

# Familien- unternehmen

## Attraktiver Arbeitgeber oder Karrierebremse?

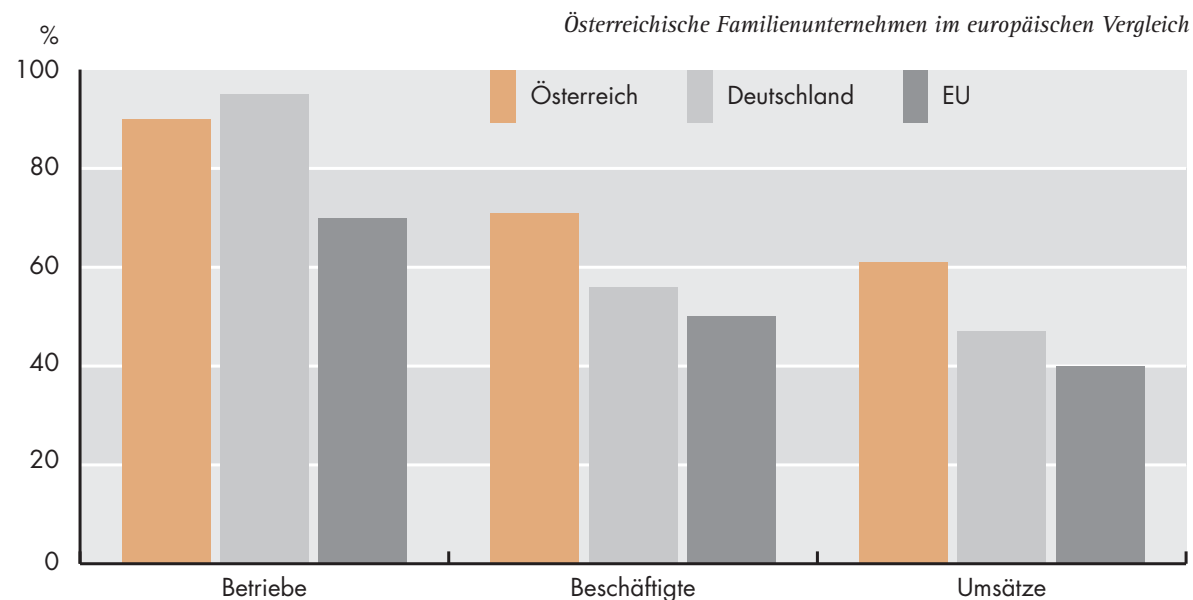
Autorin: Elena Fuetsch, BA, WU Wien, Forschungsinstitut für Familienunternehmen

Das älteste Familienunternehmen Österreichs ist das Salzburger Romantikhotel „Gmachl“, dessen Gründung auf 1334 zurückgeht. Doch nicht viele Familienunternehmen haben eine dermaßen langjährige und erfolgreiche Vergangenheit, denn jeder Generationswechsel ist eine Herausforderung für sich.

Laut einer aktuellen Studie des Beratungsunternehmens Ernst & Young ist die Nachfolgesituation von Familienunternehmen in Österreich schwierig und tendenziell schlechter werdend. Die Ergebnisse zeigen, dass weniger als 1% der potentiellen Nachfolger an der Mitarbeit im familieneigenen Betrieb direkt nach dem Studienabschluss interessiert sind. Auch fünf Jahre nach dem Abschluss wollen nur 3,4% in das Familienunternehmen eintreten. Der Großteil der Studierenden hat den Wunsch, ein-

mal in einem großen Unternehmen bzw. Konzern Arbeit zu finden. Im internationalen Vergleich ist damit die Nachfolgefrequenz in Österreich noch geringer als in anderen Ländern. Dabei sind Familienunternehmen für die österreichische Volkswirtschaft wesentlich bedeutsamer als internationale Großkonzerne, machen sie doch 90% (lt. EU-Definition) aller Unternehmen in Österreich aus, die 71% aller Erwerbstätigen beschäftigen und 61% aller Umsätze erwirtschaften. Damit liegt Öster-

reich im europäischen Spitzenfeld. Aus diesem Grund werden Familienunternehmen oft als das „Rückgrat“ der österreichischen Wirtschaft bezeichnet. Außerdem stehen Familienunternehmen nicht im Widerspruch zu guten Karriere- und Verdienstmöglichkeiten, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum, obwohl sich oft die Vorstellung hält, dass Familienunternehmen konservativ, veränderungsscheu oder gar unprofessionell sind. Tatsächlich reicht die Bandbreite von Familienunternehmen von kleinen, lokal



Quelle: KMU Forschung Austria, Institut für Mittelstandsforschung Bonn



Die größten Familienunternehmen in Österreich

Unternehmen	Mitarbeiter	Umsatzjahr	Umsatz (in Mio. €)
1 Porsche Holding GmbH	32.300	2014	17.100
2 Spar Österreich AG	39.750	2014	12.630
3 Andritz AG	25.000	2014	5.860
4 Red Bull	10.400	2014	5.040
5 Novomatic-Gruppe	23.000	2014	3.800
6 XXXLutz KG	18.500	2014	3.500
7 Porr AG	13.000	2014	3.475
8 Alpla Gruppe	16.000	2014	3.130
9 Swarovski KG	29.000	2013	3.030
10 EKB Kunststofftechnik GmbH	51.000	2013	2.900

Quelle: Wirtschaftsblatt

„Um erfolgreich zu sein, musst du dein Herz in in deinem Unternehmen haben und dein Geschäft im Herzen.“

Thomas John Watson, IBM

agierenden Handwerksbetrieben über höchst flexible und innovative Technologieunternehmen bis hin zu internationalen Familienimperien. Diese Vielfalt von Erscheinungsformen macht es schwierig festzustellen, was ein Familienunternehmen eigentlich ausmacht. Ein vorsichtiger Versuch der Definition beschreibt Familienunternehmen als Unternehmen, in denen die Familie einen maßgeblichen Einfluss auf die Politik des Unternehmens hat. Durch diesen familiären Einfluss kann eine Reihe von Widersprüchlichkeiten entstehen, weil die Familie oft andere Ziele verfolgt als das Unternehmen. Zum Beispiel steht in der Familiensphäre die Beziehungsebene im Vor-

dergrund und Emotionen stellen eine legitime Entscheidungsgrundlage dar. In der Unternehmenssphäre hingegen, wollen Entscheidungen auf Basis von Fakten und sachlichen Argumenten getroffen werden. Diese widersprüchlichen Entscheidungslogiken und die zusätzliche Emotionalität in der Familie sind oft Ursache für Konflikte. Doch in derselben Widersprüchlichkeit liegen auch große Potentiale, denn Emotionalität legt den Grundstein für starke Verbundenheit mit dem Unternehmen und ist eine Voraussetzung für Erfolg. Denn „um erfolgreich zu sein, musst du dein Herz in deinem Unternehmen haben und dein Geschäft im Herzen“ (Thomas John Watson, IBM). Wenn es

Familienunternehmen gelingt, die Widersprüchlichkeiten erfolgreich zu managen, dann können sie große Wettbewerbsvorteile erlangen. So sind eine starke regionale Verwurzelung, Kundennähe, hohe Einsatzbereitschaft, Durchhaltevermögen und eine langfristige und nachhaltige Orientierung typische Merkmale von erfolgreichen Familienunternehmen. Mit diesen Eigenschaften ausgestattet, können sie ihr oberstes Ziel erreichen: die Fortführung der Familientradition über viele Generationen hinweg. Insbesondere in Krisenzeiten, wo das wirtschaftliche Überleben die höchste Kunst ist, ist diese Stabilität von Familienunternehmen Goldes wert.

Foto-Credit: contrastwerkstatt/Faolia