

«Hidden Champions der Schweizer Wirtschaft»

Der Family Business Award zeichnet nachhaltig geführte Familienunternehmen aus

Philipp Aerni ist Direktor des Zentrums für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit an der Universität Zürich. Im Interview spricht er von Familienunternehmen und gewährt Einblicke in die Arbeit als Juror des Family Business Award.

Interview: Beni Meier

Herr Aerni, wodurch zeichnen sich Familienunternehmen aus? Beim Familienunternehmen steht die Eigenverantwortung im Vordergrund. Die Eigentümerfamilie hat ein einzigartiges Erfahrungswissen bezüglich des Unternehmens und den Märkten, in denen es tätig ist. Zugleich ist sich das Familienunternehmen bewusst, dass Gewinne langfristig investiert werden müssen, zum Beispiel in die Aus- und Fortbildung der Mitarbeitenden, in den Kauf von kostenintensiven Technologien und in Innovationen zur Verbesserung der Marktposition. Schliesslich ist das familiäre Verhältnis, das zwischen den Eigentümerinnen und den Mitarbeitenden eines Familienunternehmens besteht, wesentlich für die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Sie fühlen sich oft als Teil der Familie und sind mit der Unterstützung der Eigentümerinnen rechnen können.

Wozum engagieren Sie sich seit Jahren in der Jury des Family Business Award? Es ist ein ausserordentliches Privileg für einen Akteur wie mich, einen Einblick in die Praxis der Unternehmensverantwortung zu erhalten. Als Jurymitglied freue ich mich über die Möglichkeit, auf die Firmendebatte. Jedes Familienunternehmen, das wir über besucht haben, hat bereits mehrere Krisen durchgestanden, die oftmals auf externe Schocks zurückzuführen waren (starker Schweizer/Franken, Krisen in

wichtigen Exportländern). Resigniert hat deshalb keines. Startübens haben sie sich durch Optimismus sowie Leistung und Innovationskraft wieder aus der Talosche herausgearbeitet. Es sind die «Hidden Champions der Schweizer Wirtschaft und die Universitäten können gut daran, von ihrem Know-how und ihren Technologien zu profitieren.

Es gibt in der Schweiz unzählige Unternehmer- und Start-up Awards. Was macht den Family Business Award so speziell? In der Tat gibt es sehr viele Start-ups und für diese sind Unternehmerpreise überaus wichtig, um ihr noch sehr frühes Business finanzieren zu können.

erfolgreichen Unternehmen. Es wird implizit angenommen, dass Gewinne auf Kosten der Gesellschaft und der Umwelt gehen. Gerade Familienunternehmen beweisen immer wieder, dass sie durch Innovation und Unsicherheit gegenüber ihren Kunden und Mitarbeitenden sowie der Umwelt Teil der Lösung und nicht Teil des Problems sind.

Wie sieht die Arbeit der Jury genau aus? Die Juryfähigkeit basiert jedes Jahr primär auf drei wichtigen Themen. Zuerst treffen sich die Jurymitglieder, um die eingereichten Dossier zu studieren. Am Ende wird entschieden, welche der drei bis vier Unternehmen in die engere Auswahl kommen sollen.

Preisvergabe erfolgt dann im Herbst im Kursaal in Bern. Dieser Termin ist zugleich der feierliche Abschluss der Arbeit. Die Preisverleihung ist zeitgleich eine grosse Show mit zahlreichem Publikumscharakter aus Politik, Wirtschaft und Medien und einem erstklassigen Dinner.

Hand aufs Herz: Worin bestehen die grössten Schwierigkeiten bei der Auswahl der Gewinner? Die Bewerber kommen aus fast allen Industrie- und Dienstleistungsbranchen. Oftmals vertritt die Gruppe so viele, wie das Gründungsjahr der Firmen betraflich, was den Entscheid nicht immer einfach macht, denn es zwingt zur Prioritätssetzung. Soll ein kleines und sehr innovatives Familienunter-

nehmen belohnt werden, das aber erst in der zweiten Generation ist? Oder soll ein bewährtes und traditionelles Unternehmen ausgezeichnet werden, das bereits erfolgreich an die fünfte oder sechste Generation übergeben wurde? Ausserdem ist nicht immer klar, ob die Leistung von Familienbetrieben, die sich in der exportorientierten High-Tech-Branche bewähren, per se mehr Anerkennung verdient als innovative Schweizer Kleinbetriebe, die zum Beispiel in der Landwirtschaft oder Forstwirtschaft Subventionen erhalten, sondern dass Unternehmen auch einen grossen

Beitrag zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit stiften kann. Viele Familienunternehmen bekommen die Hilfe bei der Nachfolgeplanung. Haben Sie ein Erfolgsgeheimnis wie es mit der Übergabe an die nächste Generation klappt? Erfolgreiche Familien sind bei der Nachfolgeplanung flexibel geworden. Es geht nicht mehr um Blögen und Blöchen darum, dass der auszuwählende Sohn oder die ausgewählte Tochter die Geschäftsführung übernehmen muss. Was zählt, ist nämlich nicht bloss ein guter Studienabschluss des Zöglings, sondern auch die konkrete Bewährung im Betrieb, unternehmerischer Mut und ein Wille zur betrieblichen Erneuerung ist genauso zentral wie die Fähigkeit, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Die Kombination dieser Fähigkeiten lässt sich nicht immer innerhalb der Familie finden und somit lässt sich bei vielen Schweizer Familienunternehmen beobachten, dass sie die Betriebsführung an eine externe Person übergeben. Falls diese tatsächlich die Erwartungen erfüllt und somit das Vertrauen der Familie gewinnt, wird sie nach und nach zum Mitgestalter gemacht.



Prämiert nachhaltige und wertschöpfende Unternehmen: Der Family Business Award. Foto: 2016

Die Hauptauswahlkriterien sind die Finanzzahlen, die Investitionen in die Zukunft sowie die soziale und ökologische Nachhaltigkeit des Betriebs. Der zweite Termin ist die Juryreise. Die ausgewählten Firmen bereiten sich auf den Besuch der Jury vor und stellen sich nach einem Rundgang im Betrieb und der Vorstellung der Mitarbeitenden konkreten Fragen der Jury. Je nachdem, wie viele Firmen besucht werden und wie weit diese geografisch auseinander liegen, dauert die Juryreise bis zu zwei Tagen. Es ist eine spannende und fehrreiche Zeit, die mit der Einigung der Jurymitglieder auf einen Gewinner des Awards endet. Die

nehmen belohnt werden, das aber erst in der zweiten Generation ist? Oder soll ein bewährtes und traditionelles Unternehmen ausgezeichnet werden, das bereits erfolgreich an die fünfte oder sechste Generation übergeben wurde? Ausserdem ist nicht immer klar, ob die Leistung von Familienbetrieben, die sich in der exportorientierten High-Tech-Branche bewähren, per se mehr Anerkennung verdient als innovative Schweizer Kleinbetriebe, die zum Beispiel in der Landwirtschaft oder Forstwirtschaft Subventionen erhalten, sondern dass Unternehmen auch einen grossen

mal Betriebs an Paradeplatz gerät, macht den Betrieb verantwortungsvoll, umständig und vertrauenswürdig, was wiederum die Grundlage für ein nachhaltiges und inklusives Wachstum darstellt. Diese Werte und Normen der nächsten Generation weiterzugeben ist oftmals in grossen Wohlstand anwachsend und sich mehr um sich selbst als um andere sorgt, ist wohl eine grosse Herausforderung, auf die es keine Antworten in der einschlägigen Businessliteratur gibt.

DIE JURY

- Pascale Badolier Weiss Ständerin, Präsidentin der Jury
- Roger de Weck Generaldirektor SRG
- Jürg Lüdenach Inhaber Confiseur Läderach AG
- Karin Lenzinger Vizepräsidentin und Inhaberin Lenzingen Sonne AG
- Dr. Thomas Staubelin Verwaltungsratspräsident Social Enterprise
- Klaus Endress Präsident des Verwaltungsrats der Entress-Hauser-Gruppe
- Franziska Tschudi Sauber Vize-Präsidentin und CEO WCOOR Holding AG
- Dr. Philipp Aerni Direktor COHS, Universität Zürich
- Hans Hess Präsident Swisssem

