ausweisen (bei Nicht-Familienunternehmen sind dies 89,4% Aktiengesellschaften) handelt es sich um ein überraschendes Ergebnis. Vermutlich verfügen jene Aktiengesellschaften, die angaben, über keinen Verwaltungsrat zu verfügen, formal

schaften, die angaben, über keinen Verwaltungsrat zu verfügen, formal trotzdem über dieses Gremium. Da dieses Organ den Eigentümer und die unternehmensführenden Familienmitglieder beinhaltet, wird dieses jedoch nicht oder nicht explizit als Verwaltungsrat verstanden.

Für die angesprochene Differenz können zwei Gründe angefügt werden. Einerseits mögen viele Familien nicht von externen Personen kontrolliert und begleitet werden, wenn es darum geht, externe Mitglieder in den Verwaltungsrat aufzunehmen. Die Abbildung 8 auf Seite 15 bietet dafür Hinweise: In Familienunternehmen sind signifikant weniger externe Mitglieder im Verwaltungsrat, als in Nicht-Familienunternehmen. Weiter umfasst die durchschnittliche Verwaltungsratsgrösse 3,3 Mitglieder bei Familienunternehmen, wobei davon 2,2 Mitglieder im Durchschnitt von der Familie gestellt werden.²⁷ Das bedeutet, dass im Durchschnitt nur eine Person als externes Mitglied im Verwaltungsrat von Familienunternehmen einen Sitz einnimmt. Demzufolge verfügt dieses Gremium einerseits über keine vom Management unabhängige externe Kontrollmöglichkeit, insbesondere wenn das externe Mitglied in irgendeiner Form Kunde oder Lieferant des Unternehmens ist, wie dies zum Beispiel bei Bankvertretern, Rechtsanwälten oder Treuhändern der Fall sein kann. Andererseits gibt es Familien, denen die Kontrolle umso stärker missfällt, je mehr die Familie das Gefühl hat, dass damit ein Misstrauen gegenüber der operativ führenden Familienmitgliedern signalisiert werden könnte.²⁸

²⁷ Die gleiche Verwaltungsratsgrösse wurde in der Studie von BDO Visura im Jahr 2002 nachgewiesen, vgl. BDO 2002.

²⁸ Klein 2000.

Eine weitere Erklärung für die geringere Anzahl Verwaltungsräte in Familienunternehmen kann auch mit der kleineren Grösse von Familienunternehmen in Verbindung gebracht werden. Abbildung 9 zeigt, dass der Anteil jener Unternehmen, die über einen Aufsichtsrat verfügen, mit steigender Umsatzzahl zunimmt. Überraschenderweise scheinen Familienunternehmen mit einem Umsatz grösser als 50 Millionen CHF mindestens so offen gegenüber der Institutionalisierung eines Aufsichtsrates zu sein wie Nicht-Familienunternehmen. Dies kann mit der Erwartung erklärt werden, dass der positive Effekt von Corporate Governance mindestens in Teilen den Verlust der vollständigen Kontrolle durch die Familie kompensiert.²⁹

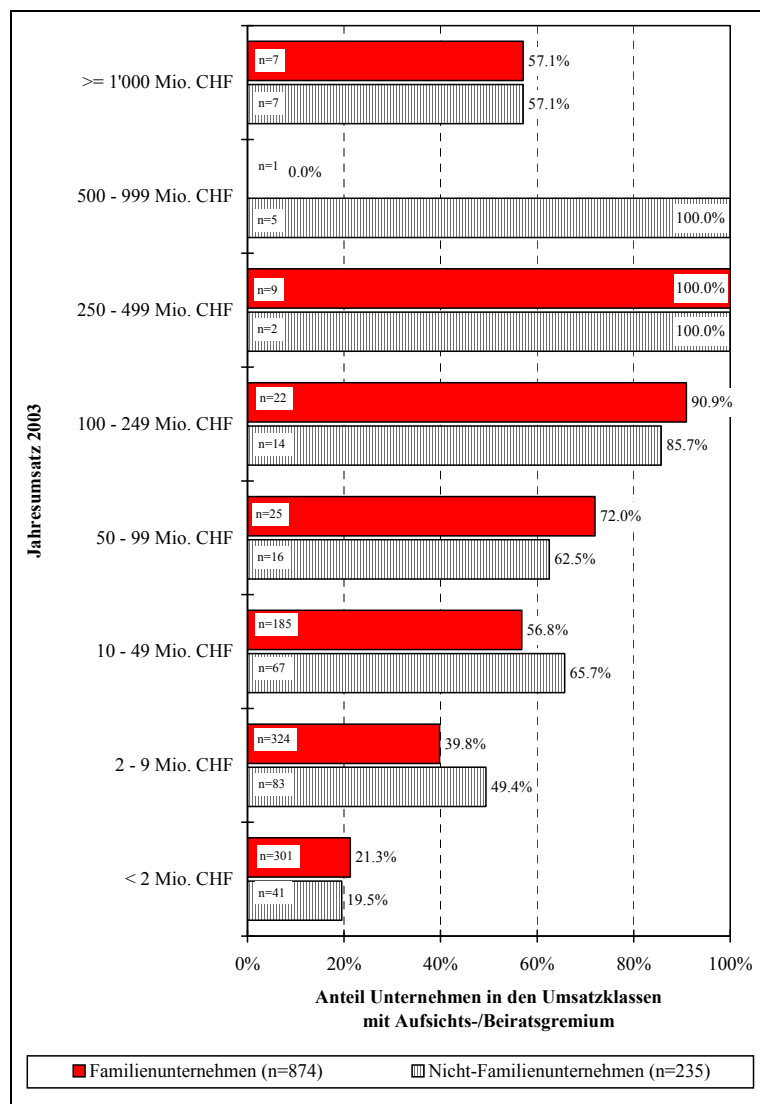


ABBILDUNG 9: VERWALTUNGSRAT UND UMSATZGRÖSSE

²⁹ vgl. Kicherer 1997.

In den Unternehmen mit einem Aufsichtsrat bevorzugen 36,2% der Familienunternehmen das Gremium nur mit Familienmitgliedern zu besetzen (vgl. Abbildung 10, S. 18). Wenn Personen ausserhalb der Familie im Aufsichtsrat Aufgaben des Familienunternehmens übernehmen, so sind bei 35,9% der Familienunternehmen 26 bis 50% Familienmitglieder und nur 18,7% der Unternehmen haben einen 51 bis 75%-Anteil durch die Familie besetzt. Dieses unterwartete Resultat kann ebenso mit dem Grösseneffekt erklärt werden. Viele Familienunternehmen verfügen über einen kleinen Verwaltungsrat mit nur zwei Mitgliedern. Falls nur ein Mitglied der beiden der Familie angehört, so wurde das Unternehmen in der Gruppe mit 26-50% zugewiesen (vgl. Abbildung 10 auf S. 18), was die tiefe Zahl der Unternehmen erklärt, welche einen 76 bis 99%-Anteil der Familie im Verwaltungsrat ausweisen.

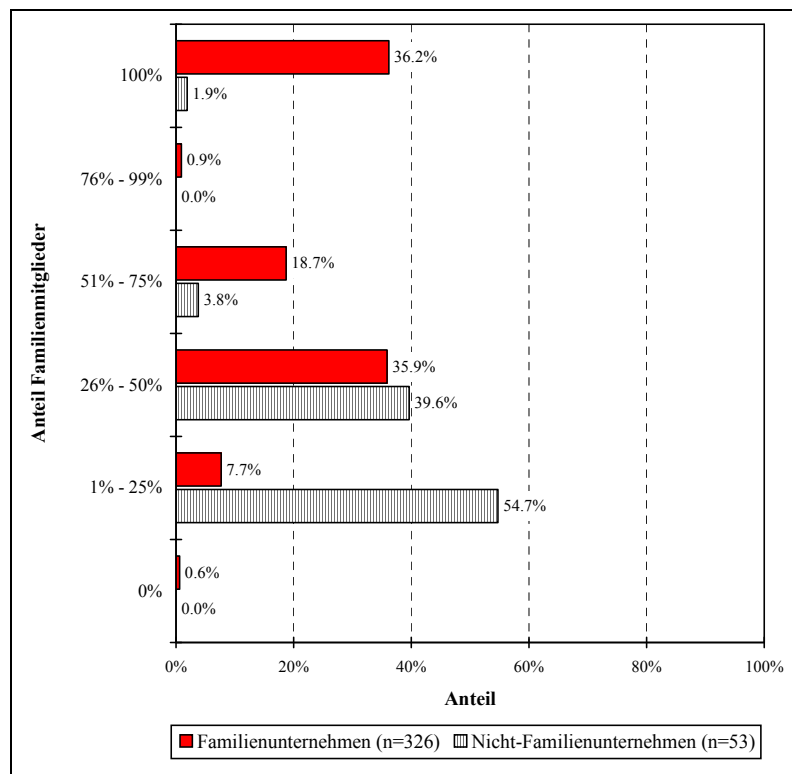


ABBILDUNG 10: FAMILIENMITGLIEDER IM AUFSICHTSRAT

Der Aspekt des tiefen Grades der Überwachung in Familienunternehmen ist umso bedeutender unter dem Aspekt, als dass Unternehmen mit einem internen Monitoringprozess signifikant rentabler sind, als Unternehmen ohne internes Monitoring.³⁰

³⁰ Vgl. Gomez-Mejia u.a. 2001.

6.2 Managementstrukturen

Abbildung 11 auf Seite 20 zeigt, dass fast alle Familien- und Nicht-Familienunternehmen über eine Unternehmensleitung (Managementboard) verfügen. Trotzdem gibt es Unterschiede bezüglich der Grösse wie auch Zusammensetzung der Unternehmensleitung zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Die Unternehmensleitung setzt sich in Familienunternehmen (2,55 Personen) aus signifikant weniger Personen zusammen, als bei Nicht-Familienunternehmen (3,48 Personen). Die Abbildung 11 zeigt weiter, dass Familienunternehmen die direkte Kontrolle des Unternehmens bevorzugen. Durchschnittlich dominieren 1,71 Familienmitglieder die Unternehmensleitung die sich durchschnittlich aus 2,55 Mitgliedern zusammensetzt. Dies entspricht einem Managementanteil von 67%. Ein Managementboard eines Familienunternehmens setzt sich meistens aus zwei Personen zusammen. In der Regel sind Angehörige der Familie oder werden direkt von der Familie nominiert.

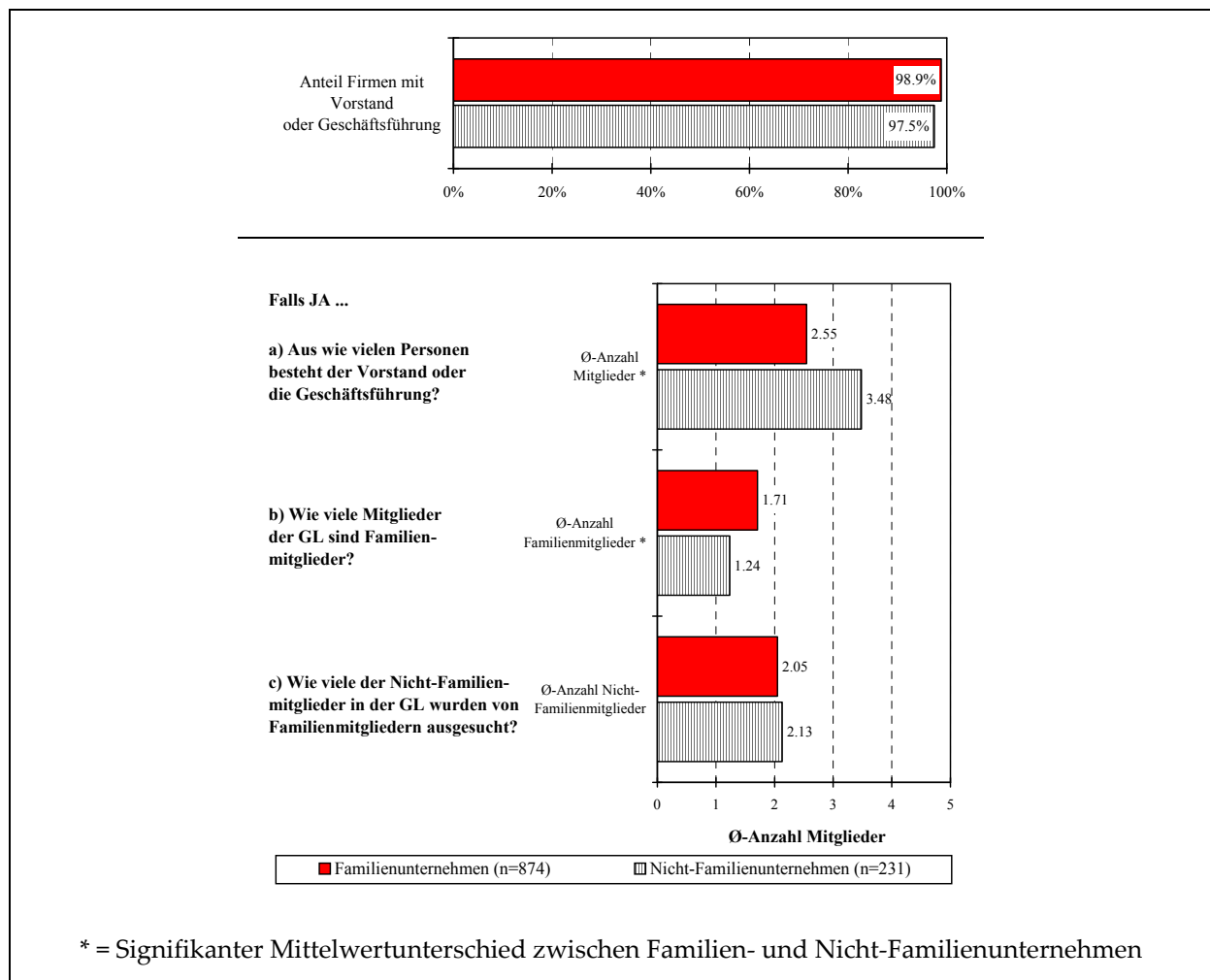


ABBILDUNG 11: MANAGEMENTSTRUKTUR

Ein ähnlicher Vergleich wie für den Verwaltungsrat wurde auch für die Unternehmensleitung durchgeführt. Die grosse Mehrheit der Familienunternehmen (62,8%) bevorzugen deutlich die vollständige Kontrolle der Unternehmensleitung (vgl. Abbildung 12). Dort wo Ausenstehende im Management eingebunden sind, zeigt Abbildung 12, dass bei 20,9% aller Familienunternehmen 26-50% aller Managementmitglieder der Familie angehören und lediglich bei 8,2% dieser Unternehmen nur 1-25% der Managementmitglieder als Familienmitglieder bezeichnet werden können. Dieses eher unerwartete Resultat kann jedoch in Anlehnung an die Resultate bezüglich der Aufsichtsratsstruktur mit dem Grösseneffekt erklärt werden, wo viele Familienunternehmen lediglich über 2 Managementmitglieder verfügen. Wenn lediglich eines der beiden Managementmitglieder als Familienmitglied bezeichnet wird, wird das Unternehmen in der Gruppen mit 26 bis 50% Familienanteil klassifiziert, was

den tiefen Anteil der Unternehmen erklärt, die in der Gruppe mit einem Familienmanagementanteil von 76 - 99% gezählt wurde.

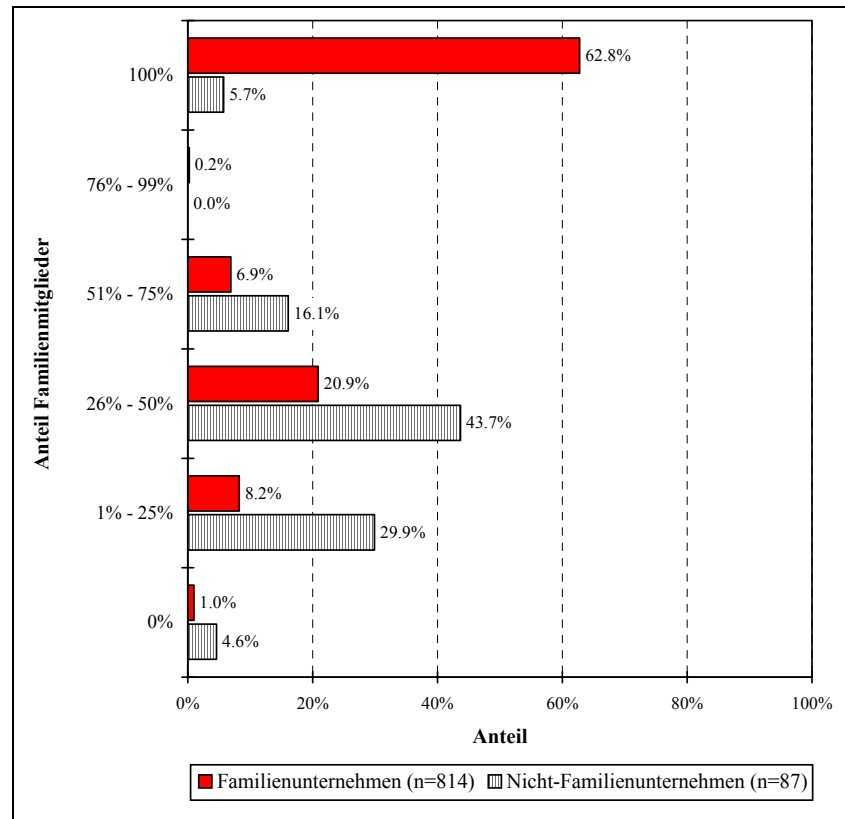


ABBILDUNG 12: FAMILIENMITGLIEDER IN DER UNTERNEHMENSLEITUNG

Verglichen mit den Resultaten bezüglich der Struktur des Aufsichtsrates, wo die Familie lediglich bei 36,2% (vgl. Abbildung 10) das Organ vollständig dominiert, kontrollieren die Familien zu 62,8% das Management komplett (vgl. Abbildung 12). Familienunternehmen weisen der Kontrolle über die Managementfunktion entsprechend eine höhere Bedeutung zu, als sie dies dem Aufsichtsorgan beimessen. Diese Hypothese wird von Klein dahingehend gestützt, als dass sie nachweisen konnte, dass die Mitwirkung durch die Familie im Rahmen des Aufsichtsrates signifikant geringer ausgestaltet war, als im Rahmen des Managements.

Betrachtet man die Einflussnahme der Familie im Rahmen des Managements und der Unternehmensgrösse gemessen am Umsatz, so wird deutlich, dass die direkte Einflussnahme durch die Familie mit steigender Grösse abnimmt (vgl. Abbildung 13). Eine mögliche Erklärung ist darin zu sehen, dass grössere Unternehmen über grössere Managementteams verfügen und nicht jede Familie über genügend und gleichzeitig qualifizierte Familienmitglieder verfügt. Ein weiterer Grund für die Zunahme kann darin gesehen werden, dass der Professionalisierungsgrad mit zunehmender Unternehmensgrösse steigt.

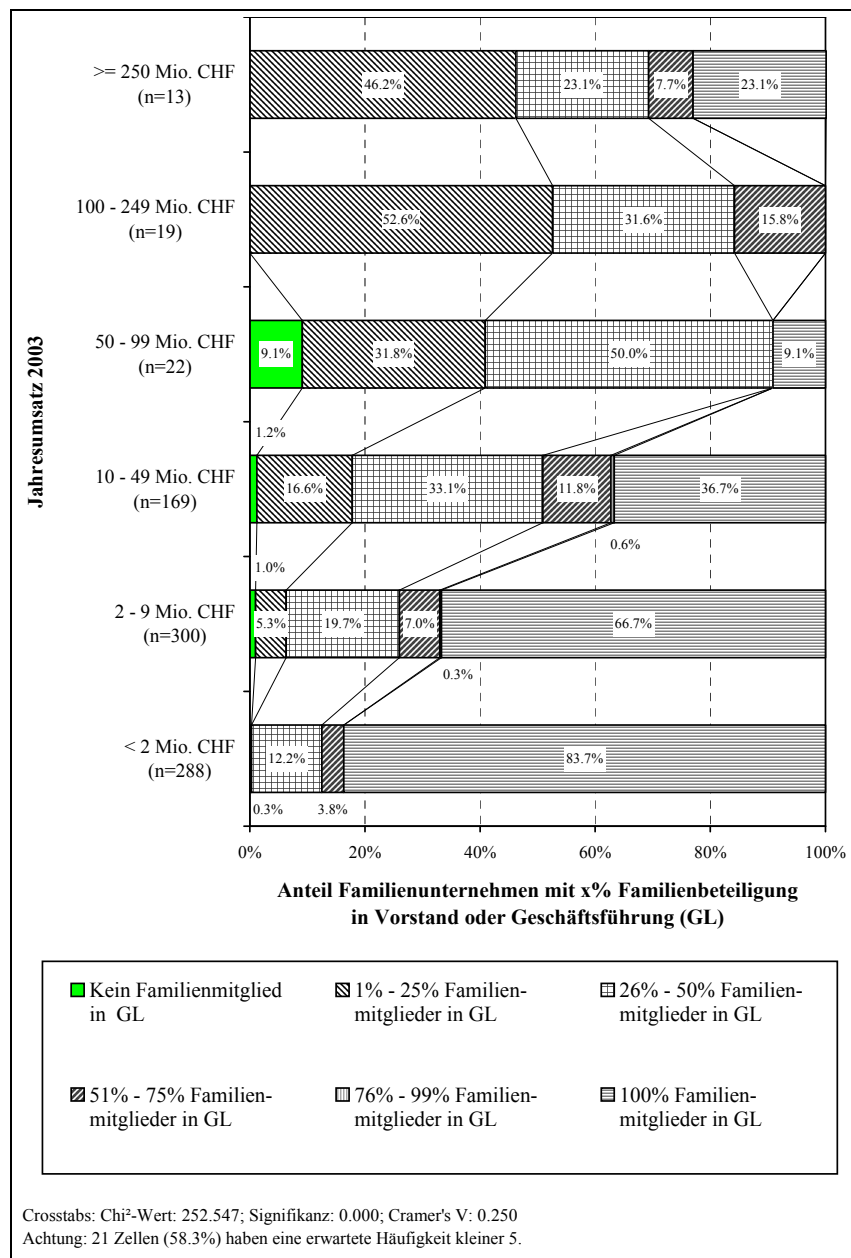


ABBILDUNG 13: EINFLUSS IN DER GESCHÄFTSLEITUNG UND DIE UNTERNEHMENSGRÖSSE

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die grösste Herausforderung im Rahmen der Forschung rund um Familienunternehmen stellt sich in der ausreichenden Datenbeschaffung, um mittels statistischer Methoden aussagekräftige Resultate zu erhalten. Diese Anforderung konnte mit der vorliegenden Grundlagenstudie erfüllt werden. Sie liefert erste aussagekräftige Zahlen über Familienunternehmen, deren Bedeutung und Struktur in der Schweiz. Im Rahmen des vorliegenden Forschungsberichtes stellen wir fest, dass 88,14% aller Unternehmen in der Schweiz zu Familienunternehmen gezählt werden können und damit für die schweizerische Volkswirtschaft eine sehr grosse Bedeutung inne haben. Familienunternehmen sind im Durchschnitt kleiner als Nicht-Familienunternehmen. Es konnte nicht eindeutig nachgewiesen werden, dass Familienunternehmen älter sind als Nicht-Familienunternehmen. Weder bezüglich Unternehmensalter noch bezüglich Eigentümer- noch Managementgeneration konnten signifikante Unterschiede zwischen Familien- beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen nachgewiesen werden. Des weiteren scheint die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen ein etwas weniger akutes Problem in der Schweiz zu sein, als ausgehend vermutet worden ist. Bei Familienunternehmen in der Schweiz ist ein Durchschnittsalter von 45,43 Jahren gegeben und der nächste Eigentümerwechsel steht im Durchschnitt in 11,54 Jahren an, ein Managementwechsel dagegen im Durchschnitt in 10,29 Jahren.

Mit dem vorliegenden Forschungsbericht konnte nachgewiesen werden, dass die Regelung der Corporate Governance in Schweizer Familienunternehmen ein wichtiges Thema ist. Im Durchschnitt verfügen lediglich 40,0% aller Familienunternehmen über einen Aufsichts-, respektive Verwaltungsrat. Falls das Unternehmen über dieses Gremium verfügt, wird es mehrheitlich von der Familie dominiert. Weiter weisen kleine Unternehmen seltener einen Aufsichtsrat auf. Unter diesen Umständen ist eine durch die Corporate Governance Diskussion geforderten Gewaltentrennung und Aufsichtsfunktion nur schwerlich gewährleistet. Obwohl eine Aufsicht von den Familien nicht gerade gewünscht wird, insbesondere wenn die Familie im Rahmen des operativen Management die zentrale Rolle spielt, könnte eine Ausweitung von institutionalisierter Steuerung fruchtbare Effekte haben.

Im vorliegenden Forschungsbericht wurde festgestellt, dass Unternehmen, die in neuerer Zeit gegründet worden sind, wieder mehrheitlich Familienunternehmen sind. Die Frage

nach den Gründen müssen in Zukunft noch beantwortet werden. Neben bevorstehenden internationalen Vergleichsstudien stellt sich auch die Frage, welche Bedeutung und Bestimmung Familienunternehmen als Organisationsform in einer frühen Phase seiner Unternehmensentwicklung haben? Diese Frage sollte beantwortet und sogleich auf den gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens ausgeweitet werden. Dadurch könnten weitere Einsichten in die Stärken und Schwächen von Familienunternehmen gegeben werden. Dabei handelt es sich um eine Frage, die auch ausserhalb der Schweiz von Bedeutung ist.

Literatur

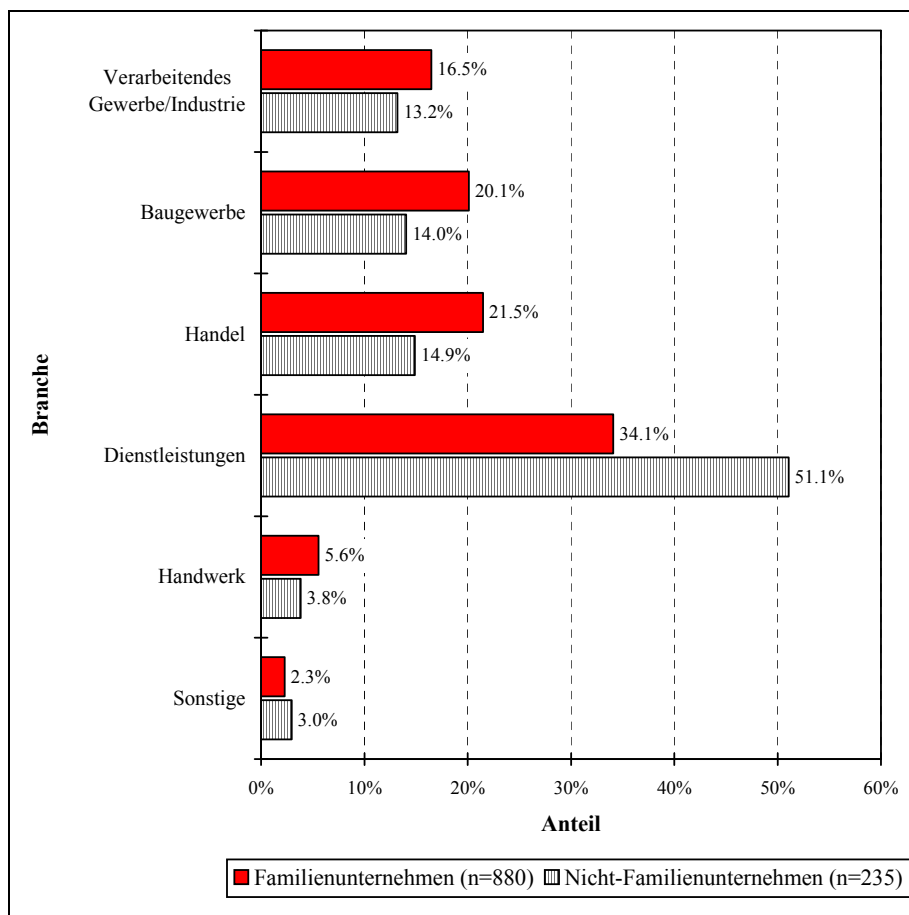
- Astrachan, J.H., Klein, S.B., & Smyrnios, K.X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the family business definition problem. In: *Family Business Review*, 15 (1), 2002, S. 45-58.
- Astrachan, J. H.; Shanker, M.C. (2003): Family Business' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. In: *Family Business Review*, XVI (3), 2003, S. 211-219.
- Barnes, Louis B.; Hershon, Simon A. (1994): Transferring Power in the Family Business. In: *Family Business Review*, Jg. 7, Nr. 4, 1994. S. 377-392.
- BDO (2002): *Studie Verwaltungsratshonorare 2002*. Solothurn: BDO, 2002
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1986.
- Belak, J.; Kajzer, St.; Mugler, J. u.a. - Hrsg (1997): *Unternehmensentwicklung und Management*. Zürich: Versus, 1997.
- Belz, Ch.; Bieger, Th. - Hrsg (2004): *Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. Frankfurt: Ueberreuter 2004.
- Brönnimann, T. (2003): *Corporate Governance und die Organisation des Verwaltungsrates*. Bern: Haupt 2003.
- Cappuyn, K.; Astrachen, J.H.; Klein, S.B. (2003). The Prevalence of Family Business around the World. Es handelt sich dabei um eine noch unveröffentlichte Übersicht aus dem Jahr 2003.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P. (2003): Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Written as Part of the Coleman White Paper Series*. Available online at <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp> (2003-10-07).
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior. In: *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Summer 1999, S. 19-39.
- Ciampa, D.; Watkins, M. (1999): The successor's dilemma. In: *Harvard Business Review*. November-December, 1999. S. 161-168.
- Economiesuisse (2002): *Corporate Governance. Swiss Code of Best Practice*. Bern, 2002.
- Faccio, M., Lang, L., (2002): The ultimate ownership of western European corporations. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 65, 2002, S. 365-395.
- Flören, R. H., (1998): The significance of family business in the Netherlands. In: *Family Business Review*, June, 1998, S. 121-134.
- Frey, B. (2003): *Corporate Governance: What can we learn from public Governance*. 65. Tagung des Verbandes der Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre. Zürich 2003.

- Fueglistaller, U., (2004): *Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. St. Gallen: KMU-HSG, 2004.
- Fueglistaller, U.; Müller, Chr.; Halter, F. (2004): *Customer Value für kleinere und mittlere Unternehmen*. In: Belz, Bieger - Hrsg (2004), S. 447-485. Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Frankfurt: Ueberreuter 2004. S. 447-485.
- Gomez – Mejia, L. R.; Nunez – Nickel, M.; Gutierrez, I. (2001): The Role of Family Ties in Agency Contracts. In: *Academy of Management Journal*, 44(1), 2001, S. 81-95.
- Gross, P. (1994): *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1994.
- Habig, H.; Berninghaus, J.: *Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*. Berlin: Springer 1998.
- Hammer, R.R.; Hinterhuber, H.H. (1993): Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmen als Problem der strategischen Unternehmensführung. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Nr. 3, 1993. S. 252-265.
- Kicherer, H-P. (1997): *Möglichkeiten zur Verbesserung der Entwicklungschancen mittelständischer Familienbetriebe durch die Einrichtung eines Beirats*. In: Belak, Kajzer, Mugler u.a. 1997.
- Klein, S. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure. In: *Family Business Review*, September, 2000, S. 157-173.
- KPMG (2001): *Verwaltungsrat - Zwischen Verantwortung und Haftung*. Zürich: KPMG Fides Management AG, 2001.
- LeMar, Bernd. *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten*. Berlin: Springer, 2001.
- Liebermann, F. (2003): *Unternehmensnachfolge. Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung*. Zürich: AWA Schriftenreihe, 2003.
- Mugler, J. (1998): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Band 1, dritte und überarbeitete Auflage. Wien: Springer, 1998.
- Pentzlin, K. (1976): *Die Zukunft des Familienunternehmens - Erfolgreich von Generation zu Generation*. Düsseldorf: Econ, 1976.
- Schackmann, V. (2003): *Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb*. Wiesbaden: Gabler, 2003.
- Shanker, M., Astrachan, J., (1996): Myths and Realities: Family businesses' contribution to the US economy. In: *Family Business Review*, 9(2), 1996. S. 107-124.
- Spielmann, U. (1994): *Der Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen bei Gründern und Nachfolgern*. Dissertation an der Universität St.Gallen, 1994.
- Von Moos, A. (2003): *Familienunternehmen erfolgreich führen. Corporate Governance als Herausforderung*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung, 2003.
- Wiedmann, Th. (2002): *Unternehmensnachfolge in einem krisenbedrohten Familienunternehmen mit Berücksichtigung persönlicher Ansprüche der Unternehmer*. Dissertation an der Universität St.Gallen. St.Gallen: Difo, 2002.

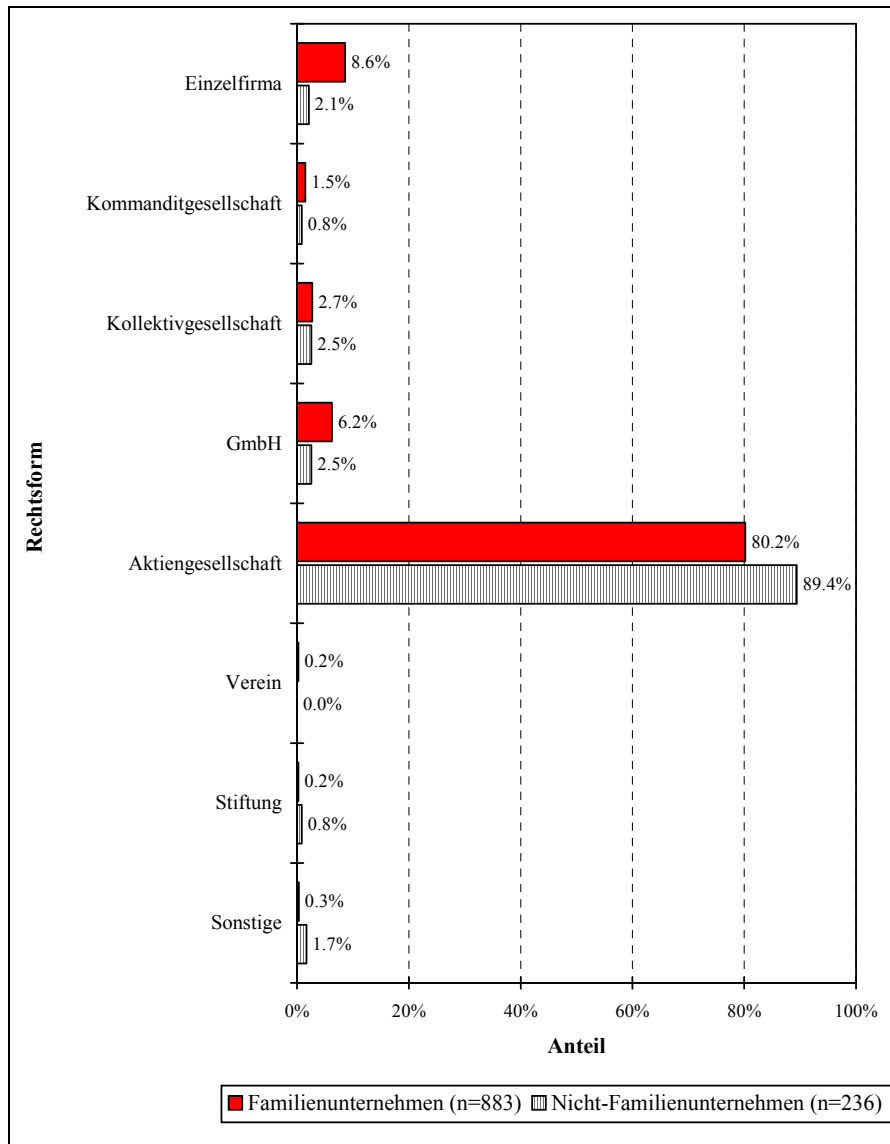
8 Anhang

8.1 Anhang: Charakteristika der Stichprobe

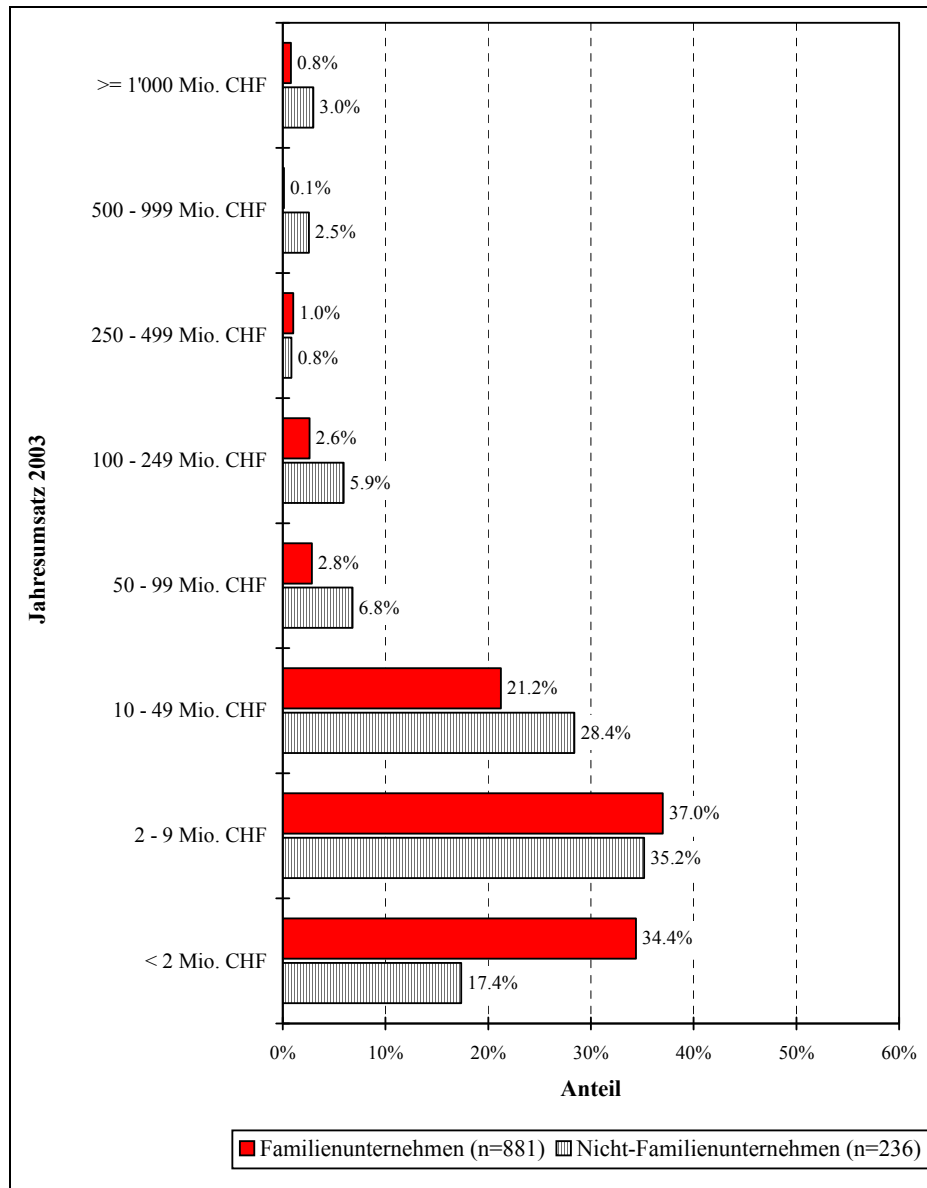
8.1.1 Branchenverteilung der Unternehmen



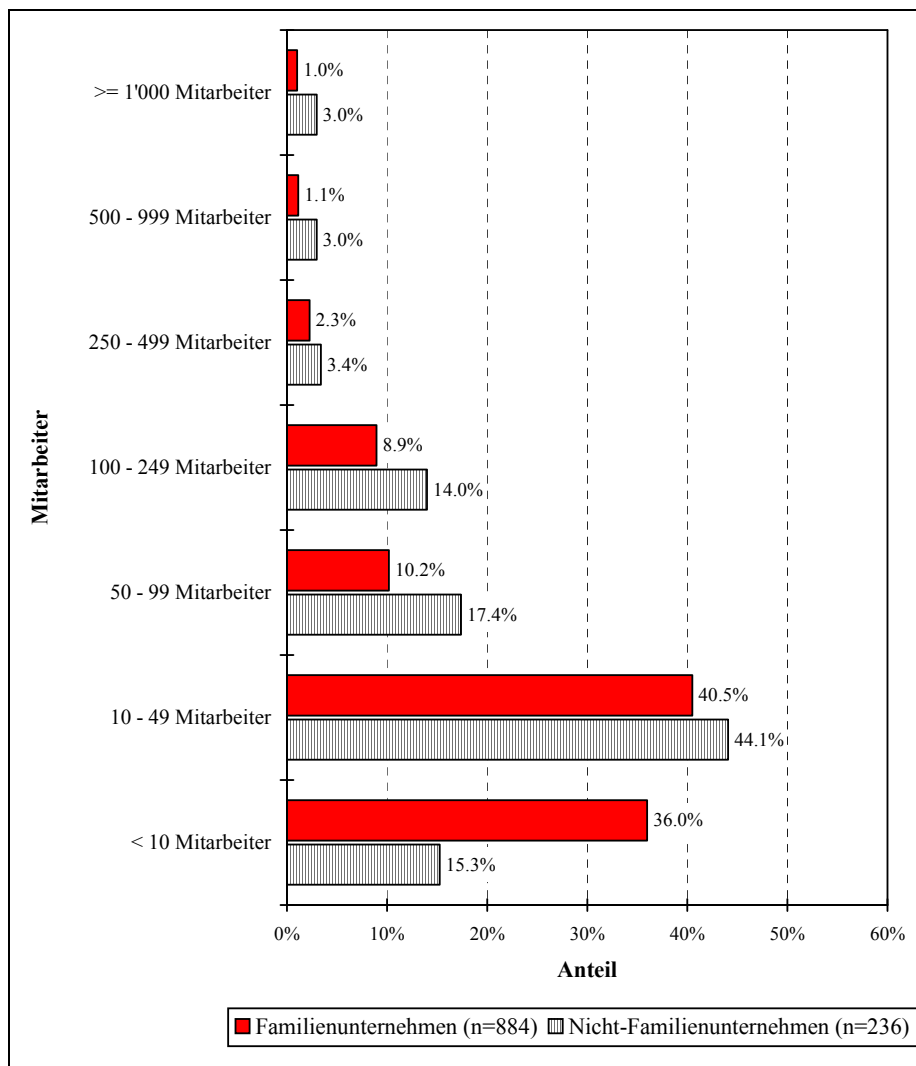
8.1.2 Rechtsform der Unternehmen



8.1.3 Jahresumsatz 2003 der Unternehmen



8.1.4 Anzahl der Mitarbeiter



8.2 Anhang: Mittelwertvergleiche zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen

Mittelwertvergleich Familienunternehmen (FU) / Nicht-Familienunternehmen (NFU) ³¹				
	MW 1 FU (G1)	MW 2 NFU (G2)	Signi- fikanz T-Test G1 / G2	Signifikanz Mann- Whit- ney-U-Test G1 / G2
	884	237		
Zu welcher Umsatzgrösse zählt Ihr Unternehmen (Jahrs- umsatz 2003 in CHF)?	2.10	2.76		0.000*
Wie viele Mitarbeiter beschäftigte Ihr Unternehmen im Jahr 2003?	2.08	2.67		0.000*
In welchem Zeitraum wurde Ihr Unternehmen gegründet?	5.24	5.36		0.445
Wie viele Gesellschafter bzw. Aktionäre hat Ihr Unterneh- men?	4.29	399.03	0.000*	
Eigenkapital/Stimmrecht Anteil Familie	93.13	16.62	0.000*	
Eigenkapital/Stimmrecht Anteil Fremde	6.93	83.38	0.000*	
Kernunternehmen gehört: % direkt der Familie	14.74	2.13	0.000*	
Kernunternehmen gehört: % direkt Fremden	1.91	10.08	0.000*	
Kernunternehmen gehört: % Holding	89.94	88.40	0.592	
Holding gehört: % direkt Familienmitgliedern	93.37	12.96	0.000*	
Holding gehört: % direkt Fremden	5.72	62.05	0.000*	
Holding gehört: % 2. Holding	1.25	26.60	0.000*	
2. Holding gehört: % direkt Familienmitgliedern	2.44	8.65	0.020*	
Gibt es ein Aufsichts- oder Beiratsgremium o.ä.?				
Wie viele Mitglieder hat es?	3.36	4.31	0.000*	
Wie viele Mitglieder gehören zur Familie?	2.13	1.25	0.000*	
Wie viele Nicht-Familienmitglieder wurden von Familienmitgliedern benannt?	1.82	2.53	0.001*	
Aus wie vielen Personen besteht die GL?	2.55	3.48	0.000*	
Wie viele Mitglieder der GL sind Familienmitglieder?	1.71	1.24	0.000*	
Wie viele der Nicht-Familienmitglieder in der GL wurden von Familienmitgliedern ausgesucht?	2.05	2.13	0.635	
Unsere Familie hat sehr grossen Einfluss auf das Unterneh- men.	4.43	3.29	0.000*	
Die Werte der einzelnen Familienmitglieder stimmen über- ein.	4.29	3.60	0.000*	
Unsere Familie unternimmt Anstrengungen weit über das normale Mass hinaus, damit das Unternehmen erfolgreich ist.	4.39	3.65	0.000*	
Wir stehen in Diskussionen mit Freunden, Angestellten und anderen voll hinter dem Familienunternehmen.	4.62	4.29	0.000*	
Wir fühlen uns loyal gegenüber dem Familienunternehmen.	4.73	4.39	0.000*	
Wir glauben, dass die Werte unserer Familie mit denen des Unternehmens übereinstimmen.	4.37	3.95	0.000*	

³¹ Signifikanzniveau je bei 5%

Wir sind stolz, anderen sagen zu können, dass wir Teil des Familienunternehmens sind.	4.35	4.05	0.002*	
Man profitiert auf lange Sicht überdurchschnittlich davon, ein Unternehmen in der Familie zu haben.	3.97	3.43	0.000*	
Wir sind einverstanden mit den Zielen, Werten und Strategien des Familienunternehmens.	4.40	4.03	0.000*	
Wir sind sehr am Schicksal des Familienunternehmens interessiert.	4.63	4.40	0.003*	
Die Entscheidung, mich im Familienunternehmen zu engagieren, hat einen positiven Einfluss auf mein Leben.	4.21	3.96	0.015*	
Ich verstehe und unterstütze die Entscheidung meiner Familie für die Zukunft des Familienunternehmens.	4.35	3.93	0.000*	
Welche Generation ist z.Z. Eigentümer des Unternehmens?	1.83	1.62	0.037*	
Wann steht der nächste Eigentümerwechsel an?	11.54	10.29	0.076	
Welche Generation führt z.Z. das Unternehmen?	1.91	1.89	0.909	
Wann steht der nächste Führungswechsel (GF-Vorsitzender) an?	10.29	8.47	0.002*	
Welche Generation ist aktiv im Aufsichts- oder Beirat?	1.80	1.74	0.639	
Wie viele Familienmitglieder tragen aktiv zum Unternehmen bei?	2.33	1.54	0.000*	
Welche Eigenkapitalrendite haben Sie im Geschäftsjahr 2003 ausgewiesen (Eigenkapital / Gewinn)? [Gemäss Betriebsbuchhaltung - nicht steuerlich optimiert]	17.32	18.29	0.757	0.201
Wie hoch ist der Eigenkapitalanteil von Ihrer Bilanzsumme (Eigenkapital / Bilanzsumme)? [Eigenkapital inklusive ausgewiesener Reserve]	44.84	40.33	0.061	0.172
Fähigkeit zu führen	4.41	4.40	0.723	
Fähigkeit andere zu beeinflussen	3.76	3.68	0.190	
Fähigkeit unabhängig Entscheidungen zu fällen	4.29	4.18	0.060	
Fähigkeit andere zu motivieren	4.51	4.47	0.400	
Fähigkeit effektiv zu kommunizieren	4.32	4.32	0.978	
Fähigkeit Konflikte zu lösen	4.21	4.10	0.054	
Fähigkeit strategische Ziele zu setzen	4.31	4.27	0.435	
Fähigkeit das Unternehmen im Markt zu positionieren	4.40	4.29	0.037*	
Fähigkeit Kooperationen und Netzwerkstrukturen einzugehen und diese zu unterhalten	3.78	3.81	0.702	
Fähigkeit innovativ zu sein und Innovationen voran zu treiben	4.41	4.31	0.073	
Fähigkeit das Unternehmen aus finanzieller Perspektive transparent zu erfassen	4.08	3.98	0.091	
Substantial Family Influence (Formula by F.A.)	1.77	0.31	0.000*	
Familienunternehmen / Nicht-Familienunternehmen	1.00	2.00		
Anteil Familienmitglieder im Aufsichtsrat	66.27	30.36	0.000*	
Anteil Nicht-Familienmitglieder im Aufsichtsrat, die von Familienmitgliedern benannt wurden	50.55	63.59	0.004*	
Anteil Familienmitglieder in GL	78.47	41.35	0.000*	
Anteil Nicht-Familienmitglieder in GL, die von Familienmitgliedern ausgesucht wurden	56.22	62.23	0.034*	
Anzahl Nicht-Familienmitglieder im Aufsichtsrat	1.33	3.26	0.000*	
Anzahl Nicht-Familienmitglieder im Management	0.85	2.16	0.000*	
Anteil Nicht-Familienmitglieder im Aufsichtsrat	33.73	69.64	0.000*	
Anteil Nicht-Familienmitglieder im Management	21.28	58.65	0.000*	
Firmenalter in Jahren (aus Klassenmitten von A5_Zeitr berechnet)	45.43	43.36	0.413	0.444

8.3 Anhang: Fragebogen

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

- Das Ausfüllen nimmt **ca. 10-15 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch.
- Fragen nach Ihrem **Unternehmen** beziehen sich immer auf *die gesamte Unternehmensgruppe*, falls diese in mehreren, auch voneinander rechtlich selbständigen Einheiten organisiert sein sollten. Mit **Geschäftsleitung** ist somit die *Leitung der Gesamtgruppe* gemeint, mit **Kontrollgremium** der *Verwaltungs- bzw. Beirat des Unternehmens/der Gruppe*.
- Die Zahlen bei den Kästchen sind **Codierungshilfen** für die Auswertung des Fragebogens und haben sonst keine weitere Bedeutung.

Was ist gemeint mit ...

- **Gründergeneration:** 1. Generation; deren Kinder sind die 2. Generation u.s.w.
- **Eigentum:** Eigentum am Eigenkapital des Unternehmens. Falls Stimmrechte und Eigenkapital unterschiedlich sind, geben Sie bitte den Prozentsatz für die Stimmrechte an.
- **Oberstes Führungsgremium:** Die Gruppe von Managern, die das Unternehmen als Ganzes (also im Falle von mehreren Gruppenunternehmen z.B. der Holdingvorstand) führt.
- **Aktive Familienmitglieder:** Die einen substantiellen Beitrag zum Unternehmen leiten. (z.B. Anteilseigner, Verwaltungsrat oder Beirat, Vertreter in Verbänden, aber auch in der Politik, Gemeinde etc.)

Teil A: Allgemeine Angaben (Bitte zutreffendes Feld ankreuzen)

1. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe?
(Nur eine Antwort möglich)

☐ ₁ Verarbeitendes Gewerbe/Industrie	☐ ₂ Baugewerbe
☐ ₃ Handel	☐ ₄ Dienstleistungen
☐ ₅ Handwerk	☐ ₆ Sonstige

2. In welcher Rechtsform ist Ihr Unternehmen organisiert? (Nur eine Antwort möglich)

☐ ₁ Einzelfirma	☐ ₂ Kommanditgesellschaft
☐ ₃ Kollektivgesellschaft	☐ ₄ GmbH
☐ ₅ Aktiengesellschaft	☐ ₆ Verein
☐ ₇ Stiftung	☐ ₈ Sonstige

3. Zu welcher Umsatzgrösse zählt Ihr Unternehmen (Jahrsumsatz 2003 in CHF)?
(Nur eine Antwort möglich)

☐ ₁ < 2 Mio. CHF	☐ ₅ 100 - 249 Mio.
☐ ₂ 2 - 9 Mio. CHF	☐ ₆ 250 - 499 Mio. CHF
☐ ₃ 10 - 49 Mio. CHF	☐ ₇ 500 - 999 Mio. CHF
☐ ₄ 50 - 99 Mio. CHF	☐ ₈ 1'000 Mio. CHF und mehr

4. Wie viele Mitarbeiter beschäftigte Ihr Unternehmen im Jahr 2003?
(Nur eine Antwort möglich, Angabe als Vollzeitäquivalent)

1 [] < 10 Mitarbeiter	5 [] 250 - 499 Mitarbeiter
2 [] 10 - 49 Mitarbeiter	6 [] 500 - 999 Mitarbeiter
3 [] 50 - 99 Mitarbeiter	7 [] >= 1'000 Mitarbeiter
4 [] 100 - 249 Mitarbeiter	

5. In welchem Zeitraum wurde Ihr Unternehmen gegründet? (Nur eine Antwort möglich)

1 [] Vor 1870	6 [] 1970 - 1979
2 [] 1870 - 1913	7 [] 1980 - 1989
3 [] 1914 - 1945	8 [] 1990 - 1999
4 [] 1946 - 1959	9 [] 2000 und später
5 [] 1960 - 1969	

Teil B: Einfluss durch Eigentum und/oder Führung

6.	Wie viele Gesellschafter bzw. Aktionäre hat Ihr Unternehmen?	_____ Gesellschafter
----	--	----------------------

7a.	Wenn Sie an den Gründer und seine Familie denken, sind noch Nachkommen des/der Gründer Gesellschafter im Unternehmen?	1 [] Ja	2 [] Nein
7b.	Falls nein, wurde das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt übernommen und sind von der übernehmenden Familie noch Mitglieder Gesellschafter?	1 [] Ja	2 [] Nein

8.	Falls Gründerfamilienmitglieder oder Familienmitglieder der später eingetretenen Familie noch Gesellschafter sind, geben Sie bitte an, wie viel Prozent des Eigenkapitals/Stimmrechts von diesen Familienmitgliedern gehalten wird:	Familie: _____ % _a Fremde: _____ % _b
----	---	---

9.	Werden Anteile über eine Holding oder ähnliche zwischengeschaltete Einheiten gehalten?	1 [] Ja	2 [] Nein
	Falls Ja , zu welchem Prozentsatz: (a) Kernunternehmen gehört:	_____ % direkt der Familie ₁ _____ % direkt Fremden ₂ _____ % Holding ₃	
	(b) Holding gehört:	_____ % Familienmitgliedern ₁ _____ % Fremde ₂ _____ % 2. Holding ₃	
	(c) 2te Holding gehört	_____ % Familienmitgliedern	

10.	Gibt es ein Aufsichts- oder Beiratsgremium o.ä.?	₁ [] Ja	₂ [] Nein
	Falls Ja,		
	(a) Wie viele Mitglieder hat es?	_____ Mitglieder	
	(b) Wie viele Mitglieder dieses Gremiums gehören zur Familie?	_____ Familienmitglieder	
	(c) Wie viele Nicht-Familienmitglieder des Gremiums wurden von Familienmitgliedern benannt?	_____ von Familienmitgliedern benannt	

11.	Denken Sie bitte an den Vorstand oder die Geschäftsführung:	
	(a) Aus wie vielen Personen besteht diese?	_____ Mitglieder
	(b) Wie viele Mitglieder der GL sind Familienmitglieder?	_____ Familienmitglieder
	(c) Wie viele der Nicht-Familienmitglieder in der GL wurden von Familienmitgliedern ausgesucht?	_____ Nicht-Fam.-Mitglieder

Teil C: Unternehmenskultur und Erfahrung

Falls Sie die Fragen 7a und 7b beide mit Nein beantwortet haben, bitten wir Sie bei Frage 24 weiter zu machen. **Wenn Sie die Fragen 7a und/oder 7b mit Ja beantwortet haben, bitten wir Sie alle folgenden Fragen zu beantworten.**

		Stimme gar nicht zu	Stimme weniger zu	neutral	Stimme mehr zu	Stimme völlig zu
12.	Die Familie hat sehr grossen Einfluss auf das Unternehmen.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
13.	Die Wertvorstellungen der einzelnen Familienmitglieder stimmen überein.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
14.	Die Familie unternimmt Anstrengungen weit über das normale Mass hinaus, damit das Unternehmen erfolgreich ist.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
15.	Die Familie steht in Diskussionen mit Freunden, Angestellten und anderen voll hinter dem Unternehmen.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
16.	Die Familie fühlt sich loyal gegenüber dem Unternehmen.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
17.	Die Familie glaubt, dass die Werte der Familie mit denen des Unternehmens übereinstimmen.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
18.	Die Familie ist stolz, anderen sagen zu können, dass sie ein Teil des Unternehmens ist.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
19.	Man profitiert auf lange Sicht überdurchschnittlich davon, ein Unternehmen in der Familie zu haben.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
20.	Die Familie ist einverstanden mit den Zielen, Werten und Strategien des Familienunternehmens.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
21.	Die Familie ist sehr am Schicksal des Unternehmens interes-	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []

	siert.					
22.	Die Entscheidung, mich im Familienunternehmen zu engagieren, hat einen positiven Einfluss auf mein Leben.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
23.	Ich verstehe und unterstütze die Entscheidung meiner Familie für die Zukunft des Familienunternehmens.	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []

Die letzten Fragen bitten wir wieder von allen auszufüllen.

24.	Welche Generation ist z.Z. Eigentümer des Unternehmens	_____ Generation
25.	Wann steht der nächste Eigentümerwechsel an?	In ca. _____ Jahren
26.	Welche Generation führt z.Z. das Unternehmen?	_____ Generation
27.	Wann steht der nächste Führungswechsel (GF-Vorsitzender) an?	In ca. _____ Jahren
28.	Welche Generation ist aktiv im Aufsichts- oder Beirat?	_____ Generation
29.	Wie viele Familienmitglieder tragen aktiv zum Unternehmen bei?	_____ Mitglieder

Teil D: Wettbewerbsstärke und Fähigkeiten

30.	Welche Eigenkapitalrendite haben Sie im Geschäftsjahr 2003 ausgewiesen (Gewinn / Eigenkapital)? [Gemäss Betriebsbuchhaltung - nicht steuerlich optimiert]	_____, ____ % ₁				
	Wie hoch ist der Eigenkapitalanteil von Ihrer Bilanzsumme (Eigenkapital / Bilanzsumme)? [Eigenkapital inklusive ausgewiesener Reserve]	_____, ____ % ₂				
31.	Welche Bedeutung messen Sie folgenden Fähigkeiten der Unternehmensführung zu, um die Zukunft erfolgreich zu meistern.	Sehr gering	gering	mittel	hoch	Sehr hoch
	a) Fähigkeit zu führen	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	b) Fähigkeit andere zu beeinflussen	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	c) Fähigkeit unabhängig Entscheidungen zu fällen	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	d) Fähigkeit andere zu motivieren	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	e) Fähigkeit effektiv zu kommunizieren	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	f) Fähigkeit Konflikte zu lösen	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	g) Fähigkeit strategische Ziele zu setzen	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	h) Fähigkeit das Unternehmen im Markt zu positionieren	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	i) Fähigkeit Kooperationen und Netzwerkstrukturen einzugehen und diese zu unterhalten	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	j) Fähigkeit innovativ zu sein und Innovationen voran zu treiben	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
	k) Fähigkeit das Unternehmen aus finanzieller Perspektive transparent zu erfassen	1 []	2 []	3 []	4 []	5 []

Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit!

8.4 Anhang: Begleitbrief

Herr
Hans Muster
Musterstrasse 1
8000 Zürich

9. April 2004

Studie zum Unternehmertum in der Schweiz

Sehr geehrter Herr Muster

„Entlastung von KMU“ und „Förderung des Unternehmertums“ sind zwei Forderungen, die in den letzten Wochen/Monaten sowohl in den Medien als auch in der Politik immer wieder zu hören waren. Eine wichtige Grundlage für die Umsetzung solcher Forderungen sind wissenschaftlich erhobene Daten.

Durch das Bundesamt für Statistik werden in regelmässigen Abständen Betriebszählungen durchgeführt. Diese Daten machen jedoch keine Aussage darüber, welche Bedeutung das Unternehmertum in der Schweiz hat.

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG), hat sich zum Ziel gesetzt diese Lücke zu schliessen. Unser Institut führt deshalb - eingebettet in ein internationales Forschungsprojekt - eine Studie durch, die das Verhältnis zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen in der Schweiz eingehender untersucht.

Da dem Forschungsprojekt eine hohe Bedeutung zukommt - Internationaler Benchmark, Förderung des Unternehmertums - sind wir Ihnen sehr dankbar, wenn Sie uns **15 Minuten** Ihrer Zeit widmen, und den beiliegenden Fragebogen **persönlich ausfüllen**. Die von Ihnen gemachten Angaben werden absolut vertraulich behandelt.

Einsendeschluss für den Fragebogen ist **Freitag, der 30. April 2004**.

Bei allfälligen Fragen zum Fragebogen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Mit herzlichem Dank für Ihr Engagement und mit freundlichen Grüssen aus dem KMU-HSG.



Dr. oec. Urs Frey
Mitglied der Geschäftsleitung
Leiter Bereich Praxis



Thomas Zellweger
lic.oec. HSG
Projektmanager



Frank Halter
lic.oec. HSG
Projektmanager

Zitierweise / Citation:

Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2004): Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).

Family Business Center
an der Universität St. Gallen (FBC-HSG)

Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
++41 (0)71 224 71 00 (Telefon)
++41 (0)71 224 71 01 (Fax)

www.fbc.unisg.ch

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG)

Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
++41 (0)71 224 71 00 (Telefon)
++41 (0)71 224 71 01 (Fax)

www.kmu.unisg.ch

