

BEFRAGUNGSERGEBNISSE ZUR STUDIE:

Die Bedeutung von Unternehmerfamilien für die österreichische Wirtschaft

Studienziel

Unternehmerfamilien sind von großer Bedeutung für die Entwicklung jeder Wirtschaft. Zudem tragen erfolgreiche Unternehmerfamilien zur Reproduktion von Unternehmertum bei. Die Familienunternehmensforschung hat aber bisher meist das Unternehmen selbst betrachtet und der Unternehmerfamilie vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gewidmet, obwohl funktionierende Unternehmerfamilien eine unverzichtbare Voraussetzung für aufstrebende Familienunternehmen sind. Die vorliegende Studie hat diese Forschungslücke aufgegriffen und leistet damit Pionierarbeit in der Forschung zu Unternehmerfamilien. Die drei Projektziele bestanden darin, herauszufinden (1) wie Unternehmerfamilien festlegen, wer zur Unternehmerfamilie gehört (und wer nicht), (2) welche grundlegenden Erfolgsziele sie anstreben und (3) von welchen Faktoren diese Erfolgsziele abhängen. Darüber wurden unterschiedliche Typen von Unternehmerfamilie anhand von „mental Modellen“ untersucht. Mentale Modelle beschreiben wie sich die Unternehmerfamilie selbst und ihr Verhältnis zum Familie versteht.

Durchführung der Erhebung

Für die Erhebung wurden rund 4.300 Personen aus Unternehmerfamilien kontaktiert, von denen 2.275 zustimmten, an der Befragung teilzunehmen. Von diesen haben 501 den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt. Das entspricht einer Antwortrate von 22%. Nach Bereinigung der Fälle mit mehreren fehlenden Werten sowie fehlerhaft ausgefüllten Fragebögen belief sich die Stichprobe auf 451 Unternehmerfamilien. Die Stichprobe umfasst Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen und Branchen. Der verwendeten Definition von Unternehmerfamilie folgend, beinhaltet der Datensatz nur Fälle, in denen eine Unternehmerfamilie mehrheitlich ein oder mehrere Unternehmen besitzt bzw. bzw. Privatstiftungen gegründet hat. Dieser Datensatz bildet die Grundlage für unsere wissenschaftlichen Publikationen. Die Ergebnisse kommen auch den Studierenden der WU zugute, weil wir sie in die Lehrveranstaltungen integrieren.

Studienergebnisse

Im statistischen Durchschnitt besitzt jede Unternehmerfamilie in der Stichprobe 2,4 Unternehmen. Die durchschnittliche Familie besteht aus 7,5 Familienmitgliedern – entsprechend unserer Definition umfasst diese Gruppe jene Familienmitglieder, die ein Gefühl gemeinsamer Verbundenheit teilen. Die durchschnittliche Unternehmerfamilie besteht aus 3,1 Familienmitgliedern – das ist jene Gruppe von Familienmitgliedern, die gemeinsam Unternehmensentscheidungen besprechen und treffen. Die Unternehmen, welche im Eigentum der Unternehmerfamilien stehen, sind im Mittelwert 70,7 Jahre alt und seit 2,6 Generationen in Familienhand. Sie beschäftigen durchschnittlich 100,4 Mitarbeiter/innen (über alle

Unternehmen in Familienbesitz hinweg betrachtet), davon sind 3,2 Familienmitglieder. Die Unternehmen sind überwiegend im produzierenden Sektor (32,9%), Dienstleistungssektor (44,9%) bzw. im Handel (22,2%) tätig.

Bezugnehmend auf die drei oben genannten Projektziele, lassen sich die Kernergebnisse wie folgt zusammenfassen: Unternehmerfamilien definieren ihre Mitgliedschaftsbedingungen eher restriktiv. Das heißt sie halten den Kreis der Unternehmerfamilie klein und haben klare Rollenerwartungen an die Mitglieder. Für den Aufnahmemodus neuer Mitglieder in die Unternehmerfamilie werden sowohl familien- als auch unternehmensbasierte Kriterien herangezogen. Unternehmensbasierte Kriterien (z.B. Qualifikationen) scheinen jedoch wichtiger zu sein als familienbasierte (z.B. Verwandtschaft). Die vorrangigen Erfolgsziele von Unternehmerfamilien sind die Reputation der Unternehmerfamilie und finanzieller Unternehmenserfolg, knapp gefolgt vom Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Die Reputation der Unternehmerfamilie hängt positiv mit der Nachfolgeorientierung, der Identität als Unternehmerfamilie und dem Unternehmenserfolg zusammen. D.h. Unternehmerfamilien, denen ihre Reputation wichtig ist, legen auch Wert darauf, das Unternehmen über Generationen in Familienhand zu halten und die Nachfolge rechtzeitig zu planen, bilden eher eine Einheit als Unternehmerfamilie, die stolz auf das Unternehmen ist und erzielen einen höheren Unternehmenserfolg.

In Bezug auf den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie zeigt sich, dass jene Unternehmerfamilien mit einem geringen Zusammenhalt eine höhere Anzahl an mitwirkenden Familiengenerationen im Management aufweisen. Demgegenüber setzen Unternehmerfamilien mit einem hohen Zusammenhalt eher auf eine „Business First“-Haltung (das Unternehmen kommt vor der Familie), verfügen über eine umfassende Family Governance („Spielregeln zur Führung der Unternehmerfamilie“) und eine generationenübergreifende unternehmerische Orientierung. Unternehmerfamilien, die einen höheren Unternehmenserfolg erzielen, setzen den Fokus eher auf eine unternehmensfokussierte Kommunikation (im Gegensatz zur familienfokussierten Kommunikation), d.h. Unternehmensbelange dominieren die Kommunikation, verfügen über eine ausgeprägte Family Governance und weisen eine höhere Risiko- und Innovationsorientierung auf.

Die Studienergebnisse haben vier aus der Literatur abgeleitete mentale Modelle¹ weitgehend bestätigt. Diese sind (a) die patriarchale Logik der Unternehmerfamilie, (b) die Logik der operativ tätigen Unternehmerfamilie, (c) die Logik der aktiven Eigentümerfamilie und (d) die Logik der Investorenfamilie. In der patriarchalen Logik gilt die Grundhaltung, dass eine Person an der Spitze von Unternehmen und Familie stehen muss. Diese Person ist unentbehrlich, da sie über sehr tiefgreifendes firmenrelevantes Wissen und über viel Erfahrung verfügt. Für diesen Typus von Unternehmerfamilie ist v.a. die Nachfolge eine große Herausforderung, da „dem Oberhaupt“ das Loslassen oft schwerfällt und ein frühzeitiger Wissenstransfer stattfinden sollte. Die Logik der operativ tätigen Familie folgt der Grundhaltung, dass das Unternehmen

¹ Von Schlippe, A., Groth, T., & Rösen, T. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

unbedingt von Familienmitgliedern zu führen ist (im Gegensatz zu einem durch Fremdmanagement geführten Unternehmen). Jedoch agiert die Unternehmerfamilie hier als Team, so dass die Rollen und Aufgaben auf mehrere Familienmitglieder verteilt sind. Ein entscheidender Punkt in diesem Modell ist eine funktionierende Konfliktkultur und die Wahrung des Familienzusammenhaltes. In der Logik der aktiven Eigentümerfamilie konzentriert sich die Unternehmerfamilie auf ihre Eigentümerrolle und überlässt die Führung meist externen Personen. Sie hält als übergreifende Instanz das Unternehmen zusammen und setzt ihre Interessen im Unternehmen durch. Eine Herausforderung in diesem Modell ist es, die emotionale Verbundenheit aller Mitglieder der Unternehmerfamilie mit dem Unternehmen langfristig zu erhalten und grundlegende Zielkonflikte in der Unternehmerfamilie zu vermeiden. In der Logik der Investorenfamilie beschränkt die Unternehmerfamilie ihre Rolle auf das Management eines umfassenden Familienvermögens, welches in ein Portfolio an Unternehmen investiert ist. Anders als in den anderen drei Modellen, gibt es keinen ausgeprägten emotionalen Bezug zu einem Kerngeschäft. Daher ist die Gefahr hoch, dass die Interessen der Familienmitglieder auseinandertriften und die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmerfamilie verloren geht.

In unserer Stichprobe ist das mentale Modell der patriarchalen Logik der Unternehmerfamilie am stärksten ausgeprägt. Somit gibt es in den befragten Unternehmerfamilien meist eine Person, die in der Familie und im Unternehmen an der Spitze steht. Das mentale Modell der Investorenfamilie kommt hingegen vergleichsweise selten vor, was der Größenstruktur der befragten Familienunternehmen geschuldet ist.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmern/innen der Studie, die durch ihr Mitwirken an der Befragung die Studie ermöglicht haben! Nach der Aussendung dieser Ergebnisse werden alle Kontaktdaten gelöscht.

Wenn Sie Interesse an unseren Forschungsergebnissen von anderen Studien haben, empfehlen wir Ihnen einen Besuch unserer Homepage (www.wu.ac.at/fofu).

Prof. Dr. Hermann Frank | Dr. Julia Süss-Reyes | Elena Fuetsch, MA | Priv. Doz. Dr. Alexander Keßler



Forschungsinstitut für Familienunternehmen

WU Wirtschaftsuniversität Wien

Welthandelsplatz 1, 1020 Wien

Kontakt: fofu@wu.ac.at

Wichtiger Hinweis: Die Autor/innen dieser Studie lehnen jegliche Haftungen für Entscheidungen und deren Konsequenzen, die auf Basis dieser Studie getroffen wurden, ab. Eine Studie kann weder eine betriebsindividuelle Adaptierung noch den Einsatz einer professionellen Beratung ersetzen.