

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 94 (2014)
Heft: 1013

Artikel: Hort der Pioniere
Autor: Straumann, Tobias
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735814>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 31.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

1 Hort der Pioniere

Familienunternehmen galten als traditionell, behäbig und innovationsfeindlich. Das war einmal. Heute werden sie als Zeichen einer vitalen Wirtschaft gefeiert. Zu Recht. Doch: überleben können sie nur, wenn starke Persönlichkeiten sie immer wieder neu erfinden.

von Tobias Straumann

Im Jahr 1977 publizierte der amerikanische Wirtschaftshistoriker Alfred Chandler ein einflussreiches Buch über den Aufstieg der Manager im 19. Jahrhundert. Anhand der Geschichte berühmter Grossunternehmen versuchte er zu zeigen, wie segensreich die Entstehung der Massenproduktion für die moderne Wirtschaft war. Als Titel wählte er «The Visible Hand», in bewusster Abgrenzung zu Adam Smiths unsichtbarer Hand. Denn der Harvard-Professor glaubte, dass nicht nur Märkte, sondern auch Grossunternehmen entscheidend zum Wohlstand beigetragen haben. Nur sie seien in der Lage gewesen, die grossen Skalenerträge dank Eisenbahn und Dampfmaschine zu erzielen, die notwendig waren, um den Lebensstandard der Bevölkerung zu verbessern.

«The Visible Hand» war ein grosser Wurf und gilt bis heute zu Recht als ein wichtiges Grundlagenwerk der jüngeren Unternehmensgeschichte. Chandler war einer der ersten, dem es gelang, branchenübergreifende Entwicklungsmuster zu identifizieren und zu erklären. Ihm kommt auch das Verdienst zu, dass er die Geschichte der amerikanischen Grossunternehmen aus der moralischen Umklammerung gelöst hat. John Rockefeller oder Andrew Carnegie galten entweder als Helden oder Raubritter, doch wie sich die Unternehmen genau entwickelten, interessierte in diesem Streit kaum jemanden. Chandler zeigte, wie Standard Oil und Carnegie Steel dank einem steten Fluss von technischen und organisatorischen Innovationen enorme Produktivitätsfortschritte zum Wohl der Gesamtwirtschaft

erzielten. Die Frage, ob Manager gut oder böse seien, erübrigte sich in seiner Analyse. Sie waren ganz einfach notwendig, um die amerikanische Unternehmenswelt zu revolutionieren.

Aus heutiger Sicht ist aber ein anderer Aspekt von Chandlers Analyse viel bemerkenswerter. «The Visible Hand» zeigt, wie fundamental sich unsere Sicht auf Unternehmensgrösse, Eigentumsverhältnisse und Innovation in den letzten Jahrzehnten verändert hat. In den 1970er Jahren war es völlig normal, Grösse mit Effizienz und Fortschritt gleichzusetzen, während Familienunternehmen als traditionell, behäbig und innovationsfeindlich galten. Es war für Chandler klar, dass der Niedergang der britischen Wirtschaft im 20. Jahrhundert mit dem Fortbestehen des «personal capitalism», der Dominanz von Unternehmerfamilien, zu erklären war. Die Überlegenheit der USA sei auf ihre frühe Ablösung von den Eigentümerunternehmern zurückzuführen, so war er überzeugt.

Die berechnete Aufwertung

Heute wagt niemand mehr zu behaupten, dass Grösse und Innovationskraft einander bedingen. In der historischen Forschung hat deshalb vor etwa zehn Jahren eine wahre Renaissance von Büchern zur Geschichte der Familienunternehmen eingesetzt. Im Jahr 2000 erschien die monumentale Chronik des Bankhauses Rothschild von Niall Ferguson. 2003 publizierte Andrea Colli, ein Wirtschaftshistoriker aus Italien, wo die Bedeutung der Familienunternehmen schon immer besonders gross war, ein einschlägiges Überblickswerk

Tobias Straumann

ist Privatdozent für Wirtschaftsgeschichte an der Universität Zürich und Autor zahlreicher Aufsätze zum Thema. Jüngste Veröffentlichung (zusammen mit Peter Borscheid, David Gugerli und Harold James): «Swiss Re und die Welt der Risikomärkte» (Beck 2013).

zum Thema. Drei Jahre später erschien das Buch von Harold James über den «Familienkapitalismus» in Europa. Und 2008 schrieb David Landes, ein Kollege Chandlers an der Harvard University, ein Buch über die Macht der Familie in der Wirtschaftsgeschichte.

Der Grund für die Neubewertung der verschiedenen Unternehmensformen ist nicht schwer zu finden. Seit dem Einbruch des Trendwachstums in den 1970er Jahren kämpften die grossen Konzerne mit sinkenden Margen, und es zeigte sich bald, dass sie grosse Mühe hatten, genügend schnell auf die neuen Marktverhältnisse zu reagieren. Gleichzeitig erwiesen sich junge Unternehmen in den neuen Branchen der Computer- oder Biotechnologie als ungewöhnlich innovativ. Charismatische Unternehmerpersönlichkeiten zogen das Interesse der Medien auf sich und erwarben aufgrund ihrer Leistung ein Vermögen, das weit über demjenigen der Chefs grosser Firmen lag. Angesichts der spektakulären Erfolgsgeschichten von Eigentümerunternehmen wurde es zunehmend absurder, nur den grossen Konzernen die Fähigkeit auf Innovation zuzusprechen. Es waren nun im Gegenteil die alten Kolosse, die den Beweis erbringen mussten, dass sie lebensfähig waren.

Auch in der Schweiz ist das neu erwachte Interesse an den Familienunternehmen seit einiger Zeit deutlich spürbar. 2003 gründete die Universität St. Gallen das Center for Family Business. Die Beratungsfirmen haben das Geschäft mit Familienunternehmen erweitert und veröffentlichten regelmässig Berichte. Das Bundesamt für Statistik versucht seit einigen Jahren, die Unternehmensstruktur besser zu erfassen. In der Presse erscheinen regelmässig Artikel zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen. Und als Nicolas Hayek im Juni 2010 verstarb, waren die Kommentarseiten voll des Lobs über die segensreiche Wirkung von Familien für die Schweizer Wirtschaft.

Die Aufwertung ist berechtigt. Eine Untersuchung der Universität St. Gallen zeigt, dass das Familienunternehmen mit riesigem Abstand die häufigste Unternehmensform in der Schweiz ist.¹ Selbst in der Gruppe der grossen Firmen (mehr als 1000 Beschäftigte) kann mehr als die Hälfte als Familienunternehmen bezeichnet werden. Allerdings verwendet die Studie eine weite Definition – auch wenn nur zwanzig Prozent des Aktienbesitzes in der Hand einer Familie ist, gilt es als Familienunternehmen. Aber selbst wenn man die Definition enger zieht, besteht kein Zweifel an der Grundaussage: Die international ausgerichtete Schweizer Wirtschaft ist ohne Unternehmen in Familienhand undenkbar.

Und das wird auch so bleiben, denn seit Beginn der Industrialisierung vor 200 Jahren haben die Familienunternehmen ohne Unterbruch eine entscheidende Rolle gespielt. Bis in die Gegenwart sind alle wichtigen industriellen Branchen von ihnen geschaffen worden: Textil, Uhren, Maschinen, Nahrungsmittel, Chemie und Medizinaltechnik. In der Maschinenindustrie entwickelten sich BBC und Sulzer unter der Ägide der Gründungsfamilien zu den grössten Unternehmen der Branche. Walter Boveri bestimmte die Geschicke der BBC bis Mitte der 1960er Jahre, bei der

Firma Sulzer bekleidete Georg Sulzer bis 1982 das Verwaltungsratspräsidium. In der Pharmaindustrie sind die Gründerfamilien bis heute wichtig geblieben. Die Erben von Fritz Hoffmann-La Roche verfügen über eine knappe Mehrheit der Stimmrechte bei Roche, und die Sandoz-Stiftung ist mit einem Mitglied im Verwaltungsrat der Novartis vertreten. Die Uhrenindustrie ist immer eine Familienangelegenheit geblieben. Neben den grossen Firmen gab es schon immer zahlreiche Familienbetriebe in allen Branchen, die auf den internationalen Märkten äusserst geschickt operiert haben.

Eine Sache der Persönlichkeit

Warum sind so viele schweizerische Familienunternehmen so erfolgreich gewesen? Die Frage ist nicht leicht zu beantworten, denn jeder Vorteil, der in diesem Zusammenhang genannt wird, kann genauso gut als Nachteil angesehen werden. So wird etwa gesagt, dass Familienunternehmen langfristiger planen können, weil sie es nicht mit ungeduldigen Aktionären zu tun haben. Aber diese Langfristigkeit kann auch zur Trägheit verführen, und dies ist in der Tat oft passiert. Und es mag sein, dass Familienunternehmen flexibler sind als grosse Unternehmen. Dafür fehlt aber ein Bollwerk gegen eine sprunghafte Führung. Überhaupt ist die Corporate Governance bei Familienunternehmen kaum besser als bei Gesellschaften mit einem zersplitterten Aktienkapital. Familienangelegenheiten sind besonders emotional, was die Beilegung von Konflikten bisweilen verunmöglicht. Auch die Nachfolgefrage kann bei Familienunternehmen besonders schwierig sein. Die Sache ist alles andere als eindeutig.

Meine These: Der Erfolg dürfte darauf zurückzuführen sein, dass sich starke Persönlichkeiten nur in ihren eigenen Organisationen voll entfalten können. In Grossunternehmen ist es für den einzelnen ausserordentlich mühsam, einer neuen Idee zum Durchbruch zu verhelfen, selbst wenn er in den leitenden Gremien mitentscheiden kann. Nur wenn eine Firma in eine Existenzkrise gerät, öffnet sich ein Fenster

für radikale Massnahmen, aber solche Existenzkrisen sind selten. Zudem gelangen in der Regel Persönlichkeiten an die Spitze, die weniger von einer Mission besessen sind als einen untrüglichen Instinkt für Machtverhältnisse besitzen. Sie merken stets frühzeitig, woher der Wind pfeift, und passen ihr Verhalten entsprechend an. Diese Eigenschaft ist eher selten bei Pionieren. Wenn sie auf Widerstand stossen, gehen sie erst recht auf Konfrontation.

Dies würde auch erklären, warum Familienunternehmen oft ab der dritten Generation in Schwierigkeiten geraten. Sie haben nur eine Überlebenschance, solange sie als Wirkungsfeld für Pioniere dienen. Sobald der Anfangsimpuls erloschen ist, delegiert die Familie die Verantwortung an die leitenden Manager oder verkauft die Mehrheit. Nur ein Strom an Neugründungen vermag dafür zu sorgen, dass eigenwillige Persönlichkeiten immer wieder zum Zug kommen. So gesehen gibt es vielleicht keinen besseren Indikator für die Vitalität einer Wirtschaft als die Anzahl der Familienunternehmen. Nur wenn ihre Zahl dramatisch sinken würde, müsste man sich Sorgen um die Zukunft der Schweiz machen. ◀

¹ Urs Frey, Frank Halter, Thomas Zellweger: Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. Sankt Gallen: Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität Sankt Gallen, 2004.