



FOTO: STOCKXCHING

# Wettbewerbsfaktor Familienunternehmen

Familienunternehmen und Innovation – oberflächlich betrachtet mag das wie ein Widerspruch klingen. „Ganz im Gegenteil. Familienunternehmer können sich ganz und gar auf ihre Führungsaufgabe konzentrieren und bieten deshalb ein besseres Klima für Innovation“, behauptet der Dozent der Universität St. Gallen Urs Fueglistaller in folgendem Gastbeitrag.

milienunternehmens an der Schweizer Börse hat sich beispielsweise von 100 Euro im Jahr 1990 bis Ende 2004 auf 516 Euro erhöht. Bei börsennotierten Nicht-Familienunternehmen betrug der Erlös im Vergleichszeitraum nur 302 Euro – also mehr als 200 Euro weniger.

**H**eutzutage sind innovative, dynamische Unternehmen gefragt – börsennotiert und technologisch fit. Können die verstaubten Familienbetriebe in der dritten oder vierten Generation, die sich in langweiligen Märkten ohne High-tech-Anspruch tummeln, diesen Anforderungen gerecht werden? In zahlreichen Forschungsprojekten und Beratungsmandaten mit Familienunternehmen wurde in den vergangenen Jahren der Beweis der Innovationskraft von Familienunternehmen längstens erbracht.

Familienunternehmen haben durch ihr kulturelles Bewusstsein und ihre Kundennähe einen ausgesprochen schwer limitierbaren Wettbewerbsvorteil. Natürlich ist damit ein Idealbild eines Familienunternehmens angesprochen. Doch wurde ein sogenanntes „dominantes Verhalten“ bei Familienunternehmen festgestellt: Familienunternehmen sind signifikant erfolgreicher als Nicht-Familienunternehmen. Interessanterweise wurde dieser Beweis zuerst bei börsennotierten Unternehmen erbracht. Denn auch bei börsennotierten Firmen gibt es eine

große Zahl von Unternehmen, die mehrheitlich noch in Familienbesitz sind. In der Schweiz beispielsweise sind immerhin 37 Prozent aller börsennotierten Unternehmen noch Familienunternehmen. Im Vergleich mit Unternehmen mit breiter Aktionärsstruktur wurde in Forschungsprojekten in verschiedenen Ländern festgestellt, dass die Entwicklung der Aktienperformance von Familienunternehmen deutlich besser ist. Die langfristige Geldanlage in börsennotierte Familienunternehmen ist daher empfehlenswert: Der Wert eines Aktienpakets eines Fa-

[ „familyness“ ] Doch was sind die zentralen Treiber für die Innovationskraft von Familienunternehmen? Zuerst einmal die Motivation des Chefs und seiner Mannschaft: Es herrscht in der sozialpsychologischen empirischen Forschung weitgehend Einigkeit über den Zusammenhang zwischen guter Stimmung und kreativer Kraft. Der enge Kontakt des Unternehmers mit den Mitarbeitenden hat eine positive Wirkung. Oft hört man von Mitarbeitern in Familienunternehmen, dass man sich wie eine „Familie“ versteht und geborgen fühlt. Man

stolz auf seine Zugehörigkeit im familiären Betrieb. Damit ist nicht ein falsches Sicherheitsgefühl gemeint, auch in Familienunternehmen gibt es harte Entscheidungen. Es geht hier mehr um den gegenseitigen Respekt, das langjährige Vertrauen und die Empathie zwischen Familienunternehmer und Mitarbeiterinnen – das ist die Basis für die innovative Kraft. Dieses Phänomen ist in der Forschung bestens bekannt und wird als „familyness“ bezeichnet. Daher der Appell an Unternehmerinnen und Unternehmer, sich der hohen Wirkung des guten Klimas in der Firma bewusst zu sein. Wenn auch das Gegenteil ist zutreffend: Schlechte Kultur und miese Stimmung in der Unternehmung zunichten jegliche Art von Innovationskraft und Kreativität zunichte. Ein weiterer Treiber der Innovationskraft in Familienunternehmen ist die Entfaltung der fachlichen Stärken und Verantwortung: Eng verbunden mit der Motivation hat auch die Entfaltungsmöglichkeit der Mitarbeiter in Bezug auf die fachlichen Kompetenzen einen zentralen Einfluss auf die Innovation von Familienunternehmen.

**Grabenkämpfe** ] Der Vergleich des Verhaltens von Managern in Großunternehmen mit jenem in Familienunternehmen zeigt oft ein Energieproblem: Viele Manager müssen bis zu 50 Prozent ihrer fachlichen Kompetenz für Grabenkämpfe, interne Streitereien und Positionierungskämpfe einsetzen. Führungskräfte in Familienunternehmen können ihre Kompetenz und Energie bis zu 100 Prozent zum Wohl des Kunden einsetzen. Es herrschen klare Verantwortungen und nur einer sagt, was lang geht.

Auch die Vorbildwirkung des Unternehmers in seiner hohen Machtfähigkeit selbst trägt zur Innovationskraft von Familienunternehmen bei: Bei Familienunternehmen führt der Unternehmer von innen heraus. „Leadership ist Lebensstil“, so die Worte eines der bekanntesten Professoren im deutschsprachigen Raum und gebürtigen Südtirolers zugleich: Hans Hinterhuber. Dank der operativen Tätigkeit der Familienmitglieder in der eigen-

nen Unternehmung werden Trends und Chancen auf den Märkten erkannt und ohne lange Instanzenwege umgesetzt.

**[ Faktor „Zeit“ ]** Selbstverständlich spielen auch die Zeit und das eigene Geld eine wichtige Rolle für die Innovationskraft von Familienunternehmen. Das Zeitempfinden ist bei Familienunternehmen anders als bei Nicht-Familienunternehmen. Viele managergeführte Unternehmen sind auf schnelle Gewinne aus und werden quartalsweise mittels Rating beurteilt. Wenn die Zahlen nicht stimmen, rollen die Köpfe. Shareholder-Value, Streben nach Macht und Geld führt unweigerlich – wenn auch nicht sofort – zum Untergang. Anders bei Familienunternehmen. Hier kann es schon einmal vorkommen, dass es Jahre ohne Gewinne gibt, um dann wieder kräftig zu kassieren. Diese Eigenheit zeigt sich in Branchen, in denen Familienunternehmen sehr erfolgreich tätig sind. Oft sind dies zyklische Branchen, wie zum Beispiel Rohstoffe oder Immobilien. Aber auch in Branchen, in denen langfristige Unternehmensziele und Stabilität sowie persönliche Identifikation der Familie mit dem Unternehmen einen Kundenvorteil darstellen, sind Familien ebenfalls sehr erfolgreich: Gastgewerbe, Hotellerie, Bankendienstleistungen, Luxusgüterbereich oder Wein- und Obstbau.

**[ Re-Investment ]** Wer eine enge Beziehung zu Familienunternehmen pflegt, erhält auch vertrauliche Informationen über die Kapitalstruktur. Zahlreiche Untersuchungen über Bilanzstrukturen und Erfolgsrechnungen haben gezeigt, dass Familienunternehmen ihr Vermögen nicht in verschiedenen Töpfen aufbewahren, sondern ins eigene Unternehmen investieren. Dadurch ist die Eigenkapitaldecke umfangreich und sichert den Bedarf an liquiden Mitteln, auch in mageren Zeiten. Denn es ist ein Naturgesetz der Banken: Geht es dir gut, überschütten dich die Banken mit Krediten, die du nicht brauchst, geht es dir schlecht, ziehen sie dir das Geld aus den hintersten Poren heraus. Die hohe Eigenkapitalisierung

ermöglicht aber auch Investitionen in innovative Projekte und lässt das Familienunternehmen antizyklisch auf den Märkten agieren.

Zahlreiche Forschungsberichte – und es werden laufend mehr – treten den Beweis an, dass Familienunternehmen innovativ (und traditionell zugleich) sind. Die genannten Erklärungsansätze sollen dazu dienen, den Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen zu verstehen. Vielleicht sind die Ansätze

aber auch Impuls dafür, die eigenen Stärken und Schwächen im Unternehmen zu überdenken. Allerdings soll nicht verheimlicht werden, dass es auch die verstaubten, niedrigen Familienunternehmen ohne Pep und Innovationskraft gibt. Diese können junge Unternehmer ermuntern, es im Gegensatz zu diesen Unternehmen besser zu machen und schöpferisch von der Inkompetenz dieser Unternehmen zu profitieren. [X]

## Der Autor



**Urs Fueglistaller** hat an der Universität St. Gallen den Lehrstuhl „Klein- und Mittelunternehmen“ inne. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit ist Fueglistaller auch auf der Praxisseite eng mit den Herausforderungen der klein- und

mittelständischen Unternehmen verbunden. Fueglistaller ist geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG), Academic Director des Centers for Family Business (CFB-HSG) und Direktor des Intensivstudiums KMU der Universität St. Gallen. Themenschwerpunkte des Forschers sind Kleinunternehmen, Entrepreneurship und Familienunternehmen. Fueglistaller kommt am 19. Oktober nach Bozen und hält bei dem von der Handelskammer Bozen veranstalteten „Tag der Innovation“ einen Vortrag über die Symbiose von Tradition und Innovation. Kontakt: [urs.fueglistaller@unisg.ch](mailto:urs.fueglistaller@unisg.ch)

**EMVA - Ihr Rundumschutz**

Tel. 0471 971868  
www.emvaplus.it