

---

## **Familienunternehmen**

### **Kaminabend „Family Business“ im Schloss Leopoldskron**

---

Zu einem inhaltsreichen und stimmungsvollen Kaminabend lud die **Salzburger Management Kaderschmiede IfM Institut** in die Bibliothek des Schloss Leopoldskron. Es wurde das Thema rund um Familienunternehmen näher betrachtet. Die **Leitbetriebe Austria** waren mit Ihrer Fokus-Gruppe „**Family Business**“ prominent dabei vertreten.

Marktforscher **Professor Dr. Werner Beutelmeyer** und Family Business Experte **Dr. Christian Fuchs, MBA** präsentierten ihren neuesten Family Business Bestseller „**Patriarchat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich?**“ dem zahlreich anwesenden und fachlich fundiertem Publikum.

In ihrer Begrüßung und Einleitung wiesen IfM Geschäftsführer **Dr. Wolfgang Reiger**, der wissenschaftlicher Leiter des IFM Instituts, **o. Univ. Prof. Dr. Gerhard A. Wührer** und die **Abgeordnete zum Nationalrat und Unternehmerin Tanja Graf**, auf die außerordentliche Bedeutung der Familienbetriebe in der heimischen Wirtschaftslandschaft hin. Die Geschäftsführerin der Leitbetriebe Austria, **Mag. Monica Rintersbacher** hat in den zahlreichen Fachgesprächen mit Familienunternehmen auf die Bedeutung einer strukturierten Nachfolgeplanung hingewiesen. Die Leitbetriebe Austria widmen sich diesem Thema ganz intensiv.

Die beiden Referenten brachten zahlreichen Beispiele von renommierten Betrieben wie mit den sich dargebotenen Themen in der Praxis auch umgegangen wird. Die Werteorientierung steht bei den Unternehmungen im zentralen Fokus. So ist es für **Bernhard Kittel**, dem Eigentümer von **Happy Foto**, Österreichs größter Fotobuchproduzent, ganz wichtig wertekonform zu agieren. Die Wertschätzung der Mitarbeiter und die dafür erforderliche Sozialkompetenz sind für Bernhard Kittel eine Grundvoraussetzung für seine Geschäftstätigkeit. Sein und das seiner Tochter Marlene, die den Betrieb in nächster Zukunft übernehmen wird, klares Credo lautet: „Wenn ein Mitarbeiter in Not ist, kann er jederzeit zu uns kommen“.

Ähnlich auch **Leo Hillinger**, einem der schillerndsten Weinproduzenten der sich selbst als „liberaler, diplomatischer Patriarch“ bezeichnet und ein klares Bekenntnis zur beziehungsgetragenen Ausgestaltung von Unternehmen und Familie abgibt. **Otto Weyland**, einer der größten Stahlhändler Österreichs setzt sehr pragmatisch die Zeichen indem er festhält, dass seine Mitarbeiter sehr loyal sind und wissen, dass sie auch mit privaten Problemen zu ihm kommen können. „Wir sind so etwas wie eine große Familie“ stellt Otto Weyland ganz klar fest.

Einen besonderen Wert nimmt die sprichwörtliche Handschlagqualität ein. Diese wird vom deutschen Schraubenkönig **Reinhold Würth** derart definiert, dass ein „Ja“ ein „Ja“ ist und in einem Familienunternehmen die Eigentümerfamilien mit ihren Namen dafür stehen, dass Abmachungen auch gelten. Ähnlich auch **Ernst Mayr**, Eigentümer der Fussl Modestrasse, der mit einem Beispiel aus dem Leben die Wertorientierung auf den Punkt bringt. „Tradition, Vertrauen und Verlässlichkeit sind bei uns wichtige Werte. Wir arbeiten seit 1992 mit derselben Plakafirma zusammen. Und Tradition ist auch, dass wir jedes Jahr ein Familienfest organisieren, um das Miteinander im Betrieb zu stärken.“

In dem Vortrag von **Werner Beutelmeyer** wurde das interessierte Auditorium mit den Herausforderungen der Familienbetriebe, des sich stark veränderten Umfeldes, konfrontiert und Lösungsansätze skizziert. Die dafür zugrunde gelegte Marktforschung vom Market Institut und deren Ergebnisse werden in dem Buch „Patriachat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich?“ erschienen im medianet Verlag, eingehend behandelt.

**Christian Fuchs** zeigte die Erfordernisse auf, um als Familienbetrieb ein tragfähiges Fundament zu haben und betrachtete das zukunftsorientierte Thema der Firmenübergabe an die nächste Generation. Speziell unter diesem Gesichtspunkt und als Basis einer harmonischen Beziehung zwischen Unternehmen und Familie wies Christian Fuchs auf die außerordentliche Bedeutung der Familienverfassung hin.

**Hans Staud**, der österreichische Marmeladenkönig hat ganz klar die Sache auf den Punkt gebracht. „Der größte Fehler von vielen ist, sich nicht rechtzeitig Gedanken über die Nachfolge zu machen. Den Fehler habe ich nicht gemacht. Ich versuche, Schritt für Schritt loszulassen, auch wenn es nicht einfach ist.“

Natürlich ist es wichtig, rechtzeitig die Nachfolge ins Auge zu fassen und die dafür notwendigen Planungen einzuleiten. Es gilt, alle Eventualitäten zu berücksichtigen und ergebnisoffen zu agieren. **Mag. Nicole Ehrlich-Adam**, Geschäftsführerin und Eigentümerin der EVVA Sicherheitstechnologie, einem europaweit führenden Unternehmen für Zutritts-Lösungen in Wien, meint dazu: „Ich habe mir geschworen, meinen Kindern den Weg gehen zu lassen, den sie wirklich gehen wollen, da haben sie alle Freiheiten“ versehen auch mit dem Hinweis, „Würde eines meiner Kinder Interesse zeigen, müssten auch sie sich einem Hearing stellen, um zu zeigen, inwiefern sie geeignet sind.“

Die entscheidende Frage lautet daher: „Wann ist also der ideale Zeitpunkt der Nachfolgeplanung?“

Fakt ist, dass die Unternehmensnachfolge zu keinem Zeitpunkt ungeregelt sein darf. Eine Nachfolgeregelung erfordert meist vorbereitende Gespräche mit den Betroffenen, was durchaus nicht angenehm und konfliktfrei sein muss, insbesondere dann, wenn es um die Absicherung der Unternehmensnachfolge geht und Pflichtteilsverzicht zu vereinbaren sind.

**Fabian** und **Tobias Stumpfl** von AV Stumpfl, eines der führenden Unternehmen für Produkte der Unterhaltungsindustrie, die selber erst den Nachfolgeprozess durchlaufen haben meinen dazu: „Das ist ein komplexes Thema, bei dem es schwierig ist, nach einem bestimmten Schema vorzugehen. Der Prozess ist aufwändiger und komplexer als man denkt. Wir können nur den Tipp geben, sich frühzeitig und sehr intensiv Gedanken darüber zu machen.“

**Mag. Ulrike Rabmer-Koller**, Präsidentin der SME United und WKO Vizepräsidentin, die ihn ihrer unternehmerischen Tätigkeit Geschäftsführende Gesellschafterin der traditionsreichen Rabmer Bau in Altenberg in Oberösterreich ist, drückt es treffend aus in dem sie festhält: „Die Nachfolge muss man immer individuell betrachten, aber eine Übergabe muss unbedingt gut geplant und entsprechend umgesetzt werden. Es braucht zwischen Übergeber und Übernehmer klar definierte Zuständigkeiten und gegenseitige Wertschätzung. Einer der häufigsten Konflikte in Familienunternehmen entsteht, wenn es keinen klaren Übergabeplan und Übergabezeitpunkt gibt, der Übergeber nicht loslassen kann und der Übernehmer keinen eigenständigen Bereich bekommt.“

Es liegt in der Natur der Sache, dass im Sinne der Gründer Familienunternehmen weitergeben werden. Bei dieser Weitergabe gibt es eine Reihe von Stolpersteinen die, wenn sie nicht rechtzeitig aus dem Weg geräumt werden, auch unüberbrückbare Hürden darstellen können.

Ein probates Mittel dafür bietet die Erarbeitung einer Familienverfassung. Diese ist in unserem Raum noch nicht so etabliert aber aktuellen Umfragen zu folge, beabsichtigt jedes sechste Unternehmen in Hinkunft eine solche zu installieren.

Die Familienverfassung ist eine von allen Mitgliedern einer Unternehmerfamilie gemeinsam ausgearbeitete und gemeinsam beschlossene schriftliche Zusammenfassung von Absichten, Zielen, Werten, Regeln und Verhaltensnormen.

Sie erfasst vor allem die Rolle der Familie im Unternehmen, deren Rechte und Pflichten sowie Verhaltensregeln für den Umgang mit Familien- und Unternehmensangelegenheiten.

Die Familienverfassung sorgt für Klarheit in der Familie und es wird der Wille der Eigentümer abgebildet.

Es gilt, die Firma „Familie“ mit all ihren Gesellschaftern und unterschiedlichen Bedürfnissen und Ansichten unter einen Hut zu bringen als auch deren ständigen Kampf um Einfluss, Macht und Geld hintanzuhalten.

Die Familie und das Unternehmen müssen sich im Einklang befinden. Die größten Gefahren in Familienunternehmen sind die beginnende Entfremdung, Nachfolgeregelungen und schwelende Konflikte. Unternehmerfamilien sollen nicht warten bis der „sprichwörtliche Hut“ brennt.

Fakt ist, dass etwa 70% der Familienbetriebe von der ersten in die zweite Generation und knappe 40% von der zweiten in die dritte Generation übergeben werden. Nicht einmal 5% schaffen es von der dritten zur vierten Generation. Es gilt, rechtzeitig und präventiv die Regeln für Familie und Unternehmen in einer Familienverfassung festzulegen.

Gegen den Verlust der familiären Einheit hilft kein noch so guter Gesellschaftsvertrag. Der Gesellschaftsvertrag schafft nicht das, was gebraucht wird - nämlich ein stabilisierendes Gefüge von Strukturen in der Familie. Eine Familienverfassung erhöht die emotionale Bindung der Familie zum Unternehmen. Renommierte Studien stellen ganz eindeutig: Eine Familienverfassung macht Unternehmen erfolgreicher!

Um mit **Walter** und **Andreas HEINDL**, den berühmten Süßwarenhersteller aus Wien, die mit ihren „Sissi Talern“ und „Mozartkugeln“ weltbekannt sind, zu sprechen: „Wenn alle ernsthaft daran interessiert sind, das Beste für die Firma und Familie zu tun und dabei gegenseitiger Respekt herrscht, wird das funktionieren. Jeder weiß was drinsteht und fühlt sich moralisch verpflichtet“.

**LINKS:**

- [Bericht Kaminabend zum Thema „Family Business“ im Schloss Leopoldskron – leadersnet.at](#)
- [Video Kaminabend „Family Business“ Schloss Leopoldskron](#)

In eigener Sache:

Es gilt, den Familienbetrieben eine Plattform der speziellen Wertschätzung zu bieten. Die Leitbetriebe Austria, mit ihrer Fokusgruppe „Family Business“, wird alle relevanten Themen, die mit Familienunternehmungen in Verbindung stehen, zur Sprache bringen und ein Umfeld des inspirierenden Austausches schaffen. Genauso wie Familienbetriebe auf Basis ihrer Werteorientierung agieren. In einer offenen Kommunikation mit zwischenmenschlichem Respekt und Verantwortung!

Zu diesem Dialog möchten wir Sie schon heute einladen. Wir freuen uns, wenn Sie mit ihren Erfahrungen auf uns zukommen ([christian@fuchs-consult.at](mailto:christian@fuchs-consult.at)) und wir gemeinsam zur fruchtbringenden Evolution unseren Beitrag leisten.



**Dr. Christian Fuchs, MBA, CSE, Dipl. Coach**

Leitbetriebe Austria Beiratsmitglied und  
Leitung Fokusgruppe Family Business  
Kontakt: [christian@fuchs-consult.at](mailto:christian@fuchs-consult.at)

Der Experte für Familienunternehmen begleitet Unternehmerfamilien auf dem Weg zur Familienverfassung und verfügt über umfangreiches Fachwissen und jahrzehntelange Erfahrungen im Topmanagement von eigenen Unternehmungen, Interessenvertretungen sowie Verbänden auf nationaler und internationaler Ebene. Christian Fuchs hat gemeinsam mit Prof. Dr. Werner Beutelmeyer den Family Business Bestseller „Patriachat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich?“ im medianet Verlag veröffentlicht.