

Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

FOFU
Forschungsinstitut für
Familienunternehmen

Eine vergleichende Analyse österreichischer
Familienunternehmen und
Nicht-Familienunternehmen

ao. Univ.-Prof. Dr. Hermann Frank
Institutsleitung

Augasse 2-6, 1090 Wien
T: +43-1-31336-4997
fofu@wu.ac.at
www.wu.ac.at/fofu

Kurzzusammenfassung der Studie

Familienunternehmen sind die am häufigsten anzutreffende Form von Unternehmen in fast allen Volkswirtschaften. Dementsprechend groß ist auch ihre volkswirtschaftliche Bedeutung. Trotz der Relevanz dieses Unternehmenstypus gibt es keine eigene Kategorie in offiziellen Statistiken, welche die Erforschung von Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen erleichtern würde. Auch in Österreich ist die Erforschung von Problemen und Chancen von Familienunternehmen aufgrund der bis vor kurzem fehlenden institutionellen Verankerung an den Universitäten nur vereinzelt beobachtbar. Wichtige Strukturdaten, wie sie vom Family Business Network International in zahlreichen Ländern erhoben werden, liegen für Österreich ebenfalls (noch) nicht vor. Insofern stellt die im Folgenden vorgestellte empirische Untersuchung über Mittel- und Großunternehmen (d.h. ab 50 MitarbeiterInnen), einen wesentlichen Baustein der

Forschung über österreichische Familienunternehmen dar.

I. Zielsetzung

Aufgrund des Fehlens österreichweiter großzahliger Untersuchungen besteht eine generelle Intention der Studie darin, einen grundlegenden Einblick in strategische und strukturelle Merkmale von Familienunternehmen (z.B. über die Zahl der anstehenden Übergaben) zu bekommen. Dementsprechend breit war auch die empirische Datenerhebung angelegt, sowohl in Bezug auf die angesprochene Zahl von Unternehmen als auch in Bezug auf die Themen.

Eine weitere Intention besteht im Vergleich von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen. Damit knüpft diese Studie an eine weit verbreitete Tradition in der Familienunternehmensforschung an. Die zentrale Zielsetzung besteht jedoch in der Analyse des strategischen Verhaltens von Familienunterneh-

men im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Strategische Entscheidungen zielen auf die Erkennung und Sicherung von Erfolgspotenzialen und auf die Generierung und die Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen ab. Diese erfordern in Zeiten dynamischer und zugleich oft feindlicher Umweltbedingungen eine entsprechende Dynamisierung des Unternehmens. Für die vorliegende Studie wurde daher der Fokus der Datenerhebung auf das Innovationsverhalten und die Innovationskraft, unternehmerische Orientierung, sowie die Lern- und Marktorientierung der Unternehmen gerichtet. In diesem Zusammenhang ist auch die Erhebung der Stärken und Schwächen der Unternehmen im Konkurrenzvergleich zu verorten. Anknüpfend an die Diagnose des strategischen Verhaltens, das jene Parameter enthält, die neben den Umweltbedingungen hauptverantwortlich für den Erfolg eines Unternehmens sind, besteht ein weiteres Ziel dieser Studie darin, wichtige Faktoren des Unternehmenserfolgs von (Nicht-) Familienunternehmen zu identifizieren („Erfolgsfaktoren“). Zusätzlich soll die Familienness (=Familieneinfluss) der untersuchten Unternehmen festgestellt werden. Damit kann eine methodisch fundierte Abgrenzung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen vorgenommen werden.

II. Datenbasis

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Studie basiert auf einer Vollerhebung der Grundgesamtheit der in der AURELIA Unter-

nehmensdatenbank¹ gelisteten Mittel- und Großbetriebe (Unternehmen, die mindestens 50 MitarbeiterInnen aufweisen) der ÖNACE 2003 Klassen A – K und O. Diese Vorgehensweise führte zu einer Erhebungsstichprobe von 6.030 Unternehmen.

Die Datenerhebung mittels standardisiertem Fragebogen fand von Juni bis Dezember 2008 statt. Unterstützt durch Erinnerungsaktionen per E-Mail und Telefon konnte eine Rücklaufstichprobe von insgesamt 632 (10,5%) vollständigen Datensätzen erzielt werden. Die Rücklaufstichprobe verteilt sich zu 529 Fällen auf Mittelbetriebe und zu 103 Fällen auf Großbetriebe. Damit decken sich die Rücklaufquoten bei den Mittel- (10,5%) und den Großbetrieben (10,3%) nahezu. Der Rücklauf unterscheidet sich im Hinblick auf die Unternehmensgröße, gemessen an der Zahl der MitarbeiterInnen und die Branchenverteilung anhand der ÖNACE 2003 Gliederung nicht von der Grundgesamtheit der Mittel- und Großbetriebe in der AURELIA Datenbank und ist daher hinsichtlich dieser Kriterien für diese Grundgesamtheit repräsentativ. Auf Basis der Datenbank AURELIA beträgt der Mittelwert der beschäftigten MitarbeiterInnen 227; der Median liegt bei 92 MitarbeiterInnen.

Bildet man Größenklassen mit einer Breite von jeweils 50 MitarbeiterInnen, so zeigt sich die folgende Verteilung: Mehr als die Hälfte aller Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 99 MitarbeiterInnen. Zugleich wird erkennbar,

dass im Vergleich zur österreichischen Betriebsgrößenverteilung überproportional viele große Unternehmen enthalten sind (unter ein Prozent aller österreichischen Unternehmen beschäftigen

mehr als 250 MitarbeiterInnen und sind somit Großbetriebe².

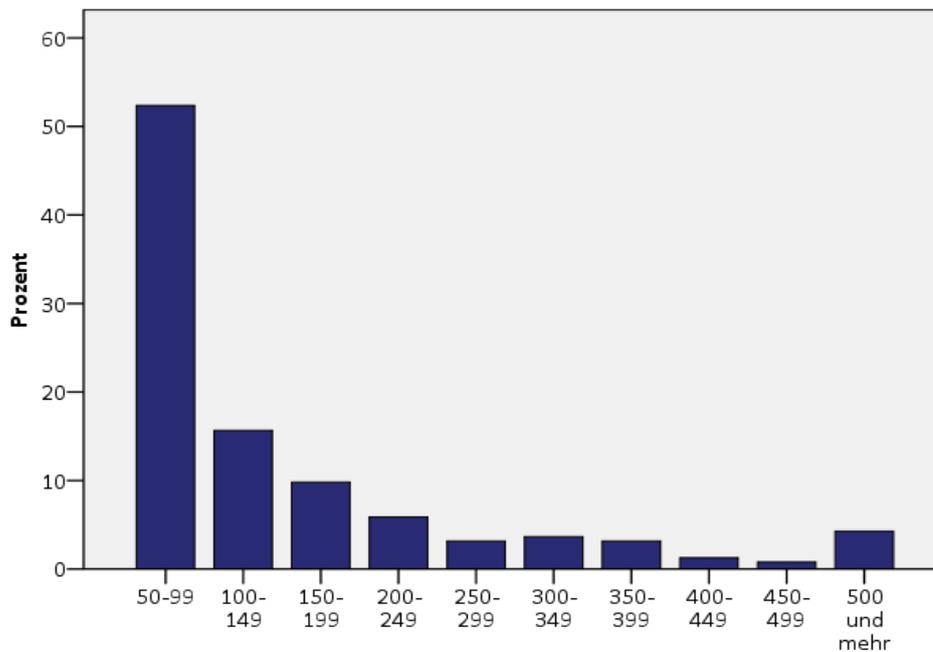


Abbildung 1: Verteilung der Unternehmensgröße

Hinsichtlich der Rechtsform der befragten Unternehmen überwiegt mit knapp 66% eindeutig die Rechtsform GmbH, mit deutlichem Abstand gefolgt von der GmbH & Co KG (15%) und der AG mit rund 10%.

Die befragten Unternehmen verteilen sich nach der Gliederung der WKO hauptsächlich auf die Sparten Gewerbe und Handwerk, Industrie und Handel.

51% jener Personen, die den Fragebogen beantwortet haben, sind Mitglieder der Eigentümerfamilie. 74% der Befragten sind männlich. Mittelwert und Median des Alters der Befragten liegen bei rund 46 Jahren, bei einer

Standardabweichung von rund 11 Jahren. Die Befragten sind zu mehr als zwei Drittel als GesellschafterInnen, Vorstände oder GeschäftsführerInnen tätig und zu knapp einem Drittel im mittleren Management. Rund zwei Prozent der Befragten sind Aufsichtsrats- oder Beiratsmitglieder und etwa acht Prozent der Befragten nehmen andere Positionen in den untersuchten Unternehmen ein. Damit konnte ein sehr hoher Anteil an Personen (etwa 90%) für die Beantwortung des Fragebogens gewonnen werden, die aufgrund ihrer Position in der Lage sind, Antworten über das gesamte Unternehmen bzw. seine strategische Ausrichtung zu

² Eine Repräsentativität in Bezug auf die österreichische Betriebsgrößenstruktur war jedoch im Vorhinein aufgrund der Entscheidung, nur mittlere und große Unternehmen zu untersuchen, nicht Ziel der Untersuchung.

geben, sodass unter diesem Gesichtspunkt von einer entsprechend guten Qualität der Daten auszugehen ist.

III. Ausgewählte Ergebnisse

Durch die umfangreiche Datenerhebung konnte im Rahmen der vorliegenden Studie ein entsprechend vielfältiges Bild an Befunden generiert werden, von denen einige hier kurz dargestellt werden.

Familienunternehmen wurden über drei Faktoren definiert:

- (1) Anteil am Eigentum bzw. Eigenkapital des Unternehmens (Musskriterium) und
- (2) Anteil der Personen aus der Familie an der Gesamtzahl der Personen in der Geschäftsleitung sowie
- (3) Anteil der Personen aus der Familie an der Gesamtzahl der Personen im Kontrollgremium, wobei auch von der Familie ernannte Personen in der Geschäftsleitung und im Kontrollgremium berücksichtigt wurden.

Wird eines dieser drei Kriterien zu 100% erfüllt, liegt ein Familienunternehmen vor (daher gibt es drei „Reinformen“ von Familienunternehmen, die sich über das Eigentum, die Führung und die Kontrolle ergeben). Eine Mindererfüllung in einem Kriterium kann durch ein anderes Kriterium kompensiert werden. Die Summe der drei Kriterien muss einen Wert von ≥ 1 ergeben, um von einem Familienunternehmen zu sprechen. Bei einer Aufteilung des

Datensatzes hinsichtlich dieser drei Faktoren konnten fast genau zwei Drittel der Fälle den Familien- und ein Drittel den Nicht-Familienunternehmen zugeordnet werden.

Etwa 84% sind Mittelbetriebe mit 50-249 MitarbeiterInnen, die restlichen Betriebe sind der Kategorie der Großbetriebe zuzuordnen (> 249 MitarbeiterInnen). Der Anteil der Familienunternehmen ist bei den Mittelbetrieben statistisch signifikant höher als bei den Großbetrieben.

Rund 60% aller Familienunternehmen halten 100% des Eigenkapitals des Unternehmens; in ca. 40% der Fälle wird die Geschäftsleitung zu 100% von Familienmitgliedern wahrgenommen; jedoch in nur 1,5% der Fälle besteht das Kontrollgremium zu 100% aus Familienmitgliedern. In ca. 45% der Fälle wird das Eigentum des Familienunternehmens von der ersten Generation und in etwa 45% von der zweiten Generation gehalten. Zwischen der Kultur des Unternehmens und jener der Familie besteht eine enge Verflechtung, d.h., dass die Werte und Ziele des Unternehmens und der Familie weitgehend übereinstimmen.

Der Anteil der Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen ist hinsichtlich der Rechtsform GmbH etwa gleich groß, während die AG wesentlich häufiger bei den Nicht-Familienunternehmen vorkommt. Etwa ein Drittel aller Unternehmen sind Mitglieder der Sparte Gewerbe und Handwerk (der WKO), wovon ein Großteil Familienunternehmen sind.

Den zweithöchsten Anteil halten Industrieunternehmen; auch bei diesen dominieren die Familienunternehmen (ca. 60%). Stiftungen liegen bei ca. sechs Prozent der Nicht-Familien- und bei ca. neun Prozent der Familienunternehmen vor.

60% der Familienunternehmen verfügen über eine konkrete Nachfolgeplanung auf der Ebene der Geschäftsleitung; in ca. zwei Drittel der Fälle ist vorgesehen, dass Kinder die Nachfolge antreten; gefolgt von Fremdmanagern (ca. 9%). Weitere Nennungen entfallen auf andere Familienmitglieder. In einem Drittel der Fälle soll die Nachfolge in den kommenden zwei bis fünf Jahren erfolgen. Grundsätzlich kann den Familienunternehmen bei der Nachfolgeplanung ein langfristiger Planungshorizont attestiert werden. Wichtigste Anlässe für die Übergabe sind die Bereitschaft von Familienmitgliedern zur Übernahme sowie die altersbedingte Übergabe.

Hinsichtlich der strategischen Grundhaltungen (unternehmerische Orientierung, Markt- und Lernorientierung) gibt es einige statistisch signifikante Unterschiede zwischen beiden Unternehmensgruppen: Die unternehmerische Orientierung (im Sinne der „Innovationskraft“ des Unternehmens) ist bei Familienunternehmen höher; die proaktive Marktorientierung ist bei Nicht-Familienunternehmen höher; d.h., dass Nicht-Familienunternehmen bspw. aktiv Kundenwünsche erfragen. In Bezug auf die Lernorientierung besteht kein Unterschied.

Familienunternehmen sind häufiger auf regionalen Märkten engagiert. In Bezug auf Marktaktivitäten auf nationaler, europäischer und globaler Ebene bestehen zwischen beiden Gruppen aber kaum Unterschiede.

Ein Hauptbestandteil der Strategie der befragten Unternehmen ist die Produktinnovation (zur Erweiterung der Angebotspalette), die noch häufiger von den Familienunternehmen verfolgt wird. Auch die Ausweitung des Serviceangebots und eine Strategie der Marktdurchdringung spielen eine große Rolle, wobei die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen minimal sind. In Bezug auf das Innovationsverhalten kann ein generell hohes Aktivitätsniveau festgestellt werden, das hauptsächlich die Bereiche Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen sowie die Verbesserung bestehender Prozesse und Verfahren beinhaltet, gefolgt von Produktinnovationen, die neu für das Unternehmen, jedoch nicht neu für den Markt sind. Auch hier scheinen die vorherrschenden Wettbewerbsbedingungen dazu zu führen, dass die beiden Gruppen kaum ein unterschiedliches Verhalten an den Tag legen (können). Mit Bezug auf Produktinnovationen kann zur Einschätzung des erfolgreichen Ausmaßes der Innovationsaktivität der Umsatzanteil der neuen Produkte am Gesamtumsatz herangezogen werden: ca. 50% der Unternehmen erzielen zwischen 6% und 20% des Umsatzes mit neuen Produkten, die vor drei Jahren noch nicht Bestandteil ihres Sortiments waren, wobei die Familienunternehmen hier

einen etwas höheren Anteil aufweisen (47% versus 53%).

Ein Mittelwertvergleich der strategischen Stärken und Schwächen fördert kaum signifikante Unterschiede zutage. Lediglich im betrieblichen Funktionalbereich „Produktion“ schätzen sich Familienunternehmen im Vergleich zu den stärksten Konkurrenten signifikant besser ein als Nicht-Familienunternehmen.

Auch ein Mittelwertvergleich bei den Erfolgsindikatoren (Umsatz, Marktanteil, Beschäftigte, Stammkundenanteil, neue Produkte) weist kaum signifikante Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen auf; nur im Stammkundenanteil sehen Familienunternehmen im Vergleich zu den Konkurrenten in den letzten drei Jahren (2005-2007) eine signifikant erfolgreichere Entwicklung. Um den Unternehmenserfolg mit den oben angeführten Indikatoren zu erklären, wurden mehrere Modelle berechnet, wobei erklärende Variablen, die einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg aufweisen, Erfolgsfaktoren genannt werden. Der Erfolg soll anhand folgender Variablen erklärt werden: Unternehmensalter, -größe und -sparte, unternehmerische Orientierung, Markt-, Lernorientierung, Kapitalversorgung, Umweltdynamik und Umweltfeindlichkeit.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich mehrere strategische Variablen mit einem entsprechenden Gestaltungspotenzial als

erfolgswirksam herausgestellt haben. Dies betrifft vor allem die proaktive Marktorientierung und die unternehmerische Orientierung sowie die konkurrenzorientierte Forcierung der Stärken in den verschiedenen betrieblichen Funktionalbereichen, vor allem in der Produktion (moderne Anlagen, Qualität der Produkte, Flexibilität und Auslastung) und im Absatz (Beobachtung und Informationslage über die Absatzmärkte, Qualität der Beziehungen zu den Kunden, gute Verhandlungsposition und Stammkunden), die im besonderen zum Erfolg der Familienunternehmen beitragen.

Die Familiness entfaltet im Rahmen des hier analysierten Samples keine positive Erfolgswirkung. Die empirischen Befunde legen auch keine negative Erfolgswirkung nahe. Vor dem Hintergrund, dass die Familiness grundsätzlich auf einem Kontinuum von positiv erfolgswirksam – keine Erfolgswirkung – negativ erfolgswirksam verortet werden kann, ist der Familiness im vorliegenden Fall im Wesentlichen Erfolgsneutralität zu attestieren, während ihr z.B. in einer aktuellen amerikanischen Studie, die ebenfalls die Familiness so misst wie diese Studie, ein negativer Effekt zugeschrieben wird.

Hermann Frank

Alexander Keßler

Diese Studie wurde durch das Family Business Network Österreich finanziell gefördert.