

Familien sind erfolgreicher

Firmen in Familienbesitz schneiden an der Börse besser ab. Oft misslingt aber der Generationenwechsel – die Bank Vontobel hat ihn gemeistert.

Albert Steck

Familienunternehmen und die Börse – das sind nach landläufiger Ansicht zwei Welten, die sich ausschliessen: Entweder gehört eine Firma den Publikumsaktionären, oder aber sie wird von einer Familie kontrolliert. Dennoch gibt es eine Minderheit an Unternehmen, die zwar in Familienhand sind, aber trotzdem externe Aktionäre zulassen: Konzerne wie Roche, Schindler, Swatch oder Vontobel wurden lange als «Zwitterwesen» belächelt. Doch je länger, desto mehr gelten sie als neues Erfolgsmodell.

Zahlreiche Studien belegen nämlich, dass Familienunternehmen an der Börse mehr Erfolg haben. Eine der umfangreichsten Untersuchungen stammt von der Credit Suisse. Sie hat rund 1000 börsenkotierte Familienfirmen weltweit analysiert, bei denen mindestens ein Fünftel des Eigentums in Familienbesitz ist. In allen untersuchten Regionen kam die Bank zum gleichen Ergebnis: Die Aktienkurse dieser Firmen entwickelten sich besser. Im Durchschnitt übertraf ihre Performance seit 2006 den gesamten Markt um 3,5% pro Jahr.

Familien investieren mehr

«Das Wachstum beim Umsatz wie auch beim Gewinn fällt stärker aus. Die Margen sind zudem höher, und die Verschuldung ist moderater», beschreibt Michael O'Sullivan, Chief Investment Officer der Credit Suisse, die Vorteile der Firmen mit starker Familienbeteiligung. Überdies haben sie die gesünderen Bilanzen und geben deutlich mehr Geld für die Forschung aus, wie die CS-Studie dokumentiert.

«Bei den Publikumsfirmen ist das anonyme und breit zersplitterte Aktionariat ein Nachteil – dadurch fehlt ein verlässliches Kontrollorgan», sagt Professor Thomas Zellweger von der Universität St. Gallen. Liege die Verantwortung dagegen in der Hand einer Familie oder eines Gründers, garantiere diese eine langfristige Stabilität.

Ticken Familienfirmen effektiv anders? Bei der Bank Vontobel hat mit Maja Baumann und Björn Wettergren bereits die vierte Generation das Zepher übernommen.

men. Beide wurden im Frühling 2016, kurz nach dem Tod des langjährigen Patrons Hans Vontobel, in den Verwaltungsrat der Bank gewählt. «Was uns auszeichnet, ist ein langfristiges Denken», sagt Baumann, «so haben wir auch in der Finanzkrise in neue Technologien investiert, die sich heute auszahlen.» Wettergren ergänzt: «Das unternehmerische Denken ist Teil der Vontobel-DNA. Das fördern wir auch bei den Mitarbeitenden, die einen grossen Freiraum geniessen.»

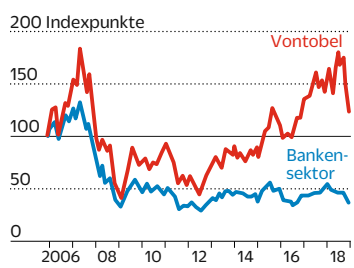
Die Vorteile der Familienfirma können aber rasch in ein Handicap umschlagen: Viele Dynastien sind an internen Konflikten zerbrochen. Vor allem der Generationenwechsel führt zu Streit, weil die Zahl der Erben steigt und die familiäre Bindung abnimmt. Die CS-Studie kommt zum Schluss, dass der Renditevorsprung der Familienfirmen nach der zweiten Generation zurückgeht.

Die Erbenfamilie der Bank Vontobel demonstriert daher ihre Geschlossenheit. Nebst der Stabsübergabe an die junge Generation hat sie den Aktionärsbindungsvertrag erneuert. Gut die Hälfte der Vontobel-Aktien befinden sich in einem Pool aus der Familienholding und der gemeinnützigen Vontobel-Stiftung, der frühestens 2026 kündbar ist. «Damit verpflichtet sich unsere Familie, an der Generalversammlung mit einer einzigen Stimme aufzutreten», erklärt Baumann. Als Dank für ihre Verbundenheit erhalten Familie und Stiftung jährliche Dividenden von 60 Mio. Fr.

Ohne ein geschlossenes Auftreten geraten Familienunternehmen rasch unter den Beschuss aktivistischer Investoren. Be-

Erfolgreiche Vontobel

Kursentwicklung seit 2006



Quelle: Swissquote

DESIRÉE GOOD



Die vierte Generation der Bank Vontobel: Maja Baumann und Björn Wettergren. (Zürich, 18.12.2018)

kanntes Beispiel ist der Angriff von Martin Ebner auf den Pharmakonzern Roche im Jahr 2000. Der Prediger des Shareholder Value kritisierte die Vormachtstellung der Gründerfamilien Hoffmann und Oeri. Er warf diesen vor, sie würden die Firma zu konservativ führen. «Ohne den Schutz der langfristig orientierten Besitzerfamilie hätte Roche ihre Eigenständigkeit vermutlich verloren», erinnert sich der damalige CEO Franz Humer.

Auch die Bank Vontobel drohte ihre Unabhängigkeit einzubüssen. Der inzwischen gestürzte Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz versuchte sie 2011 mit der Basler Konkurrentin Sarasin zu fusionieren – immerhin war Raiffeisen der zweitgrösste Aktionär nach der Familie. Doch Patron Hans Vontobel blockte den Plan ab.

Dass sich der selbständige Weg für Vontobel gelohnt hat, verdeutlicht die Entwicklung des Aktienkurses: Während der Sektorindex der Banken seit 2006 über 60% an Wert verloren hat, ist die Vontobel-Aktie um ein

Drittel gestiegen (vgl. Grafik). Die Credit Suisse zählt Vontobel sogar zu den 20 erfolgreichsten kotierten Familienfirmen in Europa, gemessen an der Ertragsentwicklung und der Rentabilität.

Bescheidenes Auftreten

Obwohl der Börsenwert der Bank Vontobel mittlerweile 3 Mrd. Fr. übersteigt, gibt sich die Besitzerfamilie wie eh und je bescheiden und bodenständig. Maja Baumann fährt selbst im Winter mit dem Fahrrad zur Bank. Als Anwältin hat sie auch keine typische Bankerkarriere durchlaufen, ebenso wie ihr Cousin Björn Wettergren. Der Maschinenbauingenieur war am Aufbau eines florierenden Startups im Bereich Digitalisierung beteiligt.

Vor der Wahl in den Verwaltungsrat, so betonen beide, mussten sie das gleiche Beurteilungsverfahren durchlaufen wie jeder andere Kandidat auch: «Als Mitglieder der Familie geniessen wir keinerlei Privilegien – weder den Mitarbeitern noch den Aktionären gegenüber.»



Die Margen der Familienfirmen sind höher, und die Verschuldung ist moderater.

Nachgefragt

«Einen Druck habe ich nie gespürt»

Maja Baumann, 41, und Björn Wettergren, 37, vertreten die vierte Eignergeneration der Bank Vontobel. Die Anwältin und der Ingenieur sind seit 2016 im Verwaltungsrat.

NZZ am Sonntag: War für Sie beide immer klar, dass Sie eine aktive Rolle bei der Bank Vontobel übernehmen wollen?

Maja Baumann: Einen Druck habe ich nie gespürt, das würde auch gar nicht funktionieren. Rückblickend merke ich aber schon, dass mir in jüngeren Jahren gezielt Aufgaben in der Familienstiftung übertragen wurden, mit denen ich auf den Prüfstand gestellt wurde. Dabei habe ich gelernt, dass die Eignerfamilie auch eine grosse Verantwortung trägt.

Björn Wettergren: Eine gezielte Lebensplanung für das Unternehmen gibt es in unserer Familie nicht. Ich habe Maschinenbau studiert und später ein unternehmerisches Projekt ausserhalb der Bank realisiert. Die Eigenständigkeit bei der beruflichen Laufbahn erachte ich als wichtig.

Patron Hans Vontobel ist vor drei Jahren im hohen Alter von 99 gestorben. Was hat sich seither geändert?

Baumann: Mein Grossvater ist als Mensch nicht ersetzbar – das versuchen wir auch gar nicht. Aber die Werte, die er uns mitgegeben hat, leben weiter. So hatte er darauf geachtet, dass Vontobel im Firmeninteresse nicht vom Familientisch aus geführt wird. Wir haben als Familie eine professionelle Governance mit erprobten Strukturen und Gremien, die auch mit unabhängigen Personen besetzt sind. Das gibt Stabilität.

Familienfirmen stehen im Ruf, konservativer und vorsichtiger zu agieren. Trifft das bei Vontobel zu?

Wettergren: Wir denken sehr langfristig. Das bedeutet aber keineswegs, die Augen vor dem Wandel zu verschliessen. Zum Beispiel hat Vontobel eine der modernsten IT-Plattformen. Oder wir sind im US-Markt gewachsen, während andere Banken sich von dort zurückgezogen haben.

Bei Akquisitionen war Ihre Bank aber stets zurückhaltend.

Wettergren: Was ich als grossen Vorteil erachte. Viele Zukäufe bringen im Endeffekt keinen Mehrwert. Grösse per se streben wir nicht an. Vontobel fokussiert sich auf profitable Nischen. Zudem wollen wir agil bleiben. Wenn eine Akquisition allerdings passt, wie letztes Jahr bei Notenstein La Roche, dann zögern wir nicht. Interview: Albert Steck



Universität St.Gallen

Weiterbildung

für unternehmerische
Persönlichkeiten aus KMU

Intensivstudium KMU

50 Seminartage in 10 Blockwochen
29. Durchführung: März 2019 bis August 2020

KMU Leadership 8 Seminartage in 2 Blöcken

16. Durchführung: März/April 2019

Durch das Intensivstudium KMU konnte ich mein Wissen im General Management und meine Leadership-Fähigkeiten vertiefen und professionalisieren.

Raphael Erl
Geschäftsführer Spross Ga-La-Bau AG

Nächster Info-Abend:
23. Januar 2019 in St.Gallen
Anmeldung online

www.kmu.unisg.ch/wb

KMU-HSG.CH