

# Marktorientierung von Familienunternehmen

Eine Analyse der Wirkung  
auf den Erfolg

Kurzzusammenfassung der Studie

## I. Marktorientierung als Ausdruck des Marketing-Konzepts

Eine fundamentale Annahme des Marketing-Konzepts besteht darin, dass Unternehmen zur Erzielung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs die Bedürfnisse ihrer KundInnen effektiver, also besser und schneller als ihre Mitbewerber, identifizieren müssen. Eine entsprechende Marktorientierung – als Ausdruck des Marketing-Konzepts – führt dazu, dass Unternehmen besondere Fähigkeiten und Kompetenzen für einen engen Erfahrungsaustausch mit KundInnen und das Aufspüren von KundInnenbedürfnissen entwickeln. Marktorientierung auf der Handlungsebene heißt, eine abteilungsübergreifende Generierung, Verarbeitung und Verbreitung von Informationen über den Markt, also über KundInnen und Mitbewerber zu forcieren und die Ableitung von darauf bezogenen Maßnahmen sowie deren Implementierung einzuführen und zu fördern. Eine derartige Haltung muss in der Kultur des Unternehmens verankert sein; sie kann nicht einfach verordnet werden, sondern ist Ergebnis eines längerfristigen Entwicklungs- und Lernprozesses.

Zahlreiche empirische Studien mit zehntausenden analysierten Unternehmen haben den positiven Effekt der Marktorientierung auf den Erfolg belegt. Zugleich ist die Abhängigkeit der Wirkung bzw. des Ausmaßes der Wirkung der Marktorientierung auf verschiedene Erfolgsindikatoren vom jeweiligen wirtschaftskulturellen Kontext nachgewiesen worden.

## II. Marktorientierung in Familienunternehmen

Praktisch keine Studien liegen vor, die die Wirkung der Marktorientierung in Familienunternehmen untersuchen. Familienunternehmen gelingt es immer wieder besonders gut, langfristige und stabile KundInnenbeziehungen aufzubauen. Dieser Befund wurde auch in einer Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien für österreichische Familienunternehmen nachgewiesen. Vier Merkmale zeichnen besonders erfolgreiche Familienunternehmen diesbezüglich aus: Kontinuität (nachhaltiges Commitment zu



**FOFU**  
Forschungsinstitut für  
Familienunternehmen

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

Augasse 2-6, 1090 Wien  
T: +43-1-31336-4997  
[fofu@wu.ac.at](mailto:fofu@wu.ac.at)  
[www.wu.ac.at/fofu](http://www.wu.ac.at/fofu)

herausragenden Leistungen und die Bereitschaft, entsprechende Kompetenzen aufzubauen), Gemeinschaftssinn (Aufbau einer kohäsiven familiären Kultur in Unternehmen und Familie); Bindung (Aufbau von sehr guten KundInnenbeziehungen) sowie Unabhängigkeit (Wille zum Treffen von raschen und innovativen Entscheidungen zur Erneuerung des Unternehmens).

Familienunternehmen haben daher ein besonderes Potential, durch die Entwicklung neuer und überlegender Angebote für ihre KundInnen besonders erfolgreich zu sein. Nicht alle Familienunternehmen nutzen dieses jedoch. Die Fähigkeit und Bereitschaft, bestehende Bedürfnisse aufzugreifen (=reaktive Marktorientierung) oder gar latente Bedürfnisse zu erkennen (=proaktive Marktorientierung), ist unterschiedlich ausgeprägt. Zugleich kann die Wirkung dieser beiden Formen der Marktorientierung auf verschiedene Erfolgsdimensionen (z.B. Marktanteil; Erfolg mit neuen Produkten) unterschiedlich sein.

### III. Eckdaten der empirischen Studie

Diese Fragen wurden empirisch an einem Sample von ca. 350 mittleren und großen (nach EU-Definition) österreichischen Familienunternehmen überprüft.

Als Familienunternehmen wurden Unternehmen definiert, bei denen eine Familie Anteile am Eigenkapital hält (Musskriterium!) und Familienmitglieder im Management und/oder in Kontrollorganen vertreten sind bzw. Vertrauensper-

sonen von Familienmitgliedern in diese Organe delegiert wurden.

Als Erfolgsdimensionen wurden folgende Kriterien herangezogen: Umsatzentwicklung, Entwicklung des Marktanteils, Entwicklung des StammkundInnenanteils, Entwicklung der MitarbeiterInnenzahl, Entwicklung des Erfolgs mit neuen Produkten. Um kurzfristige Schwankungen auszuschalten, wurde ein drei-jähriger Vergleichszeitraum gewählt (2005 – 2007). Zugleich wurden diese Indikatoren jeweils im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern abgefragt. Die teilnehmenden Unternehmen rekrutieren sich im Wesentlichen aus den Sparten Handwerk/Dienstleistungen, Industrie und Handel. Die Befragten sind zu mehr als zwei Drittel als GesellschafterInnen, Vorstände oder GeschäftsführerInnen tätig, zu knapp 23% im mittleren Management. Knapp 2% der Befragten sind Aufsichtsrats- oder Beiratsmitglieder.

Zur Messung der proaktiven und reaktiven Marktorientierung sowie der Rahmenbedingungen, unter denen die Unternehmen agieren (Umweltdynamik und Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen), wurde auf international bewährte Skalen zurückgegriffen. Die verwendeten Skalen zeichnen sich durch hohe Güte aus.

### IV. Ergebnisse

Unternehmensalter und -größe bzw. Branche haben nur vereinzelt einen gewissen Einfluss auf den Erfolg. Die Ergebnisse unterstreichen die jeweilige Wirkung der Marktorientierung, der Umweltdynamik und der Verfügbarkeit von

finanziellen Ressourcen auf den Unternehmenserfolg. Die Analysen zeigen für die Mehrheit der verwendeten Erfolgsdimensionen einen eindeutigen statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Marktorientierung. Mit den wenigen Variablen kann je nach verwendeter Erfolgsdimension zwischen 11% und 24% des Unternehmenserfolgs erklärt werden!

Keinerlei Bedeutung hat die Marktorientierung auf die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern (als Erfolgsdimension). Die reaktive bzw. proaktive Marktorientierung hat eine vergleichsweise geringe Bedeutung in Bezug auf die Umsatzentwicklung im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern (als Erfolgsdimension). Verfolgt man das Ziel der Umsatzsteigerung, entfaltet die proaktive Marktorientierung eine positive Wirkung, d.h. das Aufspüren von latenten KundInnenbedürfnissen und die daraus folgende Entwicklung von verbesserten und vor allem von neuen Produkten kann bei diesem Ziel zweckmäßig sein. Ein statistischer Zusammenhang besteht zwischen der Entwicklung des Marktanteils im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern als Erfolgsdimension und der proaktiven Marktorientierung.

Zwischen der Entwicklung des StammkundInnenanteils in Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern (als Erfolgsdimension) und der proaktiven und reaktiven Marktorientierung besteht ein klarer statistischer Zusammenhang.

Die größte Wirkung entfaltet eine proaktive und reaktive Marktorientierung in Bezug auf den

Erfolg mit neuen Produkten im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern (als Erfolgsdimension). Hier liegt ein „Hebel“ vor, der noch stärker wirkt als bei der Erfolgsdimension Marktanteil.

Die Umsetzung und Weiterentwicklung einer Marktorientierung erfordert den Einsatz von finanziellen Mitteln. Verknüpft man daher die Marktorientierung mit der Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln, so zeigt sich eine statistisch signifikante Wirkung nur in Bezug auf die reaktive Marktorientierung mit der Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln! Diese wirkt sowohl in Bezug auf die Erfolgsdimensionen Umsatzentwicklung, StammkundInnenanteil und Entwicklung der Zahl der Beschäftigten.

*Zusammenfassend* kann festgehalten werden, dass (1) die proaktive Marktorientierung öfter als die reaktive Marktorientierung in Bezug auf die verwendeten Erfolgsdimensionen signifikante Wirkungen in mittleren und großen österreichischen Familienunternehmen entfaltet und (2) mit einer proaktiven und reaktiven Marktorientierung der größte Nutzen in mittleren und großen österreichischen Familienunternehmen erwartet werden kann, wenn der Erfolg mit neuen Produkten und Marktanteile gesteigert werden soll.

*Hermann Frank*

*Alexander Keßler*

*Christian Korunka*

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