

A close-up photograph of several rusty metal bolts and nuts. The bolts are arranged in a diagonal pattern, with some in the foreground and others receding into the background. The rust is a mix of brown, orange, and dark grey, giving the scene a textured, industrial feel. The lighting is dramatic, highlighting the metallic surfaces and the intricate patterns of the rust.

Tradition verhindert nicht Innovation



Familienunternehmen stellen einen signifikanten Anteil an der Wirtschaftskraft in den Volkswirtschaften im deutschsprachigen Raum dar. Auch in Tirol spielen sie ihre Rolle im Wirtschaftsgefüge – eine so bedeutende, dass heuer ein eigenes „**Zentrum Familienunternehmen**“ eingerichtet wurde.

» Das „Zentrum Familienunternehmen“ ist eine gemeinsame Initiative des Management Center Innsbruck (MCI) und der Wirtschaftskammer Tirol. Das Zentrum begleitet und unterstützt Familienunternehmen und versteht sich als Ort der Begegnung von Wissenschaft und Wirtschaft. Es soll durch Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie Transfer dazu beitragen, die Wirtschaftskraft dieser Unternehmen nachhaltig zu sichern und weiter zu erhöhen. Im Mai dieses Jahres hat das Zentrum eine Umfrage zum Thema „Herausforderungen für Familienunternehmen“ durchgeführt. Diese erste Umfrage ist eine grobe Standortbestimmung, um herauszufinden, in welchen Themenbereichen angewandte Forschung Sinn macht. Wir sprachen mit der Leiterin FH-Prof. PD MMag. Dr. Anita Zehrer über die Ergebnisse und die DNA von Familienbetrieben.

Die Studie zu den Herausforderungen für Familienunternehmen ist abgeschlossen. Können Sie schon erste Erkenntnisse daraus ableiten? ANITA ZEHRE: Diese erste Erhebung hat im Grunde unsere bisherigen Erkenntnisse zu Familienunternehmen bestätigt. Tirol wird von Kleinst- und Kleinbetrieben dominiert, die im Besitz einer Familie sind. In den meisten Unternehmen sind mehrere Familienmitglieder tätig, der Großteil davon befindet sich in zweiter Generation, rund 20 Prozent in dritter. Als Erfolgsfaktoren sehen die Unternehmer vor allem das Traditionsbewusstsein, schnelle Entscheidungswege sowie die Einsatzfreude und Motivation der Mitarbeiter. Auch die Familie an sich wird als Qualitätsmerkmal gesehen. Die strategische Planung wird von den befragten Unternehmern als wichtig bzw. eher wichtig bezeichnet. Allerdings wissen wir, dass die Unternehmer aufgrund der Unternehmensgröße in den meisten Familienbetrieben stark im operativen Geschäft tätig



sind, sodass die strategische Führung oft in den Hintergrund rückt. Das kann vor allem bei der Übergabe zum Problem werden.

Gibt es Erfahrungswerte darüber, wie viele Unternehmen auch tatsächlich innerhalb der Familie übergeben werden? Von den befragten Betrieben wurde rund ein Fünftel in den letzten fünf Jahren übergeben, davon sind 20 Prozent in Familienbesitz geblieben. Durchschnittlich sind Tiroler Familienbetriebe 46 Jahre in Familienbesitz, die Übergabe dauerte im Schnitt 1,8 Jahre. Was eigentlich relativ kurz ist. Von jenen, die noch nicht übergeben haben, haben es etwa 45 Prozent in den nächsten ein bis fünf Jahren vor, 35 Prozent in den nächsten sechs bis zehn Jahren und 15 Prozent in den nächsten 15.

Haben Sie das Gefühl, dass die Jungen einen anderen Zugang zum Unternehmertum haben als ihre Eltern?

Ich glaube schon. Das liegt meiner Meinung nach auch daran, dass sie in der Regel besser ausgebildet sind. Dieser höhere Bildungsstand sowie die damit erworbenen Quali-

„Familienunternehmen geben Know-how von Generation zu Generation weiter und haben dadurch einen entscheidenden Vertrauensvorsprung bei ihren Stakeholdern.“

fikationen führen unweigerlich zu einem anderen Zugang zum Unternehmertum per se und auch dazu, ob man einen Betrieb überhaupt übernehmen und weiterführen möchte. Man weiß um die bürokratischen Hürden, die Marktveränderungen, die bedeuten, dass man sich laufend und schnell auf Veränderungen einstellen muss. Hier überlegen sich die Jungen sehr gut, ob sie das überhaupt wollen. Sie gehen vielleicht vorher ins Ausland, lernen andere Branchen, andere Unternehmen kennen. Das hat sich schon sehr verändert. In einem Familienunternehmen tätig zu sein, bedeutet auch den ständigen Zusammenprall zwischen dem System Familie und dem System Unternehmen. Das eine ist sehr emotional, das andere sachlogisch. Das führt naturgemäß zu Reibungspunkten und Konfliktsituationen, die die Nachfolgeneration mitbekommt.

Was macht für Sie Familienunternehmen aus? Die enge Verzahnung von Familie und Betrieb, ihre Traditionsverbundenheit, die starke Verankerung in der Region und ihr gesellschaftliches Engagement. Eine Besonderheit ist mit Sicherheit auch, dass die gesamte Familie mitbestimmt. Das ist nicht nur ein Vorteil. Man muss den Spagat finden zwischen Traditionen und Familienwerten und trotzdem mit der Zeit gehen. Das ist, gerade wenn die Seniorgeneration noch im Unternehmen aktiv ist, nicht immer einfach. Das Beste wäre natürlich, wenn sich die ältere Generation bei der Übergabe gänzlich zurückzieht und ihren Nachfolgern das Vertrauen schenkt und ihnen das Ruder überlässt. Wenn die Älteren nicht loslassen können, erfordert es viel Tatendrang der nachfolgenden Generation, um dem Paroli bieten zu können. Tradition ist jedoch nichts Schlechtes. Tradition verhindert nicht Innovation. Tradition muss immer mit dem notwendigen Wandel aufgewogen werden und

Innovationspotential haben. Werte, die sich in der Tradition widerspiegeln, sind wichtig – am Markt und für den Kunden.

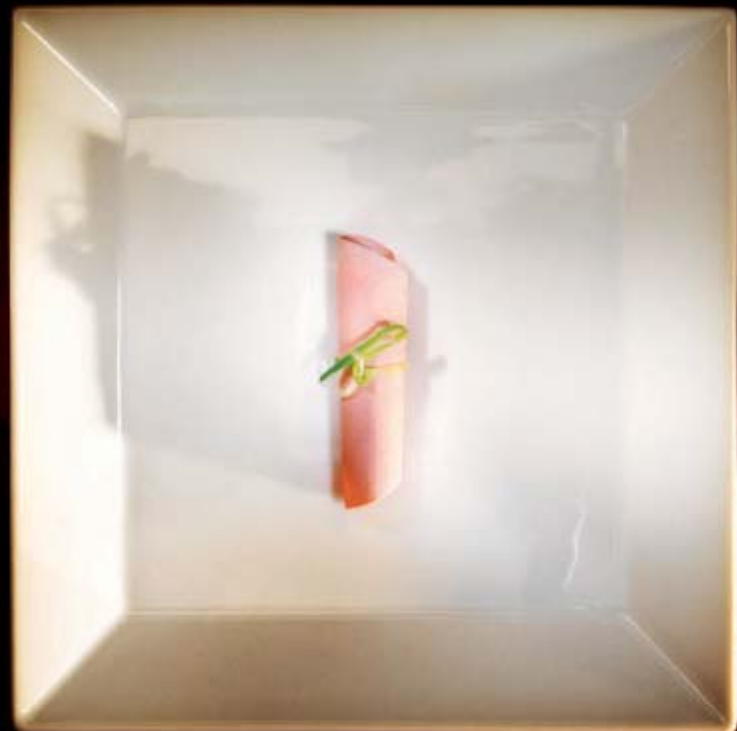
Der Markt, das wirtschaftliche Umfeld ändert sich laufend. Wie weit nach vorne kann man als Unternehmer denken? Familienunternehmen denken im Allgemeinen nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Sie sind dafür bekannt, längerfristige Erfolgsplanungen zu machen. Ihnen ist wichtig, wie das Unternehmen (weiter)geführt wird, Existenzsicherung ist ein großes Thema. In einem managergeführten Unternehmen ist der Manager quasi das ausführende Organ. Es gibt vorgegebene strategische Unternehmensziele, die er versucht, über verschiedene Maßnahmen zu erreichen. In einem Familienunternehmen geht es um weit mehr. Wo wollen wir als Familie hin? Wo wollen wir als Unternehmen hin? Wer wollen wir sein?

Macht es einen Unterschied, ob in einem Familienunternehmen auch wirklich ein Familienmitglied an der Spitze steht oder ob ein Geschäftsführer „von außen“ installiert wird? Es gibt Studien, die belegen, dass die Art der Führung durchaus eine andere ist. Wenn ich meinen eigenen Betrieb führe, habe ich einen anderen Zugang zum Unternehmertum, als wenn ich als Manager ausführe, was der Eigentümer möchte. Es gibt zudem Fälle, in denen neben einem Familienmitglied ein externer Geschäftsführer installiert wird. Um die Tradition des Unternehmens zu bewahren, hat der Unternehmer die Möglichkeit, sich für ein Management-Buyout, also die Übergabe an familienfremde Führungskräfte, die bereits längere Zeit im Betrieb tätig sind, oder aber für ein Management-Buyin, den Verkauf an unternehmensexterne Manager, zu entscheiden. Die Unternehmensführung in die Hände eines externen Managements zu geben, macht man am ehesten, wenn man nicht weiß, ob man den Betrieb familienintern übergeben kann, ob es Nachfolger gibt.

Wo liegen die größten Herausforderungen für Familienbetriebe? Die Nachfolge ist definitiv eine der schwierigsten unternehmerischen Herausforderungen. Sie hat einen hohen emotionalen Stellenwert, weil sie nicht nur die Grundfragen der unternehmerischen, sondern auch persönlichen Existenz berührt. Weiters birgt das Familiengefüge im Unternehmen Konfliktpotenzial, wenn Wünsche und Erwartungen nicht ausgesprochen werden. Generell ist es schwierig, wenn man zu wenig miteinander redet. Zudem ist es schwer, zwischen Unternehmer und Familienmitglied zu unterscheiden. Der Vater ist nicht einfach ein Vorgesetzter, mit dem man sich über Zielvereinbarungen unterhält. Er ist immer auch Elternteil. Das geht stark in die Emotion. Ob man harmonisiert und das Konstrukt funktioniert, hängt stark von den einzelnen Charakteren ab.

Extravaganza

**Hörtnagl Extrawurst –
fast zu fein um Extrawurst zu sein!**



Hörtnagl gratuliert dem eco.nova Verlag
herzlichst zum 20-jährigen Bestehen.

hört hört **hörtnagl** 
FÜR BESSER-ESSER!

Andrä Hörtnagl Produktion und Handel GmbH · 6060 Hall in Tirol · Tel.: 05223/506-0

Tradition muss immer mit dem notwendigen Wandel aufgewogen werden und Innovationspotential haben.



Herausfordernd wird es auch dann, wenn Eheschließungen oder Scheidungen hinzukommen. Das kann das gesamte Fortbestehen eines Familienunternehmens gefährden. Das Phänomen, dass die Familie omnipräsent ist, nennt man in der Fachsprache Familiness. Dass in jedem Teil des Unternehmens auch die Familie mit verhaftet ist, ist sicher eine Besonderheit.

Eine weitere Herausforderung in Familienunternehmen liegt in der Finanzierung. Ein erster problematischer Punkt ist die geringe Eigenkapitaldecke. Gerade in Hinblick auf zukünftige Investitionen stellt dies ein erhebliches Problem für Familienunternehmen dar. Der zweite Punkt bei der Finanzierung ist

„Eine gut vorbereitete Nachfolgeplanung erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Übergabe.“

die Liquidität. Oft leiden Familienunternehmen unter Liquiditätsengpässen. Für die Familie bedeutet die drohende Zahlungsunfähigkeit einen enormen psychischen Druck.

Wie kann Ihrer Meinung nach die Übergabe funktionieren? Übergabe hängt ganz stark mit der Unternehmerpersönlichkeit zusammen, mit dem Unternehmergeist, dem Verständnis für Unternehmertum und dem gegenseitigen Vertrauen zwischen Übergeber und Nachfolger. Der Übergeber muss das Vertrauen in die nachfolgende Generation haben, dass sie das Unternehmen gut weiterführt. Natürlich wird es die neue Generation stellenweise anders machen, allein schon ob

des wirtschaftlichen Wandels oder auch der Veränderungen im Technologiebereich. Die Jungen werden die Dinge immer anders angehen, als es die ältere Generation gemacht hat. Das ist aber auch eine irrsinnige Chance für Betriebe, um der Tradition einen neuen, frischen Wind zu geben. Trotzdem darf man nicht auf seine Wurzeln vergessen. Tradition ist etwas Gutes, das Unternehmen hat sich über die Jahre ein Image und eine Marke aufgebaut. Auf der anderen Seite muss man die Jungen aber auch machen lassen. Dieses Loslassen, das Abgeben, Sich-Zurücknehmen, damit die junge Generation ihre Arbeit aufnehmen kann, ist das Um und Auf.

MK 28