

muss. Voraussetzung ist allerdings, dass der Eigentumsvorbehalt am Wohnsitz des Käufers in ein staatlich geführtes Register, das sogenannte Eigentumsvorbehaltsregister, eingetragen wird. Auch ein Eigentumsvorbehalt kann indessen nicht verhindern, dass der Käufer den Kaufgegenstand gültig an einen gutgläubigen Dritten weiterverkauft.

- **Sicherungsübereignung/Sicherungsabtretung:** Im Rahmen einer Sicherungsübereignung kann sich das KMU zur Sicherung seiner Forderung vom Kunden Sachen (z.B. Fahrzeuge, Maschinen, Warenlager usw.) zu Eigentum übertragen lassen, mit der Abrede, dass das KMU über die Gegenstände nur im Rahmen des Sicherungszwecks verfügen darf und sie bei Bezahlung der Forderung auf den Kunden zurückübertragen muss bzw. sie bei Nichtbezahlung verwerten darf. Wenn die übereigneten Gegenstände für den Geschäftsbetrieb des Kunden notwendig sind, können die Parteien auch vereinbaren, dass die Sachen weiterhin beim Kunden verbleiben dürfen. In diesem Fall ist die Sicherungsübereignung allerdings gegenüber Dritten unwirksam, das heisst der Kunde kann die Sachen zum Beispiel gültig an einen Dritten veräussern. Die Sicherungsübereignung ist deshalb in der Praxis nicht von grosser Bedeutung.

Bei einer Sicherungsabtretung werden dem Gläubiger nicht Sachen, sondern Forderungen oder Rechte des Kunden zur Sicherstellung einer Forderung zu vollem Recht abgetreten. Gegenüber dem Drittschuldner muss die Abtretung nicht offengelegt werden. Dieser kann in einem solchen Fall jedoch mit befreiender Wirkung an den Kunden zahlen.

- **Fahrnispfand:** Alternativ kann der Kunde an Sachen, Forderungen oder Rechten auch ein blosses Pfandrecht zugunsten des KMU errichten. Im Gegensatz zur Sicherungsübereignung bzw. -abtretung wird beim Pfandrecht nicht das Eigentum bzw. das Vollrecht übertragen, sondern nur ein sogenannt beschränktes dingliches Sicherungs- und Verwertungsrecht. Auch die gültige Begründung eines Pfandrechts setzt jedoch voraus, dass die Sache bzw. bei Forderungen ein allfälliger Schuldschein dem Gläubiger übergeben wird (sogenanntes Faustpfand-

prinzip), weshalb Fahrnispfandrechte in der Praxis eher selten als Sicherungsmittel Verwendung finden.

- **Garantie:** Möglich ist auch, vom Kunden die Stellung einer Bankgarantie zu verlangen, welche die vertragsgemässe Bezahlung der Waren oder Leistungen absichert (sogenannte Zahlungsgarantie). Voraussetzung für die Inanspruchnahme einer Garantie ist üblicherweise die bloss schriftliche Erklärung des Begünstigten, seine Vertragspflichten vollständig erfüllt, aber bei Fälligkeit keine Zahlung erhalten zu haben. Eine Garantie bietet somit die gleiche Sicherheit wie eine An- oder Vorauszahlung.
- **Bürgschaft:** Denkbar ist schliesslich zu verlangen, dass sich nebst dem Kunden noch eine Drittperson – beispielsweise der Firmeninhaber – verpflichtet, für die Erfüllung der Forderung als Bürge einzustehen. Bürgschaften können inhaltlich unterschiedlich ausgestaltet werden. Stets anzugeben ist in der Bürgschaftsurkunde jedoch der Höchstbetrag der Haftung. Bei Bürgschaften natürlicher Personen sind zudem Formvorschriften zu beachten.

### Schriftliche Dokumentation

Beschreitet ein Gläubiger den Rechtsweg, um seine Forderung durchzusetzen, so trägt er die Beweislast. Es ist deshalb wichtig, alle geschäftlichen Vorgänge – vom Angebot über die Bestellung und Bestätigung bis hin zur Lieferung oder Abnahme und Rechnungstellung – schriftlich zu dokumentieren. Auch zusätzliche Absprachen oder Dienstleistungen, Garantiefälle usw. sowie die gesamte Kommunikation zwischen den Parteien sollten nach Möglichkeit schriftlich festgehalten werden.

### Zeitnahes und konsequentes Vorgehen

Nicht nur Rechnungen sollten möglichst zeitnah gestellt werden, sondern auch mit der Durchsetzung offener Forderungen sollte nicht zu lange zugewartet werden. Zahlt der Kunde auch nach zwei oder drei Mahnungen und auf letzte Fristansetzung hin nicht, sollten rechtliche Schritte geprüft werden. Eine Betreuung oder die Einreichung eines Schlichtungsgesuchs beim Friedensrichter genügen in vielen Fällen um den Schuldner zur Zahlung zu bewegen. ●



«Der Eigentumsvorbehalt kann ein geeignetes Mittel sein, um die Kaufpreisforderung sicherzustellen.»



**Sylvie Scherrer** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern. **Sabrina Wyss** ist freischaffende Soziologin.

[www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)



INNOVATION IN FAMILIENUNTERNEHMEN

# Zwischen Kontinuität und Veränderung

Das Bild des risikoscheuen Traditionsunternehmens unter strikter Führung des Patriarchen ist längst überholt. Familienunternehmen erneuern sich stetig und setzen dabei ihr Bewusstsein für Tradition ein.

AUTORINNEN SYLVIE SCHERRER UND SABRINA WYSS



## Expertenwissen

Familienunternehmen sind selten für ihre disruptiven Innovationen bekannt. Gleichzeitig tragen jedoch gerade sie massgeblich zu unserem Wirtschaftserfolg bei: Sie florieren über Generationen und meistern Krisen erfolgreich. Die Langlebigkeit setzt Anpassungsfähigkeit und Erneuerung zwangsläufig voraus. Dies gilt sowohl für die Dorfbäckerei in fünfter Generation, das mittelständische Technologieunternehmen in dritter Generation als auch für den globalen Konzern in Familienbesitz. Dies wirft die Frage auf: Was ist das Erfolgsrezept für Innovationen im Familienunternehmen?

Eine Besonderheit von Familienunternehmen ist das Aufeinandertreffen von wirtschaftlichen und familiären Logiken. Neben finanziellen Zielen verfolgen sie auch sozio-emotionale Ziele, wie die familieninterne Nachfolge oder die Kontrolle der Familie über das Unternehmen. Diese beiden Logiken beeinflussen sich nicht nur gegenseitig, oft sind sie auch widersprüchlich. So steht der Wunsch der Unternehmerfamilie nach Tradition und Stabilität im Widerspruch zur sich dynamisch verändernden Unternehmenswelt. Besonders deutlich wird dies, wenn das ursprüngliche Geschäftsmodell wenig zukunftsfähig ist oder neue Technologien radikale Veränderungen bedingen<sup>1</sup>.

Der Wunsch nach Kontinuität über Generationen ist jedoch auch eine wichtige Ressource für die Innovationsfähigkeit von Familienunternehmen, da sie kontinuierliche Erneuerung verlangt und bedingt. In jeder Generation werden neue, innovative Projekte verfolgt, die gleichzeitig auf der Arbeit der vorangegangenen Generation aufbauen<sup>2</sup>. Unternehmerinnen und Unternehmer an der Spitze des Familienunternehmens müssen nicht nur das stetige Erkunden neuer Möglichkeiten und die Verwertung bestehender Produkte und Märkte unter einen Hut bringen, sie müssen auch die Visionen der nachfolgenden Generationen mit ihrer eigenen Unternehmensvision in Einklang bringen, beziehungsweise den Mut haben neuen Visionen Raum zu geben<sup>3</sup>.

### Freude an Exzellenz

Viele Unternehmerfamilien finden dabei den gemeinsamen Nenner in ihrer starken Kun-



denorientierung. Ein Grossteil der Innovationsaktivitäten von Familienunternehmen hat ihren Ursprung in der Entwicklung von massgeschneiderten Lösungen für einen ausgewählten, langjährigen Kundenkreis. Oftmals tun sie dies in enger Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten, zu denen sie langfristige und vertrauensvolle Beziehungen pflegen. Diese Bereitschaft zur Zusammenarbeit in der Entwicklung von Innovationen ist meist begrenzt auf einen sehr sorgfältig ausgewählten Kreis von gleichgesinnten Partnern<sup>4</sup>. Diese Einschränkung ermöglicht ein effizientes und erfolgreiches Zusammenarbeiten, durch welches Exzellenz erreicht werden kann. Sie schränkt jedoch auch die Bandbreite an Innovationsthemen und Wissensquellen klar ein<sup>5</sup>. Die meisten Familienunternehmen bevorzugen die stetige Weiterentwicklung ihrer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse<sup>6</sup>. So gelingt es ihnen durch inkrementelle Innovationen mit sparsamen Investitionen, die Langlebigkeit des Unternehmens zu bewahren.

### Wenn schon, dann mit vollem Einsatz!

Unternehmerfamilien haben eine Vorliebe für verhältnismässig sichere und vorhersehbare Entwicklungsprozesse, die sie mit eigenen Mitteln finanzieren können<sup>7</sup>. Was mit dem Wunsch nach langfristiger Kontrolle der Familie und nach Wahrung der Unabhängigkeit von externen Geldgebern erklärt werden kann<sup>8</sup>. Doch zögern Unternehmerinnen und Unternehmer nicht, wenn sie das Fortbestehen des Familienunternehmens in Gefahr sehen. Entscheiden sich Familienunternehmen für ausgewählte radikalere Innovationsprojekte, dann implementieren sie diese Entscheide schnell, konsequent und ausdauernd. Wenn sie sich entschieden haben, tun sie dies

1. König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441. JOUR.
2. Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*.
3. Cohen, A. R., & Sharma, P. (2016). *Entrepreneurs in Every Generation. How Successful Family Businesses Develop Their Next Leaders*. Berrett-Koehler Publishers.
4. Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategie innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198–232.
5. Classen, N., van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). The Search Breadth of Family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191–215.
6. de Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31. JOUR.
7. Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.
8. Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
9. Duran, P., & Kammerlander, N. (2015). Doing more with less: innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, (May 2015), 1–75.
10. Frank, H., Güttel, W., & Weismeier-Sammer, M. D. (2010). Ambidexterity in Familienunternehmen. In *Organisation und Strategie* (pp. 183–222). Gabler.



also mit vollem Einsatz und investieren die nötigen Mittel, um das Projekt zum Erfolg zu führen. Duran et al. (2015)<sup>9</sup> zeigen zudem auf, dass Familienunternehmen selbst bei tieferem Innovationsinput einen hohen Innovationsoutput erzielen. Kurzum, es gelingt ihnen, mit wenig mehr zu machen!

### **Unternehmerische Vielseitigkeit fördern und nutzen**

Erfolgreichen Familienunternehmen gelingt der Spagat zwischen Kontinuität und Veränderung aufgrund ihrer Vielseitigkeit. Sie nutzen ihre Entscheidungsfreiheit, um eine Balance zwischen den Bedürfnissen und Wünschen der aktuellen und der zukünftigen Generationen zu finden<sup>3</sup>. Vielseitigkeit im Familienunternehmen bedeutet also vielmehr mit unterschiedlichen Innovationsarten zu spielen. Es bedeutet innovationsorientierte Unternehmerinnen und Unternehmer über Generationen

zu entwickeln und die Talente der Familie vielseitig und gekonnt einzusetzen. Die Frage, wer wann welche Rolle im Unternehmen besetzen soll, ist dabei zentral. So kann die Unternehmerfamilie beispielsweise als Innovationsinkubatorin dienen und unabhängig vom Alltagsgeschäft der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle nachgehen<sup>10</sup>. Unternehmertum und Innovation will aber geübt sein: Erfolgreiche Unternehmerfamilien bieten den Nachfolgerinnen und Nachfolgern zahlreiche Möglichkeiten einerseits das Unternehmen kennenzulernen und andererseits ihren eigenen Interessen nachzugehen. Besteht Interesse am eigenen Unternehmen, dann gibt es für die junge Generation stets Arbeit – dazu gehört der Einsatz an der Produktionslinie genauso wie das Archivieren im Büro. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die nachfolgende Generation genügend Freiraum und Unterstützung für eigene Projekte erhält. ●

## Die Buchhaltung sollte Sie nicht von Ihrer Arbeit ablenken.



Mit einer Swissdec-zertifizierten, elektronischen Lohnbuchhaltung können Sie sich wieder auf das Wesentliche konzentrieren: Ihre Arbeit. Dank Swissdec reduzieren Sie Ihren administrativen Aufwand auf ein Minimum. Übermitteln auch Sie Ihre Daten sicher und direkt: [www.swissdec.ch](http://www.swissdec.ch)