

■ DIE SIEBEN TUGENDEN NACHHALTIGEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLGS | LES SEPT VERTUS D'UNE RÉUSSITE ENTREPRENEURIALE DURABLE

WAS WIR VON DEN ERFOLGREICHSTEN FAMILIEN(/)UNTERNEHMEN DER WELT LERNEN KÖNNEN

Alle Welt jammert über die Krise. Und natürlich haben die Verwerfungen in der Weltwirtschaft grosse Schäden angerichtet, teilweise zu menschlichen Tragödien geführt. Schaut man indes mit nüchternem Blick auf die Geschehnisse, so muss man feststellen: In Wahrheit hat die grosse Krise nur alles wieder in Ordnung gebracht. Sie hat gezeigt: Der gesunde Menschenverstand lässt sich nicht ausser Kraft setzen – jedenfalls nicht dauerhaft. Warum wir das betonen? Weil diese Erkenntnis selten so wichtig war wie heute. In guten Zeiten kann jeder gewinnen. In guten Zeiten geht es nur um mehr oder weniger. In schlechten Zeiten aber teilt sich die Welt rasch in Gewinner und Verlierer. In schlechten Zeiten geht es um Sein oder Nichtsein. Und weil die Zeiten schlecht sind, die Umstände unberechenbar und schwierig, ist es für jeden Unternehmer von entscheidender Bedeutung, jene Grundregeln gesunden Menschenverstandes zu beherzigen, die seit Urzeiten gutes und erfolgreiches Unternehmertum von durchschnittlichem oder gar schlechtem trennen.

INTES hat in den vielen Jahren der Zusammenarbeit mit erfolgreichen Unternehmern festgestellt, dass es im Grunde genommen sieben einfache Regeln gibt, denen exzellente Familien(/)Unternehmen folgen. Ganz gleich, ob sie in der Schweiz, in Österreich, in Deutschland, in Asien oder den USA domiziliert sind. Ungeachtet dessen, ob sie nun alteingesessen sind oder relativ jung. Ob sie nun Denner, Albrecht (Aldi) oder Walton (Walmart) heissen oder Kamprad (Ikea), Hilti, Schindler oder Erco – es sind stets die gleichen Grundprinzipien, denen sie ihren Erfolg verdanken. Und auch wenn alle genannten Unternehmer Familienunternehmer



Prof. Dr. Peter May, Gründer der INTES; ehem. Inhaber des Wild Group Chair for Family Business am IMD in Lausanne
Prof. Dr. Peter May, Fondateur de l'INTES; ancien propriétaire du Wild Group Chair for Family Business à l'IMD de Lausanne



Prof. Dr. Klaus Schweinsberg, Partner INTES Akademie für Familienunternehmen Deutschland und Schweiz
Prof. Dr. Klaus Schweinsberg, Partenaire de INTES, l'Académie des entreprises familiales en Allemagne et en Suisse

L'ENSEIGNEMENT QUE NOUS POUVONS TIRER DES ENTREPRISES FAMILIALES AFFICHANT LES PLUS BELLES RÉUSSITES AU MONDE

Tout le monde se plaint de la crise. Car bien sûr, les turbulences qui ont secoué l'économie mondiale ont causé d'importants dégâts, conduisant même parfois à des tragédies humaines. Mais si l'on jette un regard lucide sur les événements, force est de constater qu'en vérité, la grande crise a seulement été l'occasion de tout remettre en ordre. Elle a

montré que le sens commun n'est pas complètement annihilé, du moins pas de façon permanente. Pourquoi insistons-nous là-dessus? Car on a rarement été autant conscient de cet état de fait qu'aujourd'hui. En période de prospérité, tout un chacun peut devenir un gagnant. En période de prospérité, il s'agit juste d'une question de plus ou de moins. Mais en période de crise, le monde se retrouve rapidement divisé en deux catégories: les gagnants et les perdants. En période de crise, c'est être ou ne pas être. Et parce que les temps sont durs, parce que la conjoncture est imprévisible et difficile, il est d'une importance cruciale que chaque entrepreneur suive les règles fondamentales du sens commun qui font la différence, depuis des temps immémoriaux, entre un entrepreneuriat plein de bon sens et couronné de succès et un entrepreneuriat moyen, voire très mauvais.

Au cours de ses nombreuses années de collaboration avec des entrepreneurs prospères, INTES a pu constater qu'il existe en fait sept règles simples dont s'inspirent les entreprises familiales les plus florissantes. Peu importe qu'elles soient domiciliées en Suisse, en Autriche, en Allemagne, en Asie ou aux États-Unis. Peu importe qu'elles soient établies de longue date ou relativement

sind, gelten ihre Erfolgsgeheimnisse doch nicht nur für sie. Eigentlich gelten sie in gleicher Weise auch für Publikumsgeellschaften, Unternehmen im Besitz von Finanzinvestoren oder unter staatlicher Kontrolle. Nur leider werden sie dort, wie wir derzeit besichtigen dürfen, noch weit weniger beherzigt als im Lager der Familienunternehmen. In Anlehnung an den grossen Steven Covey, der mit seinen «7 Habits of Highly Effective People» ein Stück Wirtschaftstheorie geschrieben hat, nennen wir die goldenen Regeln für Familien(/)Unternehmen die «7 Habits of Highly Effective Companies». Sie sind das beste Rezept für Erfolg und gegen die Krise.

1. STARKE WERTE UND KLARE ZIELE

Plötzlich sind sie wieder in aller Munde, die wahren Werte. Allzu bitter haben wir erfahren müssen, wohin es führt, wenn die Wirtschaft glaubt, ohne sie – oder richtiger: mit Geld als höchstem oder gar einzigem Wert – auskommen zu können. Nun sind sich wieder alle einig: Ohne die wahren Werte ist auch in der Wirtschaft kein dauerhafter Erfolg möglich. Der amerikanische Präsident Barack Obama hat es in seiner Antrittsrede auf den Punkt gebracht: «Our challenges may be new. The instruments with which we meet them may be new. But those values upon which our success depends – hard work and honesty, courage and fair play, tolerance and curiosity, loyalty and patriotism – these things are old. These things are true.»

Die starken Familienunternehmen haben das immer schon gewusst und auf den ökonomischen Nutzen eines wertebasierten Verhaltens vertraut. «In einer Welt, in der die Menschen Unternehmen mit Argwohn begegnen, belohnen die Märkte es mit einem Aufschlag, wenn ein Unternehmensname für ein ethisches und wertebasiertes Verhalten steht», betont der indische Familienunternehmer Anand Mahindra stellvertretend für viele. Sie waren auch in den Hochzeiten des Gier-Kapitalismus nicht bereit, ihre immateriellen Grundwerte dem Götzen des Shareholder Value zu opfern. Selbst dann nicht, wenn ihre Aktien an der Börse gehandelt wurden. «We answer to a higher authority than the stock market – that higher authority being family values», heisst es bei Levi Strauss.

jeunes. Qu'ils s'appellent Denner, Albrecht (Aldi) ou Walton (Walmart) ou encore Kamprad (Ikea), Hilti, Schindler ou Erco, ces entrepreneurs doivent tous leur succès aux mêmes principes fondamentaux. Et même si toutes ces entreprises sont des entreprises familiales, les secrets de leur réussite ne valent pas uniquement pour elles. Ils s'appliquent également aux sociétés publiques, des entreprises détenues par des investisseurs financiers ou sous contrôle de l'État. Mais le fait est que ces dernières, que nous sommes actuellement autorisés à visiter, en tiennent malheureusement encore moins compte que les entreprises familiales. En nous inspirant du grand Steven Covey, dont l'ouvrage «Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent» est une référence en matière de théorie économique, nous allons maintenant dresser la liste des règles d'or des entreprises familiales: «Les sept habitudes des entreprises qui réussissent tout ce qu'elles entreprennent». La meilleure recette du succès et le meilleur remède contre la crise.

1. DES VALEURS FORTES, DES OBJECTIFS CLAIRS

Elles sont à nouveau sur toutes les lèvres: les vraies valeurs. Force a été d'en faire la trop amère expérience et de voir où cela peut mener quand l'économie croit pourvoir s'en sortir sans, ou disons plutôt avec l'argent comme suprême et unique valeur. À présent, tout le monde est du même avis encore une fois: sans les vraies valeurs, un succès durable est impossible, même en économie. Lors de son discours d'investiture, le président américain, Barack Obama, l'a formulé ainsi: «Nos défis sont peut-être nouveaux. Les instruments que nous avons à disposition pour les atteindre sont peut-être nouveaux. Mais les valeurs dont dépend notre succès – travail acharné et honnêteté, courage et fair play, tolérance et curiosité, loyauté et patriotisme, ces valeurs sont anciennes. Et elles sont vraies.»

Les puissantes entreprises familiales en ont toujours eu conscience et elles ont toujours fait confiance aux avantages économiques d'un comportement fondé sur des valeurs. «Dans un monde dominé par la suspicion des hommes vis-à-vis des entreprises, les marchés sauront se montrer généreux vis-à-vis d'une société dont le nom sera synonyme de comportement éthique et fondé sur des valeurs», souligne Anand Mahindra,

Und es ist gewiss kein Zufall, dass die zentralen Werte führender Schweizer Familienunternehmen fast bis aufs Wort jenen Werten gleichen, die Barack Obama für die politische Weltmacht Nr. 1 reklamiert – harte Arbeit und Rechtschaffenheit, Mut und Fairness, Toleranz und Neugier, Loyalität und ein unbedingtes Bekenntnis zur gemeinsamen Sache. Unternehmen, die diesem inneren Kompass folgen, haben einen unschätzbaren Vorteil im Wettbewerb. Vor allem dann, wenn sie diese Leitplanken mit klaren, gleichermaßen herausfordernden wie erreichbaren Zielen kombinieren und durch geeignete Systeme sicherstellen, dass alle im Unternehmen im Sinne des gemeinsamen Werte- und Zielsystems an einem Strang ziehen.

2. ÜBEREINSTIMMUNG VON INHABERN UND FÜHRUNG

Starke Familienunternehmen haben nicht nur starke Werte und klare Ziele. Mindestens ebenso wichtig ist, dass sie aufgrund der dominanten Inhaberschaft der Unternehmerfamilie auch durchgesetzt werden können. Der Principal-Agent-Konflikt, das Krebsgeschwür der Publikumsgesellschaft, der aus der Shareholder-Value-Lehre im Ergebnis eine Manager-Value-Lehre gemacht hat, findet in Familienunternehmen nicht oder nur äusserst reduziert statt. Die Schweiz hat mit ihrem Modell des Verwaltungsrats dort ohnehin einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Ländern wie Deutschland, wo die vom Gesetzgeber erzwungene Trennung in Aufsichtsorgan und operative Führung vielerorts den Principal-Agent-Konflikt geradezu befeuert.

Solange der oder die Inhaber selbst die Geschäfte führen, sind die Interessen von Inhabern und Management automatisch deckungsgleich. Aber selbst wenn die Familie als Ergebnis kluger Selbstbeschränkung in späteren Generationen die Führung an ein fremdes Management delegiert, führt die dominierende Inhaberstellung der Eigentümerfamilie doch dazu, dass diese Manager niemals straflos vergessen dürfen, dass sie Treuhänder der Inhaberinteressen sind. Wenn Publikumsgesellschaften von Familienunternehmen etwas lernen können, dann, was möglich ist, wenn es gelingt, den Principal-Agent-Konflikt auszuschalten oder zu reduzieren. Sei es durch ein kluges Verwaltungsratsmodell wie in der Schweiz oder durch die Bindung des Managers an das Unternehmen, wie es viele Familien über Jahrhunderte erfolgreich praktizieren: indem

chef d'entreprise familiale, se faisant ainsi le porte-parole du plus grand nombre. À l'apogée d'un capitalisme empreint de cupidité, elles n'étaient pas encore prêtes à sacrifier leurs valeurs morales au culte de la valeur actionnariale. Pas même si leurs actions étaient cotées en bourse. «Nous répondons à une autorité supérieure à celle du marché financier, cette autorité suprême étant celle des valeurs familiales», selon Levi Strauss.

Et ce n'est certainement pas un hasard si les valeurs fondamentales des entreprises familiales leader en Suisse ressemblent presque mot pour mot à celles dont se réclame Barack Obama pour la première puissance politique mondiale: travail acharné et honnêteté, courage et fair play, tolérance et curiosité, loyauté et un engagement absolu à la cause commune. Les entreprises qui suivent cette boussole intérieure disposent d'un avantage inestimable en matière de concurrence. Surtout si elles combinent ces principes directeurs avec des objectifs clairs, tout autant difficiles que réalisables, et si elles ont la garantie par le biais de systèmes appropriés que tout le monde dans l'entreprise poursuit le même objectif au sens des valeurs et des objectifs communs.

2. DES PROPRIÉTAIRES ET UNE GESTION TOUT EN HARMONIE

Les puissantes entreprises familiales n'ont pas seulement des valeurs fortes et des objectifs clairs. Chose tout aussi importante: elles peuvent également réussir à s'imposer du fait que l'entreprise familiale est avant tout une propriété. Le conflit mandant-mandataire, ce cancer de la société publique, qui a transformé la doctrine de valeurs actionnariales en une doctrine de valeurs managériales, n'existe pas dans les entreprises familiales, ou seulement à une échelle très réduite. Grâce à son modèle en matière de conseil d'administration, la Suisse détient ici un avantage concurrentiel certain vis-à-vis de pays tels que l'Allemagne où la séparation forcée par le législateur entre l'organe de surveillance et la direction opérationnelle balise en plusieurs endroits le conflit mandant-mandataire.

Tant que le ou les propriétaire(s) dirige(nt) lui/eux-même(s) l'entreprise, les intérêts des propriétaires et du management congruent automatiquement. Mais même si la famille délègue la direction à une gestion étrangère suite à une auto-restriction dans les géné-

sie, wie beispielsweise das Pharmaunternehmen Merck, den jeweiligen Konzernleitungsvorsitzenden für die Dauer seines Mandats zum persönlich haftenden Gesellschafter machen.

3. MUT ZUM REGELBRUCH

Wo zwischen Inhaberschaft und Führung eine derart hohe Übereinstimmung und ein derart kurzer Draht besteht, wachsen automatisch auch die Chancen, mit unkonventionellen Ideen und dem Mut zum Risiko ihrer Durchsetzung aussergewöhnliche Erfolge zu feiern. Grosse Erfolge sind immer das Resultat von Regelbrüchen. «Don't learn the tricks of the trade, learn the trade», heisst eine Grundregel des gesunden Menschenverstands für Erfolgstypen. Wer tut, was alle tun, kann sich bestenfalls an die Spitze des Hauptfelds setzen. Die Medici, die Fugger, die Rothschilds, die Carnegies und Rockefellers, die Daimlers und Benz', die Aldis, Ikeas, Gates und Googles – sie alle waren nur deshalb so erfolgreich, weil sie ihre Märkte nicht bespielten, sondern veränderten. Das gilt auch für Schweizer Unternehmer wie Hans Wilsdorf mit Rolex, Hans Zweifel mit seinen Pommes Chips oder in jüngerer Zeit Nicolas Hayek mit Swatch oder André Kudelski. Die wirklich grossen Erfolge sind immer das Resultat von Regelbrüchen. Und die Regelbrecher, die schöpferischen Zerstörer im Schumpeter'schen Sinne, sind fast immer Unternehmer, niemals Staatsbeamtete und eher selten angestellte Manager anonymer Publikumsgesellschaften. Vergessen Sie also nie: Mut zum Regelbruch braucht ein Umfeld, in dem er gedeihen kann.

4. KUNDENPROBLEME LÖSEN

Wie aber wird man zum Regelbrecher? Einfache Antwort: Indem man Kundenprobleme löst. Und zwar nicht irgendwelche, sondern die richtigen. Es gibt eine simple Formel: «Wer kleine Probleme löst, verdient kleines Geld. Wer grosse Probleme löst, verdient grosses Geld. Und wer die Probleme weniger löst, verdient wenig Geld. Wer die Probleme vieler löst, verdient viel Geld.» Die daraus resultierende zentrale Fragestellung für Unternehmenserfolg ist denkbar einfach: «Welches zentrale Problem unserer Kunden lösen wir sichtbar besser als der Wettbewerb?» Wer diese Frage mit einem simplen Satz beantworten kann, verfügt über die Gewinnerlizenz. Und sagen Sie niemals, das wäre in Ihrem

rations futures, la position dominante de propriétaire de la famille a pour conséquence que ces managers ne sont pas sous le couvert de l'impunité et qu'ils sont les administrateurs fiduciaires des intérêts des propriétaires. Si les sociétés publiques peuvent tirer un enseignement de l'exemple des entreprises familiales, il sera alors possible si tout va bien de supprimer ou de réduire le conflit mandant-mandataire. Que ce soit à travers un modèle intelligent de conseil d'administration comme en Suisse ou par le biais de l'attachement du manager à l'entreprise, tel que de nombreuses familles l'ont pratiqué avec succès pendant des siècles: en faisant du président du comité de direction l'associé personnellement responsable pour la durée de son mandat, comme dans le cas de l'entreprise pharmaceutique Merck par exemple.

3. AVOIR LE COURAGE DE BRISER LES RÈGLES

Quand il règne une telle harmonie et que le fil est tellement court entre le propriétaire et le management, les chances de célébrer des succès exceptionnels, grâce à des idées non conventionnelles et au courage d'avoir su les imposer, augmentent automatiquement. Les grands succès ont toujours nécessité la transgression de certaines règles. «N'apprends pas les ficelles du métier, apprend le métier lui-même», telle est la règle de base du sens commun pour certains types de succès. Celui qui imite ce que tous les autres font, peut au mieux se positionner en tête du peloton. Les Medici, Fugger, Rothschild, Carnegie et Rockefeller, les entreprises comme Daimler et Benz, Aldi, Ikea, Gates et Google: ils doivent leur grand succès non pas au fait d'avoir suivi les règles de leurs marchés, mais parce qu'ils les ont modifiées. Cela vaut également pour des entrepreneurs suisses comme Hans Wilsdorf avec Rolex, Hans Zweifel avec ses pommes frites, ou plus récemment Nicolas Hayek avec Swatch ou André Kudelski. Les très grands succès résultent toujours de la transgression de certaines règles. Et les transgresseurs de règles, les destructeurs créateurs au sens de Schumpeter, sont presque toujours des entrepreneurs, jamais des fonctionnaires et encore plus rarement des managers travaillant pour le compte de sociétés publiques. N'oubliez jamais: avoir le courage de transgresser des règles exige un environnement dans lequel il peut prendre toute sa mesure.

Markt nicht möglich. Denken Sie stattdessen wie Ikea-Gründer Ingvar Kamprad. Sein Credo lautet: «Das meiste ist noch nicht getan – wunderbare Welt!» Unsere Welt steckt voller ungelöster Probleme. Und jede neue Lösung bringt zugleich mindestens ein neues Problem hervor. Denken Sie an das Automobil und den Discount Einzelhandel, der in der Schweiz von Migros und Denner revolutioniert wurde. Denken Sie an PCs und Internet-Suchmaschinen, an CDs und iPods, an Handys und Navigationssysteme, an Papiertaschentücher oder -kaffeefilter, an Wasserfilter oder Solarenergie, an Backpulver und Tiefkühlpizza ... Das meiste ist noch nicht getan – wunderbare Welt! Wann fangen Sie an, die wirklich grossen Probleme Ihrer Kunden zu lösen?

5. VERTRAUENSKAPITAL BILDEN

Gestatten Sie eine simple Frage: «Was haben Vertrauen mit Klosterfrau Melisengeist gemeinsam?» Antwort: «Nie waren sie so wertvoll wie heute.» Vertrauen ist Geld wert. Die Finanzkrise zeigt unwiderlegbar: Wo das Vertrauen stirbt, versiegt der Geldfluss, der Blutkreislauf im System des Kapitalismus. Erfolgreiche Familienunternehmen haben das längst erkannt. Ihre Unternehmenspolitik ist nicht nur langfristig auf die Schaffung nachhaltiger Vertrauensbeziehungen zu allen wesentlichen Stakeholdern (Inhabern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Gesellschaft) ausgerichtet. Sie geben diesem Vertrauen auch ein Gesicht. Wenn Unternehmer wie Hans Vontobel, Claus Hipp oder Steve Jobs ihr Gesicht, ihren guten Namen mit ihrem Produkt und ihrem Unternehmen verbinden, bauen sie ein Vertrauenskapital auf, das zwar nicht das schnelle Geld, dafür aber eine langfristig wirksame Steigerung des Unternehmenswerts verspricht.

Dieses Vertrauenskapital wirkt umso stärker, je länger die Vertrauen generierende Person in ihrem Amt verbleibt. Insofern ist es ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil der Familienunternehmen, dass die Amtszeit etwa bei den Hidden Champions in Familienbesitz häufig 20 oder gar 25 Jahre erreicht, während sie in der durchschnittlichen Publikumsgesellschaft auf weniger als eine Amtszeit zurückgegangen ist. Auch in diesem Punkt lässt sich also manches von den erfolgreichen Familienunternehmen lernen – nicht zuletzt, dass man die Sache mit der Amtsdauer nicht übertreiben sollte. Patriarchen, die weit über jede vernünftige

4. RÉSOUDRE LES PROBLÈMES DES CLIENTS

Mais comment devient-on transgresseur de règles? La réponse est simple: en trouvant des solutions aux problèmes de ses clients. Mais pas n'importe quels problèmes. Les véritables problèmes. Il existe une formule toute simple: «Celui qui résout de petits problèmes, gagne peu d'argent. Celui qui résout des problèmes importants, gagne beaucoup d'argent. Et celui qui résout moins de problèmes, gagne moins d'argent. Celui qui résout beaucoup de problèmes, gagne beaucoup d'argent.» Comme on peut l'imaginer, la question qui en résulte pour le succès de l'entreprise est simple: «quels sont les principaux problèmes de nos clients que nous résolvons visiblement mieux que la concurrence?». Celui qui peut répondre à cette question par une simple phrase a tout gagné. Et ne dites jamais que c'est impossible sur votre marché. Adoptez plutôt la façon de penser d'Ingvar Kamprad, le fondateur d'Ikea. Son credo: «Le plus gros reste encore à faire – le monde est merveilleux». Notre monde regorge de problèmes non résolus. Et chaque nouvelle solution engendre en même temps au moins un nouveau problème. Prenez l'exemple de l'automobile et du commerce de détail discount qui ont connu une petite révolution en Suisse grâce à Migros et Denner. Pensez aux PC et aux moteurs de recherche Internet, aux CD et à l'iPod, aux téléphones portables et aux systèmes de navigation, aux mouchoirs en papier et aux filtres à café, aux filtres à eau et à l'énergie solaire, à la levure chimique et aux pizzas surgelées, etc. Le plus gros reste encore à faire – le monde est merveilleux. Quand commencerez-vous à résoudre les problèmes réellement importants de vos clients?

5. SE CONSTITUER UN CAPITAL CONFIANCE

Laissez-moi vous poser une simple question: «Quel est le point commun entre la confiance et de l'eau de mélisse Klosterfrau?». Réponse: «Elles n'ont jamais été aussi précieuses qu'en ce moment». La confiance vaut de l'or. La crise financière en est la preuve irréfutable: quand la confiance disparaît, le flux d'argent, le système sanguin du système capitaliste, s'épuise. Les entreprises familiales qui connaissent le succès le savent depuis longtemps. Leur politique d'entreprise n'est pas seulement orientée à long terme vers l'instauration de relations de confiance durables avec tous les principaux intervenants (propriétaires, collaborateurs,

Altersgrenze hinaus an ihren Sesseln kleben, zerstören in wenigen Jahren, was sie zuvor in vielen aufgebaut haben, weshalb die charismatische Unternehmerpersönlichkeit langfristig durch professionelle Governancesysteme ergänzt oder ersetzt werden muss. Nicht vergessen sollen wir auch, dass jeder Unternehmer, der auf diese Weise Vertrauen kapitalisiert, ein hohes Risiko eingeht. Wenn er den Erwartungen, die er geweckt hat, nicht entspricht, beschädigt er sein Unternehmen und seinen guten Ruf. Die Bildung von Vertrauenskapital ist ohne Integrität nicht zu haben.

6. DIE RICHTIGEN MÄRKTE WÄHLEN

Und noch eine Weisheit aus dem Fundus erfolgreicher Familienunternehmen: «Lieber ein grosser Fisch in einem kleinen Teich als ein kleiner Fisch in einem grossen Teich.» Länder wie die Schweiz und Deutschland sind die Heimat der Hidden Champions. In beiden Ländern gibt es weit mehr als 1.000 Unternehmen, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen welt- oder europaweit an der Spitze stehen. Die meisten von ihnen sind Familienunternehmen. Das ist alles andere als ein Zufall. Es ist das Ergebnis kluger Managementkunst. Die Lektion ist einfach. Wirtschaft ist Wettbewerb und Wettbewerb ist ein Ausleseprozess, bei dem nur der Marktführer eine Überlebensgarantie hat. Familienunternehmen verfügen aufgrund ihrer dynastischen Intention über einen begrenzten Zugang zu finanziellen Ressourcen. Wer mit knappen Ressourcen Marktführer werden will, muss sich zuallererst einen Markt suchen, den er mit ebendiesen knappen Ressourcen beherrschen kann. Deshalb sind so viele erfolgreiche Familienunternehmen Marktführer in der Nische, beherrschen Märkte wie Aufzüge, Baumaschinen, Motorsägen, Fischfutter, Industrienadeln oder Textmarker. Gewiss, es muss nicht unbedingt die Nische sein, auch der Handel, ein in der Tat volumenträchtiges Geschäft, wird von Familienunternehmen beherrscht. Warum? Weil es dem Handel gelungen ist, seinen Finanzierungsbedarf auf seine Lieferanten zu wälzen. Oder weil er es mit klugen Konzepten, wie etwa dem Franchising, verstanden hat, unternehmerisches Wachstum mit begrenztem Kapitaleinsatz zu organisieren.

Was wir davon lernen können? Jedes Unternehmen muss sich immer wieder fragen: Sind wir im richtigen Markt? Sind wir in

clients, fournisseurs et société). Elles donnent également un visage à cette confiance. Quand des entrepreneurs comme Hans Vontobel, Claus Hipp ou Steve Jobs prêtent leur visage, leur réputation à leur produit et leur entreprise, ils se constituent un capital confiance qui n'est certes pas synonyme d'argent facile, mais qui est la promesse d'un accroissement efficace à long terme de la valeur de l'entreprise.

Ce capital confiance aura d'autant plus d'impact si la personne générant la confiance occupe ses fonctions depuis une longue période au sein de l'entreprise. Il s'agit ici d'un avantage concurrentiel inestimable des entreprises familiales: la durée d'un mandat, comme par exemple chez les «hidden champions», atteint souvent 20 ou même 25 ans, tandis qu'elle est ramenée à moins de la moitié dans la société publique moyenne. Les entreprises familiales prospères peuvent ici aussi être une source d'enrichissement. D'autant plus qu'il n'est pas souhaitable d'amplifier la question de la durée du mandat. Des patriarches, qui malgré le fait qu'ils aient dépassé la limite d'âge raisonnable restent collés à leur fauteuil, détruisent en quelques années ce qu'ils ont mis tant de temps à construire, c'est pourquoi la personnalité charismatique de l'entrepreneur doit être complétée ou remplacée par le biais de systèmes de gouvernance à long terme. Nous ne devons pas oublier que chaque entrepreneur qui se constitue un capital confiance de cette manière prend un risque élevé. S'il ne répond pas aux attentes qu'il a suscitées, il porte atteinte à son entreprise et à sa réputation. La constitution d'un capital de confiance va de pair avec l'intégrité.

6. SAVOIR CHOISIR LES BONS MARCHÉS

Voici une autre maxime tirée de l'expérience des entreprises familiales qui réussissent: «Mieux vaut un gros poisson dans un petit étang qu'un petit poisson dans un gros étang». Les «hidden champions» trouvent leur origine dans des pays comme la Suisse et l'Allemagne. Ces deux pays comptent plus de 1000 entreprises qui se positionnent en tête de file à l'échelle mondiale et européenne avec leurs produits et services. La plupart d'entre elles sont des entreprises familiales. C'est tout sauf une coïncidence. C'est le résultat d'une gestion intelligente. La leçon est simple. Économie est synonyme de concurrence, et qui dit concurrence

einem Markt, der unseren spezifischen Stärken und Begrenzungen entspricht? Sind wir in einem Markt, in dem wir Marktführerschaft erreichen und verteidigen können? Und wenn die Antwort Nein lautet, wird es höchste Zeit, über andere Märkte nachzudenken. Schliesslich sind wir Unternehmer, nicht Droschenbauer, Zeitungsverleger oder Bierbrauer. Langfristig erfolgreiche Unternehmen wie Haniel haben ihr unternehmerisches Betätigungsfeld im Laufe ihrer langen Geschichte mehr als einmal gewechselt.

7. SOLIDE BLEIBEN

Die wahrscheinlich wichtigste und nachhaltigste Lektion der grossen Krise lautet: Gier ist keine gesunde Geschäftsgrundlage. Der Traum vom schnellen Geld endet allzu schnell auf dem harten Boden von Schulden und Bankrott. Die Kunst des nahezu unbegrenzten Leverage ist zwar unbestreitbar der einfachere Weg zur Steigerung der Kapitalrendite. Er ist aber ebenso unbestreitbar der Weg in ein häufig nicht mehr beherrschbares unternehmerisches Risiko. Die erfolgreichen Familienunternehmen haben dies immer verstanden und mit Eigenkapitalquoten zwischen 35 und 50 Prozent operiert. Sie haben lieber an der Verbesserung ihrer Problemlösungen für die Kunden gearbeitet als an Financial Engineering – auch wenn es in den letzten Jahren zunehmend Mut erforderte, gegen den Strom der allgemeinen Meinung zu schwimmen. Familienunternehmer, die diesen Grundsatz auch nur ein einziges Mal aus den Augen verloren, haben dafür bitter bezahlen müssen. Merken Sie sich deshalb bitte: Kurzfristiger Erfolg ist mit Bilanz- und Finanzierungstricks zu haben. Langfristiger Erfolg hat nur, wer solide bleibt.

Zur Solidität gehört übrigens nicht nur ein äusserst konservatives Finanzgebaren. Zur Solidität gehören auch Rechtschaffenheit und Integrität, Bescheidenheit und Sparsamkeit. Erfolgreiche Familienunternehmer wissen: Geld, das man nicht ausgegeben hat, muss man sich bei niemandem leihen. Sie folgen dem Vorbild Ingvar Kamprads, der einmal auf eine Journalistenfrage antwortete: «Warum ich nur Economy fliege? Warum ich in der Bahn nur 2. Klasse reise? Wie zum Teufel soll ich von meinen Leuten Sparsamkeit verlangen, wenn ich selbst im Luxus schwelge?» Welch ein Vorbild für andere Familienunternehmer und erst

dit processus de sélection dans lequel seul le leader du marché a une garantie de survie. Les entreprises familiales, de par leur intention dynastique, ont un accès limité aux ressources financières. Celui qui veut devenir chef de file en disposant de ressources limitées doit tout d'abord trouver un marché qu'il sera en mesure de dominer avec ses maigres ressources. C'est la raison pour laquelle tant d'entreprises familiales prospères se positionnent en leader dans leur niche de marché, dominant les marchés tels que ceux des ascenseurs, des engins de chantier, des scies mécaniques, des aliments pour poissons, des aiguilles industrielles ou des sur-ligneurs. Certes, il ne doit pas s'agir à tout prix d'une niche. Le commerce, une activité des plus importantes, est également dominé par les entreprises familiales. Pourquoi? Car le commerce a réussi à reporter ses besoins financiers sur ses fournisseurs. Ou bien parce qu'il a compris, grâce à des concepts intelligents tels que le franchisage par exemple, comment organiser sa croissance entrepreneuriale avec un capital limité.

Quels enseignements peut-on en tirer? Chaque entreprise devrait toujours se poser cette question: sommes-nous positionnés sur le bon marché? Sommes-nous sur un marché qui correspond à nos atouts spécifiques et à nos limites? Sommes-nous sur un marché où nous pouvons devenir leader et le rester? Et si la réponse à ces questions est non, il est grand temps de réfléchir à d'autres marchés. Car nous sommes avant tout des entrepreneurs, pas des constructeurs automobiles, ni des éditeurs de journaux ou encore des brasseurs de bière. Des entreprises connaissant le succès à long terme telles que Haniel ont changé plus d'une fois de secteur d'activité au cours de leur longue histoire.

7. SAVOIR RESTER CONSCIENCIEUX

La cupidité ne constitue pas une base commerciale saine: c'est probablement la plus grande leçon à tirer à long terme de cette grande crise. Le rêve de l'argent facile s'écroule d'autant plus brusquement face à la dure réalité des dettes et de la faillite. Certes, l'art d'utiliser l'effet de levier presque illimité est incontestablement la manière la plus facile d'augmenter les taux de rendement du capital. Mais c'est aussi sans aucun doute la voie ouverte à un risque entrepreneurial devenu souvent incontrôlable. Les entreprises familiales prospères l'ont toujours bien compris,

recht für viele angestellte Manager! Nehmen wir uns nicht so wichtig. Machen wir uns klar, dass wir im Dienste einer Sache stehen, die wichtiger ist als wir. Und nur wenn wir diese Sache erfolgreich machen, sind wir es auch.

Was wäre möglich, wenn diese einfachen Grundsätze zum Leitfaden für gutes Management in allen Unternehmen würde? Wann fangen wir an?

PROF. DR. PETER MAY,
PROF. DR. KLAUS SCHWEINSBERG

opérant sur la base d'un ratio de fonds propres de 35% à 50%. Elles ont préféré se consacrer à la recherche de meilleures solutions aux problèmes de leurs clients plutôt que de se lancer dans l'ingénierie financière. Même si nager à contre-courant de l'opinion générale demandait de plus en plus de courage ces dernières années. Les entreprises familiales qui ont perdu de vue ce principe une seule et unique fois ont dû en faire les frais. Alors souvenez-vous bien d'une chose: le succès à court terme s'obtient à coups de combines financières. Le succès à long terme est l'unique apanage de ceux qui savent rester scrupuleux.

Se montrer consciencieux ne demande pas uniquement une gestion financière extrêmement conservatrice. Se montrer consciencieux, c'est également faire preuve d'honnêteté et d'intégrité, avoir le sens de la modestie et de l'économie. Les entreprises familiales qui réussissent le savent bien. L'argent que vous n'aurez pas dépensé, vous n'aurez pas à emprunter. Elles suivent en cela l'exemple d'Ingvar Kamprad, qui un jour a répondu aux questions d'un journaliste: «Pourquoi est-ce que je voyage toujours en classe économique quand je prends l'avion? Pourquoi est-ce que je voyage toujours en seconde classe quand je prends le train? Comment diable puis-je demander à mes employés d'être économes si je me vautre moi-même dans le luxe?» Quel bel exemple pour les autres entreprises familiales et même pour beaucoup de managers salariés! Ne nous donnons donc pas tant d'importance. Soyons conscients que nous sommes au service d'une cause qui est bien plus importante que notre personne. C'est la clé de notre succès. Que serait-il possible de faire si ces principes simples servaient de fil conducteur pour une bonne gestion au sein de toutes les entreprises? Quand commençons-nous?

PROF. DR. PETER MAY,
PROF. DR. KLAUS SCHWEINSBERG

■ BÄCKEREI-KONDITOREI HUG AG

Brot spielt in fast allen Ländern der Erde eine entscheidende Rolle für die Ernährung der Menschen. Dabei reichen die historischen Wurzeln dieses ganz besonderen Nahrungsmittels bis in die Steinzeit zurück, als unsere Vorfahren mit dem systematischen Anbau von Getreide begannen. Die Erfindung des Backofens und der Einsatz von Hefe haben dem Brot dann schnell zum Siegeszug verholfen. Die ersten Bäckereien entstanden im alten Ägypten, während das antike Rom sogar schon Grossbäckereien durchaus modernen Zuschnitts kannte.

Auch in der Zentralschweiz hat die Kunst des Brotbackens eine lange und gute Tradition. Dafür steht seit über 130 Jahren vor allem die Bäckerei Hug, die 1877 von Joseph Hug in Luzern aus der Taufe gehoben wurde. Er legte damit den Grundstein für ein äusserst erfolgreiches Unternehmen, das sich von Beginn an ununterbrochen in Familienbesitz befindet und nun in fünfter Generation von Paul Philipp Hug geführt wird.

Immer schon stehen bei Hug technologische Neuerungen und der ungebremste Wille zur Innovation im Zentrum des unternehmerischen Denkens.

So wird bereits 1901 die erste Teigknetmaschine vor Ort installiert und ebenso der erste indirekt beheizte Backofen. Unter Paul Hug-Brun als Vertreter der dritten Generation erfolgt 1952 die Vergrösserung der Backfläche sowie der Einbau eines Schaukelradbackofens und einer Kühl- und Tiefkühlanlage. Die vierte Generation in Person von Paul Hug-Riedweg zeichnet dann 1966 für den Umzug der modernisierten Produktion nach Littau, dem heutigen Stammsitz, verantwortlich – ein definitiver Meilenstein in der Firmenhistorie. Seit den 1970er-Jahren betreibt die Bäckerei Hug eine konsequente Expansion, die sich in einer Vielzahl von Filialeröffnungen, aber auch von Übernahmen anderer Bäckereien manifestiert. Jüngste Beispiele für diese positive Entwicklung sind die Übernahme der Bäckerei Jakob in Engelberg 2007 oder diejenige der Bäckerei Odermatt in Stans 2009.

Gegenwärtig kann Hug immerhin 19 eigene Filialen in vier Kantonen, davon sechs mit Restaurants und Cafés, sein Eigen nennen. Vertriebllich ergänzt wird dieser Status durch 150 regionale und nationale Lieferkunden aus Detailhandel und Gastronomie. Dass Wachstum für die Luzerner Bäckerei kein Fremdwort ist, zeigt

Dans la plupart des pays du monde, le pain joue un rôle primordial dans l'alimentation. Les racines historiques de cette denrée très particulière remontent à l'âge de pierre, quand nos ancêtres se sont lancés dans la culture systématique des céréales. Grâce à l'invention du four et à l'utilisation de la levure, le pain a alors rapidement rencontré un succès éclatant. Les premières boulangeries sont apparues dans l'Égypte ancienne, tandis que la Rome antique avait même déjà inventé des boulangeries à gros débit d'un style résolument moderne.

En Suisse centrale également, l'art de la boulangerie a une longue tradition. La boulangerie Hug notamment, créée par Joseph Hug à Lucerne en 1877, en est l'exemple vivant depuis plus de 130 ans. Joseph Hug posa ainsi la première pierre d'une entreprise au succès florissant, qui devait rester dès le début dans le giron familial et est aujourd'hui dirigée par Paul Philipp Hug, descendant de la cinquième génération.

Les progrès technologiques et la volonté absolue d'innover ont toujours occupé une place centrale dans la philosophie de l'entreprise Hug. Ainsi, dès 1901, le premier pétrin mécanique fait son entrée dans la boulangerie, tout comme le tout premier four à chauffage indirect. En 1952, sous la direction de Paul Hug-Brun, représentant de la troisième génération, la société agrandit sa surface de cuisson et installe un four à balancelle ainsi qu'une unité de refroidissement et de surgélation. La quatrième génération, avec Paul Hug-Riedweg, marque ensuite une étape définitive dans l'histoire de cette réussite lorsqu'en 1966, elle délocalise la production modernisée à Littau, l'actuel siège de la société. Depuis les années 1970, la boulangerie Hug connaît une expansion constante qui se traduit par l'ouverture de nombreuses filiales, mais également par le rachat d'autres boulangeries. Parmi les exemples les plus récents, citons la reprise de la boulangerie Jakob à Engelberg en 2007 ou celle de la boulangerie Odermatt à Stans en 2009.

Actuellement, la société Hug compte 19 filiales réparties sur quatre cantons, dont six avec restaurants et cafés. À cela viennent s'ajouter 150 clients régionaux et nationaux issus du commerce de détail et de la gastronomie. D'autres paramètres viennent



B Ä C K E R E I H U G
SEIT 1877

«FAMILIENUNTERNEHMEN SCHAFFEN NACHHALTIGE WERTE, WEIL SIE IN GENERATIONEN DENKEN.»

(Paul Philipp Hug)

«LES ENTREPRISES FAMILIALES CRÉENT DES VALEURS DURABLES CAR ELLES PENSENT EN TERMES DE GÉNÉRATIONS.»

(Paul Philipp Hug)



sich auch an anderen Parametern. So hat sich die Zahl der Mitarbeiter inzwischen auf mehr als 280 vergrössert, davon 140 in Produktion und Logistik, 130 in Verkauf und Service sowie 10 in der Administration.

Allen konjunkturellen Unkenrufen zum Trotz hat sich der Jahresumsatz des familiengeführten Spezialisten für gutes Brot im Jahr 2009 um respektable 15 Prozent auf nunmehr ca. 30 Mio. CHF gesteigert. Davon wurden über 5 Mio. CHF direkt wieder in den Backstubenausbau investiert, um der stetig steigenden Nachfrage nach Produkten, die für traditionelles Bäckerhandwerk und Qualität ohne Abstriche stehen, zu genügen. Und genau da liegen auch die Stärken von Hug, die für ihre Bäckerei-, Konditorei- und Confiserie-Waren ausschliesslich natürliche Rohstoffe ohne Zusätze verwendet. Auf der Basis dieses hohen Anspruchs, und natürlich im Zusammenspiel mit Flexibilität und fairen Preisen, ist es gelungen, eine ebenso heterogene wie anspruchsvolle Kundschaft langfristig und nachhaltig an sich zu binden.

Das grosse Plus von Familienunternehmen besteht gerade darin, nachhaltige Werte zu schaffen, weil sie in Generationen denken, statt sich in der Hatz nach dem nächsten Quartalsergebnis zu erschöpfen. Genau so, wie es auch bei der Bäckerei-Konditorei Hug AG, wie die offizielle Firmierung lautet, seit jeher guter Brauch ist. Ein signifikantes Beispiel dafür ist ganz sicher der Übergang von der vierten auf die fünfte Generation, der ohne Reibungsverluste und für das Unternehmen fruchtbar vonstattenging. Vater Paul Hug, der seit 1965 in der Geschäftsleitung tätig war, steht dem Unternehmen deshalb auch weiterhin als Verwaltungsratspräsident mit seiner Erfahrung zur Verfügung. Sohn Paul Philipp Hug setzt nun die Familientradition des unternehmerischen Engagements als Geschäftsleiter mit Energie und Weitblick fort. Die Begründung des Quereinsteigers, der nach mehreren beruflichen Stationen bei internationalen Firmen seit 2008 wieder in Luzern präsent ist, liest sich dabei in sehr überzeugender Manier: «Es gibt keine schönere unternehmerische Herausforderung, als das Lebenswerk meiner Vorfahren erfolgreich weiterzuentwickeln.»

confirmer que le terme de croissance n'est pas étranger à cette boulangerie lucernoise. Ainsi, le nombre des employés est passé entre-temps à plus de 280, dont 140 sont affectés à la production et à la logistique, 130 aux ventes et services et 10 à l'administration.

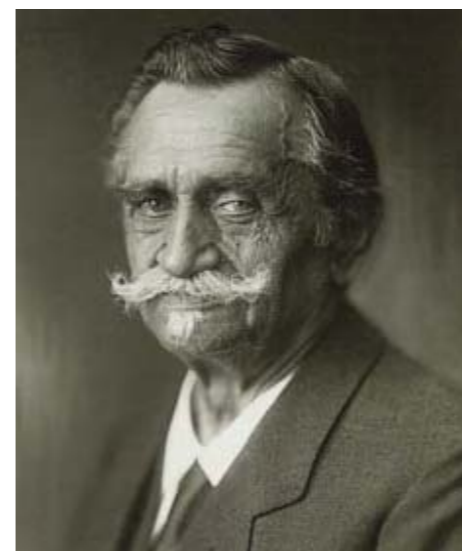
En dépit des mauvaises prévisions conjoncturelles, le chiffre d'affaires annuel de cette entreprise familiale spécialiste du bon pain a fait un bond de 15% pour atteindre aujourd'hui près de 30 mio. CHF, dont cinq sont directement réinvestis dans l'équipement du fournil afin de pouvoir satisfaire à la demande toujours croissante de produits synonymes de boulangerie traditionnelle et de qualité sans concessions. Et c'est justement là que résident les points forts de la société Hug, qui utilise des matières premières exclusivement naturelles et sans additifs

pour tous ses produits de boulangerie, pâtisserie et confiserie. C'est sur la base de ces exigences élevées et, naturellement, en combinant flexibilité et prix équitables, que Hug AG est parvenue à fidéliser durablement une clientèle aussi variée qu'exigeante.

L'avantage majeur des entreprises familiales consiste justement à créer des valeurs durables, car elles pensent en termes de générations plutôt que de s'épuiser à courir après les résultats trimestriels. Un état d'esprit auquel la Bäckerei-Konditorei Hug AG, comme elle se nomme officiellement, se conforme elle aussi depuis toujours. La transition de la quatrième à la cinquième génération, qui s'est déroulée sans pertes et s'est avérée fructueuse pour l'entreprise, en est à coup sûr un bon exemple. En sa qualité de président du conseil d'administration, Paul Hug père, qui était directeur depuis 1965, continue ainsi à mettre son expérience au service de l'entreprise. Son fils, Paul Philipp Hug, le nouveau dirigeant, perpétue aujourd'hui avec énergie et clairvoyance la tradition d'une famille d'entrepreneurs engagés. Issu d'un autre milieu professionnel et réapparu à Lucerne en 2008, après avoir occupé différents postes dans des sociétés internationales, ses motivations sont très convaincantes: «Il n'existe pas de plus beau défi entrepreneurial que celui de continuer à développer l'œuvre de mes ancêtres.»

Josef Hug-Meyer gründete 1877 die Bäckerei Hug

Josef Hug-Meyer fonda la boulangerie Hug en 1877



2009 übernimmt Paul Philipp Hug die Geschäftsleitung von seinem Vater Paul Hug-Riedweg

En 2009, Paul Philipp Hug succède à son père Paul Hug-Riedweg à la tête de l'entreprise

Das 2009 fertiggestellte, neue Produktionsgebäude in Luzern-Littau

Le nouveau bâtiment de production, opérationnel depuis 2009, à Littau (canton de Lucerne)



Der berühmte Butterzopf der Bäckerei Hug

La fameuse brioche tressée de la boulangerie-pâtisserie Hug

INHABERFAMILIE
Familie Hug in der 5. Generation

GRÜNDER
Josef Hug-Meyer (1851-1924)

UNTERNEHMENSANTEILE DER FAMILIENMITGLIEDER
100 %

PRODUKTE
Brote, Süssgebäcke, Torten und Kuchen, Sandwiches

MARKTPosition UNTERNEHMEN
National unter den «Top 10»

JAHRESUMSATZ
30 Mio. CHF

MITARBEITENDE
280

FAMILIE DES PROPRIÉTAIRES
La famille Hug de la 5^e génération

FONDATEUR
Josef Hug-Meyer (1851-1924)

PARTS DE L'ENTREPRISE DÉTENUES PAR LA FAMILIE
100%

PRODUITS
Pains, pâtisseries, tartes et gâteaux, sandwiches

POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE SUR LE MARCHÉ
Parmi le «top 10» au niveau national

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL
30 mio. CHF

EFFECTIFS
280 collaborateurs

INFORMATION
Bäckerei-Konditorei Hug AG
Grossmatte 22
6014 Luzern
Fon +41 41 259 00 00
mail@baeckerei-hug.ch
www.baeckerei-hug.ch