

DER AARGAU STELLT SICH VOR

WETTBEWERBSVORTEILE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

In Würenlingen leitet Corinne Mühlebach zusammen mit ihrem Bruder Stefan seit 2012 das Familienunternehmen Mühlebach AG Mühle in fünfter Generation. Sie ist Geschäftsführerin und Dozentin für Betriebswirtschaftslehre an der FHNW. Ihr Forschungsgebiet sind Familienunternehmen.

EVELINE FREI

Frau Mühlebach, welche Erkenntnisse haben Sie aus den Herausforderungen in der Vergangenheit gewonnen, wie der Finanzkrise, der Aufhebung des Euro-Mindestkurses oder der Covid-Pandemie?

Globale Wertschöpfungsketten sind verwundbar. KMU und unabhängige Familienunternehmen stärken die Diversität der Volkswirtschaft und machen sie widerstandsfähiger gegenüber externen Schocks.

Oliver Gassmann, Professor für Technologiemanagement an der HSG meint, dass Entscheidungsträgerinnen und -träger doppelten Mut benötigen: Erstens, um eine mutige Innovationsentscheidung zu treffen, und zweitens, um die Entscheidung gegebenenfalls zu korrigieren. Musste Sie auch schon einen Richtungswechsel vornehmen?

KMU müssen sich sehr genau überlegen, wo und wie sie ihre beschränkten physischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Mittel einsetzen. Als mein Bruder und ich vor über zwanzig Jahren ins Unternehmen eintraten, haben wir mit dem Aufbau einer Mühle in Süd-



Corinne Mühlenbach mit Bruder Stefan und seinen Kindern

deutschland den Schritt in einen neuen Markt gewagt. In der Folge haben wir uns entschieden, den Geschäftszweig Nutztierfutter in der Schweiz aufzugeben und uns auf die menschliche Ernährung zu konzentrieren. Unternehmertum braucht Mut und Risikobereitschaft, darin bin ich mit Gassmann einig.

Weiter sagt er: Innovation ist eine Navigation zwischen Versuch und Irrtum. Ein Irrtum kann das Ende eines KMU bedeuten. Können Sie in diesem Zusammenhang zögerliches Verhalten verstehen?

Aus der Forschung wissen wir, dass sich Unternehmer und Unternehmerinnen oft stärker am leistbaren Verlust als am erhofften Ertrag orientieren. Der erhoffte Ertrag basiert auf Annahmen über eine unsichere Zukunft. Der leistbare Verlust ist dagegen einfacher abzuschätzen. Eine Orientierung am leistbaren Verlust erscheint mir deshalb weniger zögerlich als vielmehr risikorational.

Sehen Sie Unterschiede zwischen KMU und Konzernen?

Persönlich bin ich überzeugt, dass manche Entscheide in Konzernen anders gefällt würden, hätte das Topmanagement ähnlich hohe Anteile seines Vermögens im Unternehmen gebunden, wie dies bei inhaberge-

fürten KMU und Familienunternehmen typischerweise der Fall ist.

Setzen KMU die richtigen Prioritäten?

Das kann man nicht pauschal beantworten. KMU bewegen sich in einem anspruchsvollen Umfeld. Die Balance zu finden zwischen operativ dringenden und strategisch wichtigen Aufgaben, vorausschauender Gestaltung und rückblickender Kontrolle, Marktorientierung und interner Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten, ist eine ständige Herausforderung. Die Erfahrung zeigt, dass gerade die begrenzten Ressourcen von KMU oft zu innovativen und kreativen Lösungen führen. Auch deshalb wollen Grosskonzerne heute von Start-Ups lernen.

Sie sind Dozentin und Arbeitgeberin. Wird der eigene Betrieb zum Forschungsobjekt?

Sich in beiden Welten zu bewegen ist bereichernd. Aus unternehmerischen Herausforderungen können neue Forschungsfragen entstehen. Als Mühle durften wir schon erfolgreich in Projekten mit der Fachhochschule Zollikofen und der ETH Zürich zusammenarbeiten. Als Dozentin erhalte ich immer wieder spannende Einblicke in andere KMU. Modelle, Konzepte und Methoden aus der Hochschule in die Praxis umzusetzen, macht Spass und fordert mich heraus.

In internationalen Rankings belegt die Schweizer Wirtschaft immer wieder einen Spitzenplatz. Fühlen Sie sich als Unternehmerin bei solchen Rankings direkt angesprochen?

Indem wir jeden Tag nach Exzellenz streben, leisten auch wir unseren Beitrag dazu. Wir produzieren Mehle mit hervorragenden natürlichen Backeigenschaften. Dazu braucht es die entsprechenden Maschinen, Anlagen und Laboreinrichtungen sowie mül-lerische Fachkompetenz und betriebswirtschaftliches Know-how. Ein Erfolgsfaktor für Spitzenplätze in Rankings ist sicher unser duales Bildungssystem. Dafür engagiere ich mich sowohl als Dozentin als auch im Betrieb, wo wir im Beruf Müller/in Fachrichtung Lebensmittel ausbilden.

Die Schweizer Wirtschaft besteht zu mehr als 90 Prozent aus KMU, meist familiengeführten Betrieben wie Ihrem. Worin genau sehen Sie Wettbewerbsvorteile für Familienunternehmen?

Erfolgreiche Familienunternehmen zeichnen sich oft in besonderem Masse durch eine langfristige Perspektive, starke Unternehmenskultur, überlegene Produkt- und Marktkennntnisse, schnelle Entscheidungsfindung und hohe Agilität aus. Entscheidend ist, wie die Familie ihre Verantwortung und ihren Einfluss im Unternehmen operativ und/oder strategisch wahrnimmt. Voraussetzung ist, dass Familienunternehmen sich ihrer Familyness bewusst werden und die Stärken aktiv nutzen, pflegen und weiterentwickeln, dann kann Familyness zum Wettbewerbsvorteil werden.

Zur Person

In ihrer Freizeit vertieft sich Corinne Mühlebach gerne in spannende Bücher oder man trifft sie beim Wandern mit ihrem Partner.

Welche Version der AGWI lesen Sie?

Papier im Geschäft und online für unterwegs.