



FoFU
FORSCHUNGSINSTITUT
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN
RESEARCH INSTITUTE FOR
FAMILY BUSINESS



WU
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS





Erfolgsfaktoren für Familienbetriebe im ländlichen Raum

Dr. Julia Süß-Reyes
Forschungsinstitut für Familienunternehmen

Agenda



WU
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS

- Familienunternehmen: Definition und Bedeutung
- Was viele ländliche Familienunternehmen so besonders macht
- Was viele ländliche Familienunternehmen vor Herausforderungen stellt
- Fazit





Familienunternehmen: Definition und Bedeutung



- Ein Unternehmen ist ein Familienunternehmen, wenn eine (mehrere) Familie(n) einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen ausübt(en).
- Große Unterschiede innerhalb des Typs „Familienunternehmen“
- Ca. 86% der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe (Eurostat, 2013) und 90% der gewerblichen Betriebe sind Familienunternehmen (KMU-Forschung Austria, 2013):
 - ca. 67% der KMUs und 50% der Großbetriebe (Frank/Kessler, 2009)
 - 71% aller Erwerbstätigen
 - 61% aller Umsätze
- Österreichische Familienunternehmen sind häufig „hidden Champions“
→ Weltmarktführer in Nischenmärkten



Was viele ländliche Familienunternehmen so besonders macht



Regionale Verwurzelung und „Handschlagqualität“



Familienunternehmen entwickeln oft eine Vertrauensbeziehung zu ihren Stakeholdern, was positiv auf den Unternehmenserfolg rückwirken kann.

- Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sehen in Familienunternehmen häufig vertrauenswürdige Partner und gehen langfristige Beziehungen ein
 - gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein Wettbewerbsvorteil
- Lokales Engagement des Familienunternehmens
 - positiver Einfluss auf die regionale Entwicklung



Regionale Verwurzelung und „Handschlagqualität“



„Das war wirklich eine starke Krise und wir haben sehr lange darüber diskutiert, wie wir vorgehen ... mit dem Ziel, die Mitarbeiter zu halten. Beide Geschäftsführer aus der Familie haben auf 50% ihres Gehalts verzichtet, das mittlere Management auf 10% im letzten Wirtschaftsjahr. Und alle anderen Mitarbeiter haben auf 5% ihres Lohnes verzichtet, mit dem mündlichen Versprechen der Eigentümer, weil sonst muss man es ja in der Bilanz rückstellen, dass wir das zurückzahlen, sobald wir ein bestimmtes Ergebnis wieder überschreiten. Und spätestens nächstes Jahr wird das wieder zurückbezahlt. D.h., das ist ein geliehenes Geld ans Unternehmen. So, und da ist man als Eigentümer natürlich davon abhängig, dass man sich die letzten Jahre so stimmig verhalten hat, dass einem die Menschen das auch glauben ...“

(Mitarbeiter des mittleren Managements in einem Familienunternehmen)



Hohe Aufopferungsbereitschaft und Resilienz



Unternehmerfamilien sind oft bereit einen enormen Arbeitseinsatz zu erbringen, wenn es um das Fortbestehen des Familienunternehmens geht.

- Entscheidungsverhalten von Familienunternehmen nicht nur rein ökonomisch, sondern emotional motiviert (Reputation der Familie ist an das Unternehmen gekoppelt)
- Emotionale Bindung an das Unternehmen
→ hohe Motivation und Leistungsbereitschaft
- Erhalt des emotionalen Wertes dann zentral, wenn das Unternehmen nicht so erfolgreich wie erwartet ist (höhere Risikobereitschaft)



Langfristige Ausrichtung



Familienunternehmen legen häufig sehr lange Zeithorizonte für ihre Strategien an und nehmen auch kurzfristige Verluste in Kauf.

- Häufiger Wunsch das Familienunternehmen durch innerfamiliäre Nachfolge langfristig in der Familie zu halten
→ beeinflusst Zeithorizont bei Entscheidungen
- Langfristige Ausrichtung fördert konstante Entwicklung – stabiles, langfristiges Wachstum wird bevorzugt
- „Geduldiges Kapital“: keine großen Risiken bei Finanzierung
→ Unabhängigkeit ist wichtig, auch kurzfristige finanzielle Rückschläge werden in Kauf genommen (Vorteil bei Innovationsprojekten)



Langfristige Ausrichtung



„Die Logik nach der wir handeln, heißt „Enkeltauglichkeit“, oder dieses Denken und Handeln in Generationen. Wir denken wirklich nicht in Jahren, sondern bei vielen Entscheidungen, haben wir wirklich diesen Generationsblick, über die zehn Jahre hinaus.“

(Geschäftsführer eines Familienunternehmens“)



Was viele ländliche Familienunternehmen vor Herausforderungen stellt



Unternehmensnachfolge

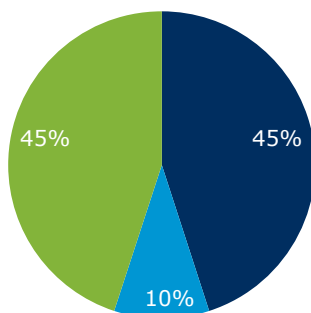


- Übergangsphase ist für das Überleben von Familienunternehmen kritisch
- Einige Zahlen:
 - 45.700 prognostizierte Nachfolgen in der gewerblichen Wirtschaft (2014-2023) (KMU-Forschung Austria, 2011)
 - Anteil an familieninternen Übergaben nimmt ab (1996: 75%; 2006: 50%) (KMU-Forschung Austria, 2013)
 - nur 10% der Familienunternehmen schaffen es in die 4. Generation (Deutschland)

Unternehmensnachfolge Einschätzung der Nachfolge in landwirtschaftlichen und gewerblichen Familienbetrieben

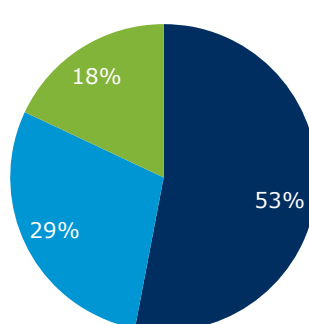


**Landwirtschaftliche Familienbetriebe:
Altersgruppe 50 Plus**



Quelle: Süss-Reyes et al. (Hg., 2017):
Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher
Familienbetriebe in Niederösterreich

**Gewerbliche Familienbetriebe:
Altersgruppe 50 Plus**



Quelle: KMU Forschung Austria (Hg., 2014).
Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich.
Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige
Entwicklungen

Übergabe geplant:

- ja
- nein
- weiß nicht

Unternehmensnachfolge



- Innovativität und Erfolg des Familienunternehmens sowie familiäre Identifikation mit dem Familienunternehmen erhöhen Nachfolgechancen
- Wirtschaftlich schlechte Lage des Familienunternehmens und fehlendes Interesse der Kinder häufig Gründe für verweigerte Nachfolge
- Frühzeitige Planung der Nachfolge wichtig
→ Fähigkeit der Seniorgeneration loszulassen, es kommt zu Rollenwechsel, der zu Konflikten führen kann
- Notfallplanung und Beratung empfehlenswert

Ständige Erneuerung – Innovationen in Familienunternehmen



- Familienunternehmen wird oft Konservatismus nachgesagt → ABER: Sie erzielen trotz geringerem Mitteleinsatz meist höhere Innovationsleistungen als Nicht-Familienunternehmen (Duran et al., 2016)
- Innovationen als Erfolgsfaktor für Kontinuität von Familienunternehmen
- Das Innovationsdilemma von Familienunternehmen (Vor- und Nachteile)
- Innovationskraft nimmt mit Unternehmensalter oft ab
- Erfolgreiche Nachfolge kann zu organisationalen Innovationen führen

Fazit



- Regionale Verankerung und Reputation von gewerblichen und landwirtschaftlichen Familienunternehmen pflegen
- Zentrale Rolle der Unternehmerfamilie → auf Verhalten achten (färbt auf Unternehmen und nächste Generation ab!)
- Mehr Öffentlichkeit für Good-Practice-Beispiele zu gelungener Nachfolge, Innovationen etc. (positive Rollenvorbilder schaffen!)
- Studienangebot des Forschungsinstitutes für Familienunternehmen



Forschungsinstitut für Familienunternehmen: Buchempfehlungen



