

Sichtweisen und

KWF Magazin 1.2018

Porträts zu

Familienunternehmen

Was sie ausmacht,
und warum sie
für Kärnten wichtig sind.



Sichtweisen und Porträts zu Familienunternehmen

Herausgeber | Medieninhaber
KWF Kärntner Wirtschafts-
förderungs Fonds
Völkermarkter Ring 21–23
9020 Klagenfurt am Wörthersee
Austria | Europe
Telefon +43.463.55 800-0
office@kwf.at
www.kwf.at
Landesgericht Klagenfurt
FN 423155 m

Konzept | Idee
Sandra Venus und Erhard Juritsch

Redaktion
Marliese Fladnitzer-Ferlitsch,
verantwortlich für die Unternehmens-
kommunikation beim KWF

Projektkoordination | Gestaltung
Schlacher Unternehmens-
kommunikation

Fotos
Johannes Puch
Umschlag: Claudio Alessandri

Lektorat
Esther Pirchner

Papier
KartoKraft – Custom Kote 290 g
Munken Polar 120 g

Druck und Herstellung
Buch.Bücher Theiss

Das Magazin wurde mit der
gebotenen Sorgfalt gestaltet.
Trotzdem können Satz- und
Druckfehler, insbesondere
bei einzelnen Zahlenangaben,
nicht ausgeschlossen werden.
Der KWF übernimmt für
allfällige solche Fehler
keine Haftung.

Auflage
2.000 Exemplare im Juni 2018

Eine gendergerechte Formulierung
ist für den KWF selbstverständlich.
Im Sinne der Lesefreundlichkeit
und des besseren Textflusses
werden, wo möglich, geschlechts-
unspezifische Termini verwendet.
Bei bestimmten Hauptwörtern wie
Kunde, Förderungswerber oder
Klient sind nicht Personen gemeint,
sondern Unternehmen.

3. Jahrgang

Goldeck Textil GmbH

Almwellness-Hotel Tuffbad GmbH & Co KG
Gasthof Paternwirt

Springer Maschinenfabrik GmbH

Erhard Juritsch und Georg Messner

Max Franz

02 Es geht um mehr
Unternehmen – Familie – Mensch
EDITORIAL

04 Unternehmer mit jeder Faser
VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Sind Familienunternehmen etwas »Besonderes«?
10 VON PETER HEINTEL

16 Optimismus als Grundeinstellung
VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

**26 Besonderheiten, Herausforderungen
und Erfolgspotenziale für Familienunternehmen
in Kärnten**
VON SANDRA VENUS

30 Auch Unternehmen haben Wurzeln
VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

38 Gibt es die Hausbank noch?
Interview

44 Da steckt viel Herzblut drinnen
VON GERDA SCHLACHER

**48 Testen Sie Ihr Wissen
über die Kärntner Wirtschaft**

Es geht um mehr Unternehmen – Familie – Mensch

EDITORIAL



Mag. Sandra Venus

Sie kommen meist beim Frühstück zur Sprache und sind auch beim gemeinsamen Abendessen Thema – die aktuellen Ereignisse im Unternehmen. Die Herausforderungen, Erfolge und Probleme begleiten Familienunternehmen weit über den Acht-Stunden-Tag hinaus. Die Systeme »Familie« und »Unternehmen« zu verbinden, ist eine besondere Herausforderung. Die Begleitung des KWF hat in Bezug auf Familienunternehmen andere Facetten – so kann es schon einmal vorkommen, dass die Projektbesprechung im Wohnzimmer stattfindet.

Wir begleiten Unternehmen in allen Entwicklungsphasen und haben das Ziel, die Unternehmensbasis in Kärnten zu verbreitern und die Wertschöpfung zu vertiefen – Familienunternehmen spielen auf der Kompetenzlandkarte Kärntens eine besondere Rolle, sie sind vor allem im Tourismus und in der gewachsenen Sachgüterproduktion ausgeprägt. Wir versuchen, durch eine stärkere Vernetzung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und durch die Erweiterung der finanziellen Rahmenbedingungen Familienunternehmen in ihrer Entwicklung gut zu unterstützen. Gerade im Bereich der Wirtschaftsentwicklung – seit dem Jahr 2014 eine unserer Kernaufgaben – ermöglichen wir in überbetrieblichen Formaten mit Start-ups, internationalen Leitbetrieben und Familienunternehmen das Lernen voneinander und stellen die Kooperation in den Vordergrund.

¶ Was ist das Besondere, Einzigartige in Familienunternehmen? Wie werden Prozesse gesteuert, wie Entscheidungen getroffen?

¶ Familienunternehmen ticken anders, Entscheidungsprozesse haben andere Vorzeichen, Spannungsfelder zwischen den verschiedenen Systemen sind immer aktuell. Wie weit sind die Zukunftsperspektiven des Einzelnen in Familienunternehmen uneingeschränkt verwirklichtbar, wie weit sind Entwicklungen bereits vorgezeichnet oder lassen sich neue, andere Wege einschlagen? Wir wissen, wie komplex und herausfordernd Übergabe- und Übernahmeprozesse sich entwickeln können.

¶ Sie finden in dieser Ausgabe Familienunternehmen, die wir als KWF in den unterschiedlichen Unternehmensphasen begleitet haben. Wir wissen aufgrund der unternehmerischen Strukturen in Kärnten um die Bedeutung von Familienunternehmen. Zu einem großen Teil KMU, sind sie für die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts Kärnten als Schlüsselakteure im Zusammenspiel mit internationalen Leitbetrieben essenziell. Die Beispiele sollen die Facetten und Rollenbilder in Familienunternehmen spürbar machen – auch die Rolle des KWF verändert sich.

¶ Wir versuchen auch zukünftig, aus der gelebten 25-jährigen Erfahrung die Unternehmen gut zu begleiten. Die monetären Förderungen werden in der Zukunft weiter an Bedeutung verlieren, vielmehr sehen wir uns stärker als Informations- und Vernetzungsdrehscheibe. Dies soll mit Freude, Vertrauen und Kooperation gelingen.

Sandra Venus
Vorstand

Unternehmer mit jeder Faser

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH



Die Goldeck Textil GmbH wurde 1948 für die Steppdeckenfabrikation gegründet, das Kerngeschäft – die Verarbeitung von Synthetikfüllungen und Naturfaserfüllungen (Schafwolle, Seide, Baumwolle, Kamelhaar, Daunen) ist geblieben, aber die Produktpalette hat sich um Wasserbetten und Funktionskleidung erweitert. »Erfolg durch Innovation« ist die Vision der Unternehmensgruppe. Diese liegt all ihren Marken und Produkten zugrunde.



Wie immer staune ich über die Juwelen, die sich als Unternehmen in Kärnten verbergen. Auch wenn der Betriebsstandort nicht besonders attraktiv wirkt, ist »verbergen« wohl nicht der richtige Ausdruck. Die Goldeck Textil GmbH mit Hauptsitz in Seeboden ist ein vielseitiges, mittlerweile umsatzstarkes und auch nicht ganz unbekanntes Unternehmen. Wie der gleichnamige Berg in Oberkärnten ist es bei Kennerinnen und Kennern durchaus bekannt.

Wie mir der Prokurist Josef Müller und die Gattin des Chefs Marika Mayer erzählen, gibt es in Sachen Marketing zukünftig dennoch einiges zu tun. Das Unternehmen deckt derzeit sämtliche unternehmerischen Leistungsfunktionen, von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb selbst ab. Die Produktpalette ist vielfältig und deshalb auch in drei Marken untergliedert.

¶ Carinthia ist der europäische Spezialist für Kälte- und Nässeschutz und realisiert seit vielen Jahren Innovationen in der Thermoisolation. GoldEck Austria steht für höchste Ansprüche bei Zudecken, Kissen und Unterbetten. BluTimes ist Europas führende und zertifizierte Wasserbettenmarke unter dem Dach der Goldeck Textil GmbH.

¶ Der Zentrale in Seeboden ist es wichtig, dass die Produkte in Europa produziert werden. Das ermöglicht zum einen eine hohe Flexibilität und garantiert zum anderen eine sehr gute Qualität, was Kunden zu schätzen wissen. Eine weitere Stärke des Unternehmens ist die persönliche Betreuung der Kunden. »Man muss den Kunden immer positiv überraschen, zum Beispiel durch eine besonders gute persönliche Betreuung von Partnern und Kunden. Geschätzt werden im Behördenbereich auch Prototypen, die Anforderungen erfüllen, die der Kunde noch gar nicht artikuliert hat«, so Josef Müller über die Kundennähe des Unternehmens.

¶ Das Unternehmen hat Geschichte, der Erfolg ist jedoch jüngerer Natur. August Mayer, der langjährige Eigentümer, übernahm die Firma, in der damals noch mit Lohnfertigung gearbeitet wurde, im Jahr 1971 von seinem Vater. In den 1980er-Jahren übersiedelte das Unternehmen von Spittal an der Drau nach Seeboden – keine weite Strecke, aber aufgrund von Platzmangel notwendig und finanziell sehr herausfordernd. Damals ging alles noch gut aus, doch mit dem EU-Beitritt und den damit verbundenen Veränderungen des Marktes kam schon bald die nächste Herausforderung. Händler sprangen von einem Tag auf den anderen ab, was das Unternehmen beinahe in die Knie zwang und den Abbau von rund hundert Leuten mit sich brachte. Wahrscheinlich lag es am Verhandlungsgeschick des Unternehmers August Mayer, der das schier Unmögliche möglich machte. Mittlerweile zählt die Unternehmensgruppe mit ihren fünf Standorten rund 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch heute noch, im Alter von siebzig Jahren, ist August Mayer nicht zu stoppen. Mit leuchtenden Augen und voller Lebensfreude ist er nach wie vor aktiv im Unternehmen tätig und tüfelt an noch besseren Isolationsmaterialien.

¶ Gemeinsam mit seiner Frau Marika, die sich im Unternehmen um die Finanzen und das Personalmanagement kümmert, wird der Betrieb noch immer auf einer mitarbeiternahen, persönlichen Ebene geführt. Das Wohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dem Unternehmen wichtig. Diese familiäre Atmosphäre macht die Goldeck Textil GmbH als Arbeitgeber sehr attraktiv.





¶ Marika Mayer kümmert sich persönlich um die Mitarbeiter und hat immer ein offenes Ohr für sie. Ihr ist es schlichtweg wichtig, dass es ihnen gut geht, »weil sie dann leistungsfähiger sind«. Wobei ich ihr unterstelle, dass ihr Motiv nicht ein effizienzmaximierendes, sondern ein humanistisches ist. Dennoch ist es nicht leicht, für bestimmte Positionen das richtige Personal zu finden. Das Unternehmen würde Fachkräfte mit einer textil-technischen Ausbildung benötigen, die es in Österreich gar nicht gibt.

¶ Der Prokurist Josef Müller hat ein BWL-Studium absolviert. Er ist vor zehn Jahren eher durch Zufall zum Unternehmen gekommen und schon bald hat August Mayer festgestellt, dass er es wert ist, ihm zu vertrauen und ihm Verantwortung zu übertragen. So ist Josef Müller seit einigen Jahren auch Geschäftsführer der Produktionsstätten in der Slowakei und Moldawien.

¶ Auch wenn sich die beiden Töchter des Unternehmerehepaars noch nicht festgelegt haben, ob sie die Nachfolge antreten werden, wird die Weiterführung durch die neue Generation sichergestellt und ermöglicht.

¶ In der Zwischenzeit hat sich August Mayer ein Hobby gesucht, das vielleicht auch für die Zukunft des Unternehmens relevant sein könnte. Auf einer Landwirtschaft baut er Hanf an, dessen Fasern wertvoller sind als die der Baumwolle und deshalb vielleicht in einer nächsten Produktpalette ihre Verwendung finden werden.

Goldeck Textil GmbH

Letztes gefördertes Projekt

- Erforschung und Entwicklung der Prozessentwicklung zur Herstellung von innovativen Fasern & Vliesen

Förderstellen

- KWF und FFG

Förderbare Projektkosten

- 834.073 EUR

Förderung | Barwertquote

- 214.413 EUR von der FFG und
- 53.320 EUR vom KWF

Projekttablauf

- Kontaktaufnahme beim KWF
- Antragstellung bei der FFG
- ProjektAbstimmung, Genehmigung durch FFG und KWF
- Projektumsetzung
- Abrechnung
- Auszahlung der Förderung
- Nachbetreuung

Ansprechperson im KWF

- Mag. Hans Jörg Peyha

Förderbegründung

- Die Umsetzung innovativer Ideen in konkreten Projektvorhaben, in Kooperation mit anderen Unternehmen beziehungsweise Forschungseinrichtungen (universitär beziehungsweise außer-universitär), führt bei den Unternehmen zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie zur Stärkung der Forschungskompetenz und zum Aufbau einer internationalen Technologie-Spitzenposition.

Sind Familien- unternehmen etwas »Besonderes«?

VON PETER HEINTEL



em. o. Univ.-Prof. Dr. Peter Heintel

em. o. Dr. phil., geborgen 1940; Professor für Philosophie und Gruppendynamik am Institut für Philosophie der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt; von 1974 bis 1977 Rektor der Universität Klagenfurt. Tätigkeit als Organisationsberater in zahlreichen in- und ausländischen Institutionen, Organisationen, Unternehmungen; von 2003 bis 2005 Vorsitzender des Senats der Universität Klagenfurt; seit 2001 Mitglied des Instituts für Interventionsforschung und Kulturelle Nachhaltigkeit. Seit 10|2009 emeritiert.

»KMU sind das Rückgrat unserer Wirtschaft«, hört man oft in Reden, und KMU sind zum Großteil Familienunternehmen. Also gar nichts Besonderes?

Sogar manche Konzerne sind im Familienbesitz, werden von Familienmitgliedern gesteuert.

Fast könnte man sich zur Ansicht durchringen: Unternehmen eignen sich besonders für Familien und umgekehrt.

Erinnert man an Krisenbewältigungen in letzter Zeit, fällt zudem auf, dass KMU in Familienhand besser abgeschnitten haben

als shareholder-orientierte Kapitalgesellschaften.

Wieso gelingt hier Resistenz besser?

Es scheint derzeit auch gar nicht so abwegig zu sein zu behaupten, dass umgekehrt Unternehmen vielleicht auch einen »Außenhalt« für Familien im Sinne eines innerfamiliären Bindemittels darstellen, dass sie ein allen Gemeinsames sind, das es erschwert, Familien aufzulösen; überhaupt, wo man ständig von ihrem Ende, vom Zugrundegehen andernorts hört.

Andererseits müssen wir erleben, dass viele Familienunternehmen früher als gedacht und gewollt das Zeitliche segnen, kaum die vierte Generation überleben. Also doch keine »Idealverbindung«?

Dass diese Tatsache nur an den Personen liegt, die sich in der Erbabfolge auffälligerweise als immer weniger geeignet erweisen, Betriebe zu führen, kann bei dieser Menge bezweifelt werden. Eher wird gesagt, dass man gerade aus guter Kenntnis dessen, was ein Familienbetrieb ist, welche »Opfer« er verlangt, wie er das Leben bestimmt und strukturiert, gerne darauf verzichtet hat, das Unternehmen weiterzuführen, wie schwer es eine ständig beschworene Familienideologie gemacht hat, sich zu lösen, eigene Wege zu gehen, eigene Interessen zu verfolgen, und wie man von Schuldgefühlen verfolgt wurde, wenn man tatsächlich Unternehmen und Familienverband hinter sich gelassen hat. Also kann man umgekehrt offensichtlich sagen: Familien dienen *auch* der Aufrechterhaltung von Betrieben, die Berufung auf sie sichert Fortbestand und Übergaben. Im Appell an Gründung, Tradition wird Weiterführung quasi zu einer familiären Pflicht. Auch wenn heute »moderne« Familien bereit sind, die »Freiwilligkeit« der Kinder zu akzeptieren und ihnen freistellen, das Unternehmen zu übernehmen, so bleibt doch die Hoffnung, dass es dennoch geschieht, ebenso Hoffnung, wie der Druck unter den potenziellen Nachfolgern Druck bleibt, ihr zu entsprechen. Hier wird zugleich eine grundlegende Schwierigkeit von Familienunternehmen sichtbar.

¶ Nicht immer finden sich in den nachfolgenden Generationen geeignete Nachfolger. Sei es, weil es tatsächlich nicht ihre Sache ist, Geschäftsführungsrollen zu übernehmen, sei es, weil sie meinen, andere berufliche Wege gehen zu sollen. Werden diese dennoch »überzeugt«, überredet, geben sie dem Druck nach oder stellen sich selbst unter denselben, kann das für eine geglückte Weiterführung fatale Konsequenzen haben. Über die Nachfolgethematik hinaus ist daher ein Widerspruchsverhältnis ständig zu bewältigen, zu balancieren: Familien repräsentieren eine andere Systemlogik als ökonomisch handelnde Betriebe, verkörpern andere Werte als letztere, die als »Teilmenge« eines übergeordneten Systems Wirtschaft auf Gewinn schauen müssen, den »Gesetzen«

der kapitalistischen Ökonomie gehorchen. Nicht alles, was für eine Familie tauglich ist, was sie erhält, fördert – auch ihr Umgang mit Emotionen, Bedürfnissen etc. ihrer Mitglieder –, kann auf das Management eines Unternehmens übertragen werden. Nicht alles, was für eine Unternehmensführung gebraucht wird, findet ihr Pendant in der Familie. Beide Systeme können sich gegenseitig erheblich stören, können in ihrem Zusammenwirken Konflikte produzieren, die nicht so ohne Weiteres dadurch lösbar sind, dass man Hierarchien gegeneinander »ausspielt« unter der Devise: »Was ist mir wichtiger, die Familie oder der Betrieb?« Zwar sollen Wichtigkeitsabwägungen durchaus stattfinden (zum Beispiel wenn Familienmitglieder gänzlich im Betrieb »aufgehen« und keine Zeit mehr für ihre Familie haben), diese aber setzen eben ein Widerspruchsmanagement voraus, das Anforderungen zu balancieren imstande ist.

¶ Denn ebenso gilt es, jene Werte, Haltungen et cetera wahrzunehmen, die in einem System besonders ausgeprägt, auch dem anderen hilfreich sein können. Dies bedeutet in der Praxis, sich immer wieder klarzumachen, was an »Familialem« einerseits für das angestrebte Leben der Familie unverzichtbar scheint, und was andererseits im Unternehmen als solchem zum Problem werden kann. Umgekehrt ist immer wieder zu überlegen, was Unternehmen für ihre Zwecke übernehmen können und was geeignet ist, Familien zu überfordern oder zu gefährden. Beide Seiten können einander unterstützen, beide sich auch gegenseitig im Wege stehen. Sich diese Tatsache immer wieder bewusst zu machen, gehört zum Management eines jeden Familienunternehmens, sollte gewissermaßen auf der Agenda jeder Standortbestimmung und Strategieentwicklungsklausur stehen. Leider ist im Gegensatz dazu festzustellen, dass man von dieser Selbstreflexionsmöglichkeit viel zu wenig Gebrauch macht, oft nur zu ihr greift, wenn Krisen auftreten, wenn es gar nicht mehr anders geht, manchmal nicht einmal dann.

¶ Diese »Enthaltsamkeit« hat auch insofern nachhaltige Folgen, als man die beiden Systeme Betrieb und Familie unberührt nebeneinander stehen lässt, in der Hoffnung, dass sie sich schon irgendwie vertragen würden. Leider lernt man dadurch auch die negativen Konsequenzen einer unstatthafter Vermischung von beidem in ihrer Tragweite nicht einzuschätzen. (Inwieweit dies mit »alten« Familienmustern zusammenhängt, die der Ideologie nachhängen, dass Familienmitglieder alles »unter sich« zu regeln hätten – »die Schmutzwäsche wird zu Hause gewaschen« –, oder überhaupt mit unserer Ungeübtheit, mit Konflikten umzugehen und »Feedback«-Einrichtungen auch für derlei Probleme vorzusehen, kann hier nicht näher ausgeführt werden; jedenfalls kommt sich beides entgegen. Es gibt viel an Klärungsbedarf für eine gute Entscheidungsvorbereitung, der man meist zu wenig Zeit, zu wenig Raum einräumt. Für Familien jeder Art gilt diese Defizitfeststellung: Auch sie sind es nicht gewohnt, sich selbst zum Gegenstand ihrer Reflexion zu machen; »Familienkonferenzen«, die einladen, sich mit dem Funktionieren beziehungsweise Nichtfunktionieren der eigenen Familie zu befassen, sind selten anzutreffen.)

¶ Es ist heute auch kaum möglich, allgemeine Regeln für diese Selbstreflexion vorzusehen, oder gar theoretische Lösungen anzubieten, die »nur« umgesetzt werden müssten. Es muss die *eigene* Familie, das *eigene* Unternehmen im Zentrum stehen. Sie müssen sich in ihrer »Besonderheit« begreifen lernen, denn jeder Betrieb hat eine besondere *Individualität*, bestimmt durch seine Geschichte, Traditionen, Gründungsfiguren und das besondere Verhältnis von Familie und Unternehmen, das sich mit der Zeit herausgebildet hat. Insofern lassen sich zwar vergleichbare Problemlagen in vielen Familienunternehmen identifizieren, die jeweiligen Problemlösungen können sich aber voneinander gewaltig unterscheiden (zum Beispiel in den Regelungen des Verhältnisses Eigentümer und Nicht-Familienmitglieder).

¶ Individualität, Unterschiede und deren Herausbildung entstehen und verstärken sich auch durch eine Tatsache, die nicht zu leugnen ist, auf die oft verwiesen wird: Weder gibt es mehr *die* Familie als unverbrüchliches Zugehörigkeits- und Geborgenheitsversprechen, noch Unternehmen, die sich, Orientierungssicherheit versprechend, nicht in laufenden Veränderungsprozessen befinden. Auf all die Veränderungszumutungen auf beiden Seiten geben Unternehmungen und Familien sich verschiedene Antworten. Wir befinden uns auf einem weiten Feld »historischer Ungleichzeitigkeiten«. Während manche Familien noch aus den »Restbeständen« ihrer Tradition leben, diese als allgemein geltende – auch moralisch wirksame – Orientierungen und Verpflichtungen ansehen (es gehört zum Familiensinn, dass Kinder mehr oder weniger als selbstverständliche Nachfolger gehandelt werden und dass sich diese auch den Familienanforderungen zu beugen bereit sind), haben »modernere« Familien die Selbstständigkeit ihres Nachwuchses akzeptiert, öffnen ihnen sogar Berufswege, die wahrscheinlich nicht mehr zum Unternehmen zurückführen. Ebenso gibt es auf der anderen Seite Unternehmen, die immer noch streng hierarchisch an den alten »Paternalismus« anschließen wollen, neben solchen, die die »Zeichen der Zeit« wahrgenommen haben wollen und völlig andere Management- und Organisationsformen entwickeln und entwickelt haben. In all diesen unterschiedlichen Betriebsformen wird das Verhältnis von Familie und Unternehmen ein anderes sein. Umso wichtiger ist es jeweils, »Passungen« herzustellen. Man könnte von einem »koevolutiven« Prozess sprechen: Familien und Unternehmen entwickeln sich in beiderseitiger Anerkennung aneinander weiter, bekommen in diesem Prozess ihre konkrete Gestalt. Letzteres wäre deshalb besonders wichtig, weil man an beiden Seiten nicht mehr auf feststehende, außer Streit zu stellende Fundamente zurückgreifen kann. **So wie Familien erst in ihrer Auseinandersetzung mit dem Unternehmen zu dem werden, was sie nicht nur sind, sondern auch sein können, so muss der Betrieb ausweisen, was ihn über seine rein ökonomische Funktion hinaus zu einem Familien-Unternehmen macht.** Dieser Prozess, diese Koevolution kann man einfach geschehen lassen, dort und da überrascht von unerwarteten Ereignissen, oder man kann ihn, wie vorhin beschrieben, zu steuern versuchen. Versäumt man dies, kann man sich in ersterem Vorgehen nur wünschen,

dass sich alles glücklich zusammenfügt – meist informell gesteuert –, es bekommen aber die beiden Systeme eine eigentümliche, im Hintergrund »waltende« Selbstständigkeit, die in bestimmten Situationen mit aller Wucht auftreten kann.

(Beschwörung einer Familie, die es so gar nicht gibt, einseitige Betonung ökonomischer Sachzwänge, denen sich die Familie zu unterwerfen hat; die Systeme schließen sich ab, wollen sich gegenseitig nicht mehr in ein tragfähiges Verhältnis bringen.)

¶ In unserer Beratungsarbeit sowie in diversen Forschungsrecherchen konnten wir erfahren, wie wenig Familienunternehmen über ihre sich gegenseitig auch konkurrierenden Systeme wissen; welchen Bedingungen sie unterliegen, was ihren Unterschied ausmacht. Manche sehen die Widersprüche gar nicht, meinen, wie »harmoniebedürftig« viele Familien sind – dass sie sich ohne großen Konfliktaufwand vereinigen lassen. Hinzu kommt noch, dass sie, wenn man nach ihren Familien fragt, oft gar nicht sagen können, was diese ausmachen, was ihnen wichtig und unverzichtbar zu ihrer Aufrechterhaltung ist, und wenn sie darüber Auskunft geben, fällt auf, dass selbst die Angehörigen sich völlig unterschiedliche Bilder von ihren Familien machen. Nicht viel anders ist es auf der Unternehmerseite, fragt man nach der Besonderheit ihres Unternehmens, nach ihrer »Kultur«. Darüber aber Bescheid zu wissen, wäre schon deshalb wichtig, weil sich in dieser Kultur sehr oft manifestiert und widerspiegelt, wie das Verhältnis von Familie und Unternehmen gemanagt wird.

¶ Dass dieses Management trotz des guten Willens aller oft schwierig ist, davon zeugen viele Unternehmensbiografien. Trotz einschlägiger Forschungen und Veröffentlichungen über Widersprüche, über gelungenes und misslungenes Management, ist die Bereitschaft, sich ausdrücklich mit diesen zu beschäftigen, als gering zu bezeichnen. Dafür gibt es Gründe: Bücher werden nur dann lebendig, wenn das Management ihre Erkenntnisse *gemeinsam* in Verbindung mit ihrem Betrieb bespricht, konkretisieren kann, wenn dies nicht geschieht, bleiben sie abstrakt. Schwierigkeiten bereiten auch die gegenwärtigen Entwicklungen innerhalb der Familie. Selten finden wir noch »alte« Familien mit klaren Regeln, Normen, Standards, denen alle Mitglieder »gehören«, denen sie unterworfen sind. Auch Zugehörigkeitsversprechen bleiben oft unerfüllt. Dementsprechend

verliert das Unternehmen sein »klares« Gegenüber, wird mit völlig unterschiedlichen Auffassungen konfrontiert, die sich besonders in Generationsunterschieden manifestieren. Jedenfalls »genießen« Familienmitglieder eine zugebilligte Eigenständigkeit, Freiheit. »Gehorsamsforderungen« laufen ins Leere, erzeugen bestenfalls Widerstand, die Berufung auf familiäre Werte, Verhaltensformen gelingt nicht mehr, eben weil es *diese* Familien kaum mehr gibt. Dennoch sind »Sehnsüchte« geblieben. Zumindest wünscht man sich Zugehörigkeiten, Loyalitäten, Rücksichtnahme auf eigene Bedürfnisse und Emotionen, die ein ökonomisch funktionierender Betrieb kaum von sich aus befriedigen kann. Also sollen Familien hier dazu da sein, diesen Wünschen entgegenzukommen, sollen »die Kälte« einer profitorientierten Funktionalität zumindest »abfedern«. Überhaupt kann festgehalten werden, dass seit den diversen Krisen, der Zuspitzung des Wirtschaftssystems in Konzern- und Shareholder-Ausformungen immer mehr die Bedeutung von Familien in Unternehmen wieder in den Vordergrund tritt, fast möchte man sagen, eingemahnt wird. Aber auch hier gibt es Schwierigkeiten: Die »alte« Familie lässt sich kaum mehr »reanimieren« und die »neue« muss sich gerade in der Auseinandersetzung mit den neuen ökonomischen Herausforderungen erst »erfinden«. Erfinden beruhigt aber keineswegs unser Sicherheitsbedürfnis, hätten wir doch gerne *ein* Fundament, das alle nötigen Wegweiser schon aufgestellt hat. In diesem »historisch« gewachsenen Muster werden wir enttäuscht, allerdings um den Gewinn bereichert, erleben zu können, wie immer wieder neu gezimmerte Fundamente Familien erst »zum Leben erwecken«.

¶ Die Entwicklungsgeschichte der Familien offenbart uns ein Phänomen, das auch nicht gerade dazu beiträgt, den oben genannten Prozess zu »beflügeln«. Man kann nämlich von einer Zunahme »emotionaler Überdeterminiertheit«, was Familien, auch schon Paarbeziehungen betrifft, sprechen. Fast kann man den Eindruck gewinnen, dass den Familien und Ehen ein Ort zugewiesen wird, der, einem Container gleich, alle positiven Wünsche und Sehnsüchte in sich versammelt, die sonst im Leben nicht vorkommen oder unerfüllt bleiben. Hier wird ein Überlastungsprogramm installiert, dem nicht entsprochen werden kann; und obwohl man aus eigener empirischer Erfahrung weiß, dass die Realität von Familie und

Ehen nicht so »rosig« aussieht, hält man an ihr fest, nimmt Enttäuschungen in Kauf. Es lässt sich das Programm auch jederzeit aktivieren, weil davon ausgegangen werden kann, dass es für alle jeweilig Betroffenen geschrieben ist. Man merkt dies daran, dass jederzeit an die Familie appelliert werden kann, mit ihr Beschwörungen verbunden werden, so und nicht anders zu handeln. Das Paradoxon: Man erzielt mit etwas eine nachhaltige Wirkung, was so gar nicht existiert, und erzeugt Schuldgefühle bei jenen, die sich durch die Appelle nicht beeindrucken lassen (zum Beispiel eine Nachfolge nicht wahrnehmen wollen).

¶ Wenn schon bei allen möglichen Gelegenheiten Unternehmen und Familie sich gegenseitig »neu« erfinden müssen, gibt es eine Situation, in der, wie mit einem Brennglas zusammengezogen, alle Systemwidersprüche virulent werden, und das ist die schon öfter genannte Übergabe-Übernahme-Situation.

¶ In Konsequenz des bisher Gesagten gestatte ich mir, zu diesem »neuralgischen« Punkt einige Hinweise und Empfehlungen abzugeben (sie dienen auch dazu, plötzliche und unerwartete Überraschungen und Reaktionsmuster zu vermeiden). Es scheint zweierlei Vorbereitung sinnvoll: erstens eine Aufklärung über notwendige Konflikte, am besten eine vorhergehende gemeinsame »Einübung« in die kommende Situation, ohne dass noch Entscheidungen getroffen werden müssen, zweitens eine Einübung in Konfliktmanagement, die die Akteure fähig macht, selbst ihre Konflikte zu regeln. Das ist aufgrund von Selbstbetroffenheit nicht immer leicht. Bemerkt man hier Grenzen, an die man stößt, empfiehlt es sich allemal, einen neutralen Vermittler (Mediator) hinzuzuziehen. Folgende Bedingungen sollen dabei berücksichtigt werden.

→ **Rechtzeitigkeit:** Mit der Übergabe muss lange vor dem konkreten Akt begonnen werden.

→ **Transparenz:** Es sollen alle Beteiligten rechtzeitig wissen, woran sie sind, was man mit ihnen vorhat; auch wie es ökonomisch um das Unternehmen bestellt ist.

→ **Lebens- und Berufsplanung für zukünftige Nachfolger:** Wenn sich jemand von der nächsten Generation dazu entscheidet, die Nachfolge anzutreten, ist es sinnvoll, ihn gut darauf vorzubereiten.

→ **Familienkultur, Familienmanagement** – eine recht umfassende Aufgabe. Dazu gehören Familienzusammenkünfte, Feiern, Feste, aber auch Gelegenheiten, wo gemeinsam über das Unternehmen stressfrei – außerhalb des Alltagsgeschehens – gesprochen, diskutiert wird, wo auch Weichen für Nachfolgentscheidungen gestellt und in Ruhe besprochen werden können.

→ **Sorgfältigkeit im Erstellen von Gesellschafts-, Stiftungs- und Eheverträgen.** Familien sind oft vertragswiderständig, wollen als Lebens- und Liebesgemeinschaft nichts vom Recht, das sie als Misstrauensvotum verstehen, wissen; hier ist die Vermischungsversuchung sehr groß und immer wieder zu überwinden. Gerade für spätere Nachfolgen kann man sich hier vieles ersparen.

→ Die so genannte **immaterielle Zusatzausschüttung:** Familienbetriebe sind nicht auf das Funktional-Ökonomische zu reduzieren. Auf der positiven Seite vermitteln sie Identität, Zugehörigkeit, Kontinuität, Sinn. Oft geben sie auch Orientierung, normative Sicherheit (Verhaltensspielregeln, Anständigkeit et cetera). All das kann Leben erleichtern, hat aber, wie der Titel sagt, immateriellen Charakter. Es bedarf der Pflege und der Selbstvergewisserung. Es ist sinnvoll, dafür Zeiten einzurichten.

→ **Überlegungen und Diskurse zur gesellschaftlichen Familiensituation:** Diese ist nämlich in substantziellen Änderungen begriffen und es ist empfehlenswert, gemeinsam zu besprechen, was dies für die jeweilige Unternehmensfamilie bedeutet. Es zeugt von wenig Realismus, dort eine »heile Welt« aufrecht erhalten zu wollen, wo ihr längst der Boden entzogen ist; hier ist manchmal einiges tabuisiert, was in Nachfolgesituationen dann an den Tag kommt (Folgen von Scheidungen, Mehrfachheiraten, uneheliche Kinder, finanzielle und auch »psychische« Selbstständigkeit von Kindern, »Scheinfamilien«, die nur mehr durch ökonomischen Druck zusammengehalten werden, et cetera).

¶ Fasst man all diese Bedingungen unter einem Titel zusammen, so könnte er lauten: **Rechtzeitiger, transparenter, selbstreflexiver Umgang mit dem Nachfolgethema aller Betroffenen**, was vor allem für den Übergeber meist die größere Zumutung ist; geht es doch in gewissem Sinn um sein »Ende«.

Optimismus als Grundeinstellung

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Angelika und Gabriel Obernosterer sen. haben mit dem Betrieb des Gasthof Paternwirt auch den Grundstein für das Almwelness-Resort Tuffbad gelegt und mittlerweile beide Unternehmen ihren Kindern anvertraut. Aber was vielleicht noch wichtiger ist, sind die Werte, die sie ihnen mitgegeben haben: Freude am Arbeiten, Wertschätzung und das Bewusstsein, dass nichts selbstverständlich ist.





Im Tuffbad geht es um die Menschen

Das Tuffbad – der Ort, aber vor allem die Hotelanlage – ist eine andere Welt, eine besondere Welt. Das wird einer der Gründe sein, warum viele Genießerinnen und Genießer der gediegenen Almwelness das Hotel im Lesachtal für sich entdeckt haben. Aber was geschieht in diesem kleinen Dörfchen, das den Aufenthalt so unvergessen macht? Ein Gespräch mit der Eigentümerin und Geschäftsführerin Eva-Maria Oberluggauer, geborene Obernosterer, vermittelt mir eine Ahnung davon, wie diese Welt zustande kommt. Denn das einzigartige Wellnessangebot rührt von einer besonderen Einstellung und Philosophie her.

Almwelness als Philosophie

»Es geht um den Menschen«, ist das einfache Konzept. Ja, einfach gesagt, aber auch einfach getan? Frau Oberluggauer setzt alles daran, dass es den Menschen in ihrer Umgebung gut geht. Das sind vordergründig natürlich die eigene Familie, aber auch die erweiterte Familie, damit meint sie ihr Team, das vorwiegend aus Lesachtalerinnen und Lesachtalern besteht, von denen schon viele von Anbeginn des Tuffbades mit dabei waren. Die Gegebenheiten des Lesachtals sind als natürliche Rahmenbedingungen vielleicht auch mitverantwortlich für den Erfolg des Tuffbades. Man kennt sich, und das Wellnessresort ist ein wichtiger Arbeitgeber. Nicht nur seit dem Beitritt zu »Slow Food Travel« kommen die meisten Lebensmittel, die hier verarbeitet werden, aus der Region. Wo es möglich ist, greift man auch auf Leistungen vieler Handwerker aus der unmittelbaren Umgebung zu, und sogar altes Mobiliar wird angekarrt und gerne im Tuffbad angenommen, um das authentische Flair zu erhalten. So manches antike Lärchenbett wurde im »Tupf« wieder seiner ursprünglichen Bestimmung zugeführt.



Eva-Maria Oberluggauer hat in den letzten 15 Jahren viel gelernt. Als blutjunge Paternwirt-Tochter tauchte sie mit Haut und Haaren in den Qualitätstourismus ein. Ihre Eltern trieben den Auf- und Ausbau des Tuffbades nur unter der Voraussetzung voran, dass die Tochter das Hotel übernehmen würde. War das nicht ein gewaltiger Druck? Im Gegenteil. Für Eva-Maria waren es das Vertrauen ihrer Eltern und die übertragene Verantwortung, die sie bestärkten, ihre Ideen umzusetzen und das Risiko einzugehen. Unterstützend war die Bereitschaft ihres Ehemannes Egon Oberluggauer, auch aktiv im Betrieb mitzuarbeiten. Heute weiß sie, dass ihre Eltern auf sie auch stolz wären, wenn die Rechnung mit dem Tuffbad nicht so aufgegangen wäre und sie sich auf andere Weise verwirklicht hätte. Es ist aber auch schön, die Eltern in der Nähe zu wissen und auf die Erfahrungen, die sie in dieser Branche haben, zurückgreifen zu können. Auch sie selbst will ihren Kindern später die freie Wahl lassen, was sie in ihrem Leben machen wollen.

Zur unternehmerischen Verantwortung hat Frau Oberluggauer ohnehin eine spezielle Einstellung: »Es wird schon gut gehen«, und tatsächlich ist es das bisher auch.

Qualität im Detail

Aber zurück zum Erfolgsrezept des Tuffbades. Ganz eindeutig sind die Lage und die natürlichen Wasservorkommen etwas Besonderes. Aber die Details und die persönliche Betreuung machen den wirklichen Unterschied zu anderen Häusern aus. Deshalb gibt es auch viele Stammgäste, insbesondere aus Kärnten. Eigen ist dem Tuffbad auch, dass die Professionalität ihre Grenzen hat und somit auch Authentizität spürbar ist. Das Resort wurde weder in seiner Architektur noch in seinem Leistungsangebot so geplant und umgesetzt, wie es sich derzeit präsentiert, sondern ist aufgrund von Kundenwünschen, Ideen der Familie und Anregungen von Fachleuten gewachsen.



Besonderes Personalmanagement

»Unsere Stärke ist nicht die Hardware, sondern die Software. Wir fragen die Kunden nicht mehr, welche Behandlung sie wollen, sondern wie sie sich nach der Behandlung fühlen möchten.« Eva-Maria Oberluggauer weiß, dass die Qualität mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht und fällt. Sie schätzt sich deshalb glücklich, dieses tolle Team zu haben, und sieht dessen Engagement nicht als Selbstverständlichkeit an. Dafür werden diejenigen, die Kompetenz und Willen zeigen, mit Verantwortung belohnt. Ein absolutes Muss für die Unternehmerin ist, dass ihre Leute ihr gegenüber offen und ehrlich sind, und sie greift auch zu interessanten Maßnahmen, um die hohe Dienstleistungsbereitschaft aufrecht zu erhalten. Jedes Belegschaftsmitglied darf mit seinem Partner oder seiner Partnerin einen Wellness-Urlaub mit allem, was dazugehört, in Anspruch nehmen. Es soll alles einmal aus der Perspektive des Gastes erfahren werden, von der elektronischen Zimmerbestellung bis zum Digestif. Im Gegenzug erwartet sich die Wirtin ein ehrliches Feedback, so wie sie es auch von den Gästen einholt.

Anspruchsniveau und Arbeitspensum

Auf meine Frage, ob ihr die stetigen Qualitätssteigerungen, der sich selbst auferlegte Druck, das ständige Hinterfragen nicht irgendwann zu viel werden, kommt die Antwort: »Jetzt kann ich und jetzt will ich!« Was könnte man dem schon entgegenzusetzen? Bei ihrem Zwölfstundentag ist von harter Arbeit keine Rede. Im Gegenteil, diese Auslastung braucht sie. »Jeden Tag, wenn ich in der Früh aufwache, wird mir mein Glück bewusst. Ich bin gesund, meine Familie ist gesund und wir haben Arbeit. Und die gefällt uns auch noch.«

Dass nicht immer alles leicht war, bestreitet sie keineswegs, aber sie macht es nicht zum Thema. Die eine oder andere Unannehmlichkeit hätte sie sich ersparen können, wenn sie immer schon auf den Papa gehört hätte, aber Erfahrungen muss man eben selbst machen.

Almwellness-Hotel Tuffbad GmbH & Co KG

Letztes gefördertes Projekt

→ Modernisierung und Generalsanierung von dreißig Einheiten

Förderstellen

→ KWF

Förderbare Projektkosten

→ 520.000 EUR

Förderung | Barwertquote KWF

→ rund 29%

Projekttablauf

- Kontaktaufnahme mit KWF
- Projektanbahnung und Genehmigung durch KWF
- Projektumsetzung
- Abrechnung
- Auszahlung der Förderung
- Nachbetreuung

Ansprechperson im KWF

→ Klaus Friessnig

Förderbegründung

→ Im Rahmen der KWF-Ausschreibung »Tourismus Qualitätsoffensive« wurden Beherbergungsbetriebe bei umfassenden Modernisierungs- und Verbesserungsinvestitionen unterstützt, um mit einem markt- und zeitgemäßen Bettenangebot die vorhandenen Marktpotenziale ausschöpfen zu können.



»Griaß di« im Paternwirt

Gabriel Obernosterer jun. ist der Zweitgeborene von Gabriel und Angelika Obernosterer und der aufgeweckte Hausherr des Paternwirts in Maria Luggau. Im Jahr 1978 kauften Anna und Anton Obernosterer, die Großeltern des derzeitigen Besitzers, das Traditionsgasthaus und renovierten es von Grund auf. Gabriel und Angelika Obernosterer, die zweite Generation, waren selbst keine gelernten Gastronomen – sie Bürokauffrau und er Mechaniker –, entdeckten aber doch bald ihr Talent zum Wirtsehepaar und führten den Gasthof mit viel Herz weiter. 2011 übergaben sie an ihren Sohn Gabriel jun. und dessen Ehefrau Eva-Maria.

Die Eröffnung nach dem großen Umbau ist bereits ein Jahr her, und man kann jetzt schon sagen, dass man aufs richtige Pferd gesetzt hat. Trotz Neuausrichtung mit 4-Sterne-Zimmern, Wellnessbereich und Barrierefreiheit ist der Paternwirt ein beliebtes Lokal für die Einheimischen geblieben.

Im naturbelassensten Tal Europas

Mittlerweile ist das Lesachtal bekannt für seine Schönheit und Naturbelassenheit und leider kein Geheimtipp mehr. Dennoch überraschen auch bei einem wiederholten Besuch die Eigenheit der Gegend, das wundervolle Panorama und die spürbare Herzlichkeit der Leute immer wieder. Deren etwas direkte Art und der spezielle Dialekt wirken erfrischend authentisch, um nicht zu sagen eigentümlich unvergleichlich.

Gabriel Obernosterer musste nicht weit reisen, um zu erkennen, dass er mit Leib und Seele Lesachtaler ist. Aus seiner Sicht – und dem kann man durchaus viel abgewinnen – bietet das Lesachtal viel Potenzial. Es gibt zahlreiche Marktnischen, die bedient werden wollen, was zum Beispiel kürzlich durch den Mühlenwanderweg gelungen ist. Auch für seltene Handwerke bietet das Lesachtal einen ertragreichen Nährboden. Der 35-jährige Wirt, Ehemann und Vater von zwei Kindern stellt beruhigt und beeindruckt fest, dass die junge, hier geborene Generation sehr wohl die Schätze des Lesachtals erkennt und viel zur Tradition und zum Gemeinwohl in der Region beiträgt, von den Schuhplattlern bis zur Freiwilligen Feuerwehr.



Die Chancen ergreifen

Durch die Forcierung des Wintersports in Ober-tiliach hat die Region auch einen wirtschaftlichen Aufschwung erfahren. Das Wallfahrten ist vielleicht nicht mehr das, was es früher einmal war, aber die Obernosterers stellen sich auf neue Gegebenheiten ein. Deshalb haben sie im Jahr 2016 den Ausbau in Angriff genommen und das Hotel auf 59 Betten aufgestockt. Im dritten Stock des ohnehin schon hoch gelegenen Hauses wurde ein wunderschöner Wellnessbereich errichtet, mit den Bergen als einzigen Nachbarn, wie es auf der Website heißt. Die Anregungen und Ideen für das Projekt kamen vor allem aus der Familie, aber man suchte auch den Rat von befreundeten Tourismusbetrieben. Laut dem Wirt gehört aber überall auch ein bisschen Glück dazu. So erklärt er auch die Bereicherung des Gasthofs durch den neuen Küchenchef und dessen Partnerin, die sehr genau wissen, wie man die lukullischen Vorstellungen im Tal erfüllt.

Optimismus und Teamarbeit

Obwohl die Geschwister Gabriel und Eva-Maria augenscheinlich unterschiedlich sind, ist ihnen doch ein Urvertrauen gemein. »Es wird schon alles gut gehen« und »gejammert wird erst ganz zum Schluss«, ergänzt der junge Wirt. Der Umbau des Paternwirts war eine große Investition und Herausforderung für die Familie und das Umfeld, aber »dafür hatten wir einmal Weihnachten und Silvester frei, das wird uns in den nächsten fünfzig Jahren nicht mehr passieren«, meint Gabriel Obernosterer gut gelaunt. Seine Frau Eva-Maria hat er während seiner Zeit beim Bundesheer, unweit von daheim, in Spittal an der Drau, kennengelernt. Nach einer nur kurzen Eingewöhnungszeit war sie Teil der Familie und bringt sich mit ihrem Engagement in den Betrieb ein.



Ob der Paternwirt ewig in der Familie bleiben wird, steht in den Sternen. Die Kinder der vierten Generation sind noch jung und es wird sich erst zeigen, was sie einmal wollen. Der Wunsch zur Betriebsübernahme müsste von ihnen kommen. Gabriel Obernosterer jun. ist sich dessen bewusst, dass das momentan leichter gesagt ist als später getan, aber »viel wichtiger ist es, dass man sich mit den Kindern versteht, als dass der Betrieb von ihnen fortgeführt wird«.



Gasthof Paternwirt

Letztes gefördertes Projekt

- Kapazitätserweiterung und Generalsanierung »Gasthof Paternwirt«

Förderstellen

- KWF und ÖHT

Förderbare Projektkosten

- 2.000.000 EUR

Förderung | Barwertquote gesamt (KWF und ÖHT)

- 20%

Projekttablauf

- Kontaktaufnahme mit KWF
- Antragstellung bei der ÖHT
- Projektanbahnung und Genehmigung durch ÖHT und KWF
- Projektumsetzung
- Abrechnung
- Auszahlung der Förderung
- Nachbetreuung

Ansprechperson im KWF

- Klaus Friessnig

Förderbegründung

- Mit dem Projektvorhaben wird eine Unternehmensentwicklung im Leistungsindikator »Wachstumsbereitschaft« erreicht. Wachstums- und Prozessoptimierungspotenziale werden ausgeschöpft, weitere Kundensegmente werden angesprochen und es wird eine Verbesserung der Produkt- oder Dienstleistungsqualität erreicht.

Besonderheiten, Herausforderungen und Erfolgspotenziale für Familienunternehmen in Kärnten

VON SANDRA VENUS



Mag. Sandra Venus

Seit 25 Jahren

beschäftigt sich der KWF mit Unternehmen – wir fragen, wir begleiten, wir finanzieren und wir entwickeln.

Bei allen Unternehmen sind es Menschen, die die operative Entwicklung steuern und beeinflussen, und doch ist es bei Familienunternehmen anders.

Nicht selten sitzen wir bei Unternehmen für Projektbesprechungen am Küchentisch und es kommen die Kinder mit aufgeschlagenen Knien um die Ecke und wollen getröstet werden.

Der Wirtschaftsstandort Kärnten ist geprägt von Familienunternehmen.

Wo aber liegt der Unterschied von Familienunternehmen zu Unternehmen, die von Stakeholdern geführt sind? Haben Sie schon einmal überlegt, wie Sie Ihre Lieferanten auswählen oder worauf Sie schauen, wenn Sie auf Urlaub fahren? Nach meinem Gefühl schwingt bei einem Familienunternehmen doch eine andere Verbindlichkeit mit, sodass leichter ein Vertrauensverhältnis entsteht. Und auch oder gerade im wirtschaftlichen Kontext kann das nicht schaden.

Der Takt des Wirtschaftswachstums und die Globalisierung haben ihre Spuren hinterlassen; die heutige Informationsgesellschaft, geprägt durch Digitalisierung, Big Data und Internet of Things, verändert das Verhalten und die Beziehungen zueinander. In Familienunternehmen spielt die Beziehung eine noch viel bedeutendere Rolle.

¶ Familienunternehmen vereinen mehrere Vorteile: Durch die veränderten Rahmenbedingungen spielen auch sie auf dem globalen Markt mit, zugleich aber sind ihre innerbetriebliche Struktur und ihre Beziehung zu Kunden durch die Familie geprägt und vermitteln so Persönlichkeit.

¶ Wie können Unternehmen auf die geänderten Rahmenbedingungen strategisch reagieren? Man kann beispielsweise voller Neid und Konkurrenz auf seine regionalen Mitbewerber schauen oder sich einer Kooperation annähern und deren Vorteil erkennen. Kooperationen sind nötig, denn der Einzelne ist nicht mehr in der Lage, alle Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Daraus kann zugleich etwas Neues entstehen. Der KWF fördert solche Maßnahmen und versucht in themenspezifischen Ausschreibungen Prozesse zu starten.

¶ Worauf bauen wir in Kärnten? In der Vorbereitung eines intensiven Entwicklungsprozesses wurde für den Wirtschaftsstandort Kärnten eine Kompetenzlandkarte gestaltet und in dieser die Schwerpunktbereiche im weiteren Sinne skizziert:



Im Bereich der Mikroelektronik gibt es neben führenden internationalen Konzernen auch kleine und mittlere Familienunternehmen, die sich entlang der Wertschöpfungskette von den Materialien bis zur Anwendung auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereiten. Wie soll das gehen, dass kleine, am Weltmarkt vielleicht unbedeutende Nischenplayer hier mitmischen? Es sind die Personen, die hier agieren. Vielleicht sind es der Erfindergeist und die – wie bei Kindern – nicht zu stillende Neugier darauf, was da noch kommen mag. Vielleicht ist es die Frage danach, wie man sich weiterentwickeln kann. Die kleinen bis mittelgroßen Familienunternehmen in Kärnten haben den bestechenden Vorteil, dass sie wendiger und schneller agieren und auf Herausforderungen rascher reagieren – ein Segelboot im Vergleich zu einem großen Tanker. Gerade in der Mikroelektronik gibt es eine Vielzahl an kleinen Unternehmen, die von der Dynamik des Sektors profitieren. Wir als KWF sind bestrebt, deren Zusammenarbeit mit Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen weiter zu unterstützen. Es gibt im Kontext der europäischen Industrie- und Regionalpolitik einen Ansatz, der eine neue Spezialisierung auf der Grundlage von räumlich und technologisch konzentrierten Stärken und Kompetenzen forciert, die sogenannte »Smart-Spezialisierung«-Strategie. Wir versuchen mit vielschichtigen Ausschreibungen wie »Lieferantenentwicklung« oder »Arbeit der Zukunft« daran mitzuwirken. Im Bereich des Technologiefonds arbeitet das Team um Andreas Starzacher intensiv daran, mehr Unternehmen gerade im kleinen Segment an das Thema Innovation und Forschung heranzuführen.

¶ Eine besonders lange Tradition hat Kärnten in der gewachsenen **Sachgüterproduktion**, die vom Gewerbe über das Handwerk bis zur Industrie wirkt. KMU sind hier ein wichtiges und verbindendes Segment in den Wertschöpfungsketten. Meist sind es Familienunternehmen in ländlichen Regionen mit den besonderen Stärken der Verbundenheit der Eigentümerinnen und Eigentümer mit der Region sowie der Loyalität der Beschäftigten zu ihren Unternehmen. Die hohe Spezialisierung in traditionellen Produktionszweigen im niedrigen bis mittleren technologischen Anspruchsbereich repräsentiert die in ländlichen Regionen weitverbreitete unverbundene Branchenvielfalt (Diversität). Zu ihr zählen die Holz- und Metallverarbeitung, die Kunststoff- und Papierindustrie, der Maschinenbau und die Produktion von Kraftfahrzeugzulieferteilen sowie die Bereiche Energie und Umwelt.

¶ Auch das Stärkefeld **Tourismus** ist geprägt durch familiäre Leitbetriebe mit einer stark regionalen und überregionalen Wirkung. Es handelt sich dabei fast ausschließlich um KMU – gekennzeichnet durch eine eher geringe Ertragsstruktur und wenig Eigenkapital. Hier stehen vor allem die Finanzierung der Unternehmen und damit zusammenhängend das Projekt im Vordergrund – ein wichtiger Bestandteil unserer Ausrichtung im Bereich der Förderungen und Finanzierungen. Die Kombination von Zinszuschüssen und Schwerpunktförderungen mit Bundesgarantien und -darlehen zeigt hier ihre starke Wirkung.

¶ Das jüngste Stärkefeld »**Informations- und Kommunikationstechnologien**« hat den geringsten Anteil an Familienunternehmen – durch die Hereinnahme von strategischen Investoren erfolgt zumeist der Übergang vom eigentümergeführten zum managementgeführten Betrieb. Doch bedarf es auch hier einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, die Vertrauen voraussetzt, das aufgebaut werden muss.

¶ Auch wenn Familienunternehmen gewisse Gemeinsamkeiten haben, ist der Erfolg nicht vorprogrammiert. Warum gelingt es beim einen? Was hindert den anderen? Das System in Familienunternehmen funktioniert anders als bei stakeholdergeführten Unternehmen. Die Unternehmensorganisation richtet sich nicht nur nach dem Organigramm und der Organisationsform – das Familiensystem spielt eine entscheidende Rolle, hat eine entsprechend lange Geschichte und prägt das Unternehmen mit.

¶ Bei Familienunternehmen kommt immer irgendwann der Zeitpunkt der Übergabe beziehungsweise der Übernahme. Es braucht Zeit, Zeit zum Loslassen und Zeit zum Zulassen. Es benötigt Würdigung für das, was ist und erreicht wurde. Für die »Jungen« geht es darum, die eigenen Schritte im Unternehmen zu tun, akzeptiert zu werden und die Chance zu erhalten, Neues entstehen zu lassen. Wir wissen um viele Beispiele in Kärnten, wo diese Übergabeprozesse gut gelungen sind – das Unterstützte war fast immer Zeit, Akzeptanz der Vergangenheit und Vertrauen in die Zukunft. Wir werden auch in diesem Jahr dem Thema »Übergabe und Übernahme« in Unternehmen eine Ausschreibung widmen.

¶ Das Besondere an Familienunternehmen ist die Zusammenführung von Familie, Unternehmen und Eigentumsverhältnissen. Wir wissen aus unserer langjährigen Erfahrung und Begleitung von Familienunternehmen, dass für die Einschätzung, wie es dem Unternehmen geht und welches Zukunftspotenzial es hat, die Persönlichkeit des Managements eine wesentliche, wenn nicht die wesentlichste Rolle spielt.

¶ Ich möchte Ihnen noch meine persönliche Erinnerung schildern: Meine Eltern hatten zwar nur ein kleines Handelsgeschäft, aber bei jeder Mahlzeit wurden die täglichen Erlebnisse im Geschäft diskutiert und besprochen. Die Urlaube meiner Eltern waren sehr begrenzt – während unserer Studienzeit haben meine Schwester und ich meine Eltern in deren wenigen Urlaubstagen vertreten. »Der Kunde ist König«, mit diesem Motto zu leben, war nicht immer leicht, denn die Familieninteressen wurden hintangestellt. Aber für meine Eltern wurde durch den eigenen Betrieb ein Traum Wirklichkeit, und alleine diese positive Tatsache war alle Herausforderungen wert.

Auch Unternehmen haben Wurzeln

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

In der Kärntner Industriebranche ist die Springer Maschinenfabrik GmbH wohl eines der bekanntesten und bedeutendsten Familienunternehmen. Im Jahr 1952 in Friesach gegründet, beschäftigt die Firma aktuell weltweit rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist »die Nummer 1 bei innovativen Lösungen für die Holzindustrie weltweit«, wie auf der Website von Springer nachzulesen ist. Entwickelt und hergestellt werden maßgeschneiderte Maschinen und Förderanlagen für die Holzverarbeitende Industrie. Alle Prozesse rund ums Transportieren, Sortieren und Qualifizieren von Holz werden auf höchstem Niveau und technisch ausgereift umgesetzt.

A photograph of a large industrial building with a corrugated metal facade. The building is painted in white and green horizontal stripes. The word "SPRINGER" is written in large, white, 3D block letters on the green stripe. The building is set against a clear blue sky with a few wispy clouds. In the background, there are green, forested hills.

SPRINGER®



Im Gespräch mit Mag. Timo Springer wird klar, dass dieser Erfolg nicht von ungefähr kommt, sondern einer klaren Linie und harter Arbeit geschuldet ist. Die Brüder Timo und Gero Springer führen das Unternehmen seit 2012, damals wurde ihnen die Führung von ihrem Vater überantwortet, der wiederum die Firma von seinem Vater übernommen und erfolgreich ausgebaut hatte. Timo Springer verkörpert für mich den straighten Manager, durch sein Auftreten und seine knappe und überlegte Art sich auszudrücken bekommen die gesagten Inhalte noch mehr Gewicht.



¶ Zur Unternehmensgruppe gehören mehrere Partnerunternehmen, die ihren Sitz in Italien, Kanada, Schweden und Finnland haben. Besonders interessant ist die Tatsache, dass Springer auch in Vancouver einen Standort mit sechs Mitarbeitern hat. »Natürlich haben die nicht auf uns gewartet, wie man wahrscheinlich nirgends auf ein österreichisches Produkt wartet«, so Springer, »aber ohne Risiko kein unternehmerischer Erfolg«. Das stimmt natürlich in den meisten Fällen, aber wahrscheinlich kommt es auf die Dosis des Risikos an, denn der studierte Jurist und Rechtsanwalt ist sich seiner Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Region durchaus bewusst. »Wir sehen uns als wichtigen Impulsgeber der Region. Nicht nur, dass es schwer möglich wäre, ein Produktionsunternehmen wie unseres zu übersiedeln. Wir sind auch gerne hier in Friesach. Das Unternehmen ist hier groß geworden und wie jeder Mensch hat auch ein Unternehmen Wurzeln.«



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen bei Springer jedoch nicht nur aus der unmittelbaren Umgebung. Für einen attraktiven Arbeitsplatz wird gerne eine längere Anfahrtszeit in Kauf genommen. Diesbezüglich hat in den letzten Jahrzehnten ein Umdenken stattgefunden. Als einen wichtigen oder den wichtigsten Faktor für den Erfolg betont Timo Springer die Kompetenz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Seiner Erfahrung nach wollen sie mitgestalten und Verantwortung übernehmen. Sie brauchen Entwicklungsmöglichkeiten und Freiräume und er gibt sie ihnen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, unabhängig davon, ob es sich um familiengeführte Unternehmen handelt oder nicht, der Schlüssel zum Erfolg.

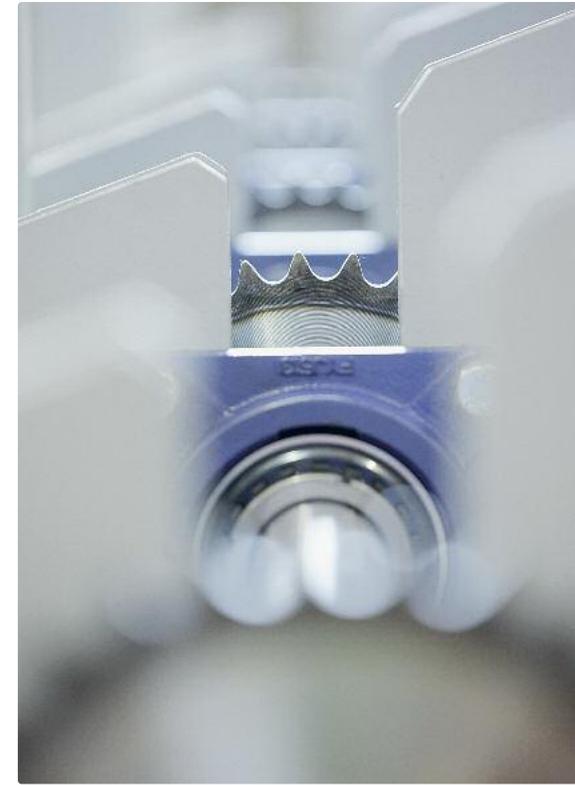
Timo Springer ist in den allerbesten Jahren, deshalb macht er sich über die Nachfolge im Unternehmen noch keine konkreten Gedanken. Zudem existieren für ihn mehrere Alternativen, wie dieses Thema angegangen werden kann. Die Fortführung durch die eigenen Kinder ist eine davon, dass das Unternehmen im Familienbesitz bleibt und ein familienexterner Geschäftsführer eingesetzt wird, eine andere. Seiner Meinung nach würde das Unternehmen dadurch nicht an Charakter verlieren. Das erfordert natürlich, dass die Werte des Unternehmens weitergegeben, verstanden und gelebt werden. »Unsere wichtigsten Werte sind Innovation, Qualität, Verlässlichkeit und allen voran: ›Der Kunde ist König.« Dieses Bewusstsein muss schon jetzt bei allen vorhanden sein, die in unserem Unternehmen mitgestalten.«





¶ Für Timo Springer ist Unternehmertum etwas, mit dem er aufgewachsen ist. Wenn man in einem Unternehmen groß wird, ist der Betrieb allgegenwärtig – er ist ein Dauerthema. Für ihn ist das mit positiven Emotionen verbunden, er fand es schon als Kind spannend, wenn sein Vater von seinen Kundenbesuchen in Russland erzählte. Von ihm hat er auch viel gelernt, das wohl Bedeutendste ist der Umgang mit Rückschlägen. Natürlich gibt es überall Hochs und Tiefs. Mit den Hochs zurechtzukommen ist einfach, aber das Wegstecken der Tiefs und das Lernen daraus macht in vielen Fällen den Erfolg und das Wohlbefinden eines Unternehmers aus.

¶ Timo Springer kennt die Wirtschaft generell, die Spezifika der Kärntner Wirtschaft und deren Einflussfaktoren. Deshalb weiß er auch, was für sie wichtig wäre, nämlich »ein Eindämmen der Regulierungsflut und ein offenerer Blick der Politik auf die Anforderungen der Industrie«. Einen konkreten Ansatzpunkt sieht er im Bereich der Bildung. Seiner Meinung nach wird in der aktuellen Diskussion ein falscher Fokus gelegt, »es wird überlegt, wie Kärntnerinnen und Kärntner, die auswärts studiert haben, wieder zurückgeholt werden können. Wir sollten uns stattdessen vielmehr Gedanken darüber machen, welche Bildungs- und welche Jobmöglichkeiten wir jungen Menschen, die zu uns kommen, anbieten können. Wenn sie einmal hier sind und Perspektiven für sich gefunden haben, werden sie, zumindest mit einer großen Wahrscheinlichkeit, nicht mehr abwandern« – ein interessanter und, wie mir scheint, sehr plausibler Ansatz.



¶ Timo Springer ist aber nicht nur ein Mann der Worte – natürlich nicht –, sondern auch der Taten. In Althofen gibt es nun eine Industrie-HAK. Gemeinsam mit den Unternehmen Flex und Treibacher Industrie AG wurde eine Kooperation mit der Handelsakademie initiiert, um eine schwerpunkt- und praxisorientierte technische Ausbildung zu ermöglichen. Schön, wenn die gut verwurzelten Unternehmensbäume auch so kostbare Früchte tragen!



Springer Maschinenfabrik GmbH

Letztes gefördertes Projekt

- Entwicklung Springer-System-Technologie für modulare Sägewerke

Förderstellen

- KWF und FFG

Förderbare Projektkosten

- 56.808 EUR

Förderung | Barwertquote

- 9.200 EUR von der FFG und
- 8.300 EUR vom KWF

Projekttablauf

- Antragstellung bei der FFG
- Projektanbahnung, Genehmigung durch FFG und KWF
- Projektumsetzung
- Abrechnung
- Auszahlung der Förderung
- Nachbetreuung

Ansprechperson im KWF

- Mag. Hans Jörg Peyha

Förderbegründung

- Förderbegründung: Die Umsetzung innovativer Ideen in konkreten Projektvorhaben ermöglicht den Unternehmen die laufende Weiterentwicklung des Leistungs- und Produktprogramms und führt somit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Gibt es die Hausbank noch?



Der KWF Vorstand Erhard Juritsch im Interview mit Georg Messner, Vorstandsdirektor der Raiffeisen Landesbank Kärnten

¶ ERHARD JURITSCH: Gibt es noch die Hausbank,* und wenn ja, hat sich für Firmenkunden in den letzten Jahren etwas verändert?

¶ GEORG MESSNER: Natürlich gibt es die Hausbank noch und sie hat insbesondere im Firmenkundengeschäft eine große Bedeutung für die Bank-Kunden-Beziehung. Aus Sicht der Bank ist die Beziehung zu uns – zur Hausbank – durch drei Faktoren gekennzeichnet:

- Wir pflegen langfristige Geschäftsbeziehungen und begleiten Familienunternehmen oft über mehrere Generationen.
- 80 % der Kunden erledigen ihre Geschäfte ausschließlich über die Hausbank.
- Wichtige Kennzeichen sind die persönliche Beziehung, das gegenseitige Vertrauen und ein erfolgreiches Miteinander auf Augenhöhe.

¶ JURITSCH: In Bezug auf unser Thema »Familienunternehmen und ihre Beziehung zu Regionalbanken« die Frage: Auf welcher Ebene findet die Kundenbeziehung statt, sind von Seiten der Bank immer die Geschäftsleiter die Ansprechpartner?

¶ MESSNER: Die Geschäftsleiter der regionalen Raiffeisenbanken sind die ersten Ansprechpartner. Sie kennen die Unternehmer meist persönlich. Natürlich werden Zahlen und Fakten aufbereitet, doch neben den betrieblichen Kennzahlen spielen qualitative Faktoren für die Bonitätsbeurteilung eine wesentliche Rolle. Bei uns fließen mehrere Aspekte in das Ratingergebnis beziehungsweise die Kreditbeurteilung ein und Entscheidungen werden bei uns durch kurze Wege in der Regel auch schneller getroffen.

Der Begriff der Hausbankbeziehung

* Ralf Elsas, Die Bedeutung der Hausbank. Eine ökonomische Analyse, Wiesbaden 2001, Seite 12

Der originäre Begriff der Hausbankbeziehung entwickelte sich in der Folge der traditionell als eng beschriebenen Beziehung zwischen Banken und Unternehmen am deutschen Kapitalmarkt. Im englischsprachigen Schrifttum findet der Begriff entweder in seiner direkten Übersetzung »housebank« oder als »main bank« Verwendung. Viel verbreiteter ist jedoch die Subsumierung unter den Begriff des Relationship Lending, womit zugleich auch der Bezug zu der zugrunde liegenden theoretischen Konzeption hergestellt wird.

→ 1.

Eine Hausbank hat einen (relativ zu Konkurrenzbanken) großen, oft dominanten Anteil an der Kreditfinanzierung eines Unternehmens und führt die meisten sonstigen Finanzdienstleistungen für das Unternehmen durch.

→ 2.

Hausbankbeziehungen sind langfristiger Natur und beinhalten ein »besonderes Vertrauensverhältnis« zwischen Bank und Unternehmen.

→ 3.

Die Hausbank hat einen Informationsvorteil gegenüber Wettbewerbsbanken.

→ 4.

Die Hausbank trägt in finanziellen Krisensituationen des Unternehmens eine »besondere Verantwortung«.



¶ JURITSCH: Bei Förderungen besteht die Herausforderung darin, dass es einerseits antragstellende Unternehmen gibt, die aufgrund ihrer sehr guten wirtschaftlichen Situation und der Größe des Investitionsprojekts eine Förderung für eine so kleine Investition nicht benötigen – man nennt das Mitnahmeeffekt –, andererseits würden manche eine Unterstützung brauchen, wir können sie aber aufgrund ihrer schwachen Bonität nicht fördern. Gibt es dieses Problem in den Banken auch – die Guten finanzieren sich aus dem Cashflow und die Schwachen bekommen keinen Kredit?

¶ MESSNER: Natürlich spielen die betrieblichen Kennziffern eine wichtige Rolle. Aber nicht nur die Zahlen sind entscheidend, auch die sogenannten Soft Facts werden bei einer Kreditentscheidung mitberücksichtigt. Dazu gehören etwa der positive wirtschaftliche Ausblick, das Leistungsangebot, das betriebliche Umfeld oder die Planungsinstrumente im Finanz- und Rechnungswesen. Wir analysieren die Zahlen, aber tatsächlich ist auch die Unternehmerpersönlichkeit ausschlaggebend. Alle diese Faktoren werden im Unternehmensrating berücksichtigt. Der »ehrbare Kaufmann«, der zukunfts- und leistungsorientiert ist, hat in der Raiffeisenbank nach wie vor einen hohen Stellenwert.



¶ JURITSCH: Familienunternehmen haben sehr oft eine lange unternehmerische Tradition, aber momentan erleben wir eine Zeit hoher Dynamik, die Bedingungen für erfolgreiches unternehmerisches Handeln haben sich geändert. Wie wirkt sich das auf das Verhältnis zwischen der Bank und ihren Kunden aus?

¶ MESSNER: Von dieser Dynamik sind beide Seiten betroffen. Aufgrund der regulatorischen Anforderungen an Banken hat sich die klassische Kreditvergabe an Familienunternehmen jedoch nicht wesentlich verändert. Ich denke, dass es kaum Unternehmen gibt, die aufgrund der geänderten formalen Rahmenbedingungen keinen Kredit bekommen. Festzuhalten ist, dass es bei den Kärntner Raiffeisenbanken keine Kreditklemme gibt.



¶ JURITSCH: Wie sieht aktuell der Wettbewerb zwischen den Banken aus?

¶ MESSNER: Der Wettbewerb im Bankensektor ist intensiv. Wir müssen Produkte, Dienstleistungen und Kosten so gestalten, dass wir gegenüber regionalen und überregionalen Mitbewerbern wettbewerbsfähig bleiben. Dabei zählen die gleichen Herausforderungen und strategischen Überlegungen wie in anderen Wirtschaftsunternehmen.

¶ JURITSCH: Im Zusammenhang mit Förderungen stelle ich oft fest, dass bei den Unternehmen die Akzeptanz für die Verrechnung von Beratungsleistungen der Banken sehr gering ist.

¶ MESSNER: Wir grenzen uns bei der Beratung klar von den Leistungen der Unternehmensberater ab. Wir sind in der Finanzierungsberatung der professionelle Begleiter und nehmen dem Unternehmen keine unternehmerische Entscheidung ab. Wir leben eine Partnerschaft auf Augenhöhe.



¶ JURITSCH: Was ist das Erfolgsrezept für eine funktionierende Beziehung zwischen Bank und Familienunternehmen?

¶ MESSNER: Ein wesentlicher Bestandteil unserer aktiven Kunden-Bank-Beziehung ist das Unternehmer-Jahresgespräch. Damit bieten wir dem Familienunternehmen die Möglichkeit, das Unternehmen zu präsentieren. Dabei werden die wichtigsten Themen mit den Kunden besprochen, sodass die Bank auf dem aktuellen Stand ist, aber der Unternehmer dennoch keinen übermäßigen Aufwand hat. Das jährliche, strukturierte Gespräch gehört zu unserem Qualitätssicherungsprozess.

¶ Interessant sind vielleicht auch noch die Parallelen zwischen den Kärntner Raiffeisenbanken und den Familienunternehmen. Beide sind im Idealfall geprägt von hohen Leistungen, Eigenständigkeit, nachhaltigem Wirtschaften und meist einer risikoaversen Unternehmensstrategie.

¶ JURITSCH: Wie sehen Ihre Firmenkunden, die überwiegend KMU sind, die Notwendigkeit eines funktionierenden betrieblichen Informationssystems und wie reagieren sie auf die Frage nach der Rentabilität eines einzelnen Auftrags?

¶ MESSNER: Das Verständnis für betriebliche Informationssysteme wächst. Früher gab es die sogenannten Substanzkredite, heute geht es mehr um die operative Rückzahlungsfähigkeit.



¶ JURITSCH: Das bedeutet, dass der Leistungsbereich immer mehr ins Zentrum der Betrachtungen rückt. Welche Verantwortung sehen Sie bei den Banken für die wirtschaftliche Prosperität in den Regionen?

¶ MESSNER: Der Marktanteil der Kärntner Raiffeisenbanken bei den Firmenkunden liegt bei 50 % und im ländlichen Raum sogar bei 70 %. Im Firmenkundengeschäft sind wir für Kärntner Unternehmen der verlässliche Bankpartner und damit die Nummer 1.

¶ Wir wollen die Marktführerschaft weiter vertiefen und den Hausbankstatus bei den bestehenden Kunden kontinuierlich ausbauen. Wir sind uns auch dessen bewusst, dass durch die Digitalisierung der Markt transparenter geworden ist. Unsere Kunden sind besser informiert, wenn sie zu uns in die Bank kommen, und darauf müssen wir natürlich reagieren. Die Kärntner Raiffeisenbanken sind im Raiffeisen-sektor gut eingebettet, das Know-how beispielsweise zu Factoring, Leasing, Cash Management oder in den Bereichen Exportfinanzierungs- und Dokumentengeschäft ist für alle Anfragen vorhanden. Unseren Kundenbetreuern steht ein Team von Spezialisten zur Verfügung.

¶ JURITSCH: Ihre Hauptkunden sind die Familienunternehmen. Familienunternehmen bestehen aus zwei verschiedenen Systemen, dem Familiensystem und dem Unternehmenssystem. Die unterschiedlichen Wertmaßstäbe sind dazu geeignet, in Konflikte zu geraten, wenn es Spannungen zwischen Familie und Unternehmen gibt, beispielsweise bei Unternehmenskrisen oder bei der Übergabe.

¶ MESSNER: Deshalb ist für uns das Gesamtbild wichtig. Bei der Übergabe des Unternehmens ist die rechtzeitige Einbindung der neuen Generation wesentlich. Und es muss natürlich im Unternehmen selbst darauf geachtet werden, dass das Talent, Interesse und die Führungskompetenz auch beim Nachfolger vorhanden sind. Es sollte eine sukzessive Einbindung in das strategische und operative Geschäft passieren, aber dann ist doch ein klarer Schnitt durch die formale Übergabe erforderlich. Darüber hinaus stellen wir fest, dass die junge Generation den erforderlichen positiven Zugang zu gewissen Themen wie der Digitalisierung hat.

¶ JURITSCH: Sieht sich die Bank als wichtiger Partner im Übergabeprozess?

¶ MESSNER: Ja, weil es ein wesentliches Ereignis ist, das vielleicht einmal in dreißig Jahren Unternehmensgeschichte stattfindet. Das muss gut vorbereitet werden. Die rechtzeitige Einbindung der Bank und eine gute Kommunikation zur Bank helfen, den Prozess zu optimieren.

¶ JURITSCH: Welche Erwartungen oder Wünsche haben die Banken an den KWF?

¶ MESSNER: Es kann nur unser gemeinsames Interesse sein, dass wir die Familienunternehmen in Kärnten stärken. In unserem Bundesland sind circa 80 % der Betriebe Familienunternehmen, und in diesen arbeiten geschätzt rund 70 % aller Beschäftigten. Ohne Unternehmen gibt es keine Regionalentwicklung und ohne Regionalentwicklung gibt es keine Raiffeisenbanken. Gemeinsam müssen wir den Lebens- und Wirtschaftsraum außerhalb der Ballungszentren fördern. Wir setzen hier stark auf die Eigenständigkeit und die Eigenverantwortung der Unternehmen. Die Motivation zur Weiterentwicklung muss immer vom Unternehmer kommen. Die Regionalentwicklung kann nicht verordnet werden, so groß kann das Füllhorn gar nicht sein.

¶ Als Kärntner Raiffeisenbanken sehen wir Unterstützungsmöglichkeiten in der Förderung des Unternehmergeistes oder im touristischen Bereich.

¶ JURITSCH: Die Interessen decken sich sehr, auch, aber nicht nur, weil das Füllhorn nicht groß ist. Beide, die Bank und wir, müssen auch auf die Ergebnisse schauen, die die Unternehmen durch unsere Mitwirkung erreichen.

¶ MESSNER: Gerade an Familienunternehmen schätzen wir, dass diese oft nachhaltiger agieren als von Managern geführte Unternehmen, wo die Eigentümer oft eine eindimensionale Gewinnmaximierung erwarten.

¶ JURITSCH: Was ist das Alleinstellungsmerkmal der Raiffeisenbanken?

¶ MESSNER: Die regionale Präsenz und damit die genaue Kenntnis des regionalen Marktes. Wir treffen Entscheidungen vor Ort, und als verlässlicher Bankpartner der Kärntner Wirtschaft engagieren wir uns dafür, Familienunternehmen schnell und unkompliziert zu unterstützen.

¶ JURITSCH: Danke für das Gespräch.



Da steckt viel Herzblut drinnen

VON GERDA SCHLACHER



Max Franz
Leiter Gewerbe, Industrie,
Tourismus beim KWF

Durch ihre Verwurzelung haben Familienunternehmen andere Triebfedern. Sie sind stärker mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbunden und sie sind wichtige Treiber von Regionsentwicklungen.

Zeit und Empathie

¶ Warum ich BWL studiert habe und jetzt diesen Job ausübe, hat sicherlich auch mit meinen breit gefächerten Interessen zu tun. Ein Geschichtsstudium wäre eine ernsthafte Alternative gewesen und auch auf der Technischen Universität in Wien habe ich einige Semester verbracht. Die Betriebswirtschaft ist jedoch ein allumfassendes Themengebiet, das in allen Unternehmen und Bereichen Relevanz besitzt. Als Unternehmen muss man wirtschaftlich arbeiten und kann sich nicht nur auf gute Ideen verlassen. Es geht immer um Geld, Finanzierungen, Personal, Controlling, Erfolg.

¶ In unserem Bereich Gewerbe, Industrie und Tourismus haben wir es mit vielen, ganz unterschiedlichen Branchen, Strukturen, Unternehmensgrößen und Menschen zu tun. Darauf muss man sich einlassen können, denn die Themen, mit denen wir es zu tun haben, brauchen Zeit und Empathie. Es ist für mich immer wieder spannend, Einblicke in Unternehmen zu bekommen. Ich möchte den Unternehmerinnen und Unternehmern als kritischer Sparringpartner zur Seite stehen. Oft werden wir mit sehr ambitionierten Projektideen konfrontiert. Diese gilt es zu analysieren, auf einzelne Bereiche herunterzubrechen und zu evaluieren, was wirtschaftlich tragbar ist.

¶ Wir sehen auch, wie wichtig es ist, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, warum eine kritische Betrachtung von Projekten und Businessplänen sinnvoll ist oder warum Planrechnungen dem Unternehmen etwas bringen. Ich sehe es als Erfolg an, wenn es uns gelingt, ein Unternehmen in seiner Entwicklung zu unterstützen und dies nicht nur monetär, sondern auch durch kritisches Hinterfragen.

Aufmachen und Zuhören

¶ Mir ist es wichtig, über den Tellerrand zu schauen. Ich interessiere mich für den Menschen und möchte seine Motive kennenlernen, auch im Job. Das bedeutet für mich »aufmachen« und offenes, wertfreies Zuhören. Generell würde ich mir eine andere Fehlerkultur wünschen. Eine Unternehmerin, ein Unternehmer, die mit einer Idee Misserfolg haben, werden allzu schnell in eine Schublade gesteckt und abgeschrieben. Es ist meiner Meinung nach jedoch entscheidender, was daraus gelernt wird, welche Erfahrungen daraus generiert werden, denn aus Fehlern lernt man bekanntlich am meisten.

¶ Apropos zuhören: Wir vom KWF sind keine Behörde, sondern Dienstleister für die Kärntner Wirtschaft. Es gibt die verschiedensten Kommunikationswege, um mit uns ins Gespräch zu kommen. Ob bei Veranstaltungen, per E-Mail oder via Telefon. Wir kommen auch gerne zu den Unternehmen, so können auch wir sehr viel von ihren Bedürfnissen und Problemstellungen lernen. Und noch etwas: Es gibt keine blöden Fragen.



Last wegnehmen

¶ Es ist uns durchaus bewusst, dass Auflagen, die im Rahmen von Förderungen formuliert werden, oft als ziemlich herausfordernd empfunden werden. Ganz zu schweigen von den formalen Erfordernissen, die die Unternehmen erfüllen müssen. Denn auch von anderer Seite werden Anforderungen an die Unternehmen formuliert, wie derzeit die DSGVO. Wir versuchen aber stets, uns auf die Seite des Unternehmers zu stellen und ihn, soweit möglich, zu entlasten.

¶ Wenn wir sagen, wir wollen ein One-Stop-Shop für unsere Kunden sein, dann heißt das, dass wir versuchen, das Angebot von vielen Stellen zu bündeln, von den diversen Förderstellen bis hin zu den Banken. Das Ergebnis sollte ein maßgeschneidertes kombiniertes Förder-Finanzierungsprodukt sein. Mittels ERP-Kreditlinien und Haftungen von Seiten des Bundes in Kombination mit Zuschüssen von Seiten des KWF können Projekte teilweise ausfinanziert werden. Was die maximale Förderintensität betrifft, sind wir jedoch auch an rechtliche Rahmenbedingungen gebunden. Aktuell sind wir bestrebt, im Rahmen einer EFRE-Offensive durch die Inanspruchnahme von EU-Mitteln die maximal möglichen Förderungsbarwerte auszuschöpfen. Dies richtet sich speziell auf investive Wachstumsprojekte von produzierenden Unternehmen.

¶ Wir bemühen uns jedenfalls um ein gutes Gesamtpaket inklusive Abwicklung.

Mit Herz und Seele

¶ Für mich unterscheiden sich Familienunternehmen von stakeholdergeführten Unternehmen durch ihre Werte, ihre Regionalität und ihre Intention. Mit ihrer lokalen Verbundenheit sind sie wichtig für die Regionen – von den Arbeitsplätzen über die Infrastruktur bis zur Kultur, vor allem im Tourismus. Die Unternehmerfamilien arbeiten mit Herz und Seele, was nicht zuletzt zu mehr Vertrauen auf der Kundenseite führt. Gerade im Tourismus spielen die Authentizität und die Emotion eine große Rolle, die kommen von innen und müssen vorgelebt werden. Bei den stakeholdergeführten Unternehmen geht es primär um Anteile, Dividende, Geld und Wachstum, eine regionale Verantwortung gibt es in der Regel nicht. Für Familienunternehmen steht Wachstum oft nicht primär im Fokus, weil damit die Atmosphäre, die Emotion, die Unmittelbarkeit verloren ginge. Außerdem hat ein eigentümergeführtes Unternehmen eine größere Flexibilität und mehr Entscheidungsfreiraum. Die vielen Facetten der zwischenmenschlichen Beziehungen sind allerdings in einem Familiensystem eine große Herausforderung, darauf sollte besonderes Augenmerk gelegt werden.



Klein und am Rand

¶ Die Bedeutung von Familienunternehmen für die Regionen habe ich schon erwähnt. Gerade in Kärnten spielen sie für die Wirtschaft außerhalb des Zentralraums eine wichtige Rolle. Das wird auch bei Förderungen berücksichtigt. Es gibt eine Fördergebietslandkarte, die jene Randregionen definiert, die auf mehr Unterstützung zählen dürfen, wie das Lesachtal oder das Obere Mölltal. Auch Kleinbetriebe mit bis zu 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die häufig in Familienbesitz sind, können höher gefördert werden.

Einblicke und Ausblicke

¶ Mir gefällt es, dass ich durch meine Arbeit beim KWF die Möglichkeit habe, in viele Unternehmen hineinzuschauen und einen Beitrag zu deren Entwicklung zu leisten. Für die Zukunft würde ich mir wünschen, dass das gesamte Fördersystem weiter harmonisiert wird. Es gibt viele Fördereinrichtungen mit jeweils eigenen Spielregeln, das muss nicht sein. Und dann bräuchten wir Maßnahmen, die unser Land für junge Geister attraktiver machen. Es fehlen die Offenheit, die Anbindungen und damit die Community. Aber es gibt auch Beispiele, die zeigen, wie's geht, wie den Silicon Alps Cluster.



Max Franz

→ Leiter Gewerbe, Industrie, Tourismus

Ausbildung und beruflicher Werdegang

- HAK-Matura in Spittal an der Drau
- Studium der Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Schwerpunkt Corporate Finance, Logistik, Transportwirtschaft
- seit 2009 beim KWF
- seit 2017 Leiter Gewerbe, Industrie, Tourismus

Persönliches

- 34 Jahre alt
- ledig, in einer Beziehung
- Interesse: Geschichte

Freizeit

- Tennis, Motorrad, Fahrrad, Lesen



Testen Sie Ihr Wissen über die Kärntner Wirtschaft

1.

Kärnten wird trotz seiner anderen Stärken oft als Tourismusland gesehen. Wie viele Nüchtigungen konnten im Jahr 2017 in Kärnten verzeichnet werden?

- A → 6.519.061
- B → 13.038.123
- C → 26.076.246

2.

Das Bruttoregionalprodukt betrug 2015 in Kärnten

- A → 192 Mio. EUR
- B → 1.926 Mio. EUR
- C → 19.262 Mio. EUR

3.

Je 1.000 Einwohnerinnen und Einwohner wurden im Jahr 2017 in Kärnten

- A → 1,4 Unternehmen gegründet?
- B → 4,4 Unternehmen gegründet?
- C → 14 Unternehmen gegründet?

4.

Wie viele Unternehmen gibt es in Kärnten, die auch Arbeitgeber sind?

- A → 10.030
- B → 20.030
- C → 30.030

5.

Wie hoch ist der Anteil der Familienunternehmen in Österreich?

- A → Zwischen 25 und 35%
- B → Zwischen 45 und 55%
- C → Zwischen 85 und 95%

6.

Wie viele Förderfälle verzeichnete der KWF 2017?

- A → 7
- B → 97
- C → 797

Auflösung

1.

Im Jahr 2017 gab es 13.038.123 Nüchtigungen.

Österreichweit waren es 144.500.153, Kärnten liegt

somit nach Tirol, Salzburg und Wien an vierter

Stelle.

2.

Das Bruttoregionalprodukt betrug 2015 in Kärnten

19.262 Mio. EUR.

3.

Im Jahr 2017 entfielen in Kärnten auf 1.000

Einwohnerinnen und Einwohner 4,4 Gründungen.

Das ist weniger als im Jahr davor und seit 2012

erstmals wieder unter dem Österreichschnitt (4,6).

4.

Im Jahr 2017 gab es 20.030 Arbeitgeberbetriebe

in Kärnten. Arbeitgeberbetriebe haben zumindest

einmal im Jahr eine Person über der Geringfügig-

keitsgrenze bei der Sozialversicherung

angemeldet.

6.

Im Jahr 2017 betrug die Anzahl der Förderfälle 797.

Das gesamte Fördervolumen betrug 24,24 Mio. EUR.

Auf den Sektor Gewerbe entfielen 55,5% aller

Förderfälle.

5.

Beim Anteil der Familienunternehmen kommt es

auf die Definition an. Laut der letzten zugänglichen

Studie zu diesem Thema, die aus dem Jahr 2013

stammt, sind es 90% aller Unternehmen, darin sind

aber auch Ein-Personen-Unternehmen enthalten.

Zieht man diese ab, sind es trotzdem noch 54%.

Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds

Völkermarkter Ring 21–23

9020 Klagenfurt am Wörthersee

Austria | Europe

Telefon +43 463 55 800-0

Fax +43 463 55 800-22

office@kwf.at

www.kwf.at

