



cutting through complexity

Familienagenda

**Finanzierung
des Wachstums
von Familien-
unternehmen
durch
Privatanleger**

kpmgfamilybusiness.com

Inhalt

Diese Studie ist eine Übersetzung der Studie „Family matters – Financing Family Business growth through individual investors“.

Mitwirkende	3
Geleitwort	4
Einführung	6
Wesentliche Erkenntnisse	9
Finanzierung für Familienunternehmen	14
Wer kontrolliert das Familienunternehmen?	18
Welchen Finanzierungsbedarf haben Familienunternehmen?	22
Sind Familienunternehmen bereit, Beteiligungen anzubieten?	26
Welche Art von Investoren ist in Familienunternehmen gefragt?	32
Investitionsziele von HNWIs	38
Wie sieht das typische Investmentprofil von HNWIs aus?	42
Wie interessiert sind HNWIs, direkt in Unternehmen zu investieren?	46
Wie denken HNWIs über Investitionen in Familienunternehmen?	48
Was bewegt HNWIs zu Investitionen in Familienunternehmen?	52
Fazit: Familienunternehmen und HNWIs an einen Tisch bringen	56
Welche Hürden können wie überwunden werden?	58
Wie können Familienunternehmen HNWIs für sich interessieren?	63
Wie sollen HNWIs vorgehen, um für Familienunternehmen als Investor interessant zu sein?	64
Q&A: Fragen an den Expertenbeirat	66
Länderkommentare (englisch)	70
Methodik	88



Mitwirkende

Mitwirkende Verbände



Albert Jan Thomassen
Executive Director FBNet
(Mitglied von European Family Businesses, EFB)



Robin Buckham
CEO Family Business Australia



Olivier de Richoufftz
Präsident
Business Families Foundation



Leiter des wissenschaftlichen Beirats



Prof. Benoit Leleux
Professor am IMD und wissenschaftlicher Berater
des KPMG Global Survey on Family Business



Expertenbeirat



Prof. Jonathan Levie
Strathclyde University



Prof. Julian Lange
Babson College



Prof. Martin Kupp
ESCP und ESMT



Prof. Sophie Manigart
Vlerick Business School



Prof. Chris Graves
The University of Adelaide

Geleitwort

Wenngleich Familienunternehmen die ganz besonderen Merkmale einer Familie aufweisen, sind sie genauso wie andere Unternehmen häufig auf der Suche nach Finanzmitteln, um ihr Wachstum voranzutreiben. Wie eine Familie wächst und sich verändert, muss sich der Familienbetrieb entwickeln, um der Dynamik der Familie im Wandel gerecht zu werden. Die Zukunft der Familienmitglieder, die Unabhängigkeit des Unternehmens und der Schutz der Einheit der Familie sind abhängig vom Wachstum des Familienunternehmens und dessen Fähigkeit, ausreichend Gewinn für alle Familienmitglieder zu erwirtschaften. Die Zahl der Menschen, die vom Ertrag des Unternehmens leben, nimmt mit jeder Generation zu. Die Zukunft der Familie und deren Einheit dürften also für Familienunternehmen, anders als für andere Unternehmen, eine weitaus höhere Priorität haben. Dies verursacht zusätzlichen, zu adressierenden Wachstumsdruck.

Um den Gewinn zu steigern und das Wachstum zu beschleunigen, braucht ein Unternehmen eine solide Finanzierung. Im Gefolge der globalen Finanzkrise Zugang zu Kapital zu finden, ist nicht immer einfach; Finanzmittel zu erschließen, kann sich gerade für ein Familienunternehmen schwierig gestalten. Ein zentraler Unterschied zwischen Familien und anderen Unternehmen ergibt sich aus der Tatsache, dass Erstere die Wahrung der eigenen Kontrolle über das Unternehmen mehrheitlich als wichtigsten Erfolgsfaktor betrachten. Dies kann die Finanzierungsoptionen weiter einschränken.

Einige Familienunternehmen halten möglicherweise nach Private Equity oder nach strategischen Unternehmenspartnerschaften Ausschau, doch solche Finanzierungsoptionen limitieren oder reduzieren die Kontrolle der Eigentümer. Da das Bedürfnis, Mehrheitseigentümer zu bleiben, bei vielen Familienunternehmen stark ausgeprägt ist, können High-Net-Worth Individuals (HNWIs; vermögende Privatpersonen) eine Option sein, Finanzierungslücken durch eine Partnerschaft zu schließen.

Mit der Nutzung dieser Finanzierungsquelle erhalten Familienunternehmen Zugang zu Investoren, die eher bereit sind, eine Minderheitsbeteiligung am Unternehmen zu akzeptieren. HNWIs können nicht nur Finanzmittel zur Verfügung stellen, sondern auch Erfahrungen, von denen das Unternehmen weit über das Kapital hinaus profitieren kann.

Unser Report „Familienagenda: Finanzierung des Wachstums von Familienunternehmen durch Privatanleger“ untersucht Finanzierungsquellen für Familienunternehmen und die Synergien, die sich aus einer Partnerschaft von HNWIs und Familienunternehmen ergeben können. Im Auftrag von KPMG International hat Mergermarket – ein in Finanzanalysen spezialisiertes Medienunternehmen – 125 Familienunternehmen und 125 HNWIs zu den angestrebten Investments, den Investoren, mit denen sie kooperieren, und den bisherigen Erfahrungen mit HNWIs bzw. Familienunternehmen befragt. Die Studie beleuchtet die Beziehung zwischen beiden und zeigt, wie eine Brücke zwischen ihnen geschlagen werden und sich daraus eine langfristige, produktive Beziehung ergeben kann.

Nach Erfahrung der KPMG-Gesellschaften gibt es auf beiden Seiten Kernkomponenten für die Auswahl, Festigung und Aufrechterhaltung einer produktiven Partnerschaft zwischen HNWIs und Familienunternehmen. Wir sind der Ansicht, dass Familienunternehmen und HNWIs trotz bestehender Herausforderungen exzellente Geschäftspartner sein können. Unsere Studie reflektiert diese Auffassung. Sie ist aufschlussreich sowohl für HNWIs als auch für Familienunternehmen, die sich auf diese Reise begeben wollen.

Wir hoffen, dass wir mit unseren Erkenntnissen und Einsichten eine Diskussion anstoßen und Impulse zum Weiterdenken geben. Wir freuen uns auf Ihre Erfahrungen und Ihr Feedback zu diesem Thema – sprechen Sie uns an!



Dennis Fortnum
Global Head of KPMG Enterprise

T +1 416 228 7232
dfortnum@kpmg.ca



Christophe Bernard
Global Head of
KPMG Family Business

T +33 1 55 68 90 20
cbernard@kpmg.fr

Einführung



Familienunternehmen sind ein Haupttreiber der Weltwirtschaft. Nach Erkenntnissen des Family Firm Institute (FFI) generieren sie über 70 Prozent des globalen BIP. Zugleich unterscheiden sie sich in mehrerer Hinsicht von anderen Unternehmen: Unter anderem haben die Familiengeschafter ein starkes Interesse daran, die Kontrolle über das Geschäft zu behalten. Außerdem zeichnen sie sich durch ihren Management-Fokus auf die Langlebigkeit des Unternehmens aus (um es als Erbe für weitere Generationen erhalten zu können) sowie durch ein starkes Bestreben nach Wahrung der Vertraulichkeit von Geschäftsinformationen. Laut dem KPMG European Family Business-Barometer vom Juni 2014 nannten 87 Prozent der befragten Familienunternehmen die Aufrechterhaltung der Kontrolle als zentralen Erfolgsfaktor – ein Anstieg von 15 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Folglich bewegen sich viele Familienunternehmen auf einem schmalen Grat: Auf der einen Seite steht die erfolgreiche Beschaffung von Finanzmitteln, auf der anderen die genaue Beobachtung der möglichen Auswirkungen auf die Kontrolle der Familie über das Unternehmen und den Informationsfluss.

Aus dem Wunsch, Kontrolle und Unabhängigkeit zu wahren, ergeben sich Grenzen der Finanzierungswege, einschließlich Direktverkauf von Anteilen (Private Trade Sales), Börsengänge (IPOs) und Private Equity (PE).

In Schwellenländern sind Minderheitsbeteiligungen von PE-Firmen an Familienunternehmen weit verbreitet, da sich diese Märkte noch entwickeln, so ein PE-Bericht von Bain & Co aus dem Jahr 2012. Eine KPMG-Untersuchung von 2009 zum indischen PE-Markt nach der Finanzkrise bestätigt dies. Sie zeigt, dass der Wunsch von Familien-

unternehmen, die Kontrolle zu wahren, lediglich eines der Argumente für Minderheitsbeteiligungen statt Buy-outs ist. Dieser Trend ist in den letzten Jahren auch in den Industrieländern zu beobachten. So waren laut Preqin 2013 nicht weniger als 40 Prozent der PE-Investitionen in den USA Minderheitsbeteiligungen. Entschließen sich allerdings PE-Firmen für einen Exit, kann es zu Problemen kommen, da zur Gewinnmaximierung häufig das gesamte Unternehmen verkauft werden muss – was diese Art von Investoren in vielen Fällen zu ungeeigneten Geschäftspartnern macht.

Eine weitere Option sind strategische Unternehmenspartnerschaften, doch dürften solche Investoren jegliche Investition als Teil eines längerfristigen Plans zur Erlangung der alleinigen Kontrolle betrachten.

Aus diesen Einschränkungen kann folgen, dass Familienunternehmen ihr



Wachstumspotenzial nicht ausschöpfen. Das über traditionelle Fremdkapitalquellen wie Bankdarlehen verfügbare Kapital kann vermutlich den Umfang an vielversprechenden Geschäftschancen nicht abdecken. Seit der Finanzkrise ist die Verfügbarkeit von Bankdarlehen sogar nochmals merklich gesunken. In Großbritannien beispielsweise stellte die Bank of England im Rahmen ihres vierteljährlichen Reports „Trends in Lending“ vom April 2014 fest, dass sich die Darlehensvergabe an britische Unternehmen im Jahresvergleich seit 2009 rückläufig entwickelt hat. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam 2014 das Barometer von KPMG und CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises – Dachverband der französischen KMU) zur Verfügbarkeit von Krediten und Finanzmitteln für Kleinere und Mittlere Unternehmen (KMU) in Frankreich; hier wurde ein 45-prozentiger Rückgang bei Krediten und Finanzierungen durch Banken konstatiert.

Doch gibt es für Familienunternehmen wohl besser geeignete Investoren am Markt. Eine bislang eventuell nicht ausgeschöpfte Investitionsoption ist die Einbindung von High-Net-Worth Individuals (HNWIs), von denen viele über Erfahrungen mit Familienunternehmen verfügen. Diese Investoren sind eher bereit, Minderheitsbeteiligungen ohne vollständige Kontrolle oder die Option auf einen zukünftigen kompletten Verkauf zu akzeptieren. Außerdem ist es wahrscheinlich, dass sie über Erfahrungen verfügen, die nützlich für die Familienunternehmen sein können, in die sie investieren. Zudem haben sie vermutlich eine ähnliche Einstellung zum Investitionszeitraum und Risikoverhalten.

Diese Untersuchung widmet sich der Frage, wie Familienunternehmen und HNWIs zusammenarbeiten können, um die Wachstumschancen besser zu nutzen. Zu diesem Zweck befragten wir 125 Familienunternehmen nach

der Art der benötigten Investition, nach den Investoren ihrer Wahl sowie nach den bisherigen Erfahrungen mit Investitionen von HNWIs oder anderen Familienunternehmen. Zudem befragten wir 125 HNWIs zu ihrer jeweiligen Investitionsstrategie und wie sich diese mit Familienunternehmen in Einklang bringen lässt.

Schließlich erörtern wir, wie die – vermeintlichen – Diskrepanzen zwischen den beiden Parteien überbrückt werden können. Zwar gibt es auf beiden Seiten Herausforderungen zu bestehen. Doch zeigt die Studie auch, dass beide Interesse an Investitionen haben und sich als äußerst kompatible Partner erweisen könnten. Zudem identifiziert die Untersuchung Maßnahmen, die dazu beitragen können, dass dieser bislang wenig beachtete Kapitalmarkt effizienter genutzt werden kann.





Wesentliche Erkenntnisse

Wesentliche Erkenntnisse



1 Die Wahrung der Mehrheit ist wichtig für Familienunternehmen.

Mehr als drei Viertel (76 Prozent) der Befragten geben an, das Unternehmen sei im Mehrheitsbesitz von Familienmitgliedern. Außerdem sind die allermeisten Familieneigentümer nicht gewillt, das Unternehmen zu verkaufen oder die Kontrolle darüber abzugeben. Die vorherrschende Meinung lautet, das Unternehmen sei äußerst wichtig für alle Familienmitglieder und die Unternehmensführung solle auf Langlebigkeit ausgerichtet sein.

2 Dennoch erkennen viele Familienunternehmen die Bedeutung externen Einflusses und unabhängiger Aufsichtsgremien.

Rund die Hälfte der Befragten gab an, dass über 50 Prozent ihres jeweiligen Aufsichtsgremiums aus familienfremden Mitgliedern bestehe.

3 Wie alle Unternehmen haben auch Familienunternehmen Finanzierungsbedarf.

58 Prozent bemühen sich aktuell um externe Finanzmittel für den Ausbau des Unternehmens. Kurz- und langfristige Expansion hat für die meisten

oberste Priorität. Kurzfristig wird auf organisches Wachstum in bestehenden Märkten fokussiert; langfristig stehen ambitioniertere Akquisitions- und Expansionsstrategien für neue regionale Märkte im Vordergrund.

Um diese Expansion zu finanzieren, sind Familienbetriebe häufig bereit, Beteiligungen anzubieten – solange sie ihre Kontrollposition und strategische Unabhängigkeit erhalten können.

Nahezu die Hälfte (42 Prozent) der Familienunternehmen hat schon einmal Finanzmittel von HNWI erhalten. Allerdings lässt sich aus Kommentaren schließen, dass es sich in den meisten Fällen um enge Freunde oder Verwandte der Eigner handelte. Von jenen, die Finanzmittel von HNWI erhalten haben, äußert die überwältigende Mehrheit (92 Prozent), dies sei im Vergleich zu anderen Finanzierungsquellen eine positive Erfahrung gewesen.

Dennoch empfinden viele der Befragten die Anwerbung von Investitionen dieser Art als Herausforderung, was an mangelnder Verfügbarkeit sowie der Schwierigkeit, einen passenden Partner zu finden, liege.



HNWIs

1 HNWIs verwalten meist einen großen Anteil ihrer Investitionen selbst.

Nahezu drei Viertel (72 Prozent) kümmern sich eigenverantwortlich um mindestens die Hälfte ihrer jeweiligen Investitionen. Bei 61 Prozent sind Investitionen ausschließlich oder überwiegend selbst verwaltet; Experten werden nach Bedarf herangezogen. Lediglich 25 Prozent verwalten ihre Investitionen über ein Family Office.

2 Die Mehrheit (60 Prozent) der HNWIs sucht nach Investments mit kalkulierbarem Risiko und angemessener Kapitalrendite ...

... und konzentriert sich auf langfristigen Kapitalzuwachs. Beide Prämissen passen gut zur Investition in Familienunternehmen. Fast die Hälfte (44 Prozent) der HNWIs hat schon einmal in ein Familienunternehmen investiert und die große Mehrheit (95 Prozent) dieser HNWIs hat damit im Vergleich zu anderen Investitionen positive Erfahrungen gemacht.

3 Das größte Hindernis für HNWIs, in Familienunternehmen zu investieren, ist ein möglicher Konflikt zwischen den Familienmitgliedern des kapitalnehmenden Unternehmens.

Als weitere wichtige Gründe dafür, nicht häufiger Investitionen dieser Art zu tätigen, gelten mangelnde Verfügbarkeit sowie begrenzte Informationen über bestehende Gelegenheiten.

HNWIs bringen sich gerne ein und bieten ihren Rat an – Merkmale, nach denen viele Familienunternehmen suchen. Häufig möchten HNWIs einen Unternehmensanteil erwerben. In manchen Fällen ist dies ein Hindernis für die Investition, obwohl fast die Hälfte der Familienunternehmen angibt, unter passenden Umständen Beteiligungen anzubieten.

Chancen ergreifen

Die Umfrage zeigt, dass HNWIs und Familienunternehmen gut zusammenpassen; die beiderseitigen Erfahrungen können äußerst positiv sein. Folglich besteht eine echte Chance für mehr solcher Partnerschaften. Realität kann dies aber nur werden, wenn beide Seiten Wege finden, Kontakte zu knüpfen und effektiver zu kommunizieren. Sie müssen außerdem Mechanismen finden, um mit potenziellem Kontrollverlust umzugehen und Unabhängigkeit zu wahren.

Um die Investitionsquote und die Zusammenarbeit zu verbessern, müssen Familienunternehmen einen Weg finden, wie sie auf ihren Finanzierungsbedarf aufmerksam machen können und trotzdem die Vertraulichkeit der Geschäftsdaten gewährleisten.

Die Untersuchung kommt zu folgenden Ergebnissen:

Familienunternehmen bieten den HNWIs ...

- die Gelegenheit zu nachhaltiger Unternehmensinvestition. Familienmitglieder sind auf das Unternehmen angewiesen und haben ihre Reputation in dessen Erfolg investiert.
- Investitionen mit kalkulierbarem Risiko und hoher Kapitalsicherheit.
- Wachstumschancen.
- die Möglichkeit, Rat und Know-how beizusteuern und die künftige Entwicklung des Unternehmens mitzugestalten.
- persönliche Kontakte und langfristige Beziehungen.

HNWIs sind bei Familienunternehmen als Investoren willkommen, denn sie sind ...

- geduldige Investoren mit langfristiger Perspektive.
- nicht auf eine Strategie des raschen Ausstiegs fokussiert.
- vertrauenswürdige Partner, die Informationen diskret behandeln, geringere Reporting-Anforderungen stellen und mehr Flexibilität zeigen als andere Finanzierungsquellen.
- oft Menschen mit einschlägigen Erfahrungen, da ihr Vermögen zumeist aus Familienunternehmen stammt.
- ausgewiesene Experten, die ihr Urteil eher auf einer Gesamtsicht des Unternehmens gründen, anstatt auf Details zu fokussieren.



Finanzierung für Familien- unternehmen





Finanzierung für Familienunternehmen

Highlights



1

Die Aufrechterhaltung der familiären Kontrolle über das Unternehmen hat weltweit für die meisten Familienunternehmen oberste Priorität; 76 Prozent der befragten Unternehmen sind im Mehrheitsbesitz der Familien.

2

Aufgrund des Wunsches nach Diskretion, Geheimhaltung und Wahrung der Kontrolle kann sich die Finanzierung für Familienunternehmen schwierig gestalten. Ungeachtet dieser Herausforderung geben 58 Prozent der Familienunternehmen an, nach externen Finanzmitteln Ausschau zu halten.



3

Die Untersuchungsergebnisse legen nahe, dass Familienunternehmen eher bereit sind, den passenden Investoren den Erwerb von Unternehmensanteilen anzubieten, als allgemein vermutet. Ein Drittel gab an, kurz- bis mittelfristig Unternehmensbeteiligungen anbieten zu wollen; mehr als die Hälfte würde dies auch auf längere Sicht tun.

4

Für die Mehrheit der Befragten (94 Prozent) sind ein langfristiger Zeithorizont und zusätzliches Know-how wesentliche Merkmale von Investoren.

Wer kontrolliert das Familienunternehmen?

Familiäre Kontrolle und Führung sind integraler Bestandteil von Familienunternehmen weltweit. Viele wurden über mehrere Generationen hinweg aufgebaut und viele Familien sind daher bestrebt, eine starke Bindung zum Unternehmen zu erhalten – durch Mehrheitsbesitz und die Wahrnehmung von Aufgaben im täglichen Management. Allerdings erkennen die meisten Familien Einfluss von außen und ein gewisses Maß an Unabhängigkeit bei der Unternehmensführung als notwendig an. Folglich tendieren sie dazu, dem starken Familienengagement ein Gegengewicht zu verleihen, indem sie ihre Aufsichts-/Kontrollgremien zumindest teilweise familienfremd besetzen.

Kontrolle in Familienhand

Mehr als drei Viertel der Befragten (76 Prozent) geben an, die Familie halte die Mehrheit am Unternehmen. 42 Prozent besitzen 100 Prozent des Unternehmens, was den Familien ein Höchstmaß an Kontrolle über die Unternehmensleitung einräumt (Abbildung 1). Zudem spielt die Familie die dominante Rolle auf der Führungsebene: Bei 71 Prozent ist der CEO ein Familienmitglied (Abbildung 2). Allerdings gibt es größenbezogene Unterschiede: Während die Mehrheit kleiner und mittelständischer Familienunternehmen ihren CEO aus der Familie rekrutiert, ist dies bei größeren Unternehmen eher seltener der Fall.

Die Mitwirkung der Familienmitglieder scheint vom Bewusstsein gemeinsamer Werte und der langfristigen Bedeutung des Unternehmens für die Familie geleitet zu werden. In manchen Fällen dient das Engagement im Familienbetrieb auch als Schritt ins Erwachsenenleben.

„Wir sind mit unserem Familienunternehmen emotional stark verbunden, weil wir es seit mehreren Jahrzehnten führen,“ so der familienzugehörige CEO eines australischen Unternehmens. „Familienmitglieder besetzen Positionen sowohl im Top-Management als auch auf verschiedenen anderen Ebenen, je nach Interesse und Fähigkeiten ... Unser Geschäft dient allen Familienmitgliedern, und wir beziehen seit Kurzem auch die Jüngeren ein, indem wir ihnen helfen, die richtigen Fertigkeiten zu entwickeln – während sie im Gegenzug ihre Zeit zur Verfügung stellen, um dem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen.“

ABB. 1 Wie groß ist der Anteil des Unternehmens, der sich im Besitz von Familienmitgliedern befindet?

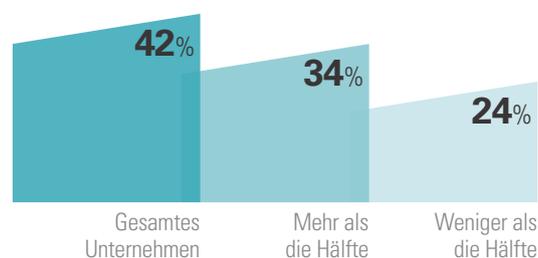
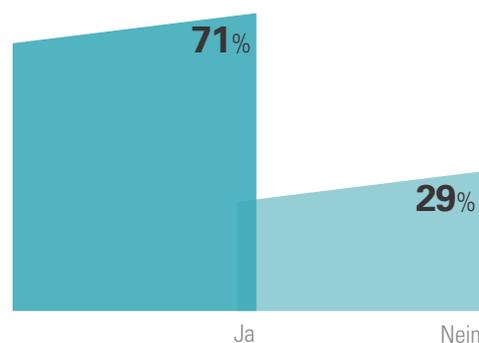


ABB. 2 Ist der CEO des Unternehmens ein Familienmitglied?

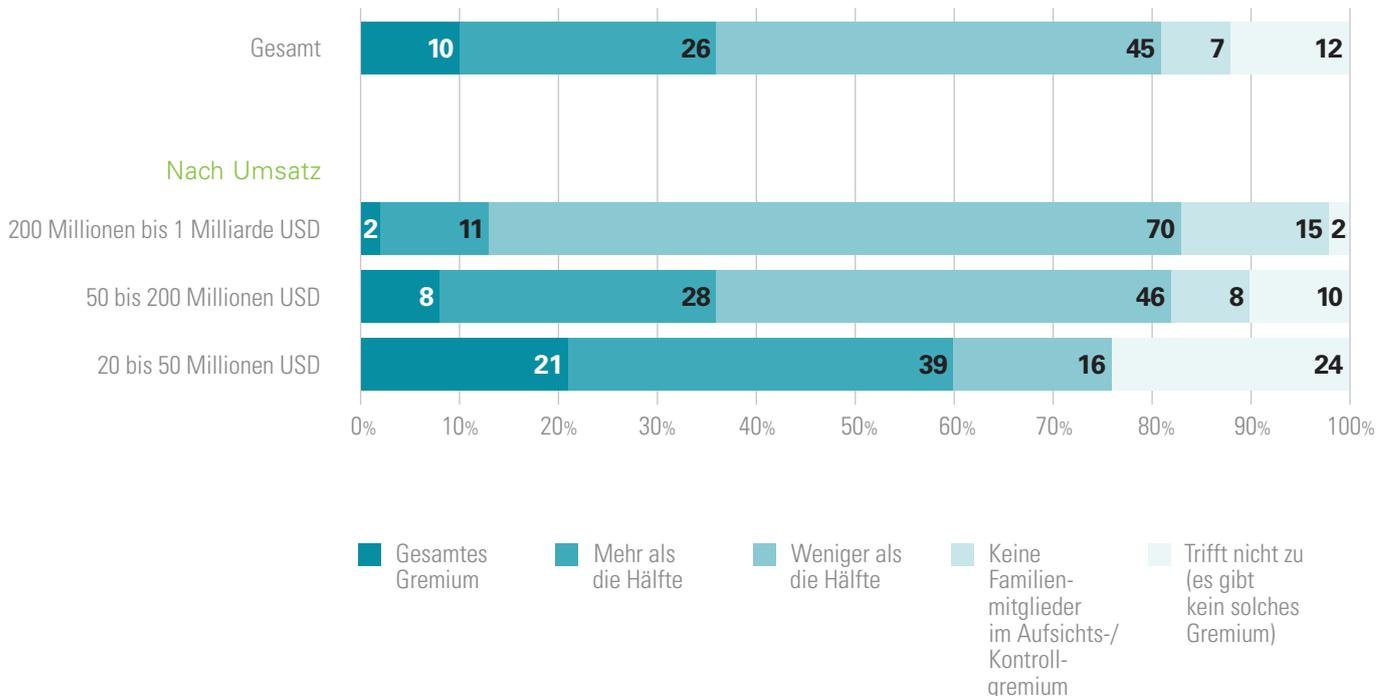


Mehr Know-how und Unabhängigkeit

Viele Familienunternehmen sehen die Notwendigkeit, Kompetenz und Talent von außen auf den höchsten Ebenen einzubinden, und sind sich der Bedeutung einer gegenseitigen Kontrolle bewusst, die sich durch unabhängige, familienfremde Personen für das Unternehmen ergibt. Ein südafrikanischer familienzugehöriger CEO äußert: „Wir begrüßen neue Mitglieder in unserem Aufsichtsgremium, um von ihren Beiträgen zu profitieren und um auf ihrem Wissen und ihren Vorstellungen basiert geschäftliche Entscheidungen zu treffen.“ Ein Aufsichts-/Kontrollgremium spielt in vielen Unternehmen eine entscheidende ausgleichende

Rolle; 52 Prozent der Unternehmen geben an, dass weniger als die Hälfte oder kein Mitglied aus der Familie komme (Abbildung 3). Lediglich ein Zehntel verfügt über ein nur aus Familienmitgliedern bestehendes Aufsichtsgremium. Außerdem bestätigt die Hälfte der Unternehmen, über eine formale Führungsstruktur mit Aufsichts- bzw. Kontrollgremium zu verfügen (Abbildung 4, Seite 21). Die andere Hälfte hat eine weniger formale Struktur, doch 20 Prozent greifen auf eine Beiratsstruktur zurück, um ein gewisses Maß an unabhängigem Input zu gewährleisten.

ABB. 3 Welcher Anteil des Aufsichts-/Kontrollgremiums rekrutiert sich aus Familienmitgliedern?



Formale Aufsichtsstruktur in großen Unternehmen vorherrschend

Wie angesichts des Bedarfs an stärker professionalisierten Systemen und Abläufen in größeren, komplexeren Unternehmen wohl zu erwarten war, verfügen die größeren Familienunternehmen am ehesten über ein formales Kontrollgremium. Mehr als vier Fünftel (84 Prozent) der Unternehmen mit einem Umsatzvolumen zwischen 200 Millionen und 1 Milliarde US-Dollar haben ein Aufsichtsgremium. Dies trifft nur auf 11 Prozent der Unternehmen mit 20 bis 50 Millionen US-Dollar Umsatz zu; 13 Prozent dieser kleineren Unternehmen setzen für strategische und operative Entscheidungen einen Familienrat ein (Abbildung 4).

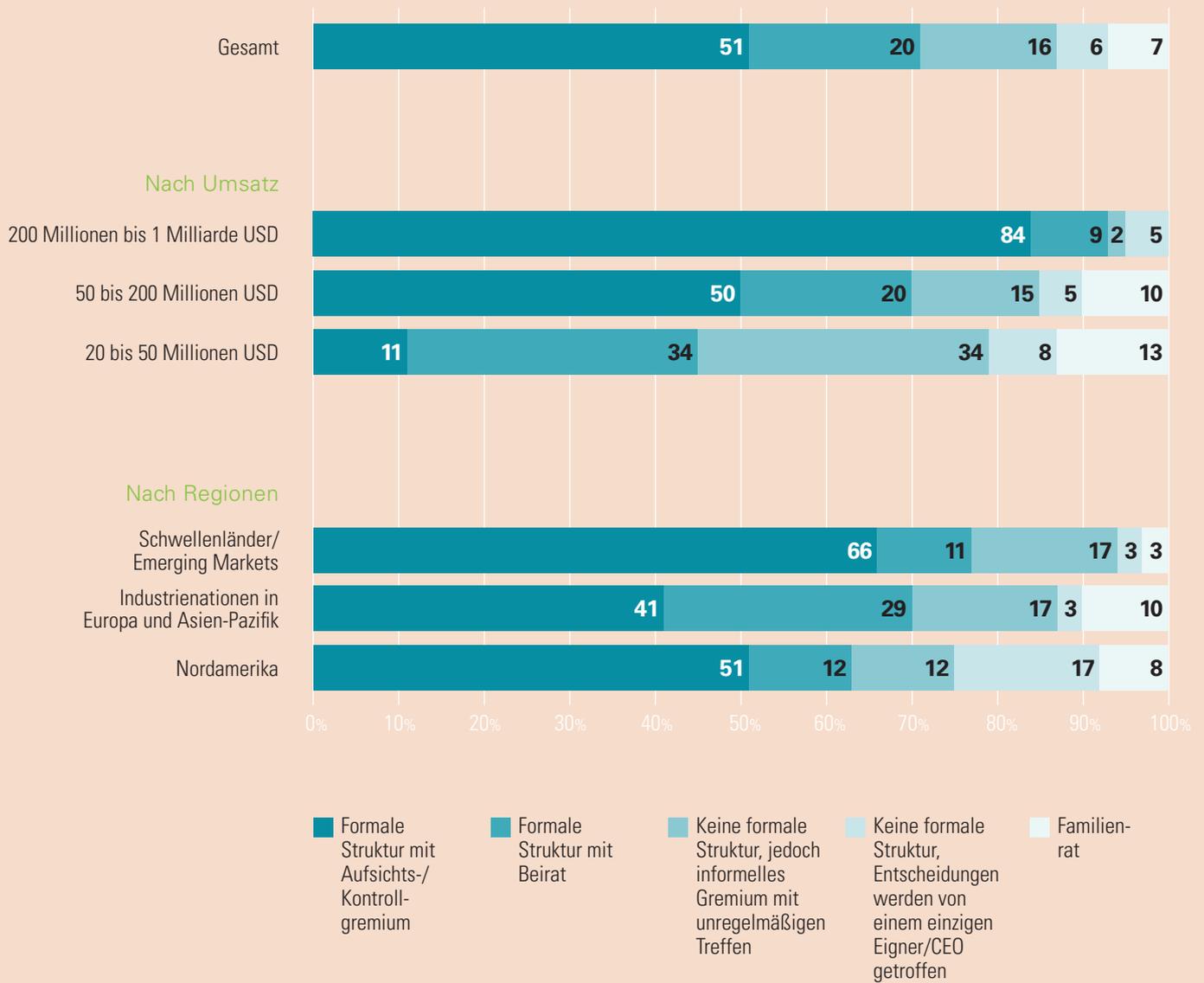
In größeren Unternehmen hat das Kontrollgremium zudem eher mehr unabhängige Mitglieder, was den wachsenden Bedarf an externem Know-how und stärkerer Corporate Governance widerspiegelt, der mit der zunehmenden Reife eines Unternehmens einhergeht (Abbildung 4).

Schwellenländer sind Vorreiter in Sachen formaler Aufsichtsstruktur

Interessanterweise bestehen je nach wirtschaftlichem Entwicklungsstadium der Märkte, in denen diese Unternehmen agieren, große Unterschiede. So verfügen Familienunternehmen in Schwellenländern eher über ein formales Aufsichtsgremium als jene in Industrieländern. Zwei Drittel der Unternehmen in Schwellenländern haben eine formale Struktur mit Aufsichtsgremium, weitere 11 Prozent nutzen einen Beirat. In Nordamerika gibt es nur bei der Hälfte der befragten Unternehmen ein Aufsichtsgremium, in den Industrienationen in Europa und Asien-Pazifik ist der Anteil sogar noch geringer (Abbildung 4).



ABB. 4 Welche der folgenden Aussagen beschreibt die Aufsichtsstruktur Ihres Unternehmens am besten?



Welchen Finanzierungsbedarf haben Familienunternehmen?

Finanzierung ist für Familienunternehmen existenziell. Viele suchen nach Kapital, um ihre Expansionspläne zu finanzieren. Und doch entsteht aus der ganz besonderen langfristigen Perspektive der meisten Familienmitglieder, die ein Unternehmen führen, sowie den Vorbehalten gegen Kontrollverzicht eine Kombination, welche die Suche nach einer den Anforderungen entsprechenden Finanzierung erschweren kann. Folglich werfen Familienunternehmen ihr Netz recht weit aus, wenn sie nach Finanzierungsoptionen suchen, und nutzen eine große Bandbreite an Quellen – vom eher typischen Bankdarlehen über das Familienvermögen oder die Unterstützung seitens anderer Unternehmen bis hin zur Einbindung von HNWIs als Investoren.

Die Untersuchungsergebnisse lassen auf fehlendes Wissen um die Vorteile schließen, die sich aus solchen Partnerschaften mit HNWIs ergeben – ein Argument dafür, Familienunternehmen noch besser über Finanzierungsoptionen zu informieren. Die Verbände könnten hier geeignete Mittler sein.

Wir brauchten für unser Unternehmen Finanzmittel während der Rezession, also zu einer Zeit, als die Finanzierung durch Banken schwierig und rar war. Deshalb wandten wir uns an einige potenzielle Investoren, die der Familie gut bekannt waren.

LEITER FINANZEN, GROSSBRITANNIEN

Kapital für Wachstum benötigt

In der öffentlichen Wahrnehmung geht man zumeist davon aus, dass sich Familienunternehmen weitgehend selbst finanzieren. Dies trifft sicherlich auch auf einen beachtlichen Teil der Befragten zu: 42 Prozent geben an, dass sie sich aktuell nicht um externe Finanzmittel bemühen (Abbildung 5). Wie ein Teilnehmer aus Argentinien sagt: „Als allererstes fragen wir immer Familienmitglieder, ob sie Eigenkapital einbringen möchten, damit die Unternehmensanteile bei der Familie bleiben.“ Viele geben an, dass sie sich, wenn irgend möglich, bevorzugt über Gewinne finanzieren. Allerdings ist mehr als die Hälfte der Familienunternehmen (58 Prozent) aktuell auf der Suche nach externen Finanzierungsquellen.

Was den kurz- und mittelfristigen Zeithorizont betrifft, sehen die Unternehmen ihre Finanzierungsschwerpunkte in der Expansion in bestehende Märkte durch organisches Wachstum, im operativen Tagesgeschäft sowie in Innovationen (Abbildung 6).

Langfristig haben Familienunternehmen jedoch zumeist ambitioniertere Wachstumspläne. Ganz oben stehen Akqui-

sitionen, die von einem Viertel der Befragten als Bereich mit dem größten Finanzierungsbedarf genannt werden, gefolgt von Expansion in neue regionale Märkte (18 Prozent) und neue Branchen (16 Prozent) (Abbildung 7). Dies lässt vermuten, dass Familienunternehmen wagemutiger und expansiver agieren würden, wenn sie einen besseren Zugriff auf bedarfsgerechte Finanzierungsquellen hätten.

ABB. 5 Bemühen Sie sich aktuell um externe Finanzmittel für Projekte?

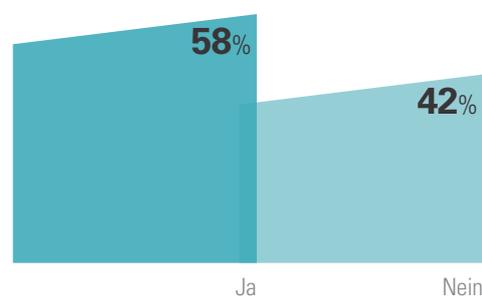


ABB. 6 Was könnte Ihren Bedarf an externen Finanzmitteln **kurz-/mittelfristig** (in den nächsten ein bis drei Jahren) erhöhen?

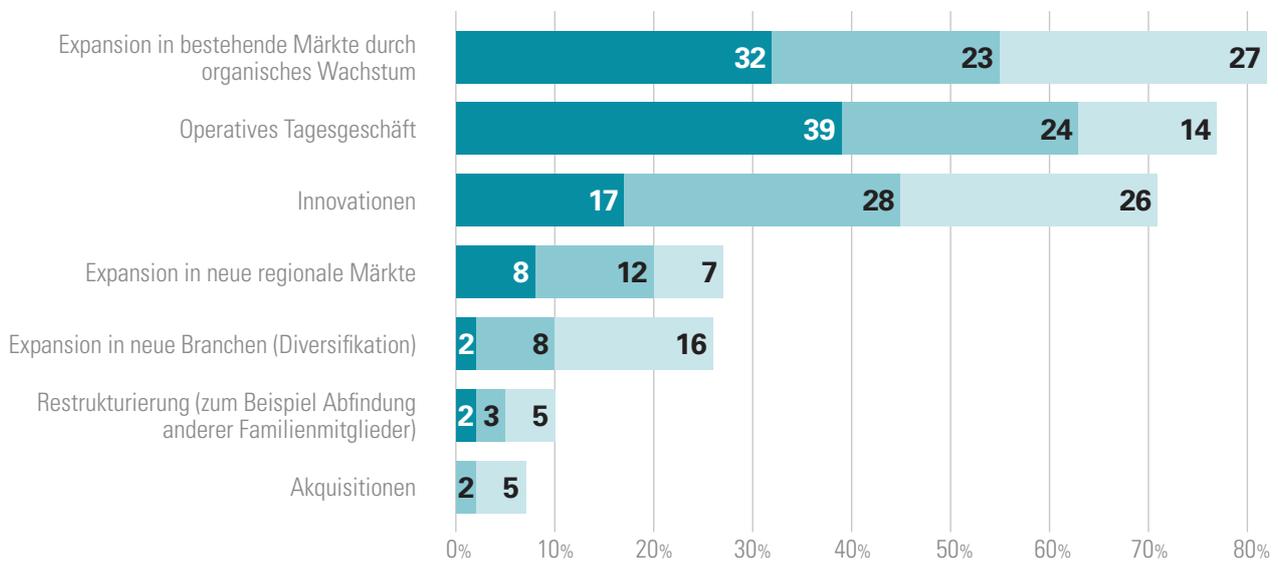
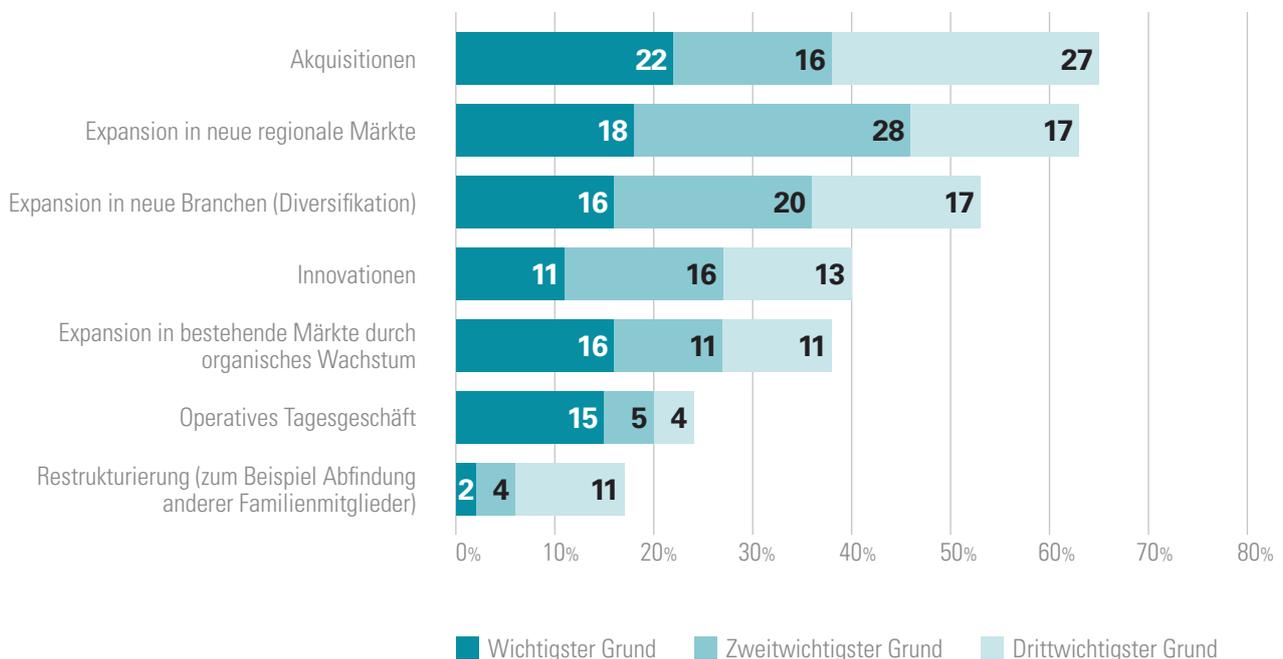


ABB. 7 Was könnte Ihren Bedarf an externen Finanzmitteln **langfristig** (in den nächsten drei Jahren und darüber hinaus) erhöhen?



Erschwerter Zugriff auf Bankdarlehen

Bankdarlehen sind mit Abstand die meistgenutzte Finanzierungsmethode für Familienunternehmen; 30 Prozent der Befragten nennen sie als wichtigste Kapitalquelle, gefolgt von Finanzierung durch interne Gewinne (28 Prozent) (Abbildung 8). Allerdings geben nahezu drei Viertel der Unternehmen an, das aktuelle Wirtschaftsklima beeinträchtigt ihre Möglichkeiten, Projekte über Bankdarlehen zu finanzieren (Abbildung 9).

Banken sind zu starr und halten sich strikt an die Regeln. Sie haben keinen Blick für die Emotionen, die möglicherweise mit dem Unternehmen verbunden sind. Bei uns sind zu viele Transaktionen mit Banken fehlgeschlagen, weil sie Belege für alles sehen wollten.

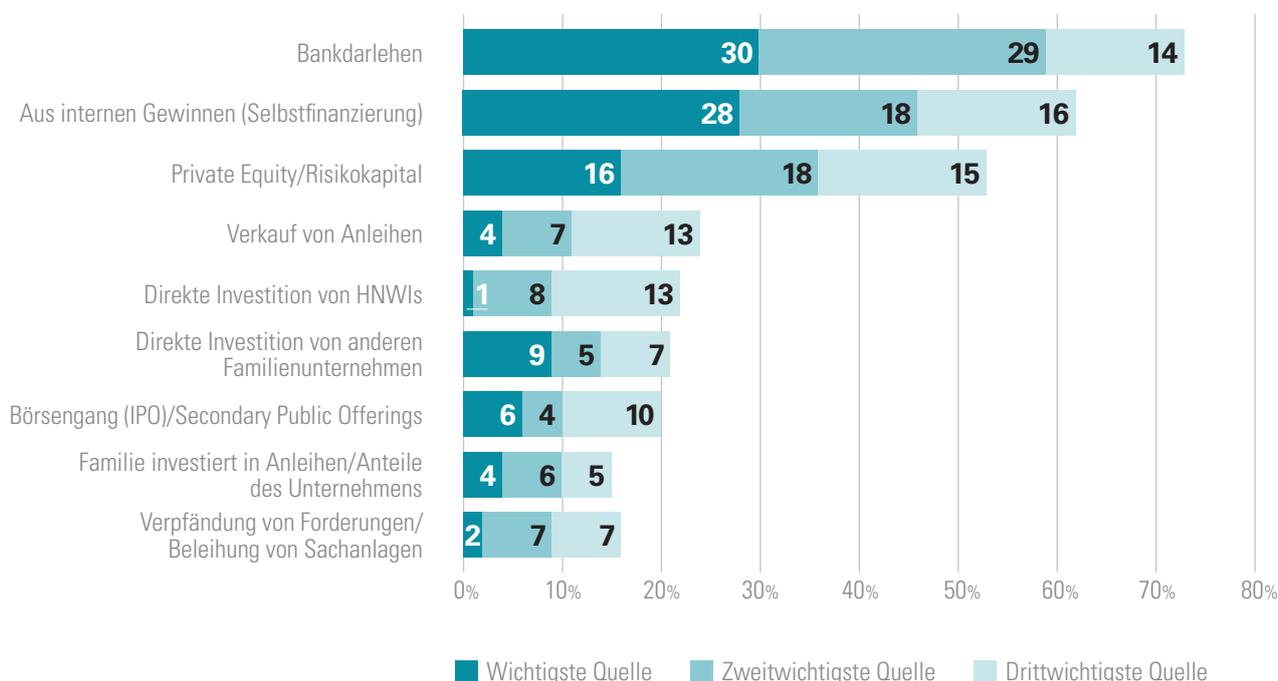
FAMILIENZUGEHÖRIGER GESCHÄFTSLEITER, KANADA

Vielerorts haben die Banken seit der Krise die Darlehensvergabe gedrosselt. Eine Herausforderung für Familienunternehmen, die meist großen Wert auf Diskretion legen, ergibt sich aus der heutigen Forderung seitens vieler Banken nach detaillierten Informationen. Dazu ein Studienteilnehmer aus Singapur: „Unsere Geschäftsstrategien sind gut dokumentiert und unsere Erfolgspläne Schritt für Schritt ausgearbeitet. Trotzdem unterbreiten uns Banken nicht unbedingt ein Darlehensangebot, denn sie verlangen nach weiteren Einzelheiten wie Umsatzzahlen, und diese Informationen wollen wir nicht teilen.“

Ein indischer CEO teilt die Bedenken: „Insgesamt war unsere Erfahrung mit der Darlehensvergabe von Banken in der Vergangenheit positiv. Doch es gab Zeiten, in denen wir auf Hindernisse gestoßen sind, nämlich als wir unsere Finanzdaten und andere Daten offenlegen sollten. Dann dauerte es länger, bis wir die erforderliche Summe erhielten, was unsere Performance beeinträchtigte.“

Ähnliches bemerkt eine Führungskraft aus Japan: „Banken fragen neuerdings nach Dokumenten, die wir vertraulich behandeln und als privat erachten, weil wir ein Familienunternehmen sind ... Folglich suchen wir nach Alternativen, bevor wir uns für ein Bankdarlehen entscheiden.“

ABB. 8 Wie werden Projekte Ihres Familienunternehmens finanziert?



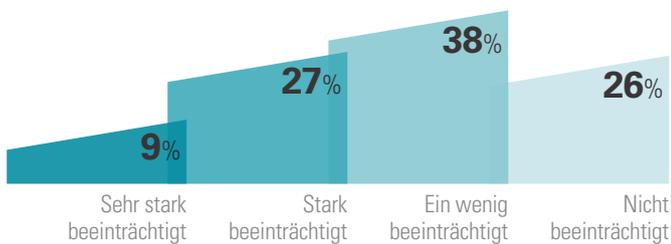
Einige Befragte sind der Ansicht, dass Banken die Besonderheiten von Familienunternehmen nicht verstehen und daher keinen Sinn für manche Befindlichkeiten haben, die sich aus der Führung eines familieneigenen Unternehmens ergeben.

Diese Kommentare illustrieren deutlich, dass sich Familienunternehmen als private Einheiten betrachten und ihr Blick nach innen gerichtet sein kann. Sie könnten von unabhängigem Wissen, zum Beispiel von HNWI, profitieren.

Schwerpunkt auf Erhalt

Die Tatsache, dass Bankdarlehen und Eigenfinanzierung mit Abstand als beliebteste Finanzierungsmethoden genannt wurden, macht deutlich, wie wichtig der Eigenkapitalerhalt für die meisten Familienunternehmen ist. So geben mehr als 95 Prozent der Befragten an, dass Familienangehörige wohl nie erwägen würden, das Unternehmen zu verkaufen. Für 99 Prozent sind die Aufrechterhaltung der familiären Kontrolle und der Unabhängigkeit wichtige Ziele (Abbildung 10). Ein ähnlich hoher Anteil betrachtet das Familienunternehmen als Erbe, das für künftige Generationen erhalten werden soll.

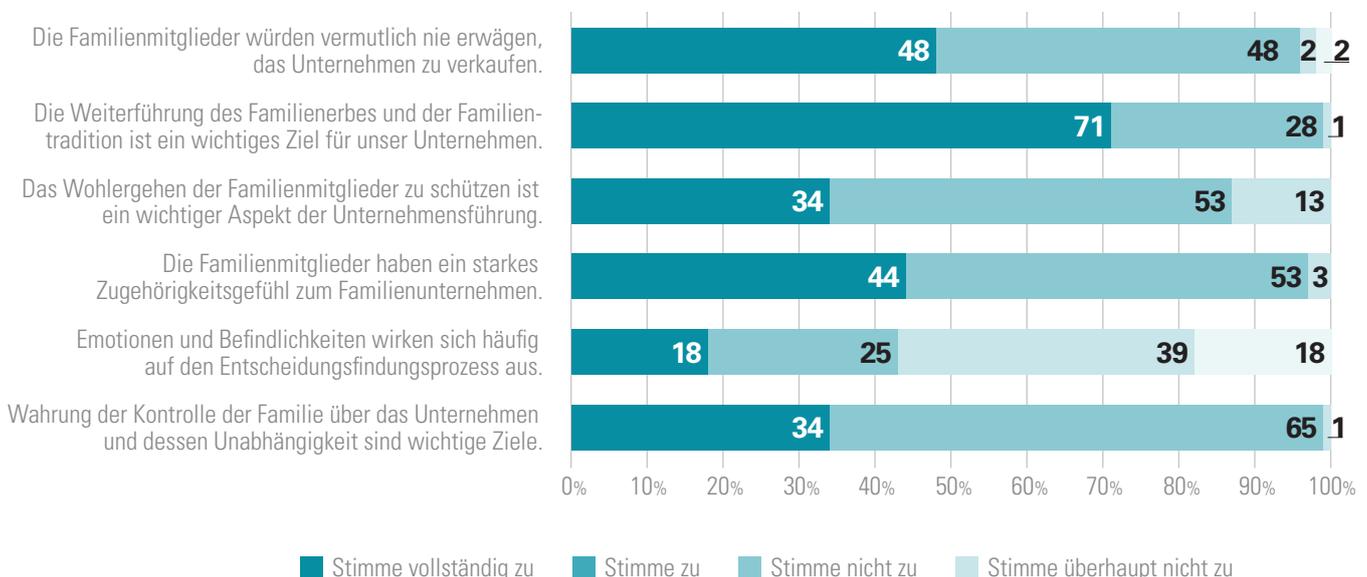
ABB. 9 Hat die aktuelle wirtschaftliche Situation Ihre Möglichkeiten beeinträchtigt, Projekte über Bankdarlehen zu finanzieren?



„Unser Familienunternehmen liegt uns sehr am Herzen. Unsere Vorfahren haben hart gearbeitet, um das Geschäft am Laufen zu halten, und wir möchten ihr Vermächtnis weiterführen. Wir würden nie in Betracht ziehen, unser Unternehmen zu verkaufen.“

FAMILIENZUGEHÖRIGER GESCHÄFTSLEITER, AUSTRALIEN

ABB. 10 Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen:



Sind Familienunternehmen bereit, Beteiligungen anzubieten?

Die Frage des Eigenkapitals ist in Familienunternehmen traditionell umstritten. Die Mehrheit fürchtet, familiäre Kontrolle an außenstehende Investoren und HNWLs abzugeben, die an Entscheidungen in Unternehmen, in die sie investieren, durchaus beteiligt sein wollen. Eben aus diesem Grund sind die beiden Seiten auf Distanz gegangen: Familienunternehmen, weil sie den Eindruck haben, dass HNWLs nur interessiert sind, wenn ihnen Eigenkapital angeboten wird, und HNWLs, weil sie denken, sie dürften überhaupt nicht mitreden. De facto gibt es jedoch beiderseits mehr Bereitschaft, sich näher zu kommen und in der Mitte zu treffen, als ihnen selbst bewusst ist.

Die Untersuchung zeigt: Familienunternehmen sind für die Idee des Inputs von Investoren durchaus offen, sei es in Form von Rat, Branchenkenntnissen oder, in manchen Fällen, durch das Angebot einer Beteiligung oder eines Sitzes im Aufsichtsgremium. Dies deutet darauf hin, dass die Investitionshürde Eigenkapital möglicherweise gar nicht so hoch ist, wie HNWLs dachten.

HNWI-Investoren sind ein guter Griff, weil sie langfristige Investitionen bevorzugen und sich nicht einmischen.

CFO, SCHWEIZ

Offen für die passenden Eigenkapitalgeber

Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass einige Familienunternehmen künftig erwägen werden, den passenden Investoren Beteiligungen anzubieten. Nahezu die Hälfte nennt PE und Risikokapital als eine der drei wichtigsten Finanzierungsquellen (Abbildung 8, Seite 24).

Der langfristige Horizont ist ein Merkmal, das für HNWLs als geeignete Eigenkapitalinvestoren spricht. Obwohl dies gut zum Familienunternehmen passt, nennen nur 22 Prozent Investitionen von HNWLs als eine ihrer drei wichtigsten Kapitalquellen. Jene Teilnehmer, die auf Kapital von HNWLs zurückgreifen, haben äußerst positive Erfahrungen gemacht. Demnach wäre dieser Investorentypus für noch mehr Familienunternehmen von großem Vorteil. „Wir verlassen uns zunächst auf interne Profite und suchen im zweiten Schritt nach Möglichkeiten, HNWLs für eine Investition zu gewinnen, da sie tendenziell an langfristigen Investments interessiert sind“, so ein familienzugehöriger australischer CEO.

Für eine Schweizer Führungskraft hat die Zuverlässigkeit von HNWLs dazu geführt, dass diese nunmehr Bankdarlehen ersetzen: „In den Anfangszeiten haben wir uns auf Banken verlassen, mittlerweile sind es HNWLs und andere Familienunternehmen, weil sie geduldige, langfristige Investoren sind.“

Die Frage, ob ein Familienunternehmen den Erwerb von Beteiligungen zulässt, könnte laut Studienergebnissen folglich eine weitaus niedrigere Einstiegshürde sein, als manche Investoren annehmen.

47 Prozent der befragten Unternehmen hat externen Investoren schon einmal Beteiligungen angeboten, um die eigene Strategie verfolgen zu können (Abbildung 11). Ein Drittel der Unternehmen äußert die Bereitschaft, kurz- bis mittelfristig Unternehmensbeteiligungen anzubieten; die Hälfte würde langfristig Eigenkapital abgeben (Abbildung 12).

ABB. 11 Haben Sie externen Investoren in der Vergangenheit schon einmal Beteiligungen am Unternehmen angeboten, um Ihre Strategie verfolgen zu können?

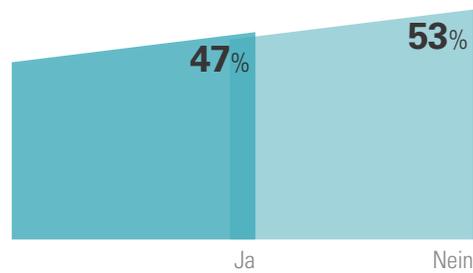
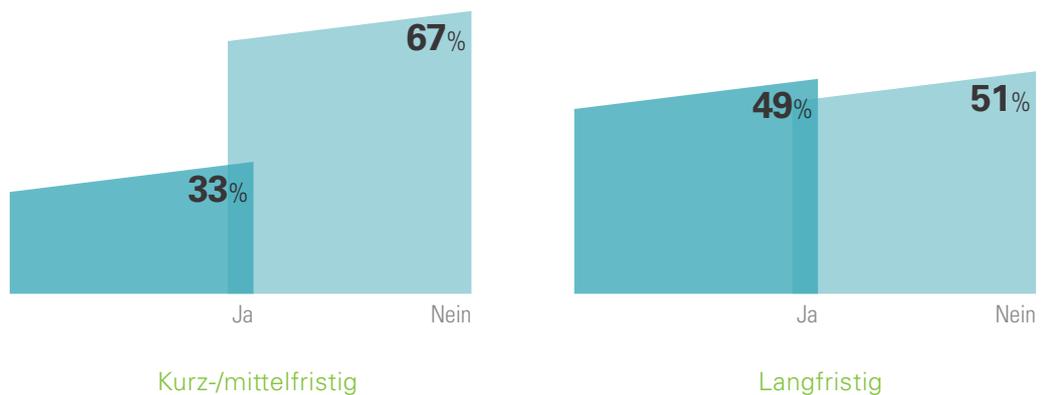


ABB. 12 Würden Sie in Zukunft in Erwägung ziehen, Beteiligungen am Unternehmen anzubieten, um Ihre Strategie verfolgen zu können?



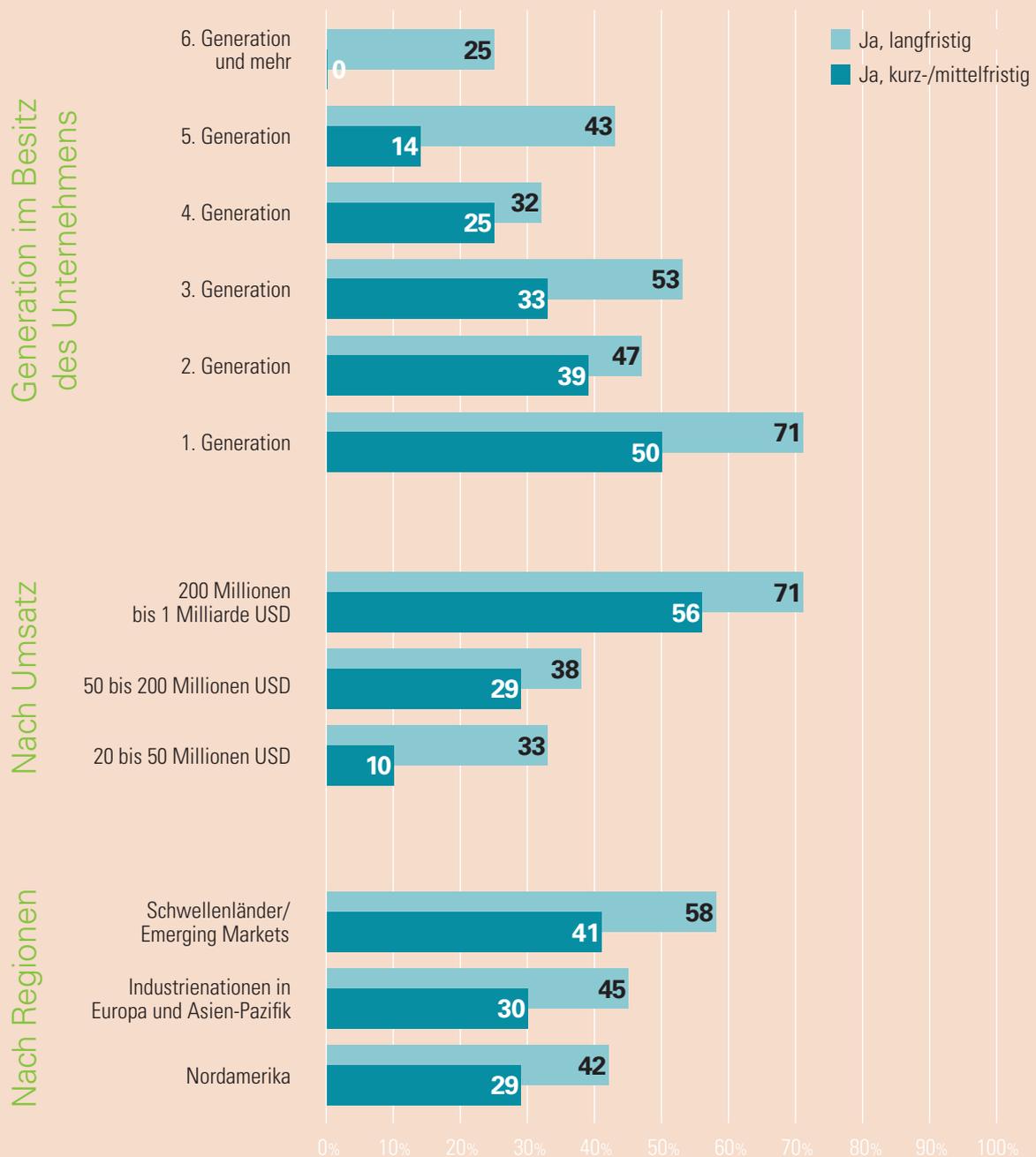
Größere Unternehmen könnten Investoren die meisten Möglichkeiten bieten, weil sie dem Thema Beteiligungen am offensten gegenüberstehen, vor allem in fortgeschrittenen Stadien des Wachstums, wenn dieses zunehmend schwierig über Familienvermögen und Kredite zu finanzieren ist. Nahezu drei Viertel (71 Prozent) der Familienunternehmen mit 200 Millionen bis 1 Milliarde US-Dollar Umsatz sind bereit, langfristig Anteile am Unternehmenskapital anzubieten; bei den kleineren Unternehmen (mit 20 bis 50 Millionen US-Dollar Umsatz) ist dies ein Drittel (Abbildung 13 – Umsatz). Zudem sind Unternehmen mit Sitz in Schwellenländern im Durchschnitt eher dazu bereit, Beteiligungen anzubieten, als Unternehmen in Industrieländern

(Abbildung 13 – Regionen). Dies ist vermutlich auf den Mangel an alternativen Finanzierungsquellen in weniger reifen Märkten zurückzuführen.

Die Bereitschaft, Beteiligungen anzubieten, wird nicht nur von Unternehmensgröße und -standort beeinflusst, sondern auch vom relativen Alter des Familienunternehmens. So sind in der ersten Generation geführte Unternehmen viel eher geneigt Beteiligungen anzubieten – und zwar lang- und kurzfristig (71 Prozent bzw. 50 Prozent) – als in der sechsten Generation geführte Unternehmen. Keines der Letzteren zieht diese Option kurzfristig in Erwägung, lediglich ein Viertel langfristig (Abbildung 13).



ABB. 13 Ziehen Sie in Erwägung, zukünftig Beteiligungen am Unternehmen anzubieten, um Ihre Strategie verfolgen zu können?
(nur positive Antworten berücksichtigt)



Familien suchen nach Finanzierung mit zusätzlichem Know-how

Der Zugang zu mehr Finanzierungsmitteln ist der wichtigste Grund für Familienunternehmen, Beteiligungen anzubieten. Daneben sind sie am zusätzlichen Know-how interessiert, das ein externer Investor einbringen kann. Dies lässt darauf schließen, dass Familienunternehmen trotz gewünschten Kontrollerhalts durchaus erkennen, dass Erfahrungen und Wissen von außen erhebliche Vorteile bringen können.

Dies spiegelt sich in der Tatsache wider, dass nur 13 Prozent der Befragten an völlig passiven Investoren interessiert sind (Abbildung 14). Hingegen äußern 30 Prozent, sie seien bereit für Investoren, die einen Sitz im Aufsichtsgremium einnehmen, was darauf verweist, dass sie den strategischen Input schätzen, den ein externer Investor bieten könnte. 57 Prozent wären offen für Investoren, die ihr Know-how einbringen. Zudem werden das im Vergleich zu Krediten geringere Risikoniveau, das mit dieser Art von Investment einhergeht, sowie die Möglichkeit einer verbesserten Unternehmensführung von 54 Prozent bzw. 22 Prozent der Familienunternehmen erkannt (Abbildung 15).

Ungeachtet dieser potenziellen Vorteile sehen Familienunternehmen diverse Schwierigkeiten, wenn es um die Einbindung externer Investoren geht. Die mit Abstand höchste Hürde für Unternehmen, Beteiligungen anzubieten, ist der mögliche Verlust der Unabhängigkeit, der von 67 Prozent der Befragten als Hinderungsgrund genannt wird (Abbildung 16). Dies unterstreicht den Stellenwert, den Familienunternehmen dem Erhalt ihrer Stimmenmehrheit einräumen.

Eine weitere große Hürde für Familienunternehmen stellt die Pflicht zum detaillierten Reporting dar, was die Bedenken hinsichtlich der Sicherung von Bankdarlehen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld reflektiert. Eine deutsche Führungskraft kommentiert: „Sobald Beteiligungen ins Spiel kommen, erhöhen sich die Berichtspflichten, und Finanzinformationen, die wir nicht teilen wollen, werden stärker gefordert.“ Dieses Ausmaß an Skepsis dürfte im Fall von HNWI-Investoren kaum gerechtfertigt sein, da diese tendenziell die Befindlichkeiten von Familienunternehmen im Hinblick auf Offenlegungen besser nachvollziehen können.

ABB. 14 Angenommen, Sie hätten Interesse an einer Kapitalbeteiligung externer Investoren: Wollen Sie, dass diese Investoren eine aktive Rolle spielen?

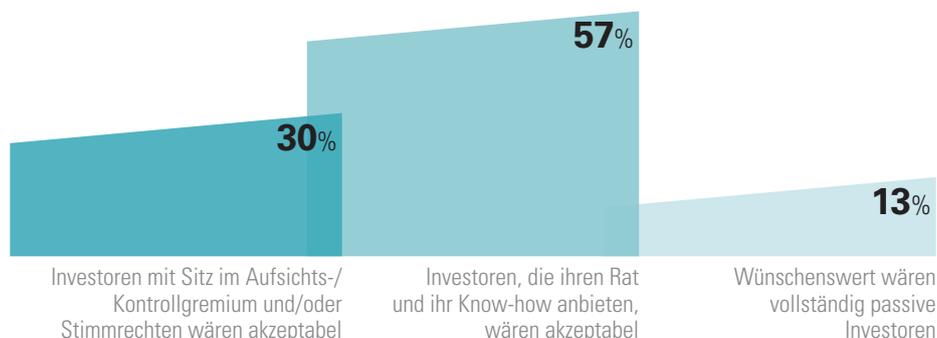


ABB. 15 Welche Faktoren könnten Sie **dazu bewegen**, Beteiligungen an Ihrem Unternehmen anzubieten?

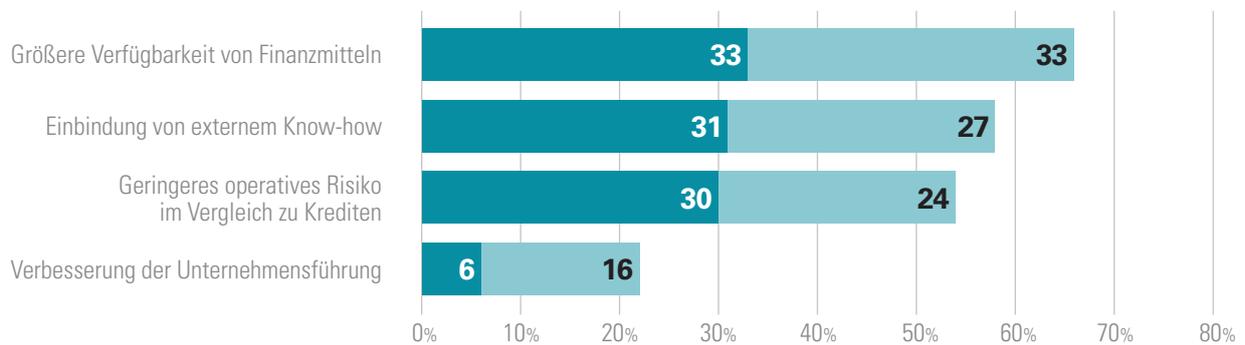
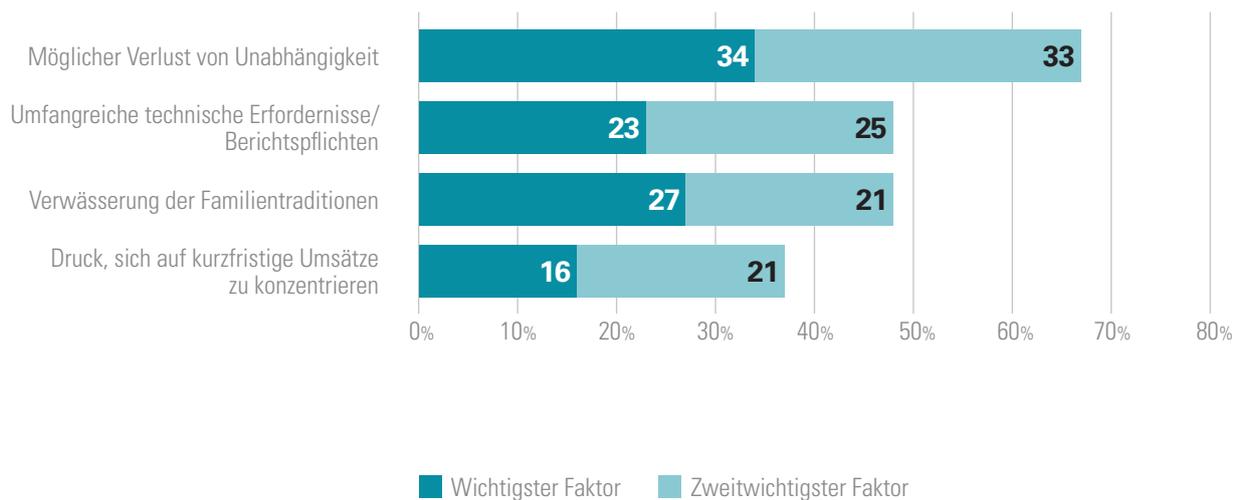


ABB. 16 Welche Faktoren könnten Sie **davon abhalten**, Beteiligungen an Ihrem Unternehmen anzubieten?



Welche Art von Investoren ist in Familienunternehmen gefragt?

Familienunternehmen legen bei Investmentpartnern großen Wert auf einen langfristigen Investitionshorizont und Know-how – somit genau auf jene Merkmale, die HNWIs einbringen können. Dennoch sind sich die meisten Familienunternehmen entweder nicht bewusst, wie gut dieser Typ Investor zu ihnen passen würde, oder sie haben Schwierigkeiten damit, diese Finanzierungsquelle für sich zu erschließen.

Langfristige Perspektive essenziell für Familienunternehmen

Für den Fall eines Angebots von Beteiligungen ist für Familienunternehmen am allerwichtigsten, dass die Investoren in Bezug auf Kapitalrenditen langfristig orientiert sind (Abbildung 17). Ein Studienteilnehmer aus Südkorea stellt fest: „Jemand, der schon mit Familienunternehmen zu tun hatte, hat tendenziell ein besseres Verständnis dafür, wie Risiken geteilt werden; er tritt nicht zu fordernd auf und ist geduldig hinsichtlich der Renditen – alles, was sich ein Unternehmen von einem Investor nur wünschen kann.“ Nahezu ein Viertel (23 Prozent) nannte die langfristige Orientierung als wichtigstes Merkmal, für 15 Prozent war dies am zweitwichtigsten. Geschäfts- oder Branchenerfahrung und ein ähnliches Risikobewusstsein folgen als weitere wichtige Charakteristika. Eine chinesische Führungskraft erläutert: „Wir präferieren Firmeninvestoren mit Branchenerfahrung, da ihr Vertrauen in uns konkrete Gründe hat. Sie können uns zudem bei unseren geschäftlichen Plänen beraten.“

Angesichts der emotionalen Bindung vieler Familien zu ihren Unternehmen ist bemerkenswert, dass den drei genannten Merkmalen eine weitaus höhere Bedeutung

zukommt als „weicheren“ Faktoren wie Vertrauen und Vertrautheit oder ähnlichen Werten, wenngleich diese Faktoren Treiber des Bedürfnisses nach langfristigen Investoren mit ähnlichen Vorstellungen sein können. Ihr geringerer Stellenwert könnte auch den Wunsch vieler Familienunternehmen widerspiegeln, durch objektivere Investoren ein Gegengewicht zum Einfluss der Familie zu schaffen. „Eine Mischung aus Familienmitgliedern und familienfremden Investoren, die alle am Entscheidungsprozess beteiligt sind, kann dazu beitragen, emotionale Spannungen zu verringern“, so eine Führungskraft aus den USA.

Der Widerspruch zwischen den Angaben von Familienunternehmen dazu, was sie sich von externen Investoren wünschen, und dem Investorentyp, an den sie sich in der Regel wenden, lässt vermuten, dass sie sich den Besonderheiten von HNWIs und anderen Familienunternehmen als Finanzierungsquellen nicht gewahr sind.

PE und Risikokapital sind bevorzugte Finanzierungsquellen – trotz der begrenzten Investitionsspanne, die sie mit sich bringen (Abbildung 18). An zweiter Stelle rangieren die Firmeninvestoren, ungeachtet ihrer geringen Übereinstimmung mit der Präferenz von Familienunternehmen hinsichtlich der langfristigen Übernahme einer Minderheitsbeteiligung.

Überraschenderweise erscheinen HNWIs und andere Familienunternehmen auf der Liste der bevorzugten Investoren eher weiter unten und konnten sogar weniger Stimmen auf sich vereinen als Hedgefonds, die im Allgemeinen erheblich kurzfristigere Renditeerwartungen haben. Hier scheint das Missverständnis vorzuliegen, dass über diesen Kanal weniger Finanzmittel verfügbar sind.



ABB. 17 Angenommen, Sie erwägen die Beschaffung von zusätzlichem Kapital durch das Angebot von Beteiligungen. Welche Merkmale sind für Sie wichtig?

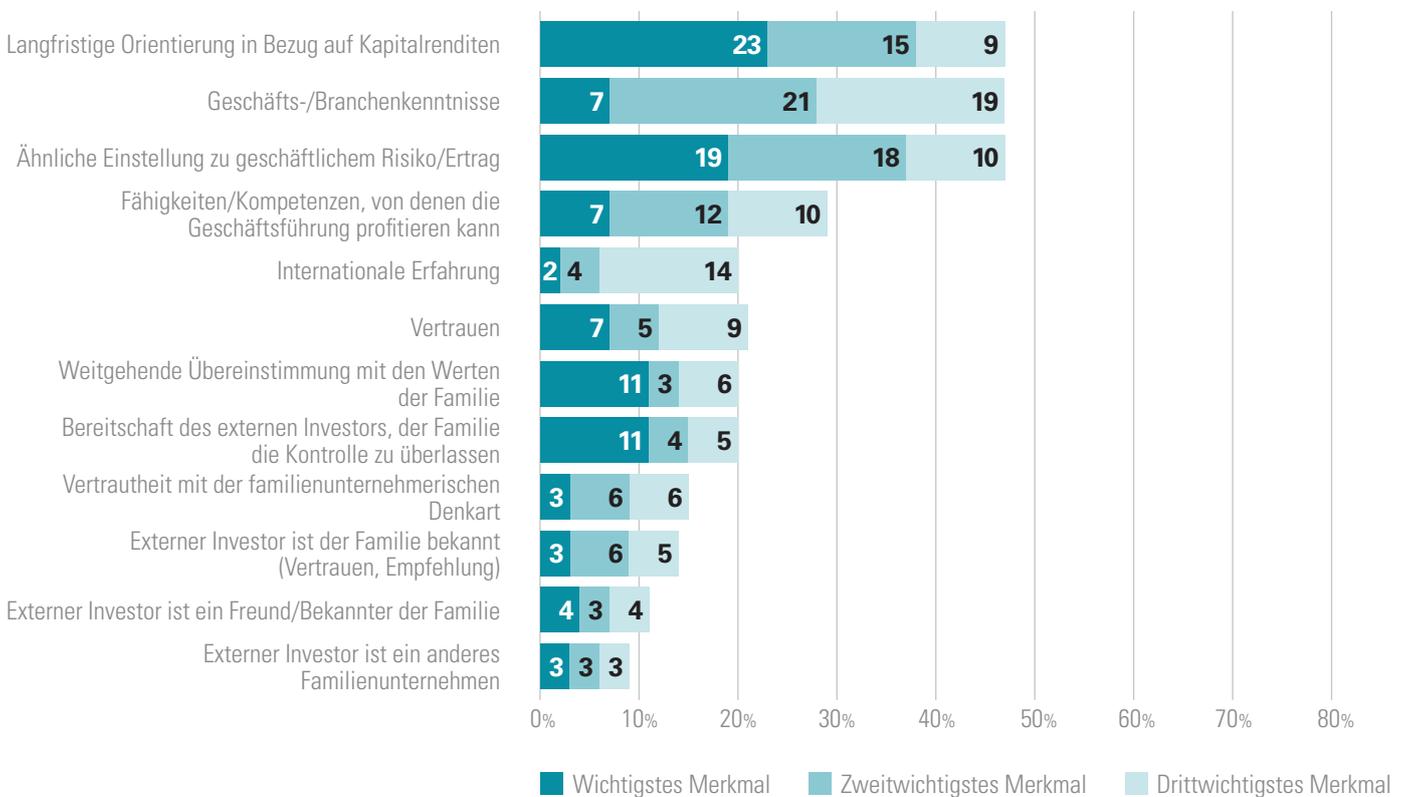
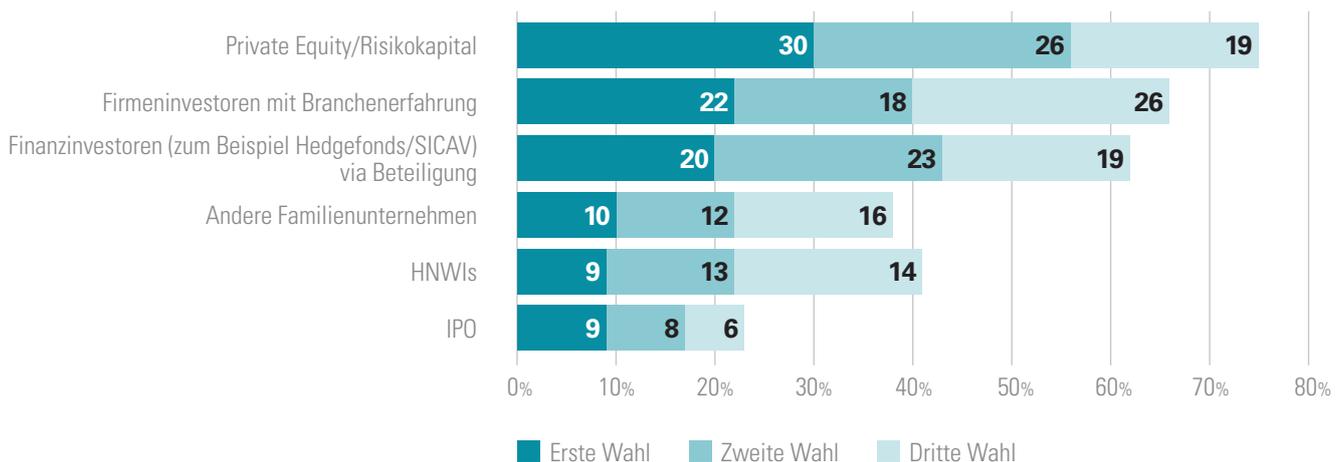


ABB. 18 Angenommen, Sie hätten Interesse an einer Kapitalbeteiligung externer Investoren: Welche Art von Investoren würden Sie bevorzugen?



Positive Erfahrungen mit HNWIs

Eine große Minderheit der Familienunternehmen hat bereits die Investmentpools von HNWIs und anderen Familienunternehmen genutzt, etwa 42 Prozent der Befragten gaben an, in der Vergangenheit direkte Investitionen aus diesen Quellen erhalten zu haben (Abbildung 19).

Ermutigend ist, dass die überwältigende Mehrheit (92 Prozent) derjenigen, die schon Finanzmittel von HNWIs erhalten hat, diese Erfahrung im Vergleich positiv bewertet (Abbildung 20). Know-how sowie langfristige Investitionserwartungen werden als Vorteile genannt. Ein Studienteilnehmer aus den Vereinigten Arabischen Emiraten bemerkt: „Im Vergleich zu anderen Finanzierungsquellen sind sie zuverlässig und leicht zugänglich; außerdem konnten wir dank ihrer Kompetenzen unsere Managementfähigkeiten ausbauen.“

ABB. 19 Haben in der Vergangenheit HNWIs oder andere Familienunternehmen direkte Investitionen in Ihr Unternehmen getätigt?

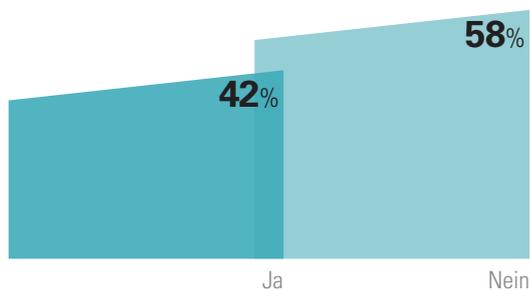
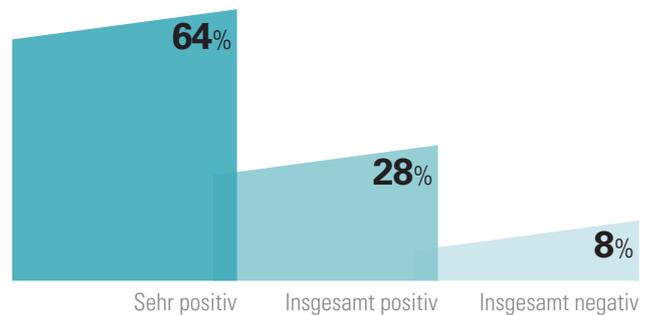


ABB. 20 Wie bewerten Sie Ihre Erfahrung mit der direkten Finanzierung durch HNWIs oder andere Familienunternehmen im Vergleich zur Finanzierung durch andere Quellen?



HNWIs haben uns nicht nur mit Kapital ausgestattet, sondern auch mit internationalem Know-how und strategischem Sachverstand.

FINANZDIREKTOR, FRANKREICH

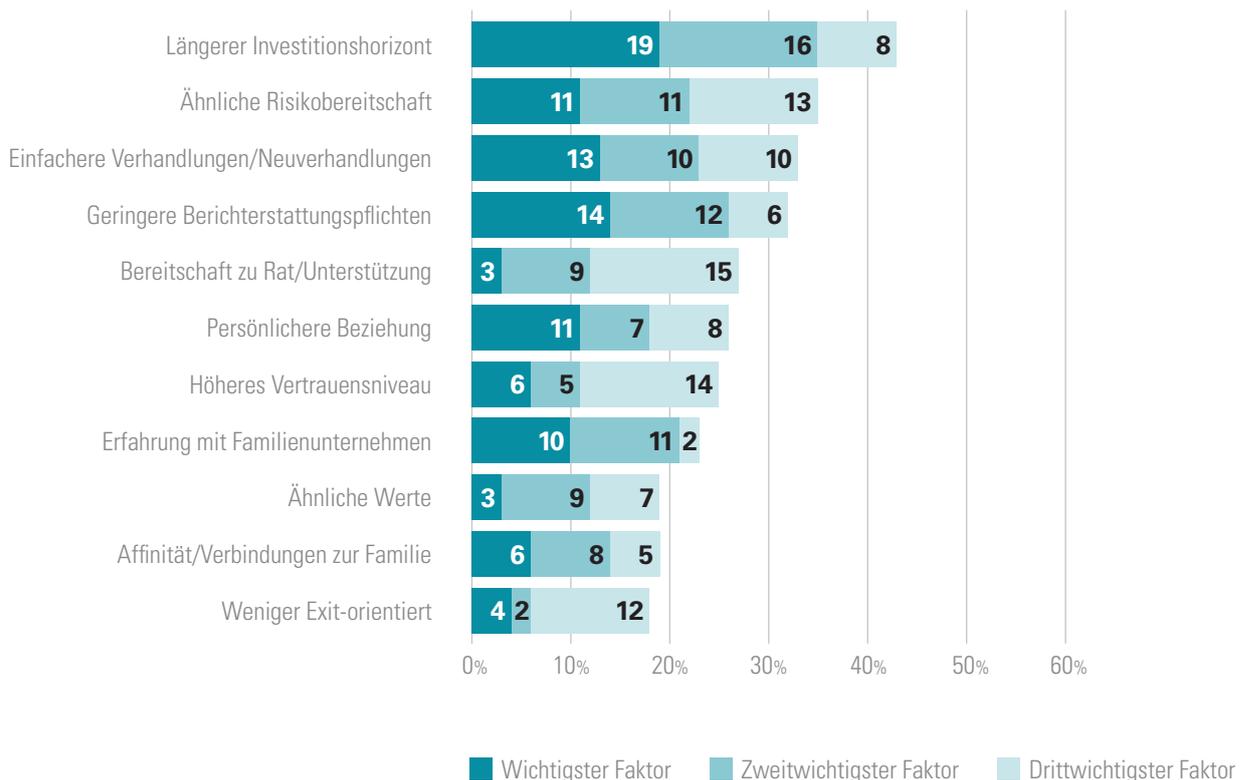
Ein familienzugehöriger Vorsitzender aus Italien fügt dem hinzu: „HNWIs stehen meist zu ihren Investmententscheidungen und werden nicht nervös, wenn das Geschäft Turbulenzen durchlebt. Sie planen keinen frühen Ausstieg, weil sie geduldig sind und dem Unternehmen bewusst die Chance geben, Leistung zu erbringen.“

Ziehen sie Investitionen aus diesen Quellen in Betracht, bewerten Familienunternehmen einen längeren Investitionszeitraum und ein ähnliches Risikoverständnis in der Tat als wichtigste Motivationsfaktoren (Abbildung 21). Weiterhin wurden einfachere Verhandlungen, geringere Berichterstattungspflichten sowie die Bereitschaft zu Unterstützung und Rat genannt. Ein CEO mit Sitz in Brasilien sagt: „Wir haben Bedarf an mehreren klugen Köpfen, die an unterschiedli-

chen Strategien arbeiten, und externe Investoren könnten der Schlüssel für uns sein, wenn es darum geht, zielführende Geschäftsentscheidungen zu treffen.“

Von durchweg allen befragten Familienunternehmen wurde die potenzielle Einmischung ins Management als wichtigster Hinderungsgrund dafür genannt, Investitionen von HNWIs oder anderen Familienunternehmen in Anspruch zu nehmen (Abbildung 22, Seite 37). Allerdings lässt die vielfach positive Erfahrung derer, die schon Finanzmittel aus diesen Quellen erhalten haben, vermuten, dass eine solche Sorge unbegründet ist. „Wir streben Investitionen von HNWIs an, weil sie sich tendenziell nicht in die Entscheidungen des Unternehmens einmischen“, so eine Führungskraft aus den USA.

ABB. 21 Welche Faktoren könnten Sie dazu bewegen, HNWIs oder andere Familienunternehmen als Finanzquellen zu nutzen anstatt traditionelle Quellen wie Banken oder Private Equity-Fonds?



Wachstumspotenzial für Partnerschaften zwischen HNWIs und Familienunternehmen

Wenn es um potenzielle Hürden geht, weichen die Antworten von familienzugehörigen und familienfremden Teilnehmern allerdings deutlich voneinander ab: Letztere scheinen am ehesten über die potenzielle Einmischung besorgt; sie stufen diesen Faktor als größtes Hindernis ein. Familienmitglieder sehen vor allem die Schwierigkeit, einen geeigneten Partner zu finden (Abbildung 22). Während Familienfremde eventuell befürchten, dass die Einbindung externer Investoren ihren eigenen Einfluss gefährden könnte, fühlen sich Familienmitglieder in dieser Hinsicht vermutlich sicherer. Des Weiteren nennen Familienmitglieder die begrenzte Verfügbarkeit an Finanzmitteln von HNWIs und anderen Familienunternehmen als zweitgrößte Hürde.

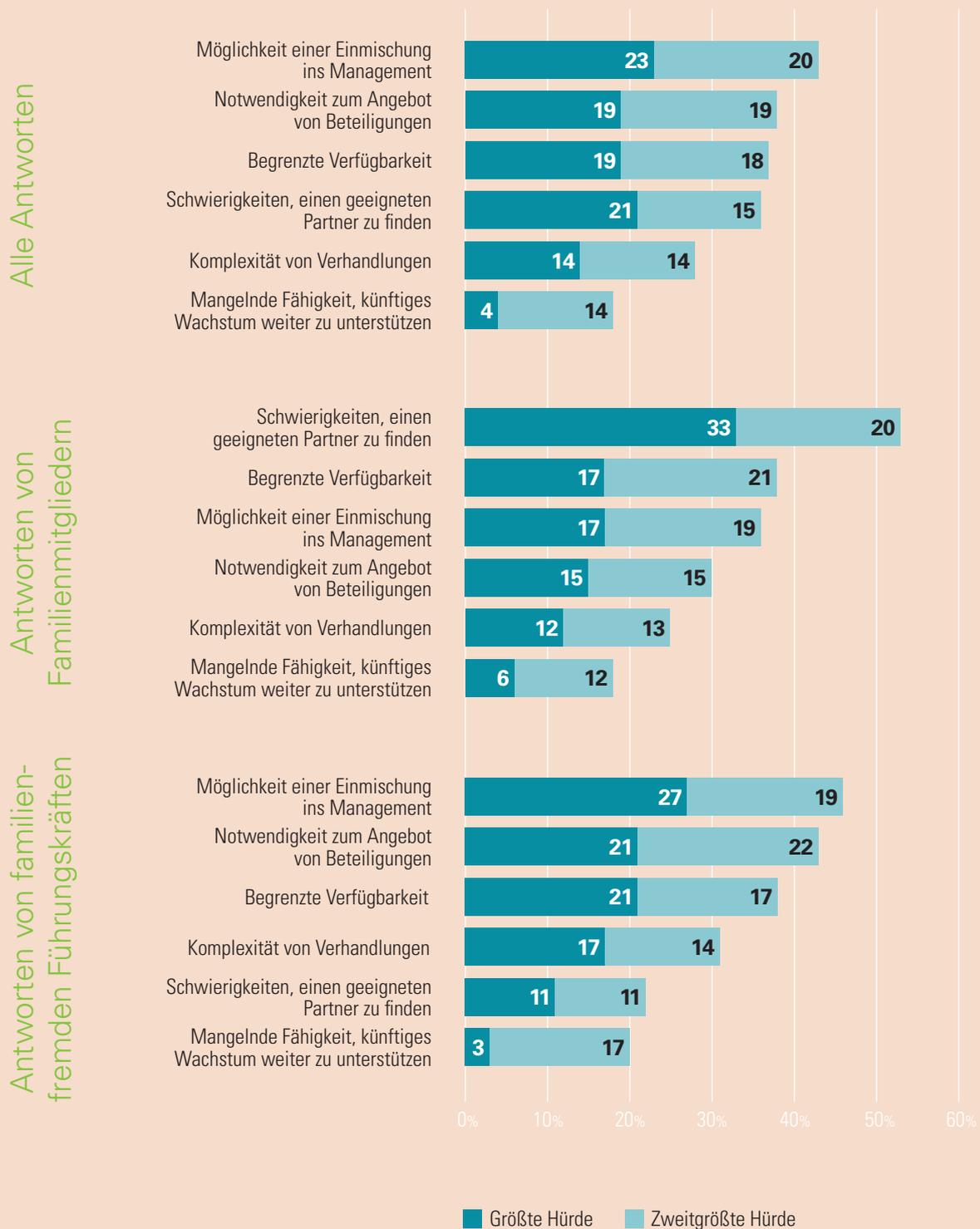
Für die Gesamtheit der Befragten gilt die Notwendigkeit zum Angebot von Beteiligungen als zweitwichtigste Hürde für diese Finanzierungsquelle. Auch hier äußerten sich familienfremde Teilnehmer skeptischer als Familienmitglieder.

Diese Ergebnisse lassen Folgendes vermuten: Zwar sind viele familienzugehörige Manager und Eigentümer offen für die Idee, HNWIs und andere Familienunternehmen als Investoren ins Spiel zu bringen. Doch werden sie von der Schwierigkeit zurückgehalten, diese Art von Kapital zu beschaffen und die passenden Investoren zu finden. Das Potenzial für gute Partnerschaften ist eindeutig vorhanden, aber falsche Vorstellungen über Einmischungen und Reporting-Erfordernisse sowie eine schlechte Koordination beim Erschließen von HNWI-Investitionen scheinen die Umsetzung zu verhindern. Hier könnten Familienunternehmensverbände und andere Wirtschaftsgremien mit umfassenden Informationen dazu beitragen, eine Brücke zwischen den beiden Seiten zu schlagen.



ABB. 22

Was sind für Sie die größten Hürden für Investitionen durch HNWLs oder andere Familienunternehmen?



Investitionsziele von HNWIs

A photograph of a man from behind, wearing a light blue button-down shirt, looking out a window. The background is blurred, showing an indoor setting with a warm light source.



Investitionsziele von HNWI

Highlights



1

Die meisten HNWIs verwalten ihr Vermögen selbst und stammen aus einem Familienunternehmen oder haben entsprechende unternehmerische Erfahrung. Langfristiger Kapitalzuwachs ist für sie der wichtigste Treiber für Investitionen, gefolgt von kontinuierlichem Cashflow und Diversifikation.

2

Mehr als 70 Prozent der befragten HNWIs investieren direkt in andere Unternehmen; kleine bis mittlere Unternehmen sind die gängigsten Investitionsziele.



3

HNWIs betrachten Familienunternehmen als passende Partner für Investitionen; fast die Hälfte der Befragten hat in der Vergangenheit schon in mindestens ein Familienunternehmen investiert, 95 Prozent davon bewerten diese Erfahrung als positiv.

4

Eine langfristige Perspektive, Unternehmensrentabilität und ein möglicher Sitz im Aufsichts-/Kontrollgremium sind die drei wichtigsten Anreize für HNWIs, in ein Familienunternehmen zu investieren.

Wie sieht das typische Investmentprofil von HNWI aus?

HNWIs haben häufig Erfahrung mit Familienunternehmen und wollen möglichst das eigene Investmentportfolio kontrollieren. Ihr Kapital soll dort investiert werden, wo Chancen auf einen langfristigen Kapitalzuwachs bestehen und sich Diversifikationsvorteile bieten. Zur Erreichung dieser Ziele nehmen die meisten HNWIs mit Blick auf mittlere Renditen vorzugsweise ein gemäßigtes Risiko auf sich. Einige gehen jedoch ein hohes bzw. niedriges Investitionsrisiko ein. So finden sich im Markt Investoren für Unternehmen mit diversen Risikoprofilen.

HNWIs verstehen Familienunternehmen

HNWIs sind generell mit der Art und Weise vertraut, wie Familienunternehmen agieren, da ihr Vermögen zumeist aus eigenen Familienunternehmen stammt. Die Mehrheit

der Befragten hat Erfahrung mit Familienunternehmen. Nahezu die Hälfte (48 Prozent) gehört einem etablierten Familienunternehmen an, das seit mehr als einer Generation besteht, und über ein Drittel (34 Prozent) hat selbst ein Unternehmen aufgebaut (Abbildung 23).

HNWIs übernehmen gerne Verantwortung für ihre Investmentportfolios, was auf entsprechendes Engagement und intensive Beschäftigung mit den eigenen Investitionen schließen lässt. Immerhin 72 Prozent der Befragten verwalten mindestens die Hälfte ihres Vermögens selbst (Abbildung 24). Lediglich 2 Prozent lassen ihre gesamten Investitionen von Dritten verwalten. Ein japanischer Unternehmer bemerkt: „Ich habe mein Vermögen selbst geschaffen und werde mich zwar um jede Investition aktiv kümmern, mich aber gleichwohl auf den Rat von Experten verlassen. Mein Geld ist hart verdient, deshalb muss ich mich selbst dazu verpflichten, mich an den Vorgängen zu beteiligen.“



ABB. 23 Ist Ihr Vermögen auf ein bestehendes oder früheres Familienunternehmen zurückzuführen?

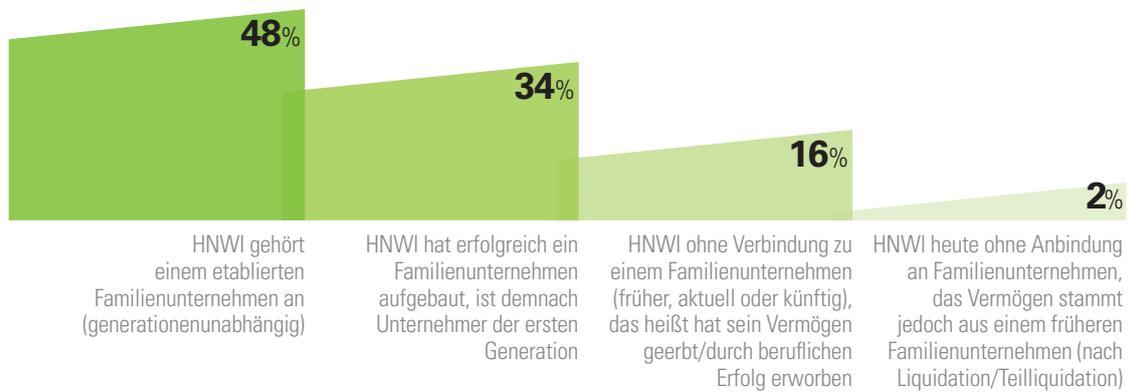


ABB. 24 In welchem Umfang verwalten Sie Ihr Vermögen selbst?

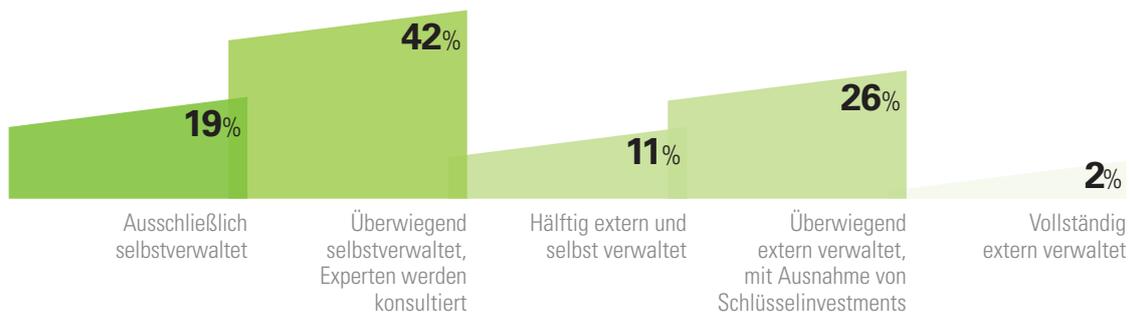
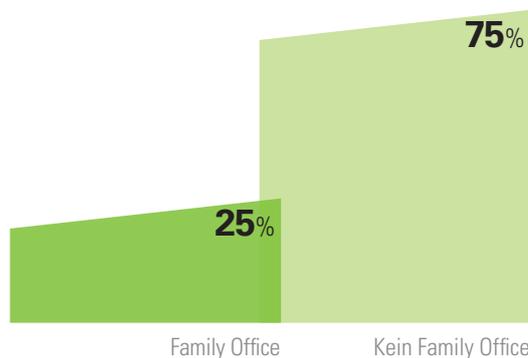


ABB. 25 Verwalten Sie Ihre Investitionen über ein Family Office?



Dieses hohe Engagement spiegelt sich im niedrigen Anteil der HNWI wider, die zur Verwaltung ihres Vermögens ein Family Office nutzen. Drei Viertel greifen nicht auf ein solches zurück, was darauf hinweist, dass die meisten ein informelleres und individuelleres Konzept der Vermögensverwaltung bevorzugen (Abbildung 25, Seite 43).

Langfristigkeit, laufende Erträge und Diversifikation sind Treiber für Investmententscheidungen

HNWIs verfolgen mit ihren Investitionen vor allem drei Ziele. Langfristiger Kapitalzuwachs ist am wichtigsten, gefolgt von laufenden Erträgen und Diversifikation (Abbildung 26). Allerdings sind viele HNWIs auch bestrebt, ihre Investitionen an das eigene Know-how und eigene Erfahrungen mit der Führung eines Unternehmens anzupassen – Unternehmergeist und Leidenschaft fürs Geschäft sind ebenfalls wichtige Treiber für HNWI-Investitionen.

ABB. 26 Welche der folgenden Faktoren sind für Ihre Investitionen am wichtigsten?
(ohne Berücksichtigung von Investitionen in das eigene Unternehmen)

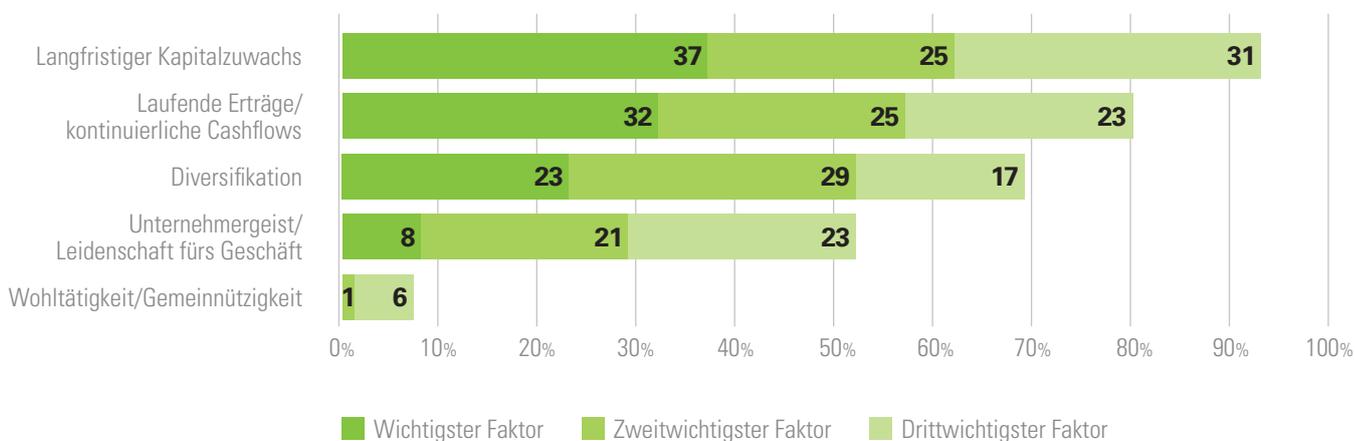
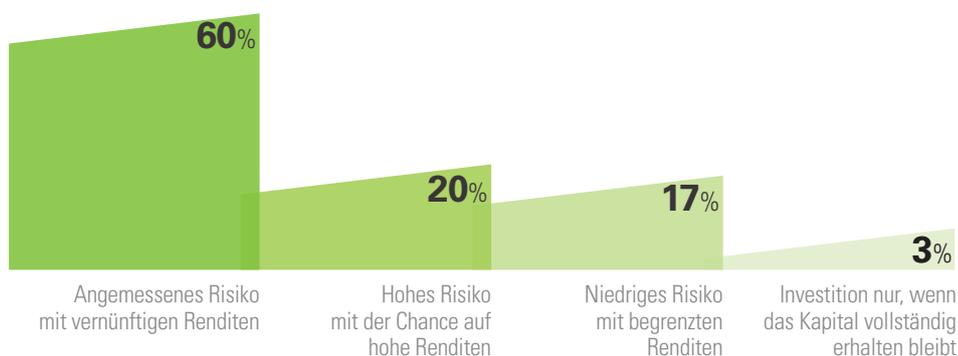


ABB. 27 In welchem Maße sind Sie bereit, bei Investitionen Ihr investiertes Kapital zu riskieren? (ohne Berücksichtigung von Investitionen in das eigene Unternehmen)



Das Streben nach langfristigem Kapitalzuwachs spiegelt sich in der Risikobereitschaft wider: 60 Prozent der HNWIs haben bei Investitionen ein ausgewogenes Risikoprofil außerhalb ihres Hauptgeschäfts und ein angemessenes Risiko mit vernünftigen Renditen im Blick (Abbildung 27).

„Bei der Vermögensverwaltung liegt mein Schwerpunkt auf Bewahrung statt auf schnellem Wachstum, und ich ziehe langsame, stetige Zuwächse risikoreichen Investmentchancen vor“, so ein deutscher Unternehmer.

Doch finden sich HNWIs an beiden Enden der Risikoskala. So ist ein Fünftel bereit, für hohe Renditen auch riskante Anlagestrategien zu nutzen; ein Fünftel ist risikoavers und gibt sich für ein geringes Risiko mit niedrigen Renditen zufrieden.



Die Zeiten haben sich geändert und es gibt weniger Verschwiegenheit im Markt. Daher kümmere ich mich um mein Vermögen ausschließlich selbst, denn ich schätze es nicht, entsprechende Details mit der Öffentlichkeit zu teilen. Es geht hier schließlich um meine hart erarbeiteten Ersparnisse, die privat und vertraulich zu behandeln sind.

HNWI, INDIEN

Wie interessiert sind HNWI, direkt in Unternehmen zu investieren?

HNWIs sind äußerst aktive Investoren und die große Mehrheit investiert direkt in Unternehmen. Einige richten ihren Blick auf größere Firmen und Start-ups, doch für die meisten sind KMU attraktiv, weil diese das eingebrachte Kapital und Know-how sehr schätzen und Betriebe dieser Größenordnung ein signifikantes Wachstumspotenzial aufweisen.

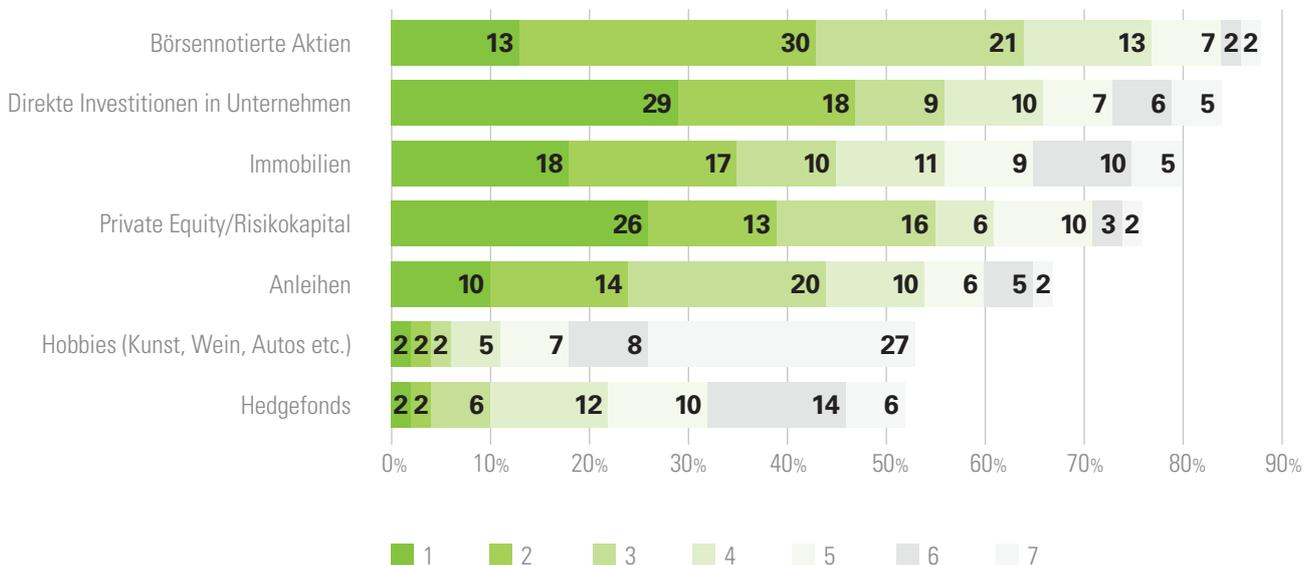
Direktinvestition gleich an zweiter Stelle nach börsennotierten Aktien

Direkte Investitionen in Unternehmen nehmen im typischen HNWI-Portfolio einen großen Anteil ein. Sie sind die von allen HNWIs insgesamt am zweithäufigsten gewählte Investmentart (Abbildung 28). Lediglich börsennotierte Aktien rangieren noch höher. Zudem ist die direkte Investition in Unternehmen für nahezu ein Drittel der HNWIs (29 Prozent) der wichtigste Teil ihres Investmentportfolios. 73 Prozent der Befragten investieren bereits direkt in andere Unternehmen (Abbildung 29).

Die Gründe für die Direktinvestition variieren, stehen aber grundsätzlich mit dem Bedürfnis nach einer gewissen Diversifizierung in Hinblick auf das eigene Unternehmen sowie mit der Volatilität des Aktienmarkts in Zusammenhang. Zudem passt diese Investmentart häufig sehr gut zur Risikobereitschaft von HNWIs. Ein US-amerikanischer Unternehmer kommentiert: „Wir erwarten von unseren Investitionen gute Liquiditätsbeiträge. Wir investieren in Unternehmen, um ausreichend Betriebskapital für unseren eigenen operativen Bedarf bereitstellen zu können.“

Vertrautheit mit der Branche ist ein weiterer Grund für Direktinvestitionen. „Mit dem Zuwachs an Medien und Kommunikation fließt eine erhebliche Menge unserer Investitionen direkt in Unternehmen, und zwar hauptsächlich in solche, die in derselben Branche agieren wie wir“, so ein australischer HNWI.

ABB. 28 Priorisieren Sie die von Ihnen getätigten Investitionen hinsichtlich der folgenden Investmenttypen: (bis zu sieben Nennungen möglich; ohne Berücksichtigung von Investitionen in das eigene Unternehmen)



In Übereinstimmung mit dem Risikoprofil, das von den meisten HNWIs präferiert wird, und dem langfristigen Ertragshorizont stellen KMU mit 62 bzw. 68 Prozent die beliebtesten Investitionsziele dar; ein vergleichsweise geringerer Anteil der Befragten zieht Start-ups oder große Unternehmen vor (Abbildung 30). Dies ist darauf zurückzuführen, dass viele HNWIs diese Unternehmenstypen als mögliche Garanten sowohl für Stabilität als auch für schnelles Wachstum betrachten.

Ein indischer Unternehmer sagt: „Kleine Unternehmen müssen mehr Phasen durchlaufen, und wenn sie zu Beginn gut geführt werden, kann durch die Definition von Prozessen, die Prüfung finanzieller Synergien und die Anpassung an die neuesten Technologien in kurzer Zeit großer Erfolg erwartet werden.“

Mittlere Unternehmen sind gute Investitionsziele, da es sich dabei um teilweise entwickelte Betriebe handelt... und mit der richtigen Führung könnten sie größere Unternehmen übertrumpfen.

HNWI, FRANKREICH

Ein italienischer HNWI fügt hinzu: „Kleine Unternehmen haben mehr Möglichkeiten zur Optimierung und Auswertung, daher wähle ich gerne kleine Unternehmen, die in naher Zukunft Chancen auf Erfolg haben. Ich investiere am liebsten für mindestens drei Jahre und reinvestiere, so gut ich kann.“

Angesichts der Präferenz der HNWIs für weitgehende Selbstverwaltung ihrer Vermögen überrascht es nicht, dass die Mehrheit (67 Prozent) weniger, aber dafür signifikantere Investments vorzieht. Das restliche Drittel wählt dagegen eine Vielzahl an kleineren Investments (Abbildung 31).

ABB. 29 Investieren Sie aktuell direkt in andere Unternehmen?

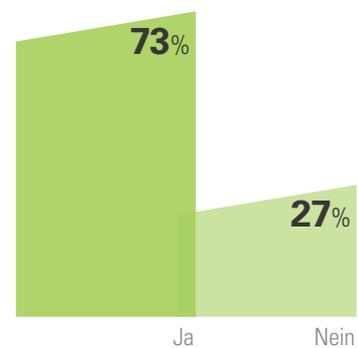


ABB. 30 Auf welche Art von Unternehmen zielen Sie ab? (Mehrfachnennungen möglich)

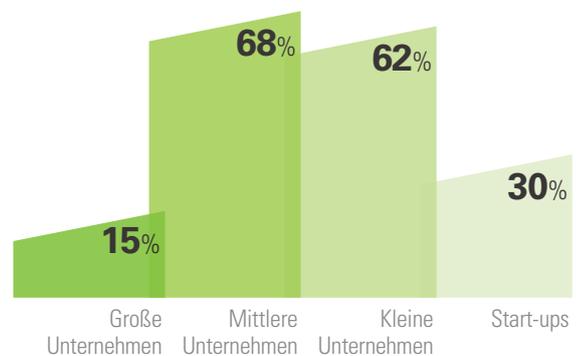
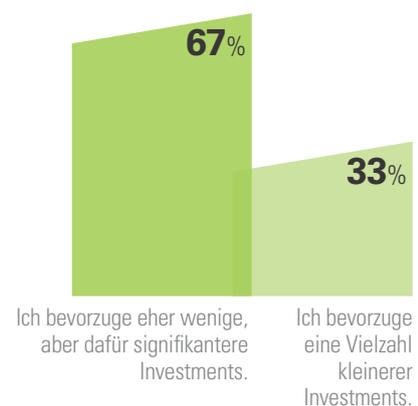


ABB. 31 Wie würden Sie Ihren Investmentstil beschreiben?



Wie denken HNWIs über Investitionen in Familienunternehmen?

HNWIs betrachten Familienunternehmen als passende Investmentpartner. Nahezu die Hälfte hat bereits in mindestens ein Familienunternehmen investiert, häufig mit persönlichem Engagement. Ermutigend ist, dass die überwältigende Mehrheit ihre Erfahrungen als positiv bezeichnet.

Der größte Teil präferiert Familienunternehmen

Familienunternehmen sind für viele HNWIs attraktiv. Vor die Wahl zwischen einer Direktinvestition in ein Familien- oder in ein Nicht-Familienunternehmen gestellt, zieht der größte Teil (39 Prozent) der HNWI das Familienunternehmen vor, 25 Prozent hingegen ein Nicht-Familienunternehmen (Abbildung 32). Weitere 36 Prozent haben keine spezielle Präferenz.

Die Motive für Investitionen in ein Familienunternehmen haben viel mit der Bedeutung zu tun, die Familien der Langlebigkeit des Unternehmens und der Vorstellung beimessen, das Erbe künftiger Generationen zu verwalten. Dies sind die Faktoren, die HNWIs offensichtlich Sicherheit vermitteln und auf gute, stabile Renditen hoffen lassen. Ein spanischer Unternehmer stellt fest: „Ich mag Familienunternehmen, die über die Jahre hinweg Kontinuität bewahrt haben, da bei ihnen davon auszugehen ist, dass sie ein geheimes Rezept für Geschäftserfolg entwickelt haben und über Wettbewerbsvorteile verfügen.“

Ein britischer HNWI fügt hinzu: „Ich bin für Familienunternehmen, weil sie kreativ sind und weil viele von ihnen ihren Wert unter Beweis gestellt haben, indem sie sich bei wirtschaftlichen Turbulenzen als starke, widerstandsfähige Mitspieler in ihrem Markt erwiesen haben.“

Die Attraktivität von Familienunternehmen äußert sich darin, dass 44 Prozent der HNWIs in der Vergangenheit schon direkt in ein Familienunternehmen investiert haben (Abbildung 33). Mehr als drei Viertel davon haben in ein oder zwei Familienunternehmen, fast ein Viertel (24 Prozent) hat sogar schon in drei oder mehr Familienunternehmen investiert (Abbildung 34).

ABB. 32 Bevorzugen Sie Familien- oder Nicht-Familienunternehmen?

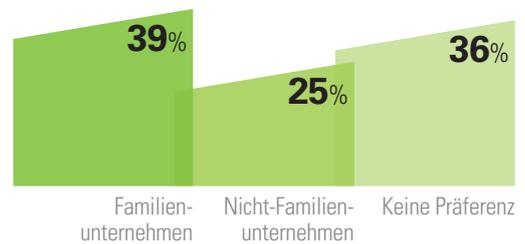


ABB. 33 Haben Sie in der Vergangenheit schon direkt in ein Familienunternehmen investiert?

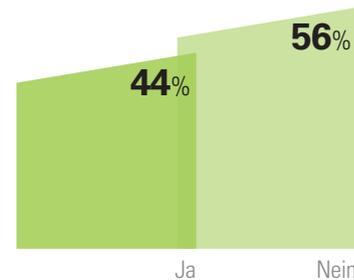
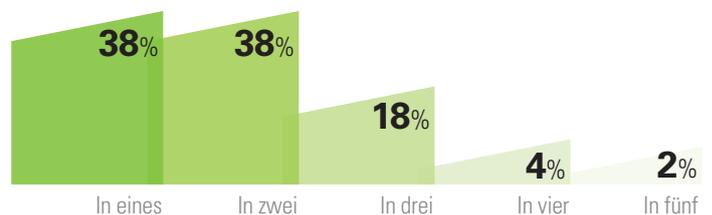


ABB. 34 In wie viele Familienunternehmen haben Sie investiert?



Positive Erfahrungen

HNWIs sind grundsätzlich sehr zufrieden mit ihren Investitionen in Familienunternehmen. Die überwältigende Mehrheit (95 Prozent) derer, die bereits in ein Familienunternehmen investiert haben, bewertet die Erfahrung im Vergleich zu anderen Investments als positiv; 55 Prozent geben an, ihre Erfahrung sei sehr positiv. Dieses Ergebnis findet sich über verschiedene Regionen hinweg, wobei die allermeisten HNWIs ihre Erfahrungen sowohl in Industrieländern als auch in Emerging Markets positiv einstufen (Abbildung 35).

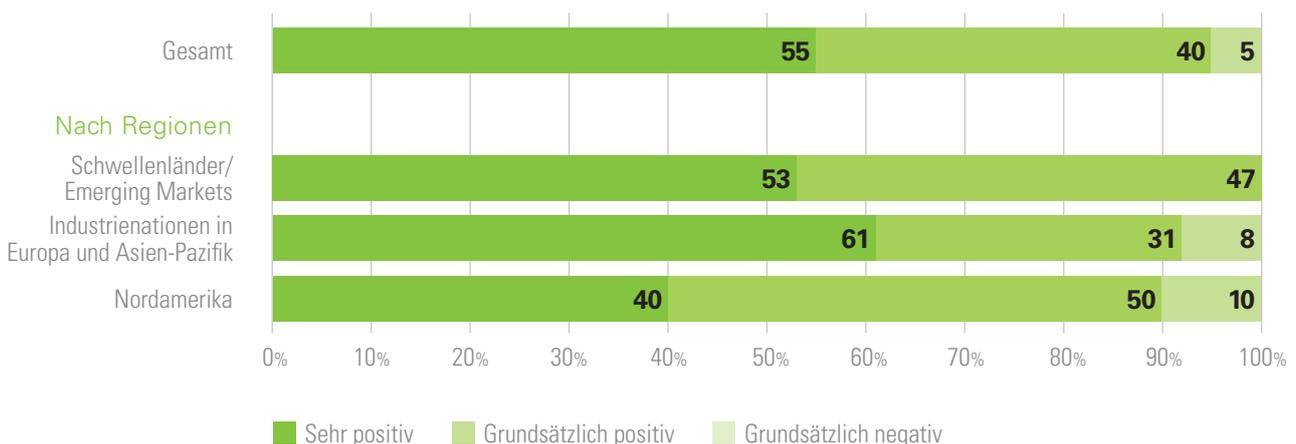
Die Kommentare von Befragten verweisen darauf, dass dieser positive Eindruck zum einen auf das hohe Maß an persönlichem Kontakt der Familie mit dem HNWI-Investor, zum anderen auf das gemeinsame Interesse am Verfolgen der Geschäftsziele zurückzuführen ist. „Die Erfahrung war insgesamt positiv“, so ein HNWI aus Neuseeland. „Das Besondere an Familienunternehmen ist, dass sie langfristig orientiert sind und Reputation über alles geht, sodass unser investiertes Geld langfristig sichere Renditen bringen wird.“

„Sehr positiv – wir haben die besseren Geschäfte mit Familienunternehmen gemacht, sie sind recht offen, was ihre Vorstellungen und Arbeitsweisen betrifft, und wir haben keinerlei Konflikte erlebt“, ergänzt ein südafrikanischer HNWI.

Ich werde immer gern in familiengeführte Unternehmen investieren, weil sie im Markt einen stabileren Stand haben. Ein über Generationen hinweg bestehendes Familienunternehmen wird immer wachsen und auch die Investitionen aus Gewinnen erhöhen. Es wird vermutlich nicht untergehen, da die meisten dieser Unternehmen gegründet werden, um den Wohlstand der Familie zu mehren.

UNTERNEHMER, KANADA

ABB. 35 Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit direkten Investitionen in Familienunternehmen im Vergleich zu Ihren anderen Investitionen?



Persönliche Kontakte bevorzugt

Die meisten HNWIs investieren in Familienunternehmen eher auf persönlicher denn auf formaler Basis (Abbildung 36). Dies liegt vermutlich daran, dass viele HNWI-Investitionen auf der Grundlage persönlicher Empfehlungen oder informeller Kontakte getätigt werden.

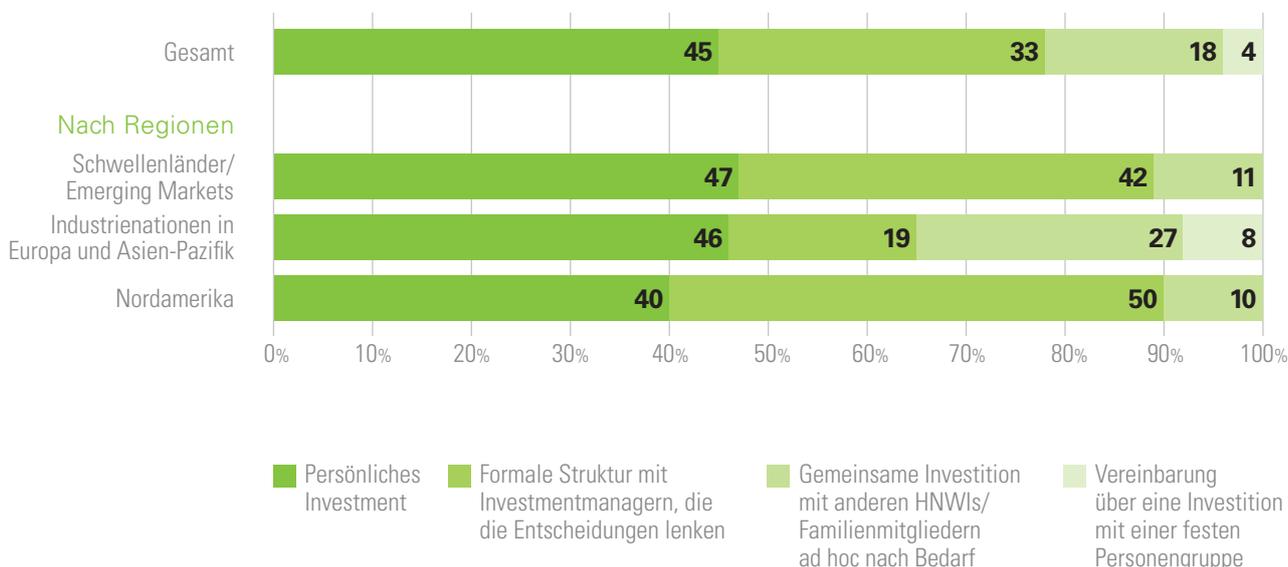
Ein argentinischer Unternehmer kommentiert: „Wir haben persönlich investiert, weil wir die Familie, die das Unternehmen führte, kannten und uns sicher waren, was Erträge und Rentabilität betraf.“

Und ein brasilianischer HNWI: „Ich habe in beiden Fällen in Familienunternehmen investiert, die ich kannte, und habe ihre Expansion finanziert.“

Ein saudi-arabischer HNWI, der noch nicht in ein Familienunternehmen investiert hat, erläutert: „Ich werde höchstwahrscheinlich in ein Familienunternehmen investieren, wenn ich ein Familienmitglied kenne oder Informationen zum Marktwert des Unternehmens auf Grundlage seiner Produkte habe. Branchenkenntnis wäre kein Argument für mich, denn dafür lassen sich geeignete Fachkräfte finden oder sie sind schon im Unternehmen vorhanden.“

Doch gibt es regionale Unterschiede. So investieren HNWIs in Industrieländern in Europa oder Asien-Pazifik tendenziell eher auf informellem Wege, während HNWIs in Nordamerika und den Schwellenländern eine formale Struktur bevorzugen, in der ihre Entscheidungen von Investmentmanagern gelenkt werden (Abbildung 36).

ABB. 36 Nach welchem Investmentmodus verfahren Sie, wenn Sie in Familienunternehmen investieren?





Es war eine ausgezeichnete Erfahrung, da die Eigentümer von Familienunternehmen sehr offen sind und eine gute Beziehung zu all ihren Kontakten pflegen. Sie betonen stets die Wichtigkeit der Investoren, was zu weiteren Investitionen motiviert.

HNWI, CHINA

Was bewegt HNWI's zu Investitionen in Familienunternehmen?

Die Argumente der HNWI's für Familienunternehmen decken sich weitgehend mit den Überlegungen und Merkmalen, die laut der Erhebung für die Familienmitglieder selbst relevant sind: eine langfristige Perspektive und eine persönliche statt einer institutionellen Herangehensweise in Bereichen wie der Dokumentation. Auch die Problematik, geeignete Gelegenheiten zu finden, sehen beide Seiten. Demnach könnten HNWI's eine weitaus wichtigere Kapitalquelle für Familienunternehmen sein, wenn sich Angebot und Nachfrage besser koordinieren ließen.

Familienunternehmen werden mit langfristiger Perspektive geführt – ein Garant für strategischen Erfolg. Vereinbarungen zu treffen oder sich miteinander auseinanderzusetzen ist weniger kompliziert und hat eine persönliche Note. Diese Faktoren sind höchst attraktiv.

UNTERNEHMER, DEUTSCHLAND

HNWI's streben mehr Investitionen in Familienunternehmen an

Die positive Erfahrung von HNWI's mit Familienunternehmen äußert sich im Interesse an weiteren Investments. Nahezu zwei Drittel (62 Prozent) der HNWI's bestätigten, an einer Investition in Familienunternehmen interessiert oder sogar sehr interessiert zu sein (Abbildung 37). Lediglich 10 Prozent sagten, sie hätten kein Interesse.

Am attraktivsten an Familienunternehmen sei, dass diese mit langfristiger Perspektive geführt werden (Abbildung 38). Dies stimmt mit dem wichtigsten Grund überein, auf den Familienunternehmen ihren Wunsch nach Investitionen durch HNWI's zurückführen. Als zweitwichtigsten Faktor nennen HNWI's die ähnliche Risikobereitschaft (bei Familienunternehmen auf Platz 3).

Weitere Faktoren seien die höhere Wahrscheinlichkeit einfacherer Verhandlungen sowie die Tatsache, dass Familienunternehmen einen effizienten Mechanismus für den Kapitalerhalt haben. Die persönliche Interaktion mit Familienmitgliedern, besonders auf der Führungsebene, wird von HNWI's besonders geschätzt; viele kommentieren, dies gebe ihnen mehr Möglichkeiten, strategischen Input zu liefern. Ein polnischer HNWI sagt: „Ich bin an Familienunternehmen sehr interessiert, da sie fokussiert und engagiert für das Wohlergehen und den Erfolg des Unternehmens und der Familie arbeiten. Entscheidungen werden schnell getroffen; das Management ist von besserer Kooperation und Koordination gekennzeichnet.“

Ein russischer Unternehmer bestätigt, dass die persönliche Note und der Gemeinschaftssinn Familienunternehmen zum bevorzugten Investmentobjekt machen: „Ich habe viele Familienunternehmen finanziert, weil hier persönliche Beziehungen favorisiert werden und die Eigentümer mehr Informationen zum Fortschritt des Unternehmens herausgeben. Außerdem entwickelt sich das eingesetzte Kapital in der Regel langfristig besser, da die Betriebe expandieren und sich neue Chancen ergeben.“

Und ein mexikanischer Unternehmer: „Für mich sind Investments ein Glücksspiel. Ich gebe mein Bestes dabei, auf die richtigen Zahlen zu setzen, indem ich massiv in recht wenige Unternehmen investiere, um auf lange Sicht bessere Renditen zu erzielen. Nach meinen bisherigen Erfahrungen würde ich einem Familienunternehmen den Vorzug geben.“

ABB. 37 Wie groß ist Ihr Interesse an Direktinvestitionen in Familienunternehmen?

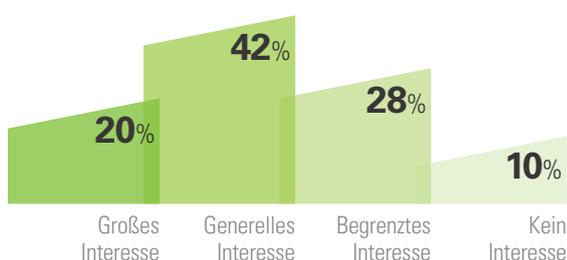
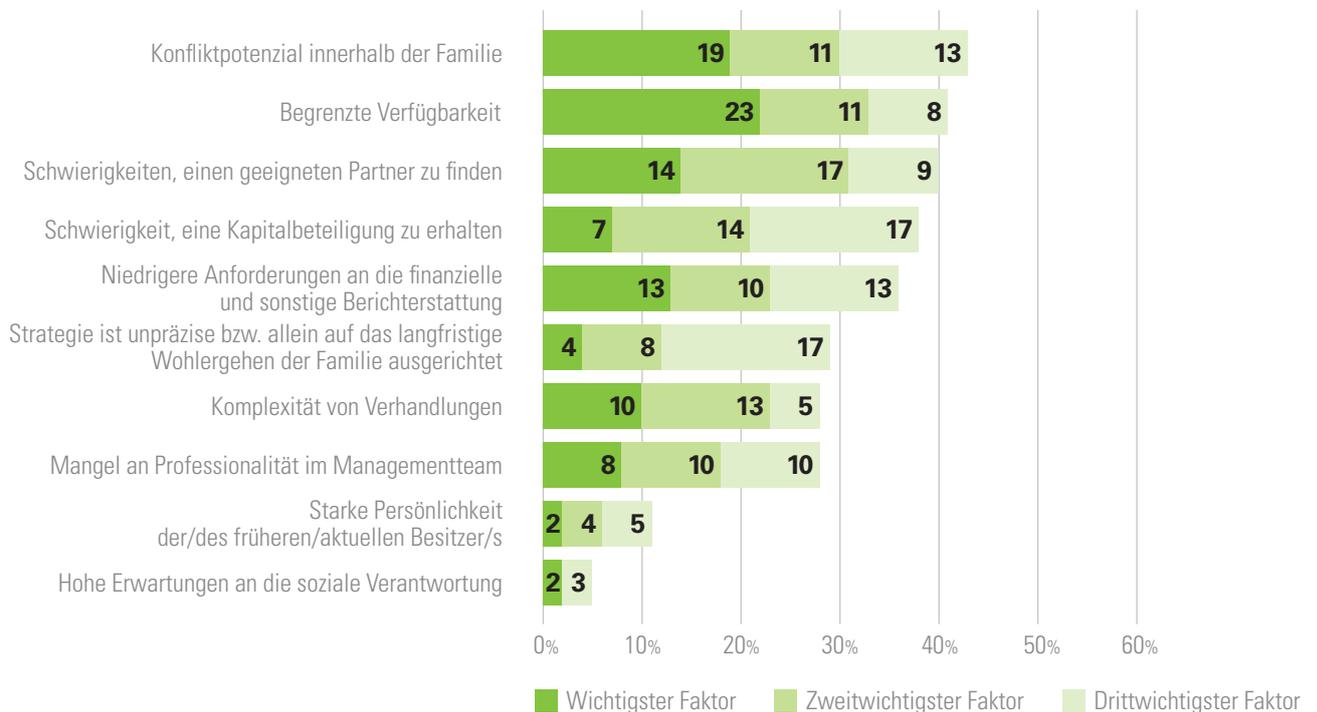


ABB. 38 Welche Faktoren **spiel(t)en** in der Vergangenheit und gegenwärtig **eine Rolle** für Ihre Entscheidung, direkt in Familienunternehmen zu investieren?



ABB. 39 Welche Faktoren **halten/hielten** Sie gegenwärtig oder in der Vergangenheit **davon ab**, direkt in Familienunternehmen zu investieren?



Wie bei Familienunternehmen stehen auch bei HNWIs harte Fakten oben auf der Liste, eher „weiche“ Faktoren wie Werte und Affinität zur Familie werden seltener genannt.

Gelegenheiten sind schwer zu finden

Wohl wenig überraschend ist das Ergebnis, dass HNWIs vor allem von potenziellen Konflikten und Meinungsverschiedenheiten unter Familienmitgliedern davon abgehalten werden, in Familienunternehmen zu investieren (Abbildung 39, Seite 53). „Wenn eine Familie in einer bestimmten Situation eher emotional als sachlich agiert, sind Konflikte vorprogrammiert, wodurch die Erreichung der gesetzten Ziele gefährdet werden kann. Das würde mich stark abschrecken, in ein Familienunternehmen zu investieren“, so ein kanadischer Unternehmer.

Die größten Hürden für Investitionen, die von HNWIs einerseits und von Führungskräften der Familienunternehmen andererseits genannt werden, gleichen sich jedoch sehr: die begrenzte Verfügbarkeit und die Schwierigkeit, einen geeigneten Partner zu finden. Offensichtlich besteht ein deutlicher Bedarf nach effektiveren Wegen, Familienunternehmen und HNWIs zusammenzubringen.

Ein französischer Unternehmer erläutert: „Ein passendes Gegenüber zu finden, das unsere Philosophie und unsere Arbeitsmethoden teilt, ist eine große Herausforderung, daher ist die Verfügbarkeit minimal.“

HNWIs sehen das Problem des Erwerbs von Unternehmensanteilen als Hürde (viertwichtigster Faktor), doch stimmt diese Wahrnehmung nicht unbedingt mit der Realität überein. Die Ergebnisse aus den Umfragen legen nahe, dass viele Familienunternehmen durchaus bereit wären, dem passenden Investor eine Beteiligung anzubieten.

Sitz im Aufsichtsgremium und Kontrolle sind wichtig für HNWIs

In Sachen Governance ist die Aussicht auf einen Sitz im Aufsichtsgremium der von HNWIs am höchsten bewertete Faktor (Abbildung 40). Laut Umfrage unter den Familienunternehmen besteht diese Möglichkeit durchaus: 30 Prozent bekunden ihre Bereitschaft, für eine Investition im Gegenzug einen Sitz im Kontrollgremium anzubieten (Abbildung 14, Seite 30).

Hingegen besteht beim Thema „Kontrolle“ mehr Uneinigkeit. Während die Möglichkeit zum Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung bei den HNWIs auf dem zweiten Platz rangiert, geben nahezu alle Familienunternehmen an, Eigentümerschaft und Kontrolle behalten zu wollen.

Gewinne und Wachstumsaussichten am attraktivsten

Die geschäftlichen Faktoren, die auf HNWIs die größte Anziehungskraft ausüben, sind hohe Rentabilität und Potenzial für starkes organisches Wachstum, was mit ihren Zielen eines langfristigen Kapitalzuwachses und eines mittleren Risikoniveaus übereinstimmt. Auf den Plätzen drei und vier folgen starke Cashflows und hohe Solvenz (Abbildung 41).



ABB. 40 Wenn Sie in ein Familienunternehmen investieren würden, welche der folgenden **Governance-Faktoren** wären für Sie wichtig?

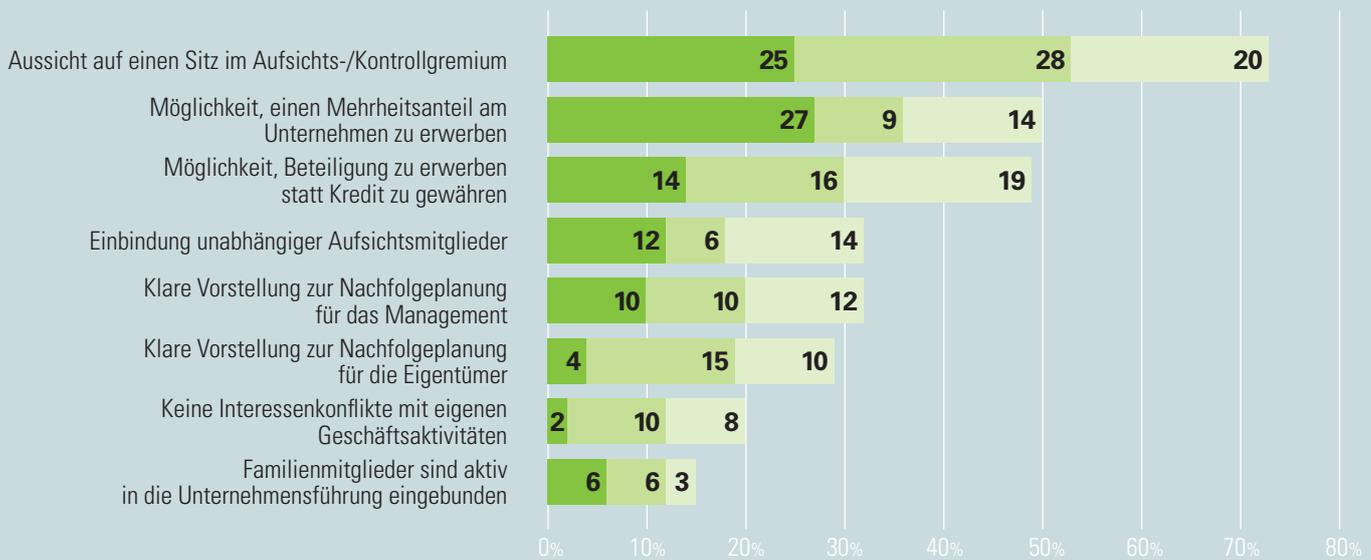
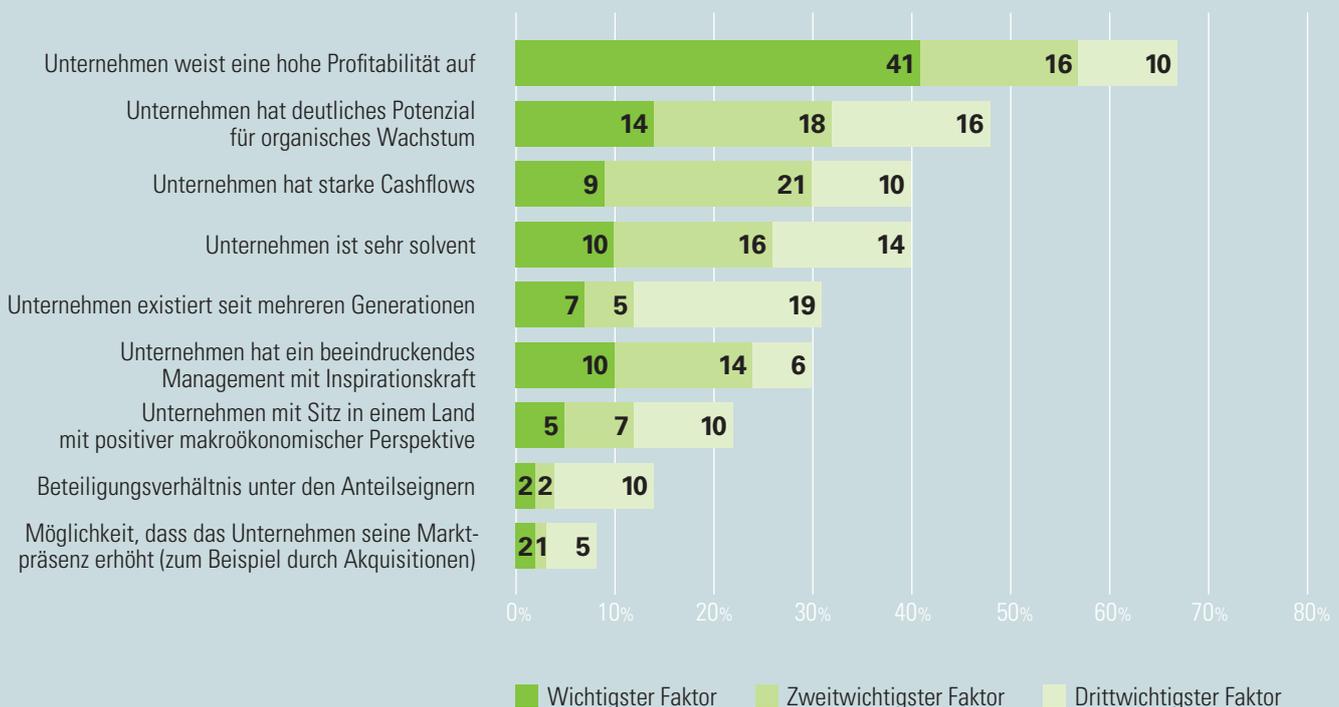


ABB. 41 Wenn Sie in ein Familienunternehmen investieren würden, welche der folgenden **Business-Faktoren** wären für Sie wichtig?





Fazit: Familien- unternehmen und HNWIs an einen Tisch bringen



Highlights

1

Die Untersuchung zeigt auf, dass eine der größten Hürden für eine Investmentpartnerschaft zwischen HNWIs und Familienunternehmen die Haltung beider Seiten zum Thema Unternehmenskontrolle ist. Lösungsvorschläge umfassen die Information von Familienunternehmern über Investmentoptionen, Netzwerke und den Einsatz externer Berater.

2

Werden HNWIs einbezogen – entweder mittels Beteiligung oder mit einem Sitz in einem Aufsichtsgremium – werden Familienunternehmen für sie attraktiv.

3

Langfristiger Planungshorizont, Branchen-erfahrung und zurückhaltende Einflussnahme sind für Familienunternehmen die wichtigsten Merkmale eines Investors.

Welche Hürden können wie überwunden werden?

Zu einem derart facettenreichen Problem muss es auch eine breit angelegte Lösung geben. Sicherlich gibt es sowohl Familienunternehmen als auch HNWIs, die sich nicht unter die Ergebnisse dieser Studie fassen lassen und die eine individuellere Herangehensweise verlangen. Kommt es jedoch zu einer Investmentpartnerschaft, zeigen die Ergebnisse äußerst positive beiderseitige Erfahrungen. Die beiden Gruppen stimmen in vielen Punkten überein: Beide wollen langfristige Ziele erreichen, neigen zu mäßigem, kontrollierbarem Risiko, schätzen eine persönliche Note und erkennen deutlich an, was die andere Seite zu bieten hat. Außerdem stammen viele HNWIs aus Familienunternehmen, sodass sie sich vermutlich zumindest teilweise bewusst sind, was das Management von Familienunternehmen so einzigartig macht. Es fragt sich also: Warum investieren nicht mehr HNWIs in Familienunternehmen?

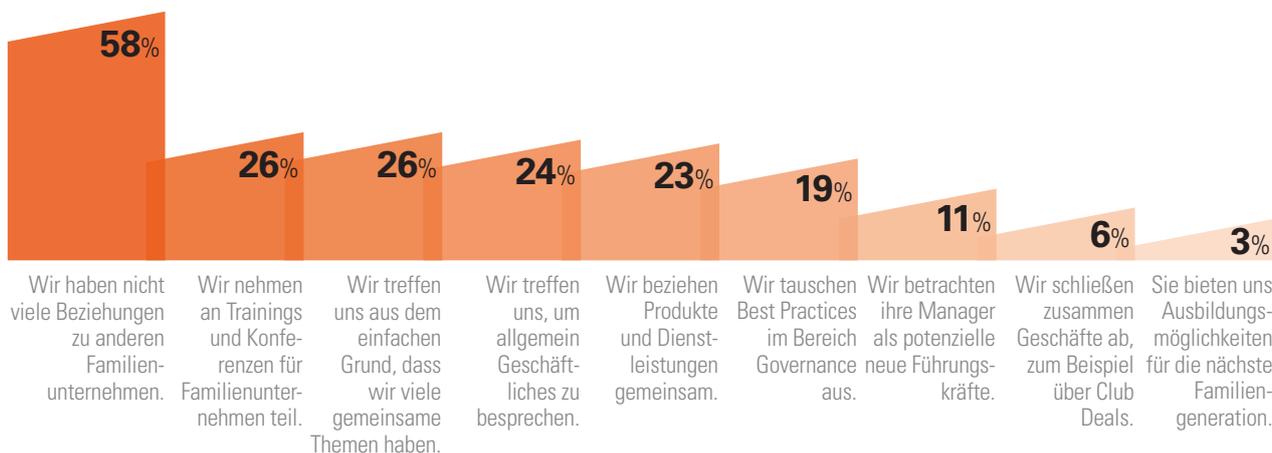
Aufklärung und Kommunikation sind die Schlüssel

Sowohl Familienunternehmen als auch HNWIs nennen begrenzte Gelegenheiten und einen Mangel an Verfügbarkeit als wichtigste Hinderungsgründe, nach HNWIs als Investoren zu suchen bzw. verstärkt in Familienunternehmen zu investieren.

Bessere Aufklärung könnte potenzielle Wissenslücken hinsichtlich der Möglichkeiten einer Partnerschaft zwischen Familienunternehmen und HNWIs verringern. Familienunternehmensverbände, Gründerzentren und Handelskammern könnten hierbei eine wichtige Rolle spielen – sie könnten zu einer besseren Vernetzung beitragen und Familienunternehmer primär über Finanzierungsoptionen informieren.

Da die meisten HNWIs aus Familienunternehmen stammen, könnten Kontakte und Networking zwischen diesen Unternehmen den Weg für Investments ebnen. Die Mehrheit (58 Prozent) der befragten Familienunternehmen gibt an, sie habe bislang nicht viele Beziehungen zu anderen Familienunternehmen (Abbildung 42).

ABB. 42 Welche Aktivitäten führen Sie mit anderen Familienunternehmen durch?
(Mehrfachnennungen möglich)



Externe Berater können eine weitere Schnittstelle für Investment-Partnerschaften sein. Sowohl HNWIs als auch Familienunternehmen stufen Berater und Banken als die beiden wichtigsten Ratgeber bei der Suche nach Investmentmöglichkeiten bzw. Investoren ein (Abbildung 43 und 44).

Ein Berater hat mithin die Chance, eine wesentliche Rolle bei der Zusammenführung der beiden Gruppen zu spielen. Er kann sie miteinander bekannt machen, wovon beide Seiten profitieren könnten.

ABB. 43 Wenn Sie Anteile am Unternehmenskapital an externe (familienfremde) Investoren vergeben wollten, um Finanzmittel zu generieren, von wem würden Sie sich zum Vorgehen beraten lassen?

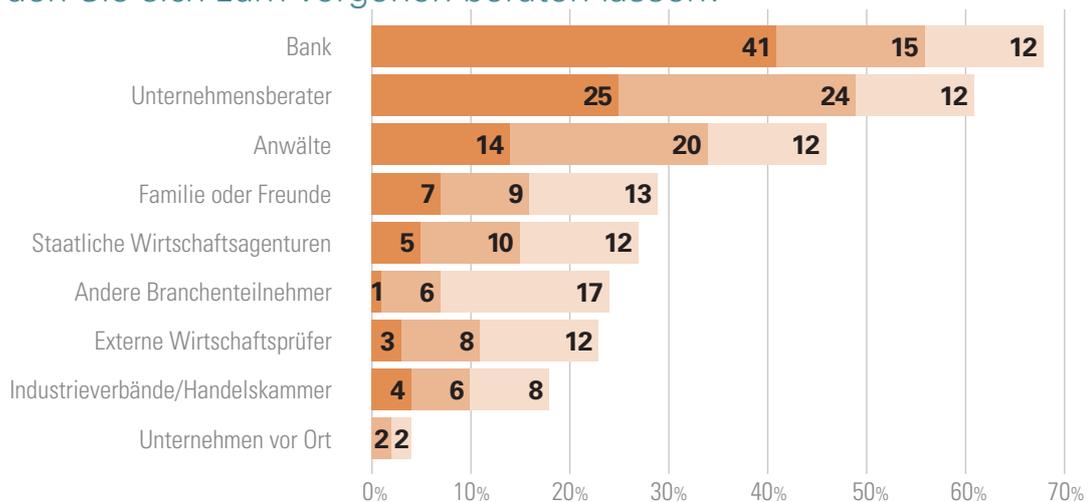
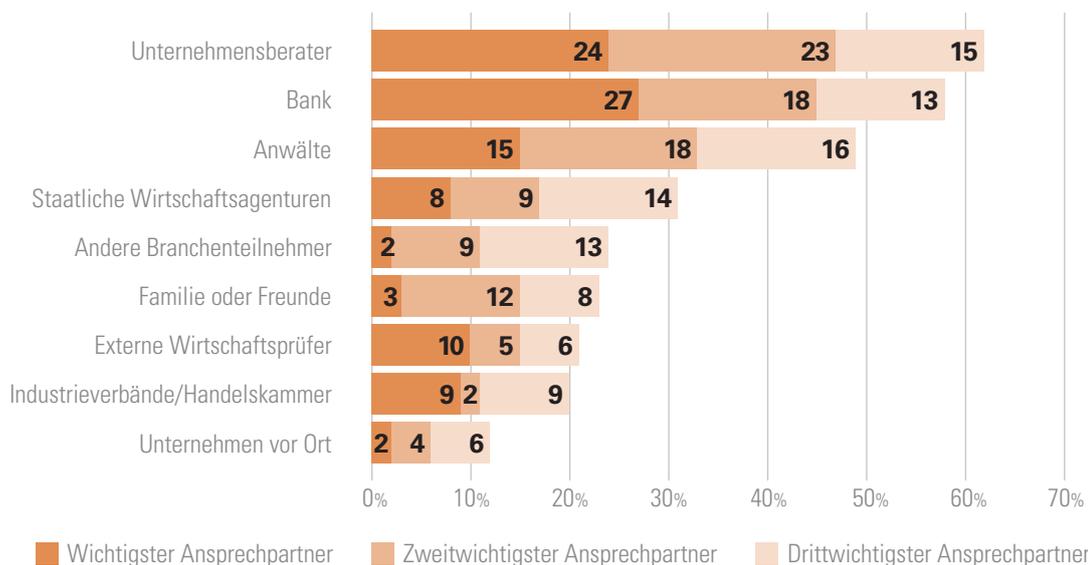


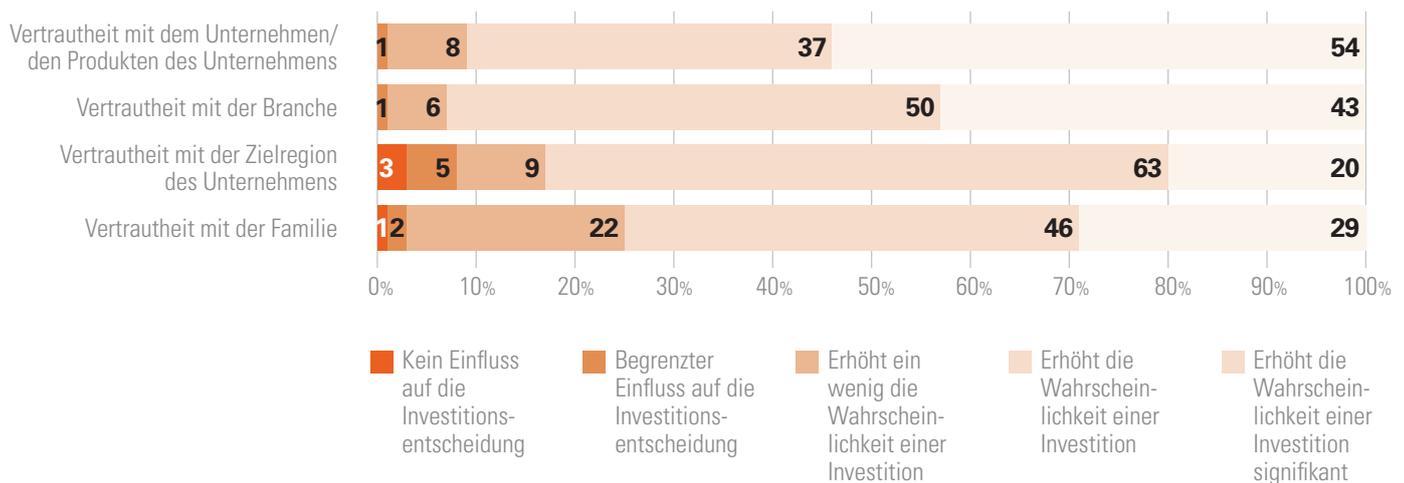
ABB. 44 Wenn Sie eine Investition in ein Familienunternehmen geplant hätten, von wem würden Sie sich zum Vorgehen beraten lassen?



Das Argument der besseren Vernetzung wird durch das Befragungsergebnis gestützt, dass HNWI's eher zu einer Investition neigen, wenn sie die Familie, das Unternehmen, die Branche und die Zielregion kennen (Abbildung 45). Obwohl letztlich der Faktor „Unternehmen“ für HNWI's bei

Investitionserwägungen den Ausschlag gibt, könnten beide Seiten durch den Aufbau stärkerer, breiterer Netzwerke ihre Chancen erhöhen, einen geeigneten Partner zu finden.

ABB. 45 Bitte geben Sie für jede der folgenden Arten der Vertrautheit an, wie sie sich auf Ihre Entscheidung zur Investition in ein Familienunternehmen auswirken würde. (Mehrfachnennungen möglich)



Ein Zusammentreffen von Vorstellungen und Zielen

Die Wahrnehmung von HNWI's, eine Beteiligung an Familienunternehmen sei nicht möglich, stimmt nicht unbedingt mit der Realität überein. So signalisieren viele Familienunternehmen ihre Bereitschaft, dem passenden Investor eine Beteiligung anzubieten, und viele sagen sogar, sie würden gegebenenfalls einen Sitz im Aufsichtsgremium offerieren.

Hinsichtlich der Charakteristika von HNWI's gibt es große Übereinstimmungen zwischen der Wahrnehmung der Familienunternehmen (Abbildung 46) und der Selbsteinschätzung von HNWI's: HNWI's geben an, sie seien gerne persönlich eingebunden, im Hinblick auf die Kapitalrendite verhältnismäßig fordernd sowie belastbar. Zudem geraten sie nicht so schnell in Panik, drängen nicht auf einen Ausstieg und teilen dem Management gerne regelmäßig ihre Einschätzung mit (Abbildung 47).

Dieses hohe Maß an persönlichem Engagement passt gut zum Investorentyp, nach dem Familienunternehmen Ausschau halten. So geben sehr wenige Familienunternehmen an, einen völlig passiven Investor zu suchen (Abbildung 14, Seite 30). Hingegen verweisen viele darauf, sich einen Investor mit Erfahrung und Know-how zu wünschen, der sie beim Auf- und Ausbau ihres Unternehmens unterstützt. Springender Punkt scheint demnach der Umgang mit den Kontrollansprüchen der HNWI-Investoren zu sein. Einen Sitz im Aufsichtsgremium einzuräumen ist akzeptabel, aber die Fokussierung auf Unabhängigkeit des Familienunternehmens bleibt stark.

ABB. 46 Wie schätzen Sie folgende Aussagen zum potenziellen Engagement der Investoren nach erfolgtem Investment durch einen HNWI oder ein anderes Familienunternehmen ein?

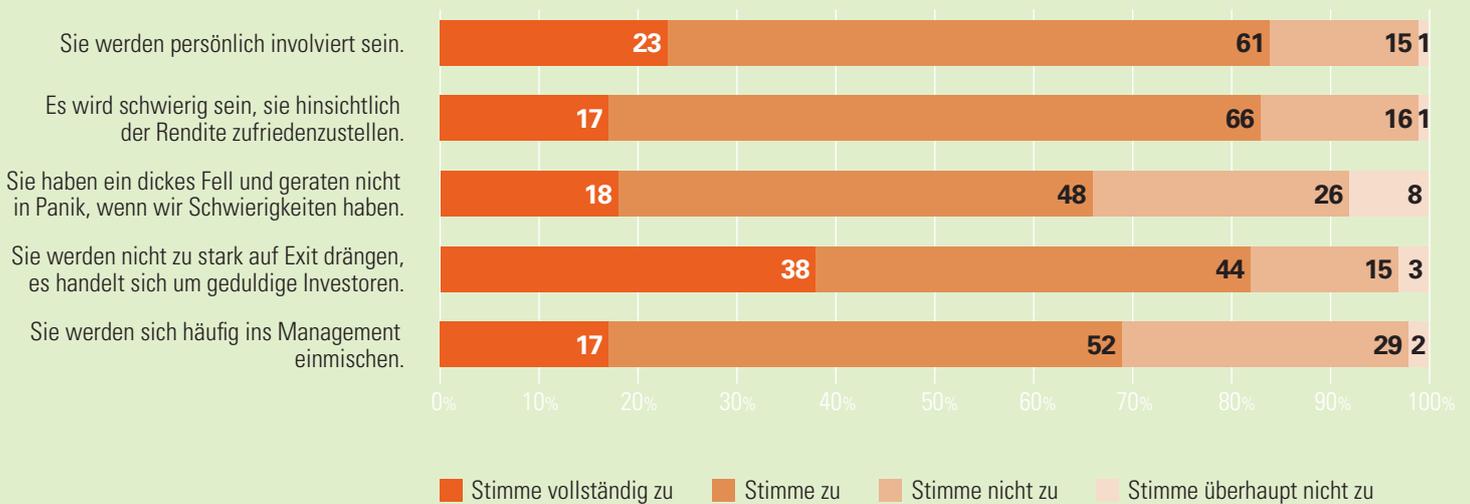
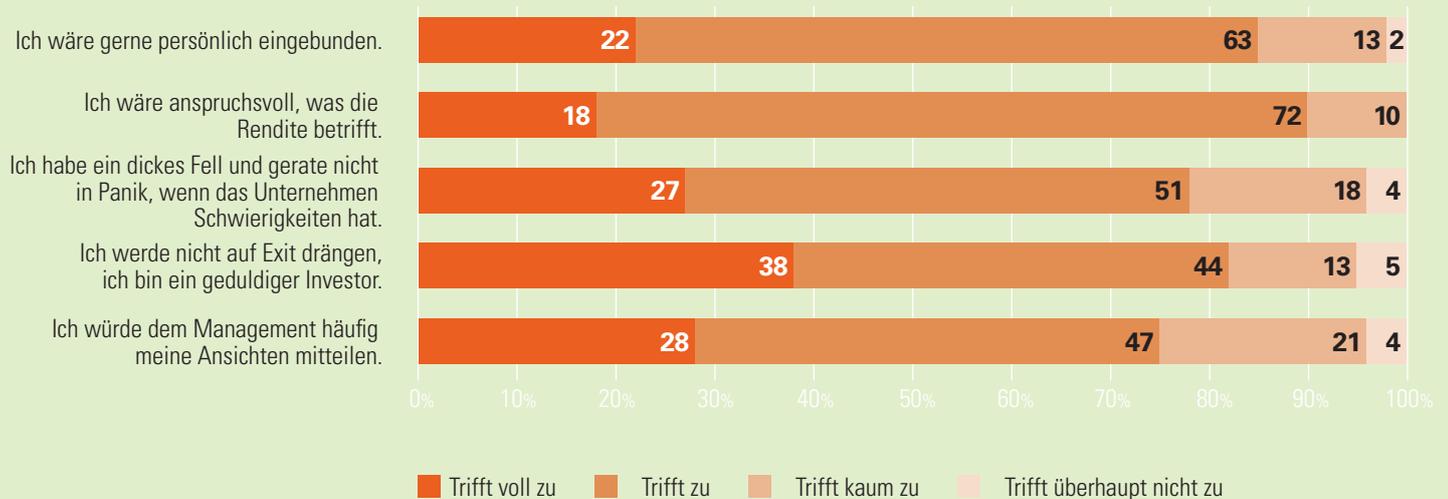


ABB. 47 Wie schätzen Sie folgende Aussagen zu einem potenziellen Investment in ein Familienunternehmen ein?



Werden Sie aktiv



Wie können Familienunternehmen HNWI für sich interessieren?

1

Führen Sie einen offenen Dialog mit HNWIs. Für viele Familienunternehmen käme es durchaus infrage, HNWI Beteiligungen einzuräumen, doch wollen sie die Kontrolle über das Unternehmen behalten. HNWI streben indes oft eine Kontrollposition an. Es lassen sich Mechanismen entwickeln, mit denen beide Seiten mehr von dem bekommen, was sie wollen – zum Beispiel die Möglichkeit, sich einzuschalten und einen Beitrag zu leisten, ohne die hochgeschätzte strategische Unabhängigkeit des Familienunternehmens anzutasten.

2

Investieren Sie Zeit in den Aufbau und die Ausweitung von Netzwerken. Die meisten HNWI haben Erfahrung mit der Führung eines eigenen Familienunternehmens oder dem Engagement in einem solchen und sind gerne Teil von Familienunternehmensnetzwerken. Mit besseren Netzwerken und Verbindungen können Familienunternehmen ihre Chancen erhöhen, den richtigen Partner zu finden.

3

Machen Sie sich klar, dass die meisten HNWI eine langfristige Perspektive haben. Wie die meisten Familienunternehmen haben auch HNWI einen langfristigen Horizont, wenn es um ihre direkten Investitionen geht. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre langfristigen Pläne darzulegen und zu erläutern, wie Sie Ihr Geschäft weiterentwickeln wollen. HNWI werden zudem persönliche Investitionen und Beteiligungen von Familienangehörigen am Unternehmen schätzen – die Bedeutung des Unternehmens für die Familie gibt den HNWI ein gewisses Maß an Sicherheit bei ihrer Investition.

4

Betonen Sie die greifbaren Vorteile einer Investition in Ihr Unternehmen. Wenn es darum geht, tatsächlich eine Investition zu tätigen, spielen für HNWI die greifbaren geschäftlichen Faktoren die Hauptrolle, zum Beispiel die langfristige Ausrichtung des Unternehmens, eine gute Rentabilität und umfangreiche Aussichten für organisches Wachstum – dies sind die positiven Eigenschaften, die Sie betonen müssen, wenn Sie eine HNWI-Investition anstreben.

5

Machen Sie deutlich, dass Ihrem Unternehmen externer Input willkommen ist. Viele Familienunternehmen schätzen die Perspektive und die Erfahrung, die externe Investoren einbringen können – und HNWI sind dank ihrer Erfahrung mit Familienunternehmen sehr gut positioniert, um diese Anforderungen erfüllen zu können. Machen Sie sich die Vorteile bewusst, die HNWI neben dem Kapital zu bieten haben.

6

Stellen Sie sicher, dass ein gewisses Maß an formaler Unternehmensleitungsstruktur (Governance) vorhanden ist. Das familiäre Konfliktpotenzial ist für HNWI das Haupthindernis für eine Investition in Familienunternehmen. Mit der geeigneten formalisierten Unternehmensleitungsstruktur (Corporate Governance), zum Beispiel einem professionellen, unabhängigen Aufsichtsgremium und klaren Zuständigkeiten, können Familienunternehmen diese Bedenken ausräumen.

7

Denken Sie über das Angebot eines Sitzes in einem Aufsichtsgremium nach. Für HNWI ist die Einbindung auf Kontrollebene sehr attraktiv, da dies einen gewissen Einfluss auf die Art der Unternehmensführung ermöglicht. Familienunternehmen kann dies dabei helfen, den Umfang des HNWI-Engagements formal festzulegen und zu definieren und damit den vor allem von familienfremden Führungskräften geäußerten Bedenken gegenüber einer möglichen Einmischung von HNWI zu begegnen.

8

Halten Sie es persönlich. HNWI schätzen an Investitionen in Familienunternehmen die persönliche Note. Zwar sind formale Verfahren und Vereinbarungen vermutlich erforderlich. Doch tun Manager von Familienunternehmen gut daran, regelmäßigen persönlichen Kontakt mit den HNWI zu halten und gute Beziehungen zu pflegen.

Wie sollten HNWI's vorgehen, um für Familienunternehmen als Investor interessant zu sein?

Lernen Sie Familienunternehmen kennen. Sowohl HNWI's als auch Familienunternehmen nennen den Mangel an Gelegenheiten und die Schwierigkeit, einen Partner zu finden, als größte Hürden für eine intensivere Kooperation. Die meisten Familienunternehmen haben zudem nicht viele Verbindungen zu anderen Familienunternehmen. Investieren Sie Zeit in die Ausweitung Ihres Netzwerks; das wird Ihnen dabei helfen, gute Investitionsmöglichkeiten zu finden.

Seien Sie flexibel, was den Erwerb von Beteiligungen betrifft. Viele Familienunternehmen sind offen für die Idee, Beteiligungen anzubieten, haben jedoch tendenziell Probleme damit, ihre Kontrolle abzugeben. Versuchen Sie, bei den Verhandlungen kreativ zu sein, und suchen Sie nach einer Lösung, die zu beiden Seiten passt.

Betonen Sie den Wert und die Erfahrung, die Sie einbringen können. Die meisten Familienunternehmen sind auf der Suche nach mehr als nur finanzieller Unterstützung. Wenn Sie Verbindungen in bestimmten Bereichen, spezielle Kenntnisse oder Erfahrungen auf ähnlichen Gebieten haben, dürften Familienunternehmen dies als hilfreich für ihre Wachstumspläne erachten.

Suchen Sie nach Familienunternehmen aus einem ihnen gut bekannten Bereich oder einer ihnen vertrauten Branche. Ein Verständnis des Marktes, in dem das Familienunternehmen agiert, wird höchst attraktiv sein, und man wird Beiträge und Erfahrungen, die Sie einbringen können, begrüßen. Zudem können Sie so Ihre Investition leichter im Auge behalten. Verlieren Sie trotzdem die Notwendigkeit der Diversifikation in Ihrem Portfolio nicht aus dem Blick.

Betonen Sie Ihren langfristigen Horizont. Da Familienunternehmen mit langfristiger Perspektive geführt werden, seien Sie bereit, Ihre Investition für einen signifikanten Zeitraum festzuschreiben. Machen Sie deutlich, dass Sie nicht auf einen frühen Ausstieg drängen oder in Panik geraten, falls es Probleme geben sollte.

Seien Sie sensibel, wenn es um Offenlegung und Berichterstattung geht. Ein entscheidender Vorteil für Familienunternehmen ist, dass HNWI's flexiblere Berichterstattungserfordernisse haben dürften als Banken oder andere institutionelle Investoren. Zwar spielen greifbare Geschäftsfaktoren wie Rentabilität und Wachstum eine maßgebliche Rolle. Doch sollten Sie darauf vorbereitet sein, Zugeständnisse an den besonderen Charakter eines Familienunternehmens zu machen, da Diskretion und Vertraulichkeit häufig einen hohen Stellenwert einnehmen.

Lernen Sie die Familie kennen. Familienmitglieder scheinen Beteiligungen und der Einbindung externen Know-hows offener gegenüberzustehen als familienfremde Führungskräfte. Daher sollte die Familie erster Anknüpfungspunkt und Zentrum Ihrer Beziehung zum Unternehmen sein. Allerdings werden Sie auch Bedenken jener Nicht-Familienmitglieder beschwichtigen müssen, die sich von einem einflussreichen Außenstehenden bedroht fühlen könnten.

Suchen Sie jüngere Familienunternehmen. Unsere Untersuchungen legen nahe: Je jünger das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist es offen für das Angebot einer Beteiligung. Daher ist es wahrscheinlicher, dass in der ersten, zweiten oder dritten Generation geführte Firmen die Einbindung eines HNWI als reizvoll betrachten, als dies beispielsweise bei einem in der sechsten Generation geführten Unternehmen der Fall ist.

1

2

3

4

5

6

7

8



Werden Sie aktiv

Q&A: Fragen an den Expertenbeirat

Sowohl Familienunternehmen als auch HNWIs finden es schwierig, geeignete Gelegenheiten zu finden, ins Geschäft zu kommen – und das, obwohl ihre Ziele so gut zusammenpassen. Wir haben die Mitglieder des Expertenbeirats dieser Studie nach ihrer Meinung gefragt, wie beide Seiten zunächst zusammenkommen und dann langfristig gut miteinander arbeiten können.

Gesprächspartner:

- 1 **Robin Buckham**
CEO Family Business Australia
- 2 **Olivier de Richoufftz**
Präsident der Business Families Foundation
- 3 **Gary Deans**
Partner, Head of Family Business, KPMG in Großbritannien
- 4 **Chris Graves**
Professor an der University of Adelaide
- 5 **Beverley Johnson**
Partner, Head of Family Business, KPMG in Kanada
- 6 **Kay Klöpping**
Partner, KPMG in Deutschland
- 7 **Martin Kupp**
Professor am ESCP und ESMT
- 8 **Julian Lange**
Professor am Babson College
- 9 **Benoit Leleux**
Professor am IMD und wissenschaftlicher Berater des KPMG Global Survey on Family Business
- 10 **Jonathan Levie**
Professor an der Strathclyde University
- 11 **Sophie Manigart**
Professor an der Vlerick Business School
- 12 **Bill Noye**
Head of Family Business, KPMG in Australien
- 13 **Albert Jan Thomassen**
Executive Director von FBNet



Die Untersuchung ergab, dass sowohl Familienunternehmen als auch HNWIs an einer Zusammenarbeit interessiert sind, aber Schwierigkeiten haben, die passenden Investoren und Geschäftsmöglichkeiten zu finden. Woran könnte das liegen?

Deans: Einer der Gründe dürfte sein, dass die beiden Seiten quasi in komplett voneinander getrennten Netzwerken arbeiten. Zweitens tendieren beide Seiten dazu, ihre Angelegenheiten strikt privat zu halten – was es sehr unwahrscheinlich macht, dass sie im normalen Geschäftsverlauf irgendwo aufeinandertreffen.

Leleux: Das würde ich auch so sehen. Ich arbeite beispielsweise viel im Bereich Emerging Markets. In diesen Märkten kennen sich die Familienunternehmen sehr gut und sind darüber informiert, was bei den anderen im Geschäft, aber auch in den Familien – zum Beispiel in den Ehen – gerade aktuell ist. Das Hauptproblem besteht darin, dass sie häufig zögern, andere Familienunternehmen nach Finanzmitteln zu fragen, weil sie damit andeuten könnten, dass sie Geld brauchen – und gefragt werden könnten, warum.

Johnson: Das ist richtig. Und doch zeichnen sich bei den jüngeren Generationen Veränderungen ab. Familienunternehmen waren in der Vergangenheit sicherlich immer recht zurückhaltend mit Informationen, was zu einem Mangel an Sensibilität geführt hat. Wenn sich Familienunternehmen jedoch kennen – häufig durch persönliche Beziehungen –, tauschen sie sich aus und entwickeln oft Interesse daran, miteinander zu arbeiten. Es gibt ein Potenzial für Veränderungen in den Netzwerken, und zwar aufgrund des technologischen Fortschritts, der einen schnelleren, einfacheren Informationsaustausch zulässt. Dieser Wandel wird gerade von der jüngeren Generation vorangetrieben.

Klöpping: Nach meiner Erfahrung gibt es zwei Gruppen von HNWIs. Viele sind Unternehmer und hatten in der Vergangenheit Familienunternehmen oder waren Teil davon. Ich denke, dass diese Gruppe den Wert einer Investition in Familienunternehmen begreift. An Anbindung fehlt es eher von Seiten der anderen HNWI-Gruppe, bei jenen Privatinvestoren, die kein eigenes Unternehmen haben. Das ist eine ganz spezielle Gruppe, diese HNWIs haben nichts mit Familienunternehmen zu tun und die Idee, in ein solches zu investieren, ist ihnen fremd. Sie haben in der Vergangenheit keine Erfahrungen mit einem eigenen Unternehmen gemacht und die meisten sind risikoavers.



Wie können diese beiden Seiten also besser in Kontakt kommen?

Levie: Eine Idee könnte sein, ein Netzwerk ähnlich der „Angel List“ in den USA zu etablieren, welches HNWIs, die auf der Suche nach einem geeigneten Investment sind, mit Familienunternehmen zusammenbringt. Das erfordert zwar, dass Familien bereits einen Sponsor haben. Es würde aber ihr jeweiliges Netzwerk erheblich erweitern, weil Investoren hinzukämen, zu denen sie sonst keinen Zugang gehabt hätten. Entscheidend ist natürlich, dass sich Familienunternehmen mit der Idee anfreunden, ihren Investitionsbedarf aufzudecken.

Leleux: Dazu könnte man wohl einige Familienunternehmen bewegen, für viele andere wäre es jedoch schwierig, sich darauf einzulassen. Ich denke, dass Familienunternehmen tendenziell die Position einnehmen, dass sie nicht mit Kapitalgebern sprechen wollen – einfach aufgrund der erforderlichen Offenlegung, die damit einhergehen könnte.

Graves: Hier herrscht meines Erachtens Aufklärungsbedarf. Die engen Beziehungen zwischen Eigentümern von Familienunternehmen deuten doch darauf hin, dass häufig Horrorgeschichten über externe Investoren ausgetauscht werden – es gibt unzählige Mythen über Kontrollverlust und Konflikte. Wenn wir den Familienunternehmen die möglichen Vorteile zur Erreichung der Ziele der Familie klarmachen und erläutern könnten, welche Schritte nötig sind, um die Verbindung erfolgreich zu machen, wären vermutlich viele Familienunternehmen eher bereit, sich mit HNWIs zu vernetzen.

Buckham: Ich glaube, wir sind uns alle einig, dass genau hier Berater unterstützen können: Ein zuverlässiger, professioneller Berater, der aufzeigen kann, welche Art finanzieller Unterstützung das Familienunternehmen braucht, und dann Kontakt zu einem möglichen Investor herstellen kann, wäre sicherlich hilfreich bei der Überbrückung der Diskrepanzen.

Lange: Der andere Punkt ist, dass sich die beiden Seiten auf einer persönlichen Ebene kennenlernen müssen. Familienunternehmensverbände weltweit haben häufig Ausschüsse für bestimmte Zwecke, seien sie philanthropisch oder auf die Förderung der Interessen von Familienunternehmen ausgerichtet. Wenn nun Familien und HNWIs gemeinsam in diesen Ausschüssen vertreten wären, würden sie sich nicht nur persönlich begegnen, sondern auch die

Fähigkeiten, Kontakte und Perspektiven des jeweils anderen kennenlernen. Damit hätten sie etwas Greifbares als Basis.



Wie proaktiv sollten HNWIs bei der Suche nach Investments vorgehen? Oder sollte die Verpflichtung bei den Familienunternehmen liegen?

Graves: Eine Kombination aus beidem. Wir sprechen hier über Angebot und Nachfrage. Da gibt es eine Reihe an Personen, die gern bereit sind zu investieren und ihr Know-how einzubringen; zugleich benötigen Familienunternehmen häufig sowohl Kapital als auch Expertenwissen. Sie können also gut zusammenpassen, besonders dann, wenn sie einen ähnlichen Zeithorizont haben und ein Verständnis dafür, dass nicht beide gleichzeitig die Kontrolle über das Unternehmen haben können. Und hier kommen Berater ins Spiel: Sie können die beiden Seiten miteinander bekannt machen. Damit dies passieren kann, müssen allerdings sowohl HNWIs als auch Familienunternehmen ihren jeweiligen Beratern klarmachen, dass sie überhaupt auf der Suche nach solchen Möglichkeiten sind.

Noye: Das stimmt, und ich vermute, dass beide Seiten zu einem proaktiven Vorgehen motiviert würden, gäbe es eine zentrale Anlaufstelle wie in Australien, wo Anwaltskanzleien Darlehen für unterschiedliche Familiengruppen vermitteln – ein Mittel, um Menschen, die nach Finanzierungsmöglichkeiten suchen, miteinander in Kontakt zu bringen – und beide Seiten gründlich überprüft werden. In der Tat ist es für beide Seiten wichtig, sich um Kontaktaufnahme zu bemühen. Dafür bietet sich eine solche Anlaufstelle an, vor allem, wenn hier auch eine Kategorisierung nach Branchen und Know-how erfolgen kann.

Thomassen: Zentral ist, dass beide Seiten dieselben Werte haben, und das ist laut unserer Studie durchaus der Fall. Doch ist ihnen auch eines gemein, auf was sie besser verzichten sollten: Zurückhaltung. Beide müssen offener werden und deutlicher kommunizieren, wonach sie suchen – Familienunternehmen ebenso wie HNWIs. Das kann über die Medien oder andere Kanäle erfolgen. Was sich aus meiner Sicht zudem gut bewährt, ist der Einsatz unabhängiger Führungskräfte, weil sie häufig aktiver in anderen Netzwerken unterwegs sind und auf diesem Weg Verbindungen knüpfen können.



Wo liegen die Chancen für Familienunternehmen, wenn sie HNWIs den Erwerb von Unternehmensanteilen ermöglichen?

Thomassen: Ich höre von vielen Familien, dass ein solcher Schritt nicht nur Kapital bringt, sondern auch Disziplin und Zugang zu neuen Netzwerken. Wenn ein neuer Investor an Bord kommt, hat er meist auch ein klareres Konzept im Gepäck, sodass die Geschäftsstrategie konkreter wird – und davon kann das Familienunternehmen wirklich profitieren. In herausfordernden Zeiten kann ein Investor als Partner, als Rat- und als Ideengeber dienen. Die Chancen sind also riesig.

Johnson: Einer der größten Vorteile ergibt sich für Familienunternehmen, die in neue Regionen expandieren wollen. Durch jemanden, der dort Erfahrung hat oder sogar lokalisiert ist, können sich enorme Synergien entfalten. Doch auch bei anderen Strategien können HNWIs viel Erfahrung einbringen, vor allem, wenn sie in derselben Branche aktiv sind. Das Problem ist die Annahme, dass ein Familienunternehmen sich an einen HNWI wendet, weil es von der Bank zurückgewiesen wurde.

Kupp: Hier spielen die gemeinsamen Werte der beiden Seiten eine wichtige Rolle. HNWIs als Investoren zu gewinnen, gibt Familien die Chance, Menschen mit ähnlichen Vorstellungen an Bord zu nehmen – Menschen, die wissen, was es bedeutet, ein Familienunternehmen zu führen, die im Gegensatz zu den meisten anderen Finanzierungsquellen einen langfristigen Zeithorizont haben und die mehr bieten können als nur Kapital. Ein erfahrener HNWI kann gute, ehrliche Ansichten beisteuern, von denen Familienunternehmen wirklich profitieren können.



Und was ist mit den Herausforderungen?

Thomassen: Die größte Herausforderung liegt in der Vorstellung, dass Investoren auf jeden Fall Kontrolle ausüben möchten. Meiner Erfahrung nach ist es jedoch so, dass viele HNWIs – besonders diejenigen mit einem eigenen familienunternehmerischen Hintergrund – zwar gern mit am Tisch sitzen, aber nicht unbedingt kontrollieren wollen. Außerdem sollte von Anfang an im Hinterkopf behalten werden, dass es irgendwann eine Trennung geben muss, die entweder vom Familienunternehmen oder vom HNWI ausgehen kann.

Noye: Ja, die größte Herausforderung ergibt sich aus dem Thema „Beteiligung“, doch dies lässt sich in den Griff bekommen, wenn man den Investoren Minderheitenbeteiligungen anbietet und in der Finanzierungsstruktur dazu klare Konditionen formuliert. Die Einbindung unabhängiger Spezialisten, die beide Seiten beraten und entsprechende Vereinbarungen vorbereiten können, ist hier ganz entscheidend – vor allem, wenn es darum geht, den späteren Ausstieg festzulegen. Viele Familienunternehmen möchten langfristig Kontrolle und alle Anteile in der Familie behalten – und keinen HNWI, der für immer bleibt.

Lange: Es gibt Herausforderungen und die Frage nach dem Ausstieg ist berechtigt. Außerdem muss es für HNWIs einen Weg geben, ihre Renditen bei laufendem Investment abzuschöpfen. Die Eigentümer von Familienunternehmen erhalten oft Dividenden oder Ähnliches, und es muss vergleichbare finanzielle Vorteile für HNWIs geben. Das sollte auf jeden Fall möglich sein; laut dieser Studie gibt es ja viel Raum für Vereinbarungen zwischen den beiden Seiten.



Wie sollten HNWIs diese Art von Geschäft angehen und wo ist der Unterschied zu anderen Investitionsarten?

Kupp: HNWIs sollten diese Art von Investment nur tätigen, wenn sie wirklich zu großen Anstrengungen bereit sind, das Geschäft zu verstehen. Investitionen in Familienunternehmen erfordern mehr Arbeit als andere Investitionsarten. Es ist sehr wichtig zu wissen, mit wem man es zu tun hat. HNWIs müssen äußerst zurückhaltend sein, was das allzu ambitionierte Verfolgen ihrer eigenen Agenda angeht. Außerdem müssen sie sich überlegen, warum sie diese Investition tätigen wollen. Was ist ihr Endziel? Geht es darum, neue Netzwerke zu erschließen? Oder eher um Renditen und die Chance an sich?

Noye: HNWIs müssen sich wirklich offenen Auges in ein solches Vorhaben begeben. Sie brauchen Zugang zu Informationen wie der finanziellen Historie sowie zu Prognosen, Businessplänen und Branchendaten; zugleich müssen sie die Professionalität des Familienunternehmens prüfen. Welche Führungsstrukturen gibt es? Gibt es eine Familienverfassung? Wenn Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten, unter welchen Bedingungen werden sie angestellt? Und gibt es ein unabhängiges Kontrollgremium?

Johnson: Ich würde hinzufügen: Eine Führungsstruktur ist das eine, eine funktionierende Führungsstruktur etwas ganz anderes. Ein Unternehmen kann beispielsweise ein

Kontrollgremium haben, doch möglicherweise trifft sich dieses Gremium nie. „Funktionierend“ ist ein Schlüsselwort – und für einen HNWI könnte das heißen, dass sich ein solches Kontrollgremium nicht nur aus Familienmitgliedern rekrutieren sollte.

Q **Wie wir herausgefunden haben, herrscht bei Familienunternehmen ein starker Wunsch nach Alleineigentum. In welchem Maß hindert sie das daran, Chancen zu nutzen?**

Deans: Ich glaube nicht, dass Familienunternehmen diesen Umstand als hinderlich betrachten. Sie tendieren zu einer langfristigen Perspektive – gibt es zu einem bestimmten Zeitpunkt keine passende Finanzierung, warten sie eben ab. Ihr Ansatz ist eher konservativ und sie haben einen langen Atem. Man kann dem entgegenhalten, dass mit diesem konservativeren und geduldigeren Ansatz Wachstumschancen vergeben oder vollständig verpasst würden.

De Richoufftz: Genau – sie betrachten die Chancen aus einer Familienperspektive. Eigentum besteht für sie häufig in immateriellen Vorteilen, die sich daraus ergeben, dass das Unternehmen von Generation zu Generation weitergegeben wird und eine emotionale Verbindung zum Unternehmen besteht. Ich würde sagen, dass diese langfristige Bindung ein besseres Verständnis dafür generiert, wie mit Herausforderungen wie beispielsweise mit Konjunkturrückgängen umzugehen ist. So handeln sie strategisch und greifen nicht unbedacht nach dem, was andere möglicherweise als Chance betrachten.

Manigart: Einige könnten durchaus ehrgeiziger sein. Manche schöpfen ihr Potenzial nicht aus, weil sie unterschwellig das Gefühl haben, nicht genügend finanzielle Ressourcen zu haben. Das heißt, sie sind manchmal selbstlimitierend.

Buckham: Viele Familienunternehmen sind unterkapitalisiert oder nicht ausreichend fremdfinanziert – häufig ganz bewusst – und eine Investition familienfremder Kapitalgeber mag bedrohlich wirken. Folglich verlassen sie sich häufig auf Selbstfinanzierung oder Schulden. Das Problem ist, dass ein solches Vorgehen das Unternehmenswachstum bremsen kann.

Q **Welche Kompromisse können beide Seiten eingehen, um eine Partnerschaft zum Erfolg zu führen?**

Manigart: Diese Studie zeigt, dass es eine Übereinstimmung zwischen HNWIs und Familienunternehmen gibt – beide sind für diese Art der Investition gut geeignet. Das geht einher mit der Notwendigkeit, bankenunabhängige Finanzierungsquellen zu erschließen. HNWIs sollten überlegen, wie sie ihr Investment anders strukturieren könnten als in Form einer Beteiligung – beispielsweise als Nachrangdarlehen. Das würde zu Familien passen, die das Unternehmen weiterhin kontrollieren wollen, aber auch zu HNWIs, die eine höhere Verzinsung anstreben. Familienunternehmen müssen ihrerseits bereitwilliger Informationen herausgeben, wenn sie Mittel aufbringen wollen.

De Richoufftz: Ja, sie müssen bereit sein zu informieren. Zugleich müssen HNWIs aber Verständnis dafür entwickeln, dass Familienunternehmen bisweilen Ergebnisse unter dem Marktniveau erzielen. HNWIs sollten auf die langfristige Erfolgsbilanz achten und Entscheidungen nicht von kurzfristigen Finanzziele abhängig machen. Denn vermutlich sind die Erträge eher schwankend als linear, da solche Unternehmen nicht unbedingt auf kurzfristige Wertsteigerung ausgerichtet sind und nicht dazu neigen, Geld auszugeben, das sie nicht haben.

Klöpping: Meiner Meinung nach ist die Vereinbarung von Regeln zur Unternehmensführung, also Governance-Strukturen, am Wichtigsten. Viele Familienunternehmen haben weder eine formale Führungsstruktur noch ein externes Kontrollgremium. Für gewöhnlich treffen die Anteilseigner nicht allzu viele Entscheidungen, sie werden lediglich ein- bis zweimal pro Jahr informiert. Eine solche Struktur ist für jeglichen externen Investor im Grunde inakzeptabel. Daher muss es einen gemeinsamen Diskussionsprozess mit den Anteilseignern geben, was für das Unternehmen schwierig sein kann, weil es eine neue, ungewohnte Unternehmensstruktur akzeptieren muss.

Leleux: Familien müssen ein wenig transparenter werden, ein bisschen mehr Führung abtreten, ein bisschen mehr Entgegenkommen zeigen, was die Informationsweitergabe betrifft, und ein bisschen offener werden für Unternehmensbeteiligungen.



Länder- kommentare

(englisch)



Australia

With 62% of family business respondents in Australia currently seeking external finance, opportunities are very much open for connecting with HNWIs. Just as importantly, more than half of those surveyed have already obtained direct financing from HNWIs – with six of those stating that they were very positive about the experience.



“HNWIs have a definite purpose in mind and once they are sure, they make investments. We have been able to woo them into investments as our strategies were unique and had a confirmation from wealth management firms that they would do well,” said the CFO of a nationwide poultry business.

The family business sector in Australia is becoming increasingly self-aware that they are different and unique. There is also a growing recognition of the sector by advisors, bankers, private equity, HNWI, media commentators and government policy makers. This awareness is a good sign for family businesses as it will open up new opportunities for the delivery of better tailored financial products, advisory services, advocacy and improved government policy and tax structure, to support them. I see the mutual interest by family businesses and HNWIs in each other as an exciting development and a whole new market opportunity.

BILL NOYE
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS,
KPMG IN AUSTRALIA

All family business respondents agreed that HNWIs are watchful investors who would not panic if the company faced difficulty. The CEO of a South Australian flour company echoed this opinion. “HNWIs are generally patient in their investments and do not believe in getting too involved with the company or project they are funding. They would rather come in to help during crucial times. They will wait for performance results to show and will not plan an exit,” he said.

Australian HNWIs, on the other hand, have had fairly limited experience with family businesses, according to the survey. Less than a quarter of respondents had previously invested in a family-run firm. However, those investors that had taken the plunge had universally positive experiences. “Family businesses are like a long-term growth strategy for our business, earnings from the investment has been profitable always,” says one HNWI.

The good news for family business down under is that all HNWIs were, to some extent, interested in investing in family-owned companies in the future. However, families would need to be prepared to accept investors’ views as two-thirds of HNWIs said they would want to be personally involved, while half said they would regularly express their views on management.



Brazil

Brazilian HNWIs have tended to stay away from family businesses as investments. Out of the five surveyed, only one had previously invested directly into a family-owned firm – and that particular firm was ‘well known’ to the investor. Potential for future investment mirrored this, with one investor showing a high level of interest and a further two respondents indicating some and limited interest.

While they may not target family businesses for investment, the survey did find that three of the five companies had either successfully built a family business or belonged to an established family business. This would indicate that the knowledge and understanding of family business values and preferences is there, with perhaps further education and promotion required to introduce this as an investment option for HNWIs.

The story is similar for Brazilian family businesses themselves, with only one out of the five surveyed having obtained direct HNWI investment before. In spite of this, the family business concerned was generally positive about the investment, which was raised from another family business. “We had to raise funds for getting this task completed and we decided to approach other family businesses as we believe in supporting each other in different activities,” said the executive director of a successful family winery in Sao Paulo.

While one family business owner was adamant in their disinterest in external investors at all, a number of family businesses indicated that they were open to the idea, with 60% of respondents having offered equity to external investors in the past.



Even if there are some challenges and difficulties, family business and HNWIs could become excellent business partners. It’s necessary to identify the needs of both parties and for family businesses to recognize the importance of external influences, aiming to establish new strategies and expand into new markets. For this purpose, encouraging closer connections and communication between them is essential for business.

SEBASTIAN SOARES
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN BRAZIL



Canada

In Canada, there is more caution expressed by both parties on the pairing of family businesses and HNWIs in business affairs, with only 20% having previously offered equity in the business, due to concerns over loss of independence and interference.



While across most countries, family businesses have expressed concerns from their perspective on the threat of external investors, in Canada, one HNWI highlights the potential risks of investing in family businesses if emotions are not kept in order and internal feuds begin. This fear can be somewhat allayed by the fact that nine out of 10 family business respondents said they did not believe that emotions and sentiments affected decision making. Respondents from both family businesses and HNWIs indicated that a high level of professionalism is key. This includes good governance practices and regular financial reporting. Transparency is important to both parties.

Sixty percent of respondents admit they are currently seeking finance, and 90% agree that the current financial climate has influenced their ability to secure bank loans, respondents seemed open to the idea of meeting half way.

The CEO of an equipment manufacturer said: "The availability of funding is the main factor that might encourage us to offer equity in the business. It is an active approach to gain finances. Offering equity in the business is actually an active approach to gain finances, but being a family-owned business we tend to get diverted from our strategies due to the pressure to cater to investors with continuous cash-flows."

There is definite interest in investments between family businesses and HNWIs in Canada. Connecting with a HNWI isn't just about the money – family businesses may find they can tap into the knowledge and experience of HNWI investors to help grow their own business to the next level.

BEVERLY JOHNSON
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN CANADA



China

The relationship between HNWI's and family businesses in China is quite positive, according to survey results. More than half of the HNWI's had previously invested in family businesses and all indicated that the experience had been positive.

One HNWI explained his family business investment experience led to others: "It was one of my first large investments in order to set up a new production plant and the business proved to give high returns, which has certainly influenced me to look at more family businesses as an investment opportunity."

Another, who has invested in family business before said: "It was a great experience as family business owners are very open and maintain a good relationship with all their contacts and never fail to give importance to their investors, which encourages more and more investments."

Seven out of 10 responses from HNWI's are in favor for investing with reasonable risk for a reasonable return and nine out of 10 indicated that they would not push for an exit because they are a patient investor. These responses align HNWI's with the preferences of the family businesses surveyed.

One such preference, as explained by a Shanghai-based CFO is for long-term, hands-off investment approach. "I would prefer to have investors who focus on long term benefits as our business still has to see a lot of development and success," he says. "They need to have trust in our decisions and should be willing to share ideas and knowledge when requested to facilitate growth in business which will also be a part of their returns in future."

Although none of the 10 family businesses surveyed have partnered with HNWI's in the past, they felt positive about the possibility of receiving funding from them. One Chinese family business CFO explains: "Of all investors around, I feel HNWI's have been exposed to family businesses at some time in their life which is an advantage as there could be quite a few instances where we could seek their advice or support and HNWI's would be more comfortable helping us out."

While HNWI's were not an obvious choice for the family businesses surveyed, three out of 10 said they would be willing to offer a board seat and five said they would be prepared for investors to offer advice and expertise. Two said they would prefer investors who are completely passive. The long-term, patient nature of HNWI's was a particular advantage for family businesses, as one CFO explains: "Long-term orientation towards investment returns would be the most important characteristic, considering our way of operations we have projects for longer time periods, so we also look forward to catering our investors' returns in the long-run with the completion of the project."



Family businesses in China are looking for funds to facilitate their expansion. On the other hand, HNWI's are looking for investment opportunities. There is huge investment potential for growth and success if these two parties can join in long-term business partnerships.

PETER KUNG
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN CHINA

France

Family businesses in France reveal existing experience of sourcing financing from HNWIs, with almost half of all respondents have previously raised funding through this channel. In general, respondents said they needed financing for upgrades or infrastructure improvement, and also were upbeat about their experiences with HNWIs.



The CEO of one family business, a Paris-based supplier of interior furnishings, says: "We needed financing for new technology and IT infrastructure. We approached three HNWIs that were known to us, and they agreed to put a fund together by approaching other investors to match the amount they put in." The CEO also explains why they chose to seek financing via this route rather than banks: "In previous transactions, our needs were not considered and we were not given a chance to explain our strategy. This has made us uncomfortable approaching banks as they do not seem to show much interest in our plans."

Similarly, the Managing Director of a Bordeaux-based winery reveals why HNWIs were a good fit for them: "We needed to update our facilities, so we approached HNWIs for funding to improve our wineries. The experience has been generally positive as they have been understanding and have not demanded short-term returns."

HNWIs in France are enthusiastic about investing in family businesses and the survey reveals that this is an established trend, with six of the ten French HNWIs surveyed having previously invested in one or more family business. One of the keys to their involvement, according to HNWI respondents, is the expertise that they can offer to family businesses. One such investor explains the attraction: "The business was explained in a personal way, and I met the family members and was given a brief review of the business plans. They were not pushy and explained that they appreciate my expert involvement in the business. These were the points that made it a good fit for me." Another HNWI echoes this view: "With the help of my friend, I have invested in five family businesses and I enjoy being able to offer my views. When looking at possible investments, I look for a board that seems bright and is driven to succeed."

In France this year, 67% of family businesses have expressed financing needs and 75% noted the recent implementation of at least one measure of tightening conditions to access bank loans, according to our May 2014 CGPME barometer (General Confederation of Small and Medium sized Enterprises). In these conditions, the use of HNWI who share the same values of patient capital over the long term and low risk-taking is a real opportunity to develop.

JACKY LINTIGNAT
CEO OF KPMG IN FRANCE



Germany

Family businesses in Germany are fiercely independent and loyal. Of the survey respondents, the majority (58%) have CEOs who are family members. All German family business respondents agree that family members have a strong sense of belonging, prioritize the welfare of family members and say that continuing the family legacy and tradition of the business is an important goal.

But despite these strong emotional ties, only 20% believe that emotions and sentiments affect decision making. The managing director of a German family mattress producer says: "Even though we are sentimental towards our business, the decision maker is very practical and, based on his authority, cuts off conversations when members go overboard with emotions. Family businesses do their best to perform under stressful conditions and are known to be patient during economic downturns as they believe in continuing the legacy and making reasonable investments."

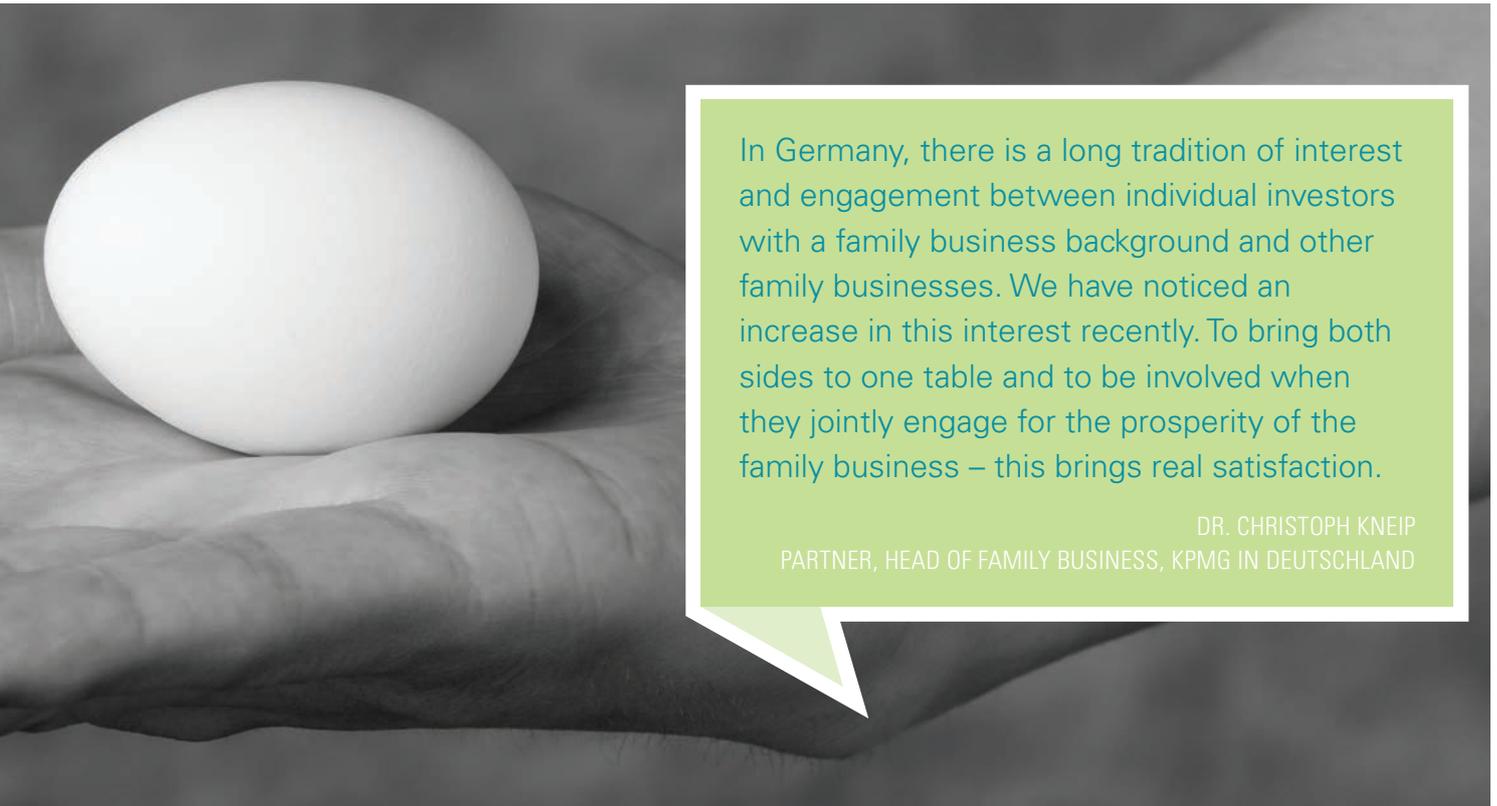
Only a quarter of German family businesses say that the current economic climate has influenced the ability to gain finance for projects, providing potential for HNWIs to fill the gap.

Half of German HNWI respondents have previously invested in family businesses, and all were positive about the partnerships. One HNWI – the CEO of a German industrial equipment supplier – explains: "I was issued equity as well as interest in parts for my investment, and I was just looking at debt and not equity and was delighted when I got to know of the distribution."

Six out of 10 said they prefer to pursue reasonable risk with reasonable returns and the same proportion also expressed some interest in investing in family businesses. Another HNWI explains his preference for family businesses as investment opportunities: "Family businesses seem to be more organized as the decisions are never challenged as part of the agreement. They seem to be having more financial hold as there are many contributors at a single time and all work as a team when it comes to supporting business."

Responses from both sides indicate that there is common ground between the two, allowing family businesses to gain the financing they require, without the fear of losing control or independence.

All this positivity bodes well for future family business and HNWI investment relationships.



In Germany, there is a long tradition of interest and engagement between individual investors with a family business background and other family businesses. We have noticed an increase in this interest recently. To bring both sides to one table and to be involved when they jointly engage for the prosperity of the family business – this brings real satisfaction.

DR. CHRISTOPH KNEIP
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN DEUTSCHLAND

India

While banks across the world are retrenching, it would appear that in India, at least, family businesses still see them as their chief source of funding. Indeed, nine out of 10 respondents were upbeat about bank financing.



“Obtaining capital from the banks has been positive,” said the COO of one Mumbai-based engineering firm. The CFO of a multinational conglomerate agreed: “Bank debts are the main sources of finance; we have maintained a strong financial status and our credibility is high, so we get faster turnarounds on applications.”

As substantial lenders, banks in India still maintain an approach of largely mortgage and personal guarantees and have not moved sufficiently towards business model and cash flow-based funding. Further interest rates continue to be high, ranging from 12% to 18% and making it difficult for family businesses to service interest comfortably. Accordingly, there is greater participation and investments by way of crowd funding, angel and venture funding and high-net-worth individual funding for family businesses.

With its rise to the world’s third largest economy, India is poised for growth and reform and with more than 5 million family businesses the country offers a significant opportunity for investors. HNWI’s seem keen to partner with businesses to help shape their future. If these two parties can find a way to join, the next decade will be very exciting.

SANJAY AGGARWAL
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN INDIA

This reliance on bank financing probably accounts for the fact that only a fifth of respondents have obtained financing from HNWI’s – however, those that have done so rated their experiences as generally positive. For many family firms, the main benefit of HNWI investment comes through shared experience. As the CFO of a New Delhi motorcycle manufacturer said: “HNWI’s have a similar understanding of risks. The fluctuations in the financial performance do not really affect their decisions or investments. This makes them a reliable source of capital.”

The main obstacle appears to be the perceived level of executive involvement from HNWI investors – eight out of 10 said HNWI’s would interfere with management. “There is a possibility of interference in the decisions and this often leads to disputes,” said one CFO. “This is the main factor as to why we would avoid extensive use of capital from HNWI’s.”

However, from the HNWI point of view, this ‘interference’ may not always come to pass. When asked if they would regularly express their views to management, a little under half said they would not.

While only two respondents stated that they had previously invested in family businesses, both were encouraged by their experiences. “Investments are made in the established businesses, so the results are highly positive,” said one investor. A second echoed this opinion, saying: “Yields from the investments were high and met our expectations.”

In India, the future for families and HNWI’s working together looks bright – eight out of 10 HNWI’s said they were interested in investing directly in family businesses.

Italy

Investing in family businesses is a relatively new concept for many HNWIs in Italy, it would seem, with only a fifth of Italian HNWIs surveyed stating a preference for them. One Milan-based investor who preferred family businesses said: “Family businesses are stable and have their own unique ways of managing their capital and growing their investments and profits. They keep information secure, and their balance sheets would never show all profits, as they believe in secret asset allocation.”

Family businesses are an incredibly important resource in the Italian entrepreneurial landscape. Being prone to growth and profit-oriented, they play a strategic role for the economic development of the country. HNWIs combine knowledge, relationships and financial resources that are a natural complement to the development of family businesses. The meeting of these two worlds will bring to light immense opportunities for both sides.

GIANLUCA GEMINIANI
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN ITALY

Encouragingly, sentiment is favorable and there does seem to be some interest in future investments. All three of those surveyed who had invested in family businesses previously were either very or generally positive about their investment.

Another HNWI from Milan expressed a preference for the ‘personal touch’ family businesses can bring to an investment partnership: “Family business investments tend to grow as family members do their best to make the business flourish, as they have pressures of debt payments, dividends and legacy continuation. As a fund provider, I get to know the business owner and decision maker and I feel more content with my investment as family businesses continue to have a personal touch in transactions.”

Another HNWI, who had not been aware of family businesses as an investment option, reflected this positive sentiment: “My confidence was raised when I got to know that there are more investors [in family business] as I got assurance on my decision as others would not simply invest without doing their homework.”

By contrast, family businesses in Italy seem to have more experience with HNWIs, with three-fifths of family businesses having obtained direct HNWI investment before – all of which were positive experiences. The CEO of a global kitchen appliance manufacturer said their compatibility was a big factor in the success of the investment. “The overall experience has been generally positive, as they have similar functioning and understanding of risks,” he said.



Japan

Japan's family businesses place high importance on the retention of family ownership and preservation of the business and its traditions for the next generation. Of the family firms surveyed, 80% had a family member CEO, three out of five were 100% family-owned, and the remaining companies were more than 50% family owned.

A unique element of Japanese family businesses is their longevity – with two of the companies surveyed being run by the fourteenth and seventeenth generations. Despite this clear passion for the family to retain control, only two respondents felt emotion and sentiment affected decision making and all business who had previously received external investment indicated that the experience was positive.



As the economy has recovered in Japan, family businesses are expanding rapidly – creating a wealth of opportunity for investors. Family businesses in Japan differ from their Western counterparts however, as they have some of the oldest family businesses in the world, and place high value on preserving the business for future generations. HNWI's can be a good match for family businesses, as family businesses value the potential for new knowledge and experience, but HNWI's must be sensitive to their highly private nature.

TAKESHI KURATA
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN JAPAN

One factor that drives this positivity is the anticipated experience and expertise that HNWI investment attracts. As one Tokyo securities company CEO said: "We were planning on acquiring majority stakes in foreign markets so that we get easy access and experience of new areas for business. We decided to raise capital and offer equity in return so that we manage to attract smart investors who promote entrepreneurship."

The feeling is, in general, reciprocated by Japanese HNWI's. They are receptive to investing in family businesses, with our survey showing half of Japanese HNWI respondents prefer to invest in family businesses. One HNWI explains the ability to impart expertise onto the business is a key attraction: "Family businesses can gain more success if they receive guidance from experts and be practical."

In some instances, however, family business investment is based on certain conditions, particularly concerning investor involvement. "I do not mind a family business as long as I get freedom to express my opinions," adds another HNWI. This could prove an issue for some family businesses – two of the five surveyed said they would want investors to remain completely passive.



Middle East

In the Middle East, family businesses certainly have the appetite for investment. The fundamentals are in place to connect family firms with HNWI – four-fifths of respondents are seeking external finance, while three in five have previously offered equity in their business to external investors.

However, few respondents have obtained investment from HNWI in the past, despite acknowledging the benefits that they can bring – including sector knowledge and financial compatibility.

“HNWIs are reliable and easily approachable compared to the other sources of finance. Also, we could add on skills to our management through their expertise,” says the CFO of one UAE-based family business.

The finance director of a Saudi business agrees. “Outside expertise can be brought in which can be highly beneficial for our organization and we can develop ‘out of the box [ideas]’ with outside expertise,” he says.

The biggest challenge to family businesses in the region is the thorny issue of management interference. All respondents felt that HNWIs would get heavily involved in management decisions.

“There’s a high chance of interference with the management. This is the principle barrier that stops us from obtaining investments from these investors,” said the finance director of one Lebanese company.

HNWIs in the region that have invested have had positive experiences and all are interested, to varying degrees, in future investment in family businesses. However, all respondents state that they would regularly express their views to management. Crucially, though, HNWIs view this as advisory rather than interference.

“I would like to be aware of the businesses movements so that I can help if possible,” said one HNWI. “[However], I would be patient and would let the business leaders take their decisions without interruptions, assuming they have more experience.”

If family businesses and HNWI can agree on the level of involvement as part of the investment plan, then there’s no reason why the two parties can’t reach a mutually beneficial partnership.



Investment between family businesses and HNWIs in the Middle East is not common mainly due to the perception that HNWIs would want to get closely involved in the management decisions and day-to-day operations of the family business. However, family businesses are seeking external finance and, in addition to financing, connecting with HNWIs can bring about synergies and tap into the knowledge and experience of HNWIs which will enable them to grow to the next level.

HARISH GOPINATH
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN MIDDLE EAST AND SOUTH ASIA

Russia

HNWIs in Russia have mixed attitudes towards family business investments. Two out of five preferred to invest in family businesses, while one other specifically targeted non-family company and two more had no preference.



The fact that family members have a big stake in the company is attractive to investors, according to one Russia-based HNWI: "I like family businesses as they are well managed and organized. The way family members are placed strategically in different departments is a great sight, as everything is managed well and there is lack of manipulation as the members have their own share in the returns based on business performance." Encouragingly, four of the five Russian HNWIs have varying degrees of interest in investing in family businesses in the future, with two of them very much so.

Family business' view of HNWIs is generally positive, with three out of five having received direct finance from an external investor before, and four out of five businesses having previously offered equity to an external investor. One CFO from Moscow said: "We obtained investments from a HNWI, as we had existing relations with them. We had to develop our supply chain model with the increasing competition which required high amounts of investments and the HNWI showed great trust and confidence in our firm."

However, another respondent, a Moscow-based head of corporate development, said that finding this kind of partnership is challenging: "Sourcing investments from HNWIs is not easy, the availability is limited and finding the right partner to satisfy your investment need is difficult."

Despite this positivity, not all businesses are open-minded about offering HNWIs involvement – two out of five respondents indicated that they would prefer investors who were completely passive.

Family businesses in Russia and CIS are undergoing a transformation, whereby the first generations of owners are gradually considering the next steps: exit the business, pass it on to the next generation or other alternatives. These younger family firms are experiencing some of the many issues that are specific to family-owned businesses, which countries with third and excessive generations of owners have already gone through. Family business and HNWI sectors have become an increasingly important economic player to be recognized by financial institutions and other market participants. The challenges that this development may bring are numerous, but the opportunities will easily overcome them.

VICTOR AKULIAN
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS,
KPMG IN RUSSIA AND THE CIS



South Africa

Relations between family businesses and HNWI in South Africa are exceptionally strong, according to the survey. Four out of five family businesses have already obtained direct investment from HNWI – and all of them were positive about the experience. “They were easily approachable and their guidance throughout the undertaking was outstanding,” said the CEO of a Stellenbosch-based investment company.

The survey also found that family firms were not just looking for a silent partner. All respondents were prepared for investors to offer advice and expertise – even offering a seat in the boardroom in one case. “We will welcome new board members to share inputs and drive business decisions based on their knowledge and perception,” said the CEO of a Rustenberg engineering company.

In addition, the majority of those surveyed disagree that HNWI would be overly involved in management decisions. “They would most probably not interfere with any business. They [only] get personally involved in examining flaws that can be rectified so that the business functions well,” says one CFO.

HNWI are equally upbeat about family businesses. Three out of the five have previously invested and all those enjoyed the experience. Respondents mentioned strong returns, high-quality service and long-term goals as the key advantages to family business investment.

“We’ve had better dealings with family businesses,” said one HNWI. “They are pretty open in their views and functioning and we’ve not experienced any sort of conflicts.” This opinion was backed by one of their peers. “My experience has been great with family businesses. The owners give you the importance you have not expected and promote individual views on a decision. Family businesses look at the long term.”

However, respondents acknowledge that one obstacle persists – the emergence of a corporate culture clash. According to one HNWI: “Possibility of conflict is a fear factor which discourages companies from investing in family businesses. Most of the time, personal likes, dislikes and perceptions lead to conflicts and disruptions in the organization and its impact is visible on the investors and shareholders.”



Many HNWI generated their wealth through the establishment, growth and ultimate exit of a family business. As a result, they very often have a great deal of insight to add to new family businesses – they can offer not only capital investment but also valuable wise counsel.

CRAIG STEVEN-JENNINGS
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN SOUTH AFRICA

Spain

Spanish family businesses are very receptive to HNWI investment. Eighty percent of Spanish family business executives interviewed said they had previously received HNWI investment, and rated the experience a positive one.



This positivity, judging from comments, is down to two key things: trust and transparency. The managing director of an accountancy institute in Zaragoza says: "As our business is built on the foundation of transparency, we never fail to highlight the key areas of investments so that we continue to build confidence in all investing parties. HNWIs trust us a lot as we have been using their funds for years and have given them good results as promised in the past." While an operations director adds: "We conduct regular research and have been coming up with new ways to approach different markets to get recognition for our business. Our strategies are approved by our top managers, who have years of market experience in decision making. HNWIs have funds which they can easily invest and we have succeeded in persuading them to make an investment with us, as we leave no unanswered questions and loopholes in our transactions."

Investors themselves show a mix of attitudes towards family businesses. For those viewing them positively, the prospect of hidden potential is enticing. "Family businesses that have maintained continuity over the years have more scope as there are hidden secrets to business and more advantage in the market," says one HNWI. "These businesses contribute to all members so success and profits are self driven, which is good for investors." Another attractive aspect is the stability and sustainability offered by most family businesses, as another HNWI explains: "Family businesses are more committed to development and sustainability as most members rely on the business and plan a career accordingly – especially the new generation."



In Spain there is a natural alliance between HNWIs and family businesses. HNWIs are interested in becoming a source of financing for family firms, either in equity or subordinated financing, valuing tradition and confidence inspired by the family. At the same time, HNWIs are a great choice as an investor for family businesses because they not only respect the privacy of the family, but also, through the provision of financing, allow family businesses to consolidate good governance practices and introduce new experience and knowledge for business development.

JUAN JOSE CANO FERRER
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN SPAIN

United Kingdom



One HNWI – the director of a managed services and cloud provider in the UK says: “I am in favour of family businesses as they are creative and have survived the economic storms that occurred over the decade and still are powerful forces in the business industry.”

Seven out of 10 HNWIs prefer fewer, more significant investments, while nine out of 10 agree or strongly agree that they would not push hard for an exit, as they are patient investors. However, 100% also indicated that they agree or strongly agree that they would like to regularly express their views to management, and also say they would like to be personally involved.



Family businesses are increasingly exploring alternative sources of debt finance and are attracted to lenders who match their long-term focus. This is an area where there could be mutual benefits.

Family businesses in the UK show caution toward HNWI investors, with only 33% having previously offered equity to an external investor. Possible loss of independence was the greatest fear for most. More than half of respondents indicated that they are currently seeking finance and more than half say that the current climate had influenced their ability to source much-needed finance through bank loans. However, it is their fear of losing control and a perception of high demands that make private equity and venture capital more attractive alternatives to bank loans, but these sources of finance are often seen as last resorts.

The CEO of a London-based brewery explains: “Once equity is issued, there are chances that there will be constant involvement of equity holders arguing for returns, and we have known of such cases. So we refrain from getting involved with external investors. Also, once equity is issued, reporting requirements become necessary and cannot be overlooked.”

However, only one of the 10 UK HNWIs surveyed has no prior family business experience, indicating that most have a grasp of the issues family businesses come up against daily, and also the benefits of investing in them.

Traditionally, UK family businesses have been wary of external investment, preferring to maintain exclusive family ownership. However, many are now exploring alternatives to bank finance to fund growth and working with other families and individual investors could prove to be an attractive option. It is certainly worth exploring these providers of equity or debt as the benefits, financial and non-financial, could be significant.

GARY DEANS
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN THE UK

United States

Family businesses in the USA appear receptive to HNWI investment, with 65% having previously offered equity to external investors.



The CEO of a Chicago-based family business, who has previously received finance from an HNWI, says: "HNWIs will invest money for the reason of simple investment. They do not tend to interfere with any decisions of the company knowing it is a family-run business. However, we encourage them sometimes to help us in decision making if they are from the fields of our interest." In contrast to many countries, this would suggest that it is the family businesses and not the HNWI instigating any external business involvement.

Family members have strong involvement in the business, with half of the family businesses involved in the surveying stating that the CEO is a family member and half also say that emotions and sentiments affect decision making. Of those surveyed, 79% were majority family owned: 43% were more than 50% family-owned, 36% were 100% family-owned and the remaining 21% were less than 50% family-owned.

HNWIs also seem open to the idea of investing in family businesses, with one Cleveland-based respondent stating: "I have been thinking of investments into family businesses as there is personalization where you can share your ideas and speak about your contributions based on your market knowledge, and can offer to reshape business processes for better outcomes which is well accepted by owners and family members."

Of those surveyed, 50% have invested directly in other businesses, and of these, half have invested directly in family businesses. With 90% of respondents saying that they would want to express their views regularly to management, clear boundaries must be established from the offset to ensure the expectations of both parties are met, but it would seem that the two sides are equally as eager to explore this option.

There appears to be an interesting dynamic among family businesses and HNWIs. As family businesses and investing become more global, both tend to look for opportunities to invest together to build long-term, sustainable, and growing value-added relationships.

SCOT GUEMPEL
PARTNER, HEAD OF CLOSELY HELD BUSINESS & OWNER
NETWORK, KPMG IN USA





Methodik



Expertenbeirat

Im ersten Quartal 2014 führten KPMG-Mitgliedsfirmen aus 15 Ländern 40 persönliche Interviews mit Mandanten aus den Bereichen Familienunternehmen und HNWI durch. Die Interviewergebnisse analysierte ein Expertenbeirat, der sich aus Experten der KPMG-Mitgliedsfirmen, von Familienunternehmensverbänden und führenden Universitäten zusammensetzte und relevante Themen für weitere telefonische Umfragen und wissenschaftliche Forschung identifizierte.

	EMA	ASPAC	Americas	International Family Wealth
KPMG	Gary Deans	Bill Noye	Beverly Johnson	Kay Klöpping
Verbände	Albert Jan Thomassen (European Family Businesses, EFB)	Robin Buckham (Family Business Australia)	Olivier de Richoufftz (Business Families Foundation)	
Wissenschaftlicher Beirat	Vorsitz: Prof. Benoit Leleux (IMD Business School) Prof. Jonathan Levie (Strathclyde University) Prof. Martin Kupp (ESCP und ESMT) Prof. Chris Graves (The University of Adelaide) Prof. Julian Lange (Babson College) Prof. Sophie Manigart (Vlerick Business School)			

Die Erhebung umfasste qualitative und quantitative Fragen. Alle Interviews wurden nach Absprache telefonisch geführt. Die Ergebnisse wurden von Mergermarket analysiert und geordnet; sämtliche Antworten wurden anonymisiert und zusammengefasst dargestellt.

Zum Zweck der Erhebung wurde ein HNWI definiert als Person mit mehr als zehn Millionen US-Dollar liquidem Vermögen oder potenziell veräußerbaren Vermögenswerten. Der jeweilige persönliche Hintergrund ist völlig unterschiedlich und reicht von erfolgreichen Unternehmern über Teilhaber an Familienunternehmen bis hin zu Personen, die ihr signifikantes Vermögen durch eine erfolgreiche Karriere erworben haben, und/oder Personen mit ererbtem Wohlstand.

Familienunternehmen wurden definiert als Firmen, in die mehrere Mitglieder derselben Familie als Haupteigentümer oder Manager involviert sind, entweder gleichzeitig oder

über den Zeitverlauf. Die Unternehmen wurden in drei Hauptkategorien eingeteilt: 20 bis 50 Millionen, 50 bis 200 Millionen und mehr als 200 Millionen US-Dollar Umsatz weltweit.

Die befragten Familienunternehmen weisen ein sehr unterschiedliches Alter auf. Circa 61 Prozent sind in der zweiten oder dritten Generation, 16 Prozent in der vierten Generation und 11 Prozent in der ersten Generation geführt, 12 Prozent bereits in der fünften und sechsten Generation.

Die interviewten Teilnehmer aus Familienunternehmen nehmen unterschiedliche Führungspositionen ein, zum Beispiel CEO, COO, CFO oder Leiter Strategie. 42 Prozent der Befragten sind Familienmitglieder, 58 Prozent familienfremde Führungskräfte.

Der Begriff „Schwellenländer“ umfasst für den Zweck dieser Erhebung jene Märkte, die MSCI als „Emerging“ und „Frontier“ definiert. Dazu gehören Argentinien, Brasilien, China, Ägypten,

Indien, der Libanon, Mexiko, Polen, Saudi-Arabien, Südafrika, Südkorea, Russland, Taiwan und die Vereinigten Arabischen Emirate.

„Nordamerika“ umfasst Kanada und die USA.

„Industrienationen in Europa und Asien-Pazifik“ umfasst Australien, Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, die Niederlande, Neuseeland, Norwegen, Singapur, Spanien, Schweden, die Schweiz und Großbritannien.

Im Fall von großen regionalen oder demografischen Abweichungen sind die Ergebnisse grafisch dargestellt. Bei begrenzten Abweichungen zwischen den diversen Untergruppen wird auf Charts verzichtet.

Erhebungsmethode

Die vorgeschlagenen Themen wurden auf der Basis zweier Befragungen von 125 HNWIs und 125 Familienunternehmen untersucht. Die Befragungsteilnehmer rekrutierten sich aus 29 Ländern weltweit, welche insgesamt 82,4 Prozent des globalen BIP abdecken.

Prozent des globalen BIP	Länder	Befragte pro Land
52,2 Prozent	Australien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Großbritannien, USA	10 Familienunternehmen, 10 HNWIs
21,0 Prozent	Brasilien, Italien, Japan, Naher Osten (Ägypten, Saudi-Arabien, Libanon, Vereinigte Arabische Emirate), Russland, Südafrika, Spanien	5 Familienunternehmen, 5 HNWIs
9,2 Prozent	Argentinien, Mexiko, Niederlande, Neuseeland, Norwegen, Polen, Singapur, Südkorea, Schweden, Schweiz, Taiwan	1 Familienunternehmen, 1 HNWI

Familienunternehmen zu Wachstum verhelfen

Die Family Business-Spezialisten von KPMG bringen bei jedem Mandat Jahrzehnte an Wissen und Erfahrungen ein. Dank unseres globalen Netzwerks sind wir in der Lage, grenzüberschreitend zu arbeiten und auf einen großen Wissenspool zurückzugreifen. Auf dem Gebiet von Familienunternehmen arbeiten wir Hand in Hand mit international renommierten Meinungsführern, um bewährte Vorgehensweisen zu verbessern und neue Trends zu identifizieren. Darüber hinaus beraten unsere Fachleute bei der Umsetzung kreativer und praxisbezogener Lösungen, um Familien dabei zu unterstützen, ihr Unternehmen weiterzuentwickeln.

*Berater für Familienunternehmen,
KPMG Enterprise*

Kontaktieren Sie uns

Dennis Fortnum
Global Head of KPMG Enterprise
T +1 416 228 7232
dfortnum@kpmg.ca

Christophe Bernard
**Global Head of
KPMG Family Business**
T +33 1 55 68 90 20
cbernard@kpmg.fr

GLOBAL FAMILY BUSINESS STEERING COMMITTEE

Bill Noye
**Head of Family Business,
KPMG in Australien**
T +61 7 3233 3253
wnoye@kpmg.com.au

Scot Guempel
**Head of Closely Held Business &
Owner Network, KPMG in den USA**
T +1 973 912 6208
sguempel@kpmg.com

Beverly Johnson
**Head of Family Business,
KPMG in Kanada**
T +1 306 934 6223
bevjohnson@kpmg.ca

Gary Deans
**Head of Family Business,
KPMG in UK**
T +44 141 3005811
gary.deans@kpmg.co.uk

Dr. Christoph Kneip
**Bereichsvorstand
Familienunternehmen,
KPMG in Deutschland**
T +49 211 475 7345
ckneip@kpmg.com

ANSPRECHPARTNER IN ÖSTERREICH

Yann-Georg Hansa
Leiter Familienunternehmen
T +43 1 31332 446
yannhansa@kpmg.at

ANSPRECHPARTNER IN LUXEMBURG

Gilles Poncin
Direktor
T +352 22 51 51 7230
gilles.poncin@kpmg.lu

ANSPRECHPARTNER IN DER SCHWEIZ

Reto Benz
Partner
T +41 58 249 42 37
rbenz@kpmg.com

www.kpmg.com

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2014 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The name KPMG, the logo and "cutting through complexity" are registered trademarks of KPMG International.

Create Graphics | CRT013710