

EIGENE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN?

Ist die BWL nicht für alle da?

Mehr dazu auf Seite 2

UNSERE FAMILIENWERTE SIND UNBEZAHLBAR

Ein Gespräch mit Hotelunternehmer Fritz Hirnböck

Mehr dazu auf Seite 5

FAMILIENUNTERNEHMEN FÜHREN UND VERSTEHEN

Braucht es einen Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre?

Mehr dazu auf Seite 7

BRAUCHEN WIR EINE BWL FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN?

Von den besonderen Herausforderungen von «Familie» und «Unternehmen»

Mehr dazu auf Seite 10

IN DIESER AUSGABE

BWL FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

BEST BUSINESS PRACTICE FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

EDITORIAL

Herzlich willkommen!

Diese Ausgabe zur «BWL für Familienunternehmen» ist mir ein besonderes Anliegen. Als Gastprofessor an der FH Kufstein, University of Applied Sciences, begleite ich die Lehrveranstaltungen «Strategy Development & Execution», «Führung von Familienunternehmen» und «Unternehmensübergabe und Nachfolge». Dort erlebe ich ständig, wie interessiert die Studenten und Studentinnen an der Welt der Familienunternehmen sind. Auf Family Business zentrierte Vorträge, Praktika, Gruppenarbeiten üben ihre Faszination auf die Welt der Studierenden aus, auch deshalb, weil Familienunternehmen eine wesentliche Rolle in unser aller Leben einnehmen. Viele spezielle Eigenschaften von Familienunternehmen können mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Zugängen allerdings nur bedingt abgebildet werden, und deshalb stellen wir in dieser Ausgabe die Frage nach einer spezifischen BWL für Familienunternehmen in den Raum.

Ein besonderer Dank für die sehr wertvollen Ansichten geht an Hotelier und Unternehmer Fritz Hirnböck. Weiters gilt ein grosser Dank Prof. (FH) DDr. Mario Situm für seinen überaus interessanten Beitrag. Wir laden Sie ein, sich mit unseren Beiträgen zur BWL für Familienunternehmen zu beschäftigen und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und Anregungen.

Herzlichst,



Stephan Bernhard
Herausgeber



Markus Weishaupt
Chefredaktion

SAGEN SIE UNS IHRE MEINUNG!

Ihre Wünsche und Anregungen sind unser Auftrag. Schreiben Sie uns an stephan.bernhard@weka.ch oder weishaupt@weissman.it, welche Themen, Arbeitshilfen oder Formate Sie in Zukunft wünschen! Vielen Dank!

In Kooperation mit WeissmanGruppe – www.weissman.it



WeissmanInternational
Family Business Excellence

EIGENE BETRIEBS- WIRTSCHAFTSLEHRE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN?

Ist die BWL nicht für alle da?

Bevor wir die Frage beantworten können, ob es eine eigene BWL für Familienunternehmen braucht, müssen wir uns mit der Definition und den Zielen der BWL auseinandersetzen. Was ist das eigentlich: Betriebswirtschaftslehre?

■ Von Markus Weishaupt

Sie ist eine Schwester der Volkswirtschaftslehre, aber das Reich der BWL ist nicht die Makroökonomie, sondern die Mikroökonomie. Die BWL nimmt einzelne Betriebe in den Fokus und versucht zu analysieren, zu beschreiben und zu erklären, was Unternehmen ausmacht, wie sie agieren und wie sie durch richtige Entscheidungen erfolgreich sein können. Die klassischen Basisinhalte eines BWL-Studiums sind in etwa folgende: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Finanzierung, Rechnungswesen, Produktion, Marketing, Management, Personalwesen, Supply Chain Management, Statistik, Wirtschaftsmathematik, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaften. Selbstverständlich gibt es auch Spezialisierungsmöglichkeiten in der BWL, und immer öfter gibt es diese auch in Richtung Familienunternehmen; so zum Beispiel an der Harvard Business School mit dem Family-Business-Guru John Davis, an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen, an der Bocconi in Mailand oder in St. Gallen.

Es gibt also Studiengänge zu Familienunternehmen an renommierten Universitäten, und gleichzeitig sind Familienunternehmen auch wissenschaftliches Forschungsgebiet. Entsprechend werden an Universitäten und übrigens auch an Fachhochschulen, wie z.B. an der FH Kufstein University of Applied Sciences, die Eigenheiten des Family Business gelehrt.

Als Publikumsgesellschaften möchte ich einfachheitshalber Unternehmen bezeichnen, die nicht Familienunternehmen sind. Sie haben grundsätzliche Eigenheiten, an denen sich prinzipiell Unterschiede zu Familienunternehmen aufzeigen lassen. Diese Unterschiede haben mannigfaltige Auswirkungen auf den Mikrokosmos der Unternehmen, und es gilt diese zu verstehen.

Publikumsgesellschaften sind im Normalfall grösser, haben gewichtigere Bilanzsummen, höhere Umsätze, mehr Mitarbeiter, sind internationaler tätig. Die Entscheidungsprozesse und -verantwortlichkeiten sind strukturiert, die Unternehmens-Governance ist geklärt, und die Unternehmensgremien sind definiert. Schriftlichkeit als Kulturbestandteil entspricht dem Professionalitätsgedanken von Publikumsgesellschaften. Gedanken werden konkretisiert, strukturiert, zu Papier gebracht, dokumentiert, budgetiert und rückverfolgbar gemacht. Ohne Schriftlichkeit geraten die Entscheidungsprozesse ins Stottern und getroffene Entscheidungen in Umsetzungsschwierigkeiten. Es besteht eine klare Trennung zwischen den Rollen der Unternehmenssteuerung und der Inhaberschaft, die meist zersplittert und anonym ist. Die Ziele der anonymen Anteilseigner liegen in der Wertsteigerung der Aktien, der Ausschüttung von Dividenden und in der unkomplizierten Möglichkeit, die Anteile zu veräussern.

FAMILIENUNTERNEHMEN FÜHREN UND VERSTEHEN

Braucht es einen Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre?

Die klassische betriebswirtschaftliche Denkweise orientiert sich im Wesentlichen am Shareholder-Value-Konzept, bei welchem es darum geht, den Anteilseignern den grösstmöglichen Wohlfahrtsge-
winn aufgrund der betrieblichen Geschäftstätigkeit zu ermöglichen.

■ Von Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA

Dieser Denkansatz erscheint prakti-
kabel, da man aufgrund dieser Prä-
misse theoretische Konstrukte entwi-
ckeln kann, mit welchen es möglich
erscheint, das Handeln von Unterneh-
men allgemein erklären zu können.
Aufbauend auf diesem Grundgedanken
befassen sich Wissenschaftler im in-
ternationalen Umfeld damit, beste-
hende Theorien auf den Prüfstand zu
stellen und verbesserte Erklärungs-
modelle erarbeiten zu können. Dieser seit
Langem bestehende wissenschaftliche
Trend erscheint in der realen Welt eher
merkwürdig, da die dominanteste Un-
ternehmensform Familienunternehmen
sind, welche – wie noch weiter darge-
stellt – nicht einfach nach dem Share-
holder-Value-Konzept funktionieren.

Spätestens beim Versuch, den Transfer
der wissenschaftlichen Erkenntnisse –
welche in der Regel anhand grosser
kapitalmarktorientierter Unternehmen
entstanden sind – auf kleine bzw. mit-
telständische – meist familiengeführ-
te – Unternehmen zu übertragen, ist
ein Erstaunen zu vermerken, weil die
Konzepte nicht uneingeschränkt über-
nommen werden können bzw. zu uner-
warteten Ergebnissen führen. Natürlich
müssen auch Familienunternehmen in
bestimmter Hinsicht den Shareholder-
Value-Gedanken treiben, da es grund-
sätzlich wichtig ist, dass das Unter-
nehmen Gewinne erwirtschaftet, damit
eine erfolgreiche und nachhaltige Ent-
wicklung gewährleistet werden kann.
Anders als bei Nicht-Familienunterneh-
men bleibt der Ansatz des Shareholder
Value bei Familienunternehmen nicht
blosser Selbstzweck des Unterneh-
mens, sondern bildet sehr häufig die
wichtige Basis, um die Lebensführung



und die weitere Zukunft der Familie
und deren Besitz abzusichern.

Erklärungsansätze für Familien- unternehmen: Interdisziplinarität als grundlegendes Unterscheidungs- merkmal

Damit ist grundsätzlich klar, dass
der Shareholder-Value-Ansatz unzurei-
chend ist, um das Agieren und Verhalten
von Familienunternehmen umfänglich
beschreiben zu können. Aus diesem
Grund haben sich in den letzten Jahren
zahlreiche Theoriestränge (z.B. Agency-
Theorie, Stewardship-Theorie, Family-
System-Theorie etc.) etabliert, welche
hierfür besser geeignet erscheinen. Es
ist deshalb nicht überraschend, dass
sich in der Forschung ein eigener Zweig
entwickelt hat, um sich aus praktischer
und theoretischer Sicht dieser speziel-
len Unternehmensform zu widmen.
Nach Durchsicht unterschiedlich-
ter Studien erscheint es klar zu sein,
dass neben betriebswirtschaftlichen
Aspekten auch andere Wissenschafts-
disziplinen wie Psychologie oder
auch Soziologie berücksichtigt werden
müssen, um eine ganzheitliche Be-
trachtung bzw. ein ganzheitliches Ver-

ständnis von Familienunternehmen zu
erreichen. Somit kann in einem ersten
Fazit geschlossen werden, dass Fami-
lien- und Nicht-Familienunternehmen
in deren Handlungsweisen unter be-
triebswirtschaftlichen Gesichtspunk-
ten nicht unbedingt anders gesehen
werden müssen. Es ist die interdiszi-
plinäre Integration, welche beide Un-
ternehmensformen voneinander unter-
scheidet.

Kurz- vs. langfristige Orientierung und Nachhaltigkeit

Nicht-Familienunternehmen werden
im Allgemeinen durch einen Manager
oder ein Managementteam geführt,
welche neben der Befriedigung des
Shareholder-Value-Ansatzes auch Ei-
geninteressen verfolgen. Daher müs-
sen deren strategische als auch ope-
rative Entscheidungen nicht unbedingt
im Einklang mit jenen des Unterneh-
mens stehen. Diese Problematik ist
unter dem Begriff der «Principal-Agent-
Theory» bekannt, und es gibt in dieser
Theorie Ansätze, wie man das Verhal-
ten der Manager steuern kann, damit
deren intrinsische Motivation stärker
in Einklang mit den Unternehmenszie-