

Ordnungen im Unternehmen

SCHLAGKRAFT & ERFOLG. Wie Familienunternehmen funktionieren, welche Problemstellungen sich ergeben und wie der Generationswechsel erfolgreich sein kann, wurde beim FIT-Talk erörtert.

Oft sind sie klein und regional schlagkräftig, und manchmal haben sie sich zu Konzernen ausgewachsen, die als Big Player am Weltmarkt agieren. Die Dynamik und Entwicklung in Familienunternehmen ist eine unterschiedliche. Ob groß oder klein, ist einem echten Familienunternehmen aber eines gemeinsam: eine Führungsriege, die sich aus Familienmitgliedern zusammensetzt. Was das für die Praxis heißt, wie Familienunternehmen ticken und welchen Herausforderungen sie sich zu stellen haben, waren die Fragen, mit denen sich FIT Firmen Intern Training der Wirtschaftskammer OÖ in einer Talkrunde, moderiert von CHEFINFO-Redakteurin Carola Malzner, Mitte September in Ried unter dem Motto „Die Firma – unsere zweite Familie“ auseinandergesetzt hat. Und es wurde ein weiterer wesentlicher Aspekt behandelt: Führungskräftecoach Dr. August Höglinger hat im Anschluss an den Talk das System in einem Familienunter-

nehmen mit den Systemen verglichen, die in einer Familie ganz allgemein wirken. Rundum interessante Aspekte, die so manche Ungereimtheit zwischen den Generationen verständlicher machen.

Reaktionen in Echtzeit

Laut einer aktuellen Unterlage der JKU Institut Controlling & Consulting sind 70 bis 80 Prozent der Unternehmen in Österreich Familienunternehmen. Damit sind sie ein ganz wesentlicher Teil der Volkswirtschaft. Sie haben auch wichtigen Anteil an der Vitalität des Arbeitsmarktes, denn rund 70 Prozent aller unselbstständig

Dr. August Höglinger,
Coach und Berater.

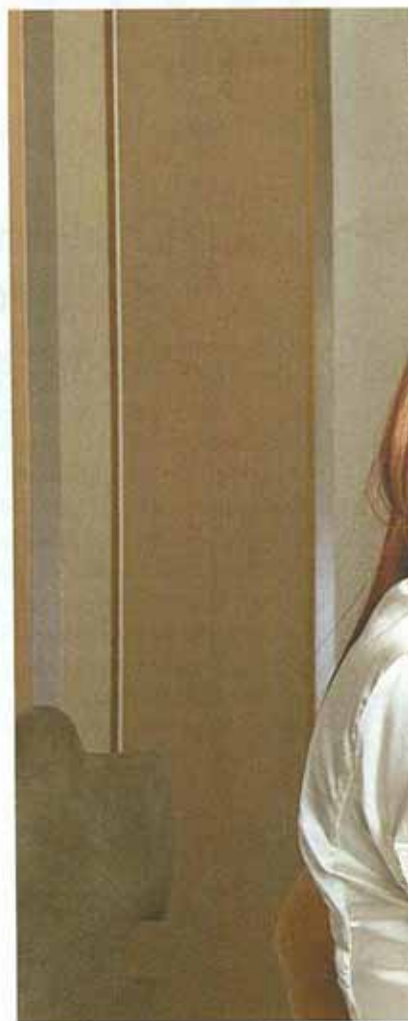


Erwerbstätigen sind in Familienunternehmen beschäftigt. Damit wird die Bedeutung und Schlagkraft dieser Firmen klar – und die Frage, was ein Familienunternehmen erfolgreich macht, umso interessanter. „Ich denke, wir sind deshalb so erfolgreich, weil wir schnell reagieren und entsprechend handeln. Wir haben bei Entscheidungen keine langwierigen Instanzen zu durchlaufen“, meint dazu etwa Ernst Mayr, Geschäftsführer der Fussl Modestraße. Dieses Rieder Familienunternehmen besteht nunmehr seit 1871 und gilt heute als eines der erfolgreichsten Österreichs und seiner Branche. 86 Filialen zählen das Fussl-Führungsteam – Ernst Mayr führt die Geschäfte gemeinsam mit seinem Bruder Karl und dessen Frau Maria – mittlerweile. Die Tatsache der schnellen Reaktion bei Finanzentscheidungen ist eine Tatsache, die der Direktor der Rieder Oberbank, Mag. Manfred Fischer, in seiner Funktion als Finanzpartner so manches Familienunternehmens der Region positiv auffällt. „Das

ist auch für uns eine fruchtbare Art der Zusammenarbeit. Entscheidungen fallen meiner Erfahrung nach in einem Familienunternehmen schneller – denn schließlich geht es hier ganz einfach um das eigene Geld“, bringt er den Drive dahinter auf den Punkt. Als Banker stellt Fischer auch die Vorteile dar, die eine langjährige Zusammenarbeit mit sich bringt: Das genaue Wissen um die Strukturen der Firma und auch der unternehmerischen Denkweise schafft ganz einfach Vertrauen.

Tradition & Innovation

Familienunternehmen können sich oftmals auf gewachsene Traditionen stützen, die im





Idealfall die gesunde Basis für die Innovationen der nächsten Generation sind. „Ich glaube schon, dass eines unserer Erfolgskriterien die Tatsache ist, dass wir ein Familienunternehmen mit Tradition sind“, meint Ernst Mayr und weist auch darauf hin, dass es für ihn niemals eine Frage war, ob er in die Geschäftsleitung einsteigt. Da schwingt auch ein gewisser Stolz darauf mit, etwas weiterzuführen, das die Vorgängergenerationen erfolgreich aufgebaut haben. Auch für MMag. Doris Dim war die Entscheidung, die Firma von ihrem Vater zu übernehmen, eine klare Sache. Sie hat den Papier- und ... in Ried im letzten Jahr übernommen. „Es ist spannend und herausfordernd, sein eige-

nes Unternehmen zu führen, etwas bewegen zu können. Auch die Tatsache, dass wir im Handel nicht gerade die einfachsten Bedingungen haben, spornt mich an“, so Dim, die zuvor nach ihrem Studium in Wien in der Privatwirtschaft und dort in einem großen Handelsunternehmen tätig war. Die Erfahrungen dort kann sie jetzt natürlich zunutze machen – und auch sie schätzt die kleineren Strukturen und die Möglichkeit der Eigenverantwortung, der raschen Entscheidungsfindung und auch die Nähe zu den Mitarbeitern. Wie steht es eigentlich um die vielleicht idealistische Vorstellung, dass in Familienunternehmen noch ein Mehr an Menschlichkeit gegenüber den Mitarbei-

tern möglich ist? Ernst Mayr hat da eine klare Richtung: „Natürlich kann ich nicht mit jedem meiner Mitarbeiter befreundet sein. Aber meine Mitarbeiter wissen – und das ist mir wichtig –, dass sie mich immer anrufen können, wenn es ein Problem gibt – jeder hat meine Handy-Nummer.“

**MMag. Doris Dim,
GF Franz Dim GmbH.**



Systeme aus der Familie

Eine Gratwanderung haben die Unternehmer allerdings zu gehen – das Unternehmen von der Familie in einem gesunden Ausmaß zu trennen. „Manchmal frage ich mich schon, ob nicht eigentlich die Firma meine erste Familie ist – hier muss man wirklich gut darauf achten, dass die Prioritäten klar bleiben“, spielt Ernst Mayr auf das Thema des Abends an. Klarheit in der Kommunikation, eine reflektierte Konfliktkultur und das Trennen von privaten und beruflichen Unstimmigkeiten gehören hier an vorderster Stelle bewusst gemacht. In einem Punkt ist die Firma aber in jedem Fall und für jeden von uns, der einem Unternehmen angehört, die „zweite“ Familie: „Denn →

vieles von dem, was wir über Beziehungen gelernt haben, nehmen wir aus unserem Familienleben an den Arbeitsplatz mit. Der Chef steht dann für den Vater, die Chefin für die Mutter, die Kollegen für die Geschwister, die Mitarbeiter sind gleichzusetzen mit den Kindern“, erklärt dazu Dr. August Höglinger, der sich mit diesem Thema aus systemischer Sicht befasst und damit schon viele Konflikte in Familienunternehmen aufgelöst hat. Ein Klassiker dabei ist etwa das Thema Betriebsübergabe, das oft an scheinbaren Kleinigkeiten scheitert: „Das beginnt schon damit, dass der potenzielle Übernehmer schlicht und einfach gefragt werden will, ob er den Betrieb haben will. Und geht gleich damit weiter, dass der Übernehmer

das Werk seines Vorgängers – also etwa seines Vaters – nicht mit Worten würdigt“, erklärt Höglinger.

**Ernst Mayr,
GF Fussl Modestraße.**



Klare Kommunikation

Auch die Tatsache, dass viele Seniorchefs tagtäglich ins Unternehmen pilgern und den Jungen das Gefühl geben, selbst nicht gut genug für die Führungsaufgabe zu sein, ist letztlich das Resultat mangelnder klarer Kommunikation: „Der Senior muss vom Junior klar gesagt bekommen, dass dieser die Sache im Griff hat. Erst dann weiß er innerlich, dass er sich beruhigt zurückziehen kann“, so Höglinger, der dazu rät, diese Fronten so rasch als möglich klar zu stellen. „Das muss ja nicht immer heißen, dass man den Senior der Firma verweist. Oft ist einfach ein klares Zuteilen von neuen Aufgaben für den

Vorgänger hilfreich – damit dieser dennoch eine Aufgabe behält.“ Diese Vorgangsweise ist nicht nur klar, sondern zeigt auch Wertschätzung für den Seniorchef. Nicht unwesentlich ist auch die „Adoption“ der Mitarbeiter, wie Höglinger das nennt: Bei so mancher Übernahme stellt sich relativ schnell ein gewisser Widerstand – etwa der Abteilungsleiter ein. „Wenn man nachfragt, wird oft klar: Es wurde vom Übernehmer darauf vergessen, diese leitenden Mitarbeiter zu fragen, ob sie auch gewillt sind, mit ihm als neuem Chef zusammenzuarbeiten. Das klingt vielleicht banal, ist aber wesentlich für die natürlichen Ordnungssysteme“, erklärt August Höglinger. ■

Die Zukunft der Privatstiftungen

KPMG. Durch das SchenkMG 2008 wurden steuerliche Neuerungen für Privatstiftungen eingeführt – mit welchen Konsequenzen?



Dr. Verena Trenkwald, Dr. Gerald Schmidberger, Dr. Gernot Aigner.

Unter dem Motto „Die Zukunft der Privatstiftungen“ hat am 18. 9. 2008 die KPMG zu einem Tax Talk eingeladen. Im Rahmen der Veranstaltung haben KPMG-Partner Verena Trenkwald und KPMG-Tax Manager Gernot Aigner einen Überblick über die ab dem 1. 8. 2008 geltenden steuerlichen Neuerungen für

österreichische und ausländische Privatstiftungen gegeben sowie das Thema der steuerlichen Vorteilhaftigkeit einer Privatstiftung gegenüber Erbschaften und Schenkungen behandelt. Vonseiten RA Gerald Schmidberger (SCWP) wurden rechtliche Aspekte beleuchtet. Wesentliche Aussagen zusammengefasst:

1. Ab dem 1. 8. 2008 gilt sowohl für inländische als auch für ausländische Privatstiftungen der neue Stiftungseinkommenssteuersatz iHv 2,5 %. In bestimmten Fällen erhöht sich dieser auf 25 %.
2. Zuwendung von nach dem 31. 7. 2008 gestiftetem Vermögen ist nunmehr steuerfrei möglich.
3. Zuwendungen einer ausländischen Stiftung an österreichische Begünstigte

werden als Einkünfte aus Kapitalvermögen mit 25 % besteuert.

4. Nach wie vor bleiben Privatstiftungen ein interessantes Instrumentarium für die Gestaltung von ehe- und erbrechtlichen Ansprüchen oder für die langfristige Sicherung eines Unternehmensbestandes. ■

Ihr KPMG Kontakt zu Steuerfragen:
Dr. Verena Trenkwald,
 Tel.: 0732/6938-2305,
 vtrenkwald@kpmg.at
Dr. Gernot Aigner,
 Tel.: 0732/6938-2309,
 gaigner@kpmg.at
Kontakt von RA Dr. Schmidberger:
 Tel.: 07242/65290