



Swiss Family Business Conference
27. August 2025

Swiss Family Business Conference

27. August 2025

von Dr. Sonja Kissling, Family Business Matters

Zum vierten Mal lud die Schweizer Börse SIX, gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Family Business Matters, dem Governance- und Vergütungsspezialisten HCM und dem Prüfungs- und Beratungsunternehmen PwC Familienmitglieder und Führungskräfte aus privaten und börsenkotierten Familienunternehmen und deren Trusted Advisors und Fachexperten aus unterschiedlichen Disziplinen zur Swiss Family Business Conference ein.

Das diesjährige Leitmotiv lautet: «**Familienunternehmen im Vorteil: Stabilität durch Weitsicht**». Im Zentrum steht die Frage, wie Familienunternehmen ihre Stabilität bewahren und gleichzeitig zukunftsorientiert handeln können.

Grundsätzliches vorweg – warum findet dieser Anlass für Familienunternehmen an der Börse statt? **Fabian Gerber, Head Origination von der Gastgeberin SIX**, gibt darauf eine Antwort. An der Schweizer Börse sind über siebzig Familienunternehmen kotiert (Bossard, Roche, Schindler, SFS, swatch, TX Group, Ypsomed, um ein paar zu nennen) und diese sind auf Nachfrage bei den Konferenzteilnehmenden auch beliebte Investitionsobjekte. Damit zeigt sich zum einen, dass Investoren Familienunternehmen schätzen. Zum anderen, dass Familienunternehmen die Börse weniger als Exit-Option nutzen, sondern vielmehr als Instrument zur Finanzierung von Wachstum und Professionalisierung.

Der Schutz des Unternehmens als wichtigster Vermögenswert der Familie und die Sicherstellung, dass das Unternehmen in der Familie bleibt, sind gemäss der PwC Family Business Survey die zwei wichtigsten Ziele von Familienunternehmen, erläutert **Reto Blaser, Leiter Unternehmensentwicklung Familienunternehmen & KMU bei PwC**. An erster Stelle stehen also nicht Gewinnausschüttungen. Diese Haltung führt dazu, dass Familienunternehmen kontinuierlich nach Verbesserung streben und auch vor grossen Investitionen nicht zurückschrecken.

Wie dies auch in der Not gelingen kann, berichtet **Luzius Rickenbacher, Mitglied der erweiterten Inhaberkategorie und der Geschäftsleitung von Lantal Textiles AG**. Lantal produziert in der Schweiz Textilien für Airlines, Bahn- und Busunternehmen in der ganzen Welt. Während der COVID-Pandemie brach der Umsatz fast vollständig ein. Lantal fürchtete um ihre Zukunft, machte aber aus der Not eine Tugend und tüftelte an einer neuen Technologie. Ihr Ziel war es, Teppiche nicht mehr zu weben, sondern künftig zu bedrucken. Voraussetzung war, dass bei Qualität und Einsatzmöglichkeiten keine Abstriche gemacht wurde. Lantal hat es geschafft und damit Produktion und Verwendung ihrer Teppiche nachhaltiger gemacht. Wasserverbrauch und Gewicht, welches für den Energieverbrauch der Verkehrsmittel ausschlaggebend ist, wurden reduziert. Für die Teilnehmenden ein toller Einblick in ein grossartiges Unternehmen mit dem spannenden Take-away: Wie lange ist die Lebensdauer eines Teppichs im Flugzeug? Fünf Jahre? Sechs Monate! Recurring business!

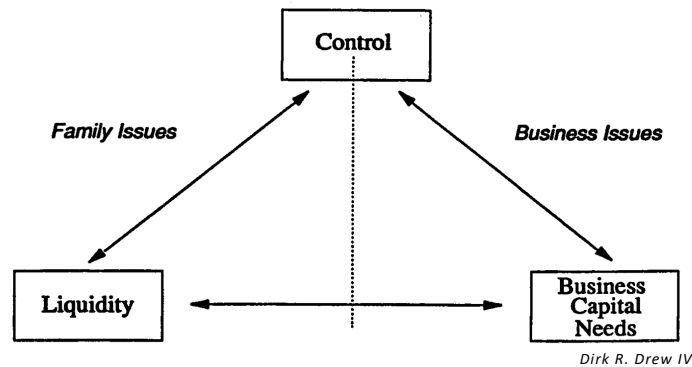
Martin Spiess, Managing Director Corporate Finance, und **Adrian Epp, Executive Director Corporate Finance**, beide von der **Helvetischen Bank** erläuterten gemeinsam mit **Fabian Gerber** und **Sarah Suter** von der **SIX** welche Finanzierungswege Familienunternehmen heute offenstehen. Zum einen können sie Eigenkapital durch einen Börsengang und darauffolgende Kapitalerhöhungen aufstocken. Zum anderen gibt es aber auch verschiedene Formen der Fremdkapitalaufnahme. Mit diesen sind Familienunternehmen, die in der Regel stolz auf eine hohe Eigenkapitalquote und die Unabhängigkeit von Banken sind, jedoch weniger vertraut. Börsenkotierte, aber auch grössere privatgehaltene Familienunternehmen können neben den bekannten Bankkrediten auch Anleihen ausgeben. Dabei macht die Helvetische Bank üblicherweise eine Festübernahme und so

erhalten die Familienunternehmen bereits vor der Platzierung bei Investoren finanzielle Mittel. Weiter ist auch der Bereich Private Debt, bei welchem die Kredite von Fondsgesellschaften, Versicherungen, Pensionskassen oder Family Offices stammen, ein wachsender Markt in der Schweiz. Fazit, Familienunternehmen sollten ihr Finanzierungsspektrum breiter ausschöpfen. Der Einsatz unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente, solides EK, unterschiedliche Gegenparteien als Finanzierungspartner und die Staffelung der Fälligkeiten stärken die Resilienz des Unternehmens. Fremdkapital kann zudem als Governance-Instrument dienen, da es Transparenz und Rechenschaftspflicht erhöht (z.B. bei einer Übernahme durch die nächste Generation).

Weg vom Technischen ergründet **Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner bei HCM**, gemeinsam mit **Dr. Wolfram Schön, Physiker, Organisations- und Wirtschaftspsychologe, Executive Coach** die Physik des Vertrauens. Vertrauen basiert auf Menschen und Prozessen, ist die Grundlage von Engagement und Leistungsbereitschaft und äussert sich daher messbar in der Produktivität von Unternehmen. Erfolg ohne Vertrauen ist nicht möglich. Stephan Hostettler erläutert, dass bei der Mitarbeiterführung Vertrauen von den Mitarbeitenden insbesondere in drei Prozessen wahrgenommen wird: Bei der Beurteilung, der Entwicklung, und in der Vergütung.» Die sieben Bausteine des Vertrauens seitens des Menschen sind: 1. Kompetenz, 2. «ich vertraue mir», also Selbstvertrauen, 3. Wertschätzung, 4. Interesse, 5. Information, 6. Respekt sowie 7. erlebtes Vertrauen (z.B. «freedom to act», oder auch: vergeben). Besonders angeklungen hat ein Bild des Alinghi Teams beim Sieg des America's Cup. Wolfram Schön führt die Aufmerksamkeit füreinander als Erfolgsfaktor an («they are watching each other»).

In einer Podiumsdiskussion sprachen **Valentin Vogt, Verwaltungsratspräsident** des privat gehaltenen Familienunternehmens **Kistler Holding AG** und **Max Renggli, Verwaltungsratspräsident des Bauunternehmens Renggli - Holzbau Weise**, mit **Dr. Sonja Kissling, Family Business Matters**, über ihre Erfahrungen mit den typischen finanziellen Zielkonflikten in Familienunternehmen. Dies sind einerseits der Wunsch der Familie nach Kontrollerhalt («Control», vgl. Bild) versus der Finanzierungsbedarf des Unternehmens («Business Capital Needs»). Zusätzliches Kapital von externen Investoren ist nicht willkommen, da die Familie den Kontrollverlust scheut. Die Podiumsteilnehmer erläutern, dass «Kontrolle» unterschiedlich verstanden wird und definiert werden muss. Ein börsenkotiertes Familienunternehmen kann mit 35% einen kontrollierenden Einfluss auf das Unternehmen haben. In einem privaten Familienunternehmen möchte ein einzelnes Familienmitglied vielleicht, um die «Kontrolle» zu erlangen, 100% der Anteile erwerben. Der Auskauf von Familienmitgliedern muss in der Regel durch Dividendenausschüttungen («Liquidity») finanziert werden, was ein weiteres Spannungsfeld ist. Max Renggli schildert, wie er den Generationenwechsel gestaltete und mit seinen drei Söhnen den Kaufpreis für die Anteile so festgelegt hat, dass die Finanzierung zum einen für das Unternehmen tragbar ist (innert 5-8 Jahre zurückzahlbar) und zum anderen den austretenden Familienmitgliedern einen angenehmen Ruhestand ermöglicht. Gewinn dient also in Familienunternehmen häufig der Auszahlung von Familienmitgliedern, gleichzeitig darf man aber die Investitionen nicht vernachlässigen, denn nur langfristig rentable Unternehmen können langfristig Dividenden generieren (Max Renggli: «man fährt hart am Wind»). Bei der Handhabung dieser Zielkonflikte helfen objektive Einschätzungen (Unternehmensbewertungen) oder die Vereinbarung von Quoten (z.B. 1/3 Investition, 1/3 Rücklagen, 1/3 Ausschüttungen). Eigentümer sollen in einer Eignerstrategie festhalten, welche Erwartungen sie an das Unternehmen haben und der Verwaltungsrat verantwortet darauf aufbauend die Unternehmensstrategie.

Figure 1. Family Business Triangle



Zum Abschluss forderte **Niklaus Jäger, Oberst im Generalstab, Kommandant Kommunikations- und Führungsausbildung der Schweizer Armee** das Publikum mit Fragen zur Geografie und Geopolitik heraus. Eindrückliches Take-Away: Über 95% des weltweiten Datenverkehrs läuft nicht über Satelliten, sondern über Kabel am Meeresgrund. «Es gibt historische Momente, in denen die Zukunft ihre Richtung ändert. Wir nennen sie Bifurkationen. Oder Tiefen Krisen. Diese Zeiten sind jetzt.» beruft er sich auf den Zukunftsforscher Matthias Horx. Niklaus Jäger führt das Paradox aus, dass sich Menschen zwar immer auf Krisen vorbereiten, von jeder Krise aber überrascht werden. «Es hat auf der Welt genauso viele Pestepidemien gegeben wie Kriege. Und doch treffen Pest und Krieg die Menschen immer unvorbereitet.» zitiert er Albert Camus. Es sei Ungewissheitskompetenz gefragt. Es geht darum, in Zeiten der Ungewissheit Gestaltungsfähigkeiten und -kraft und zu lernen und zu trainieren. Die Schweizer Armee kennt einen «5+2»-Punkte-Ansatz für das Problemlösen (1. Problemerkfassung, 2. Beurteilung der Lage, 3. Entschlussfassung, 4. Planentwicklung, 5. Befehlsgebung *plus* 1. Zeitplanung und 2. Sofortmassnahmen). Dieser hilft in Zeiten der Krise, den Kopf nicht zu verlieren und systematisch in Teamarbeit Lösungen zu finden. Seit einigen Jahren teilt die Armee ihr Wissen in Kursen für Zivilpersonen, also an alle Führungspersonen in Familienunternehmen: Marschbefehl zur Weiterbildung!

* * *
