

Event. Am 7. Juni diskutierte eine Expertenrunde über die Herausforderungen für mittelständische Familienunternehmen in den nächsten Jahren, über Mitarbeiterzufriedenheit und gesundes Wachstum.

Das „Tafelsilber“ der österreichischen Wirtschaft

Die Daten der Wirtschaftskammer über Familienbetriebe sprechen eine eindeutige Sprache: 54 Prozent der österreichischen Unternehmen sind Familienunternehmen. Sie beschäftigen über 1,7 Millionen Menschen, das sind 67 Prozent aller in Österreich Beschäftigten. Entsprechend hoch ist die Wertschöpfung der Familienunternehmen, nämlich rund 365 Milliarden Euro. Eigentümer geführte Unternehmen sind in Österreich kleine regionale Handwerksbetriebe ebenso wie Großkonzerne, man denke etwa an die Spar-Gruppe oder den Kristallglashersteller Swarovski. In den kommenden 15 Jahren stehen rund 50.000 Betriebsnachfolgen an. Um ein generationenübergreifende Bestehen zu sichern, müssen rechtzeitig die Weichen für die Zukunft gestellt werden.

Um die wichtigsten Aufgaben der Familienunternehmen zu diskutieren, lud die Presse zur Podiumsdiskussion in die beliebte Eventlocation k47, hoch über den Dächern der Wiener Innenstadt. Auf dem Podium fanden sich ein: Sophie Karmasin, Bundesministerin für Familien und Jugend, Daniel Bezan, Geschäftsführer von Bezan & Ortner Management Consulting, Josef Herk, Präsident der Wirtschaftskammer Steiermark, Franz Hill, CEO von Hill Woltron Management Partner, sowie Christina Wolff-Staudigl, Eigentümerin von Staudigl Wien. Eva Komarek, General Editor for Styria Trend Topics der Styria Media Group, leitete als Moderatorin durch die Diskussion.

Mehr Leidenschaft

In einer ersten Runde betonten die Diskussionssteilnehmer die wichtige Rolle der Familienunternehmen für Österreichs Wirtschaft. Sie sind das Rückgrat vieler Regionen und stellen dort Arbeitsplätze. Fast 70 Prozent der eigentümergeführten Unternehmen sind in den Regionen verankert. Die Vergangenheit hat mehrfach bewiesen, dass es in wirtschaftlich schweren Zeiten vor allem die mittelständischen Familienunternehmen waren, die für Stabilität sorgten. Genau diesen Stellenwert vermisst Josef Herk: „Ich habe das Gefühl, momentan dreht sich alles nur um den Start-up-Hype.“ Mindestens ebenso wichtig wäre es, die Leistungen der Familienbetriebe für den Wirtschaftsstandort Österreich zu würdigen. Nicht umsonst vergleicht der steirische Wirtschaftskammerpräsident Familienunternehmen mit Tafelsilber. „Es ist sehr wertvoll und muss stets gepflegt werden, damit es den Glanz behält.“

In Zusammenarbeit mit der Steirischen Wirtschaftskammer hat die Familienministerin ein übergeordnetes Netzwerk gegründet, das als gemeinsame Plattform dafür sorgen soll, Familienunternehmen eine stärkere Stimme zu schenken. Eine Maßnahme, die zur Zielsetzung von Sophie Karmasin passt: „Ich will Österreich zum familienfreundlichsten Land Europas machen.“ 2013 befand sich Österreich in dieser Statistik noch an drittletzter Stelle. „Inzwischen liegen wir an zweiter Stelle. Zur Nummer eins Dänemark besteht jedoch nach wie vor ein sehr großer Abstand.“

Mitarbeiter als Kapital

Familienfreundlichkeit in Familienunternehmen zeigt sich bei den Mitarbeitern in Form von geringer Fluktuation und hoher Loyalität.



Die führenden Experten der Podiumsdiskussion: Josef Herk, Moderatorin Eva Komarek, Sophie Karmasin, Franz Hill, Christina Wolff-Staudigl, Daniel Bezan und Rudolf Schwarz (Geschäftsführer „Die Presse“) (v. l. n. r.).

[„Die Presse“/Andreas Scheiblecker]

Das Wohlergehen der Mitarbeiter stehen bei Familienunternehmen wesentlich stärker im Fokus.

„Die Aufnahme eines neuen Mitarbeiters ist gleichzeitig die Erweiterung der Familie“, beschrieb es Personalberater Franz Hill und die Familienministerin bestätigte dies. Auf Mitarbeiterwünsche werde individueller eingegangen. Vereinbarkeitsfragen seien leichter lösbar, weil die Unternehmer wissen, dass die Mitarbeiter ihr Kapital sind. Außerdem ist es den kleinen und mittleren Familienbetrieben zu verdanken, dass so viele junge Leute eine gute Ausbildung erhalten.

Doch wo Licht, da auch Schatten: Geringere Karrierechancen in Familienunternehmen führen dazu, dass gut ausgebildete Fachkräfte in andere Unternehmen wechseln, in denen bessere Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. „Vor allem kleine Betriebe stehen vor diesem Problem“, meinte der Chef von Hill Woltron Management Partner und rät, Anreize zu schaffen, um externe Mitarbeiter zu halten. Wachstum, Filialgründungen, Aufgabenteilungen seien der Schlüssel zum Erfolg. Gleichzeitig

musste der steirische Wirtschaftskammerpräsident auf die demografische Entwicklung in Österreich verweisen: „Der Jugendanteil wird geringer. Damit setzt ein Run auf die guten Fachkräfte ein. Jeder Unternehmer ist gefordert, genügend talentierte junge Leute zu finden.“

Notwendiges Wachstum

Wachstum ist also der Schlüssel, um Mitarbeiter zu halten, hat aber auch eine Notwendigkeit. „Das Bestreben jedes Familienunternehmens ist die langfristige Beständigkeit des Unternehmens“, sagte Unternehmensberater Daniel Bezan: „Und das erzielt man am besten durch Wachstum.“ Andererseits geht aus einer Studie der Wirtschaftskammer hervor, dass lediglich ein Drittel der Familienunternehmen eine echte zukunftsorientierte Wachstumsstrategie verfolgt.

Mit Christina Wolff-Staudigl saß eine Unternehmerin am Podium, die aus der Praxis berichten konnte. Zukunftsstrategien gehören für sie zu den Alltagsaufgaben. Vieles entscheidet sie dabei aus dem Bauch heraus. „Man wächst als Familienmitglied ins Unternehmen

hinein und aufgrund meiner Erfahrungen benötige ich keine großen Analysen, sondern spüre, was zu tun ist, um zu wachsen.“

Daten, Zahlen, Fakten

Ein Argument, dass Unternehmensberater Bezan so nicht stehen lassen wollte. „Entscheidungen aus dem Bauch sind gut, aber Daten, Fakten, Zahlen sind speziell bei Investitionen unerlässlich. Man benötigt eine Richtschnur.“ Er weiß aus unzähligen Coachings, dass Familienunternehmen in diesem Punkt Nachholbedarf haben. „Bauchgefühl geht gut, so lange man das Geschäft überblicken kann, aber sobald man in Wachstumsphasen kommt und größer wird, nimmt die Komplexität zu. Dann kriegt man das alleine kaum in den Griff.“

Wolff-Staudigl konkretisierte: „Bauchentscheidungen betreffen bei uns ausschließlich Produktentscheidungen. Wenn es ums Geld und Investitionen geht, dann vertrauen wir sehr wohl einem genauen Plan und scheuen auch nicht davor zurück, Hilfe in Anspruch zu nehmen.“ Ihr Bauchgefühl für das Produkt entsteht auch, weil sie

sehr nah am Kunden ist. Ministerin Karmasin ließ es sich nicht nehmen, die Strategie der Unternehmerin zu loben: „Wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass Bauchentscheidungen oft effizienter sind als sogenannte faktenbasierte Entscheidungen, weil diese Bauchgefühle auf unzähligen Erfahrungen beruhen.“

Problematisch sehe sie eher, dass ein Unternehmer eines Familienbetriebes in viele Rollen schlüpfen muss. „Für strategische Gedanken bleibt da häufig wenig Platz.“ Daher sind die zahlreichen Angebote der Wirtschaftskammer sinnvoll und ratsam. Sie liefern Denkanstöße, die Familienunternehmen weiterhelfen. Josef Herk von der Wirtschaftskammer erinnerte daran: „Die Ideen kommen ohnehin von den Unternehmern selbst. Wir liefern eine Art Geburtshilfe, um aus den Ideen neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen zu lassen.“

Cashflow versus Bedürfnis

Eine einheitliche Formel für optimales Wachstum gibt es nicht. Gesundes Wachstum muss kalkulierbar sein, um keinen Schiffbruch zu erleiden, sind sich die Experten einig.

Unternehmensberater Bezan begleitet seine Kunden beim Wachstum im operativen Cashflow. „Weil es ein Indikator dafür ist, ob das Geschäft auch tatsächlich funktioniert. Cashflow ist die Basis für die Stärkung des Eigenkapitals sowie zukünftige Investitionen, die wiederum wesentliche Faktoren für Wachstum sind.“ Sophie Karmasin hielt dem entgegen: „Neben dem Cashflow kann man Wachstum über die Bedürfnisse der Kunden erzielen.“ Gerade da seien Familienunternehmen im Vorteil, weil sie nah am Kunden sind und auf Kundenwünsche gezielter eingehen.

DISKUTANTEN IM ZITAT ZUM THEMA FAMILIENUNTERNEHMEN

„In Familienunternehmen herrschen andere Werte vor als in klassischen Unternehmen. Das erkennt man auch an den Prozessmodellen, oder kennen Sie quartalsgetriebene Familienunternehmen?“

Franz Hill, CEO von Hill Woltron Management Partner

„Bei der Nachfolgerfrage ist eine ehrliche und offene Kommunikation das Zauberwort. Man sollte Unterstützung in Anspruch nehmen – bis hin zur Mediation.“

Josef Herk, Präsident der Wirtschaftskammer Steiermark

„Mittelständische Familienunternehmen sind näher am Kunden und können schneller auf Bedürfnisse und Entwicklungen reagieren als große Unternehmen, wo jeder Abstimmungsprozess schwerfälliger abläuft. Das bietet Familienunternehmen Wettbewerbschance.“

Sophie Karmasin, Bundesministerin für Familien und Jugend

„Familienunternehmer sind in erster Linie Unternehmer aus Leidenschaft. Das ist ein wesentlicher Treiber für Innovation, weil diese

Unternehmer leben für ihre Produkte und Dienstleistungen und wollen ihre Kunden damit glücklich machen.“

Daniel Bezan, Geschäftsführer Bezan&Ortner Management Consulting

„Ein erfolgreiches Geschäft zu übernehmen bedeutet nicht, das Rad neu zu erfinden, sondern es auch auf neuen Wegen am Laufen zu halten.“

Christina Wolff -Staudigl, Eigentümerin des Reformhauses und Naturkosmetik Staudigl

Event. Weitere Themen der Gesprächsrunde waren Human Resources in Familienunternehmen, Digitalisierung sowie Fragen der Unternehmensnachfolge.

Know-how fördern, erhalten und weitergeben

Die Gesprächsrunde am 7. Juni (siehe linke Seite) befasste sich auch mit Fragen der Personalentscheidungen in mittelständischen Betrieben. „Zeitfaktor ist in der Regel einer der wichtigsten Gründe, warum sich Unternehmer bei der Personalsuche an externe Berater wenden“, meinte Hill Woltron Management Partner-Chef Franz Hill.

Christina Wolff-Staudigl führt die Bewerbungsgespräche noch alle selbst. „Wir bilden unser Personal selbst aus, aber bei neuen Fachkräften von außen möchte ich genau wissen, wen ich mir ins Haus hole und überlasse das keinem Berater.“ Daniel Bezan hielt dagegen: „Gerade in Wachstumsphasen ist irgendwann der Zeitpunkt erreicht, wo ein Unternehmer nicht mehr alle Aufgaben alleine meistern kann.“ In anderen Bereichen setzt die Unternehmerin auch auf externe Hilfe: „Wenn es sich um Know-how handelt, das wir selbst nicht abdecken.“

Viele Unternehmer wollen sich aber nirgendwo helfen lassen. „Da besteht Gefahr, dass man Trends übersieht“, warnt Sophie Karmasin. „Man verpasst Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung, der Internationalisierung, übersieht, dass sich Geschäftsmodelle und Vertriebskanäle verändern, usw.“ Ist das Unternehmen erst einmal in Schieflage, kommt der Gang zum Berater oft zu spät. Daniel Bezan legt jedem Unternehmer den Blick über den Tellerrand ans Herz. „Dabei geht es gar nicht darum, dass man zwingend Neues umsetzt, sondern es geht um Meinungsbildung, damit man sieht, was sich abseits des eigenen Unternehmens im Wettbewerb tut.“ Als Beispiel brachte Bezan den Transformationsprozess eines bekannten deutschen Versandhauses, das innerhalb weniger Jahre seine gesamte Organisation vom Katalogversand auf das Internet umstellte.

Digitalisierung und Struktur

Damit war man dem wohl brisantesten Thema des Abends angekommen, der Digitalisierung. „Wie können Familienunternehmen den Anschluss halten?“, fragte Moderatorin Eva Komarek in die Runde. Reformhauseigentümerin Wolff-Staudigl berichtete, dass schon ihre Mutter vor 15 Jahren auf eine Firmenhomepage bestand. „Eine Homepage ist die erweiterte Visitenkarte, auf die kein Unternehmen verzichten sollte.“ Das Reformhaus ist auf Social Media-Kanälen äußerst aktiv. Aber die Unternehmerin gesteht: „Computer sind nicht unser Metier, daher setzen wir bei der Umsetzung auf professionelle Unterstützung.“

Josef Herk kommentierte: „Leider sind nicht alle Familienunternehmen so fortschrittlich. Deshalb sehen wir es als unsere Aufgabe, Best Practice-Beispiele aufzuzeigen, um den Unternehmern die Angst vor dem Internet zu nehmen.“ Personalcoach Hill demonstrierte, dass sich selbst in der digitalisierten Welt die Spielregeln ständig verändern. „Für zahlreiche Jugendliche ist das E-Mail bereits etwas für alte Leute. Die Jugendlichen kommunizieren nicht mehr über E-Mail und man muss sich als Unternehmen fragen, wie man diese Zielgruppen erreichen will.“ Für Daniel Bezan der eindeutige Beweis, dass sich der Digitalisierung niemand entziehen kann. „Digitalisierung ist ein Strukturwandel, der



Daniel Bezan, Bezan & Ortner Management Consulting.



Josef Herk, Wirtschaftskammer Steiermark.



Franz Hill, Hill Woltron Management Partner.



Sophie Karmasin, Bundesministerin Familie und Jugend.



Christina Wolff-Staudigl, Staudigl Wien.

sich vollzieht, egal, ob wir das wollen oder nicht.“ Da sei es für Unternehmer schlauer, mitzugestalten als überrollt zu werden.

Die nächste Generation

Viele Eventgäste waren schließlich gekommen, um Infos zur Unternehmensnachfolge zu erhalten. In den kommenden 15 Jahren stehen rund 50.000 Betriebsnachfolgen an. „Das ist ein Potenzial von rund

500.000 Beschäftigten und aus der Vergangenheit wissen wir, dass nur etwa jede zweite Nachfolgersuche erfolgreich über die Bühne geht“, warf Josef Herk ein. Deshalb müsse dringend unterstützend eingegriffen werden, damit Österreich nicht großes Know-how verliere. Die Wirtschaftskammer Steiermark rief ein eigenes Format ins Leben: „Follow me“, beginnend bei Sachthemen und Hilfe im technologischen

DREI SCHRITTE ZUR DIGITALISIERUNG

Es gibt keine Branche, in der Digitalisierung nicht Einzug halten wird. Daniel Bezan, Geschäftsführer von Bezan&Ortner Management Consulting zählte in der Podiumsdiskussion drei wesentliche Punkte auf, wie Unternehmen Digitalisierung nutzen können:

1. Lassen Sie Digitalisierung in Ihrem Unternehmen geschehen. „Dieses Bewusstsein muss in die DNA jedes Unternehmens hinein“, plädierte Bezan. Wie funktioniert das? Reden Sie mit Mitarbeitern darüber, welche Chancen sich durch Digitalisierung ergeben und

wie das Unternehmen die Entwicklungen für sich nutzen kann.

2. Überlegen Sie, wie Sie Ihr Geschäft mit Digitalisierung optimieren können. Digitalisierung ermöglicht häufig Prozessverbesserungen. Das wiederum kann die Kundenzufriedenheit steigern oder die Bürokratie vereinfachen.

3. Nachdenken, welche neuen Produkte man mit Hilfe von Digitalisierung entwickeln kann. Unternehmen hat Stärken, überlegen wie man damit Produkte verbessern kann

Bereich bis hin zur Unterstützung bei emotionalen Themen.

Emotion kommt vor allem auf, wenn sich Gründer bei den Unternehmensübergaben schwer tun und nicht loslassen können. Leicht passiert es dann, dass sich die Vorgängergeneration, trotz offizieller Übergabe an die nächste Generation, das Zepter nicht aus der Hand nehmen lässt. „Hier hilft nur offene Kommunikation“, so der einheitliche Tenor aller Diskutanten. „Die Sachlage muss frühzeitig angesprochen werden“, machte Herk klar. Die Familienministerin sieht das Problem ebenfalls im Unausgesprochenen. „Da werden dann viele Erwartungen enttäuscht. Die

Übergabe zieht sich in die Länge und es droht ein Prinz Charles Syndrom, bei dem der Nachfolger ewig in der Warteposition verharrt.“ Sich der Frage der Nachfolge offen zu stellen sei immer im Sinne des Unternehmens.

Harmonisch verlief die Firmenübertragung im Hause Staudigl. „Nach meiner Ausbildung habe ich 20 Jahre mit meinen Eltern zusammengearbeitet. Ich durfte viel ausprobieren und hatte sämtliche Freiheiten.“ 2013 übernahm Christina Wolff-Staudigl das Reformhaus. „Meine Eltern stehen nach wie vor beratend zur Seite, mischen sich aber nicht ins Tagesgeschäft ein.“ Ein Musterbeispiel.

[Fotos: „Die Presse“/Andreas Scheiblecker]