



© SHUTTERSTOCK.COM

01 Familienunternehmen unterliegen besonderen Dynamiken.

01

# Familien-sache

Wie ticken Familienunternehmen? Wie stehen sie zu Innovation und Internationalisierung und was passiert nach dem Generationenwechsel? Die noch relativ junge Forschung kennt noch nicht alle Antworten auf diese Fragen.

Von Rebecca Müller

Laut der KMU Forschung Österreich sind 27.300 Betriebe in Tirol Familienunternehmen. In ganz Österreich gibt es 156.400 solcher Unternehmen, die in etwa 50 Prozent des Bruttoinlandproduktes erwirtschaften und mehr als 70 Prozent aller Erwerbstätigen beschäftigen. Zudem sind sie kein länder- oder branchenspezifisches Phänomen. Eine Studie der Europäischen Kommission zeigt, dass über ganz

Europa verteilt rund 70 bis 80 Prozent der Unternehmen Familienbetriebe sind – in den USA gar 89 Prozent. „Diese Zahlen zeigen, dass diese Betriebe in vielen Ländern Tradition haben“, erklärt Anita Zehrer, Leiterin des Zentrums Familienunternehmen am Management Center Innsbruck (MCI). Die Forschung rund um Familienunternehmen kann derweil und trotz ihrer Signifikanz für die Wirtschaft als relativ jung angesehen werden.

„Vor allem das Thema rund um die Faktoren und Prozesse einer erfolgreichen Nachfolgeregelung lässt noch viele Fragen offen“, bestätigt Zehrer.

## Stabil, authentisch und sympathisch

Andere Besonderheiten von Familienunternehmen lassen sich bereits klar beschreiben. Zum Beispiel in puncto Image, das im Allgemeinen ein positives ist. Nachhaltigkeit, menschliche Ver-



**Anita Zehrer** ist Hochschullektorin, Leiterin Zentrum Familienunternehmen sowie Stv. Leiterin des Hochschul-Kollegiums am MCI und lehrt unter anderem an der School of Business an der University of Notre Dame und der University of Canberra.

bindlichkeit, Authentizität, Stabilität und Qualität sind Merkmale, die den Unternehmen zugeschrieben werden. Anita Zehrer sieht sie auch als Sympathieträger und Gegenpol zu anonymen Managern und gesichtslosen Konzernen. „Ich denke aber auch, dass Familienunternehmen unter Druck stehen, vor allem durch Trends wie die Globalisierung und Digitalisierung. Hier müssen sie mithalten“, so Zehrer.

#### Langsam, aber nachhaltig

Schritthalten heißt es für Familienunternehmen natürlich auch gegenüber Konkurrenten. Studien über das Verhalten am Markt zeigen, dass aufgrund der priorisierten Langzeitorientierung des Betriebs ein eher risikovermeidendes Verhalten vorherrscht. Gewinne werden häufiger in das Unternehmen reinvestiert und anstelle kurzfristiger Gewinnmaximierung steht Nachhaltigkeit. „Das Ziel ist die familieninterne Fortführung des Unternehmens über Generationen hinweg“, erklärt Anita Zehrer. Familienunternehmen wachsen auch eher langsam, dafür nachhaltiger. „Stabilität bedeutet jedoch nicht automatisch Stagnation“, betont Zehrer. Die Professorin und Forscherin räumt aber ein, dass solchen Betrieben oft und nicht immer zu Unrecht nachgesagt

wird, sich mehr der Tradition als der Innovation zu verpflichten. Bestrebt, innovative Lösungen zu finden, sind sie dennoch. „Sie suchen stets nach Lösungen für ihre Kunden und sind grundsätzlich nahe am Kundenproblem“, betont Zehrer.

Auch mit einer Internationalisierung lassen sich Familienunternehmen gerne ein wenig länger Zeit. Laut wissenschaftlichen Studien werden sie im deutschsprachigen Raum erst ab der dritten Generation international tätig. Natürlich, wachsen sie aber. „Denn zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist Wachstum geradezu eine Notwendigkeit“, gibt Anita Zehrer zu Bedenken. Der Prozess ist dabei ein organischer: Klassische Wertschöpfung auf Basis von Innovationen, Umsatz, Mitarbeiteran-

mitunter einen Generationenwechsel mit sich bringen. Ein, besonders für Familienunternehmen, wichtiges, aber auch hochsensibles Thema. Schon im Tagesgeschäft müssen sie Emotionen, familiäre Bedürfnisse und Stabilitäts-erhaltung mit rein unternehmerischen Charakteristika wie nackten Zahlen, Nachfrage- und Wettbewerbssituation und Umweltveränderungen balancieren. Bei einer Übergabe müssen außerdem Planung, Prozess und nicht zuletzt der Zeitpunkt stimmen. Gerade letzterer birgt einige Gefahren – sowohl eine zu frühe als auch eine zu späte Übergabe kann schädlich sein.

Außerdem stehen sich zwei Generationen gegenüber, deren Bedürfnisse berücksichtigt werden wollen. „Wenn

*Anita Zehrer, Leiterin des Zentrums Familienunternehmen am MCI*

### „Vor allem das Thema rund um die Faktoren und Prozesse einer erfolgreichen Nachfolgeregelung lässt noch viele Fragen offen.“

zahl etc. werden der Erschließung neuer Märkte oder der Akquisition ausländischer Unternehmen, also anorganischen Wachstumsfaktoren, vorgezogen. Das bedeutet aber nicht, dass Familienunternehmen nicht international operieren können oder wollen. Organisches wie anorganisches Wachstum ist nicht auf nationale Märkte begrenzt.

#### Emotionen und das System Familie

Eine neue Ausrichtung, auch über bewährte (Länder-)Grenzen hinweg, kann

man Untersuchungen Glauben schenkt, schaffen nur zwei von drei Unternehmen den Sprung in die zweite Generation, in die dritte schafft es nur noch jedes dritte“, so Anita Zehrer. Die Leiterin des Zentrums Familienunternehmen am MCI betont aber gleichzeitig, dass gerade bei diesem Thema noch Forschungsbedarf besteht. So bleibt die Frage nach einem Generationenwechsel in Familienunternehmen eine zentrale – für die Unternehmen wie für die Forschung.