

Familienunternehmen

Leichtere Krisenbewältigung!

Im Hinblick auf die fortwährende Finanzmarktkrise rücken Familienunternehmen ins Rampenlicht der Öffentlichkeit. Allen voran versetzen prominente Beispiele wie die von der Österreicherin Maria-Elisabeth Schaeffler geführte Schaeffler Gruppe, durch die Übernahme des Dax-Konzerns Continental die Welt in Staunen. Hier erfahren Sie von Dr. Alexander Artmann und Stephanie Schmickl die Gründe, weshalb Familienunternehmen mit der gegenwärtigen Krise besser zurecht kommen



Dr. Alexander Artmann ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Weissman & Cie.



Stephanie Schmickl ist bei Weissman & Cie. Beraterin im Bereich der Strategieentwicklung und -umsetzung.

Die von der Finanzmarktkrise angefachte kontroverse Diskussion über Unterschiede, Vor- und Nachteile der Unternehmensform Familienunternehmen vs. Konzernen umschließt jedoch sämtliche Familienunternehmen. Der Großteil davon sind familiengeführte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Beschäftigten, welche in Österreich rund 99,7% der Unternehmen darstellen (Quelle: WKO; Unternehmen und Beschäftigte nach Sparten 2007).

Generell kann die Abgrenzung von Familienunternehmen gegenüber kapitalmarktorientierten Unternehmen oder Konzernen an verschiedenen Kriterien festgemacht werden. Unterschiede bestehen u.a. in der Eigentumsstruktur, der Führungsstruktur und der Haftung aber im Besonderen im Stellenwert und der Ausprägung der Unternehmenskultur bzw. des Wertesystems der Unternehmen. Beiden Unternehmensformen aber sollte das strategische Ziel gemein sein, durch die Generierung von Wettbewerbsvorteilen basierend auf einem einzigartigen Bündel an Kernkompetenzen, nachhaltig, profitabel und mit vertretbarem Risiko gesund zu wachsen. Alle strategischen Optionen müssen konsequent auf die drei Werttreiber eines Unternehmens – Rendite, Wachstum und Risiko – hin analysiert und ausgerichtet werden.

In ihrer Unternehmenssteuerung verfolgen Konzerne in der Regel einen Shareholder-Value Ansatz, sind wachstums- sowie gewinnorientiert und haben oft eine verhältnismäßig hohe Fluktuation in der Unternehmensführung. Die Entscheidungswege sind teils lange und das Wertesystem schwach und nur dürftig im Unternehmen verankert. Im Vordergrund stehen die Interessen der Kapitalgeber.

Familienunternehmen hingegen werden überwiegend mit einem starken Fokus auf Nachhaltigkeit im Hinblick auf die Sicherung der Unternehmensexistenz und eine erfolgreiche Übergabe an die nächste Generation geführt. Schnelle und unkomplizierte Umsetzung, eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die langfristige, sicherheitsorientierte Steigerung des Unternehmenswertes sowie Vermögensvermehrung stehen im Vordergrund. Der Unternehmer fungiert nicht selten als Leitfigur im Unternehmen und ist mitverantwortlich für ein ausgeprägtes Wertesystem

im Unternehmen. Häufig haben Familienunternehmen einen hohen Stellenwert in Ihrer Region und übernehmen eine gewisse soziale und gesellschaftliche Verantwortung auch gegenüber ihren Mitarbeitern – es werden demnach neben den Interessen der Eigentümer vermehrt andere Stakeholder Interessen berücksichtigt.

Eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen ist es, die richtige Balance im Zusammenspiel der Wirkungskreise Unternehmen, Familie, Unternehmerpersönlichkeit und Privatvermögen zu wahren. Nur wenn die Werte der Familie mit den Werten des Unternehmens abgestimmt sind und nicht konkurrieren, kann ein Familienunternehmen tatsächlich nachhaltig erfolgreich sein.

Um dies zu erreichen, müssen sich Unternehmerfamilien grundsätzlich Gedanken dazu machen welche moralischen und sozialen Werte ihre Familie prägen, wie der Umgang zwischen den Familienmitgliedern ist und sein soll, welche Ziele die einzelnen Familienmitglieder haben und worin die persönliche Motivation liegt.

Bezogen auf das Unternehmen bedeutet das u.a. zu definieren welche Mitarbeiter zum Unternehmen passen, welche Werte den Umgang der Mitarbeiter untereinander prägen sollen, welche Führungsgrundsätze gelebt werden wollen oder wie der Umgang zu Partnern aussehen soll.

Dass es kein Einfaches ist, die Werte zwischen und innerhalb von Unternehmen und Familie zu vereinen, kann an den klassischen Konfliktthemen aufgezeigt werden mit denen Familienunternehmen konfrontiert sind. Uneinigkeiten von Familienmitgliedern durch unterschiedliche Zielsetzungen, Gefahr der Emotionalisierung von rationalen Entscheidungen oder Streitigkeiten bei der Unternehmensübergabe an die nächste Generation sind nur einige Beispiele. Häufig ist bei Familienunternehmen durch die hohe emotionale Bindung und die soziale Verflechtung die Bereitschaft für Veränderungen, ausgelöst durch wechselnde Rahmenbedingungen im Marktumfeld, geringer als bei einer Unternehmensstruktur mit einem nichtbeteiligten Management wie in Konzernen. Damit in Zusammenhang steht die Schwierigkeit für Familienmitglieder in

BEI DEN MEISTEN FAMILIENUNTERNEHMEN
HABEN DIE WERTE UND DIE UNTERNEHMENSKULTUR
EINEN BESONDEREN STELLENWERT



der Geschäftsführung los zu lassen, sowie sich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen und die Weichen für die nächste Generation zu stellen.

Für Familienunternehmen ist demnach Vorsicht geboten, ökonomisch zwingend notwendige Entscheidungen aus oben genannten Gründen nicht zu verzögern oder gar zu unterlassen. Trotz dem hohen Augenmerk auf die Werte und die Unternehmenskultur, darf die Renditeorientierung nicht ausbleiben, wohl gemerkt mit einer nachhaltigeren und langfristigeren Denkhaltung als bei Konzernen.

In Zeiten der Finanzmarktkrise sind selbstverständlich auch Familienunternehmen gefordert die Auswirkungen dieser auf ihr Unternehmen hin zu analysieren, zu bewerten und gegebenenfalls darauf zu reagieren. Aus aktuellem Anlass heraus hat die Unternehmensberatung Weissman & Cie. im Rahmen einer Studie 250 Geschäftsführer und Gesellschafter von klein- und mittelständischen Unternehmen in Österreich u.a. über ihre Meinung zur Finanzmarktkrise und deren Auswirkung auf Österreich und ihr Unternehmen befragt. Diese hat ergeben, dass nur 16,4% denken, durch die Finanzmarktkrise Erschwernisse im Zugang zu Krediten zu haben und nur 32% sich dazu veranlasst sehen, sich stärker mit dem Thema Finanzierung auseinanderzusetzen. Im Gegenzug sind jedoch 61,2% davon überzeugt, dass die Krise sich in negativer Form auf das Wirtschaftswachstum in Österreich auswirken wird.

Die Ergebnisse sind in der Hinsicht nicht erstaunlich, als dass bekannt ist, dass sich Familienunternehmen seltener direkt über den Kapitalmarkt refinanzieren als Konzerne. Nichts desto trotz ist durch den erwarteten negativen Einfluss auf das Wirtschaftswachstum in Österreich eine potenzielle indirekte negative Auswirkung auf die operative Geschäftstätigkeit v.a. auf den Absatzmärkten der Unternehmen, aber auch durch die verschlechternden Kreditbedingungen nicht von der Hand zu weisen. Je nach vertriebsseitigen Abhängigkeiten von bestimmten Branchen und/oder regionalen Märkten und der Finanzierungsstruktur werden Unternehmen mehr oder weniger von den volkswirtschaftlichen Effekten der Finanzmarktkrise betroffen sein. Ein grundlegender Unterschied zwischen

Konzernen und Familienunternehmen im Umgang mit diesen Folgeerscheinungen ist die unterschiedliche Notwendigkeit und Intensität, sich mit den Themen auseinandersetzen zu müssen. Erstere unterliegen dem Zwang der Öffentlichkeit und stehen damit unter dem Druck sich kurzfristig neu auszurichten und zu reagieren, letztere haben in gewisser Weise mehr Freiheit sich auf die wesentlichen Auswirkungen und Problemstellungen zu konzentrieren und langfristige Maßnahmen einzuleiten. Dies sollte auch im Interesse der Unternehmerpersönlichkeiten von Familienunternehmen sein, zumal entweder sie selbst oder spätestens ihre Nachfolger direkt die Konsequenzen für ihr Handeln tragen. (Dr. Alexander Artmann, Stephanie Schmickl)

Dr. Alexander Artmann ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Weissman & Cie. Stephanie Schmickl ist bei Weissman & Cie. Beraterin im Bereich der Strategieentwicklung und -umsetzung.

VERANSTALTUNGSTIPP

Führung und Konfliktmanagement - Führung heißt, die Leistung anderer zu ermöglichen
01. Dezember 2008, Linz / 09:00 - 17:00 Uhr

Gute Führung heißt, die richtige Balance zwischen Management und Führung zu haben. Während Management die Sachebene anspricht, gilt es in der Führung, Menschen und ihre Herzen zu gewinnen. Unsere Überzeugung: Führungskompetenz hat man nicht, man bekommt sie verliehen. Ihre Mitarbeiter entscheiden, ob Sie eine gute Führungskraft sind. In diesem Top-Seminar zeigen wir Ihnen Wege, wie Sie Ihre Führungskompetenz ausbauen können in Verbindung mit wichtigen Fragetechniken wie z.B. Konfliktmanagement. Referentin ist Jill Schmelcher, geschäftsführende Gesellschafterin von Weissman & Cie., Deutschland.

Preis: 590,- € zzgl. MwSt. inkl. Seminarunterlagen, Mittagessen, Kaffeepausen und Tagungsgetränke. Weitere Infos unter www.iff.or.at oder telefonisch bei Frau Anhölcher unter Tel. + 49 911 58677-21.