



FAMILIEN UNTERNEHMEN



„Es kann nicht sein,
dass die nächste
Generation alles
gleich macht wie die
Vorgänger, weil sonst
würden wir alle noch
mit dem Pferdefuhrwerk
herumfahren.“

Christian Spendel
Geschäftsführer,
Petschl Transporte

„UNS WURDE DAS MIT DER MUTTERMILCH MITGEGEBEN“

Wie bereitet man sich auf eine Führungsrolle in einem Familienunternehmen vor? Wie ist es, ein solches zu leiten? Und kann man sich bei Familienfeiern eigentlich noch gegenseitig in die Augen schauen? Was ein **Wickeltisch und ein Zimmererhammer** damit zu tun haben, erfahren wir bei den Kunststoffexperten von Greiner, den Transport- und LKW-Werkstätten-Spezialisten von Petschl und den Baumeistern von Leyrer + Graf.

„Bei mir war das alles ja noch ganz anders“, sagt Nikolaus Glisic senior, der Enkel des Gründers von Petschl Transporte, auf die Frage, wie man sich auf die Aufgaben in einem großen Familienunternehmen vorbereite, „wir sind alle mit dem Geschäft groß geworden, sozusagen vom Wickeltisch aus. Ich bin mit meinem Vater mit zwei Jahren im LKW am Schoß mitgefahren. Wir sind alle schon mit dem LKW am Hof gefahren, da hatten wir noch gar keinen Führerschein. Uns wurde das mit der Muttermilch mitgegeben.“ Beim Bauunternehmen Leyrer + Graf war es ähnlich, wie Baumeister Stefan Graf, der die familiären Geschäfte 2013 von seinem Vater Franz Graf übernahm, erzählt: „Ich bin mit der Firma aufgewachsen, noch dazu am Firmengelände, und habe daher einen intensiven Bezug zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern. Mein Geschenk zur Erstkommunion war ein Zimmererhammer, dieses Baufeußling habe ich quasi mit den Genen mitbekommen. Bereits in der Kindheit habe ich gesagt: Ich werde mal Baumeister. Dass es dann tatsächlich so gekommen ist, ist vermutlich wenig überraschend.“

In fremden Händen

Anders als bei Leyrer + Graf ist der Geschäftsführer bei Greiner extern besetzt.

Hier ist Axel Kühner seit 2009 Vorstandsvorsitzender und somit der erste familienfremde Manager in der knapp 150-jährigen Familiengeschichte. Bei Petschl Transporte wiederum leiten seit 2006 beziehungsweise 2008 der externe Geschäftsführer Christian Spendel (Transport) und der Sohn von Nikolaus Glisic senior, Nikolaus junior (Werkstatt) die Geschäfte. Wie ist es, als neu in den Familienverband stoßender, externer Vorstand in einem Familienunternehmen zu arbeiten? Dazu Kühner: „Es war erstmal ein großer Reiz. Der erste externe Vorstand zu sein war klarerweise auch eine große Herausforderung. Für eine Eigentümerfamilie ist das ein riesengroßer Schritt, das Unternehmen in fremde Hände zu legen. Da muss man sich das Vertrauen mit offener Kommunikation und Rücksichtnahme erst verdienen.“ Wie war für Kühner eigentlich der Empfang als deutsches Nicht-Familienmitglied in einem sehr renommierten und international ausgerichteten Familienunternehmen im österreichischen Kremsmünster? „Sehr positiv. Die Menschen in Kremsmünster sind wahnsinnig offenherzig. Dass ich mit meiner Familie zum ersten Mal längere Zeit an einem Standort bin, hat sicher auch viel zur Integration beigetragen. Die Chance, als erster familienfremder Vorstand in ei-

nem Unternehmen mit damals über 7.000 Beschäftigten und einer Milliarde Umsatz einzusteigen, bekommt man nur einmal und diese Chance wollte ich unbedingt ergreifen. Außerdem sind die kulturellen Unterschiede zwischen Oberbayern und Oberösterreich nicht so groß.“ Es sei ein positiver Wechsel gewesen, auch wenn man viel lernen müsse: „Man muss sich erst einmal daran gewöhnen, Ausländer zu sein. Das ist aber Teil der Herausforderung. Wenn man sich in Oberösterreich nicht wohlfühlt, dann kann einem auch keiner mehr helfen“, schmunzelt Kühner. Bei Petschl Transporte hebt Christian Spendel in diesem Kontext vor allem die Liebe zum Geschäft hervor: „Man muss zur Branche und zum Geschäft eine gewisse Liebe haben, um es gut zu machen. Eine positive Grundeinstellung sollte man mitbringen, sonst klappt es nicht.“ In den Familienverbund gut integriert sind beide, ansonsten könne man auch keine Geschäftsführerposition in einem Familienunternehmen bekleiden, wie Spendel sagt: „Ich bin sehr stark integriert. Meine Vorgänger waren immer nur Prokuristen, ich bin der erste, der Prokurist und Geschäftsführer ist. Das ist ein sehr großer Vertrauensbeweis, der mir entgegengebracht wird.“ Auch Kühner steht mit der Familie Greiner in engem Austausch: „Bei den Hauptversammlungen treffen wir uns regelmäßig mit den Eigentümern. Es gibt sehr viel Kontakt.“

Namen statt Nummern

Was unterscheidet eigentlich ein Familienunternehmen von anderen Betrieben? Die Unterschiede seien groß, so Kühner:

von links: Christian Spendel, Nikolaus Glisic junior und Nikolaus Glisic senior



PETSCHL TRANSPORT

Gegründet 1930, Sitz in Perg

Branche Mit über 140 eigenen LKW-Zügen gilt Petschl als führendes Transport- und Logistikunternehmen mit Kernkompetenzen im Schwer- und Sondertransportbereich sowie im nationalen und internationalen Planen- und Tankwagenverkehr. Ein großes Anliegen ist es, ein anderes Image der Branche zu vermitteln. „Das Image der Transportbranche ist extrem schlecht, daher ist es schwer zu vermitteln, dass wir den LKW brauchen. Der LKW war bei den Emissionswerten dem PKW immer viel voraus. Wenn die LKWs bei den Abgaswerten so viel vertuschen würden wie die PKWs, dann würde das als die größte Verteufelung seit Jesus Christus hingestellt werden“, so Nikolaus Glisic senior.

Konstellation Ein Eigentümer (Nikolaus Glisic senior), zwei Gesellschafter (Transport und Werkstatt; Christian Spendel ist externer Geschäftsführer von Petschl Transporte, Nikolaus Glisic junior leitet die Petschl Werkstätten)

„In einem Familienunternehmen haben die Werte rund um die Familie noch einen ganz anderen Stellenwert. Da kann man wirklich noch auf das Individuum eingehen und Rücksicht nehmen. Der Geschäftserfolg ist zwar klarerweise immer das oberste Ziel, aber in schwierigen Zeiten zählen auch andere Prioritäten.“ Nikolaus Glisic junior meint: „Bei anderen großen Unternehmen wechseln die Geschäftsführer und das Management viel öfter, wodurch bei den Mitarbeitern auch Unsicherheit entsteht. Das ist bei Familienunternehmen einfach stabiler und die Linie gerader und transparenter. Zudem haben bei uns die Mitarbeiter noch einen Namen und sind keine Nummern. Auch was Entscheidungsschnelligkeit und Kompetenz angeht, können wir viel eher klare Antworten liefern. In Konzernen ist das oft schwieriger und langwieriger.“ Christian Spendel ergänzt: „Wie der Be-

griff schon sagt, endet die Struktur der Familie nicht bei der Familie im biologischen Sinn, sondern geht durch bis zu den Mitarbeitern. Dadurch fühlen sie sich auch ein Stück geborgener als in irgendeinem nüchternen Gebilde.“ Stefan Graf schlägt in dieselbe Kerbe: „Was es wirklich ausmacht, ist die Eigentümerführung und die Tatsache, dass eine Familie dahintersteht und somit auf familiäre Werte aufbaut. Aus einem Familienverband werden Werte ins Unternehmen übertragen, das ist das Wichtige.“ Eine interessante Frage, die sich daraus ergibt, ist, wie professionell die Entscheidungsfindung in einem Familienunternehmen eigentlich abläuft. Fliegen da auch mal die Fetzen bei wichtigen Entscheidungen? Und kann man sich bei gemeinsamen Familienfeiern überhaupt noch in die Augen schauen, wenn man sich jeden Tag im Büro sieht? Bei wichtigen Entscheidungen könne man

REDAKTION SEBASTIAN LUGER
KREATIV DIREKTION ALEXANDRA AUBÖCK
FOTOGRAFIE MARIO RIENER, LEYRER + GRAF,
GREINER / ROBERT MAYBACH
ILLUSTRATION THINKSTOCK



LEYRER + GRAF

Gegründet 1926, Sitz in Gmünd mit 16 weiteren Standorten.

Branche Bauunternehmen, spezialisiert auf Hochbau, Tiefbau, Holztechnik, Energie und Telekom, Produktionsstätten für Asphalt und Rohstoffgewinnung

Konstellation 2013 übernimmt Sohn, Baumeister Stefan Graf, die Geschäftsführung von seinem Vater, Franz Graf, der ab 1964, nach dem Tod von Anton Leyrer, die alleinige Leitung des Unternehmens innehatte.

sich auch mal streiten, so Kühner, das sei nur menschlich: „Ich finde, auch das ist ein großer Unterschied zwischen einem Familienunternehmen und einem Großkonzern – nämlich, dass man sich viel menschlicher zoffen kann. Man kann ja diskutieren und nicht derselben Meinung sein, aber: Die Bereitschaft im Sinne des Gemeinsamen ist in jeder Familie vorhanden. Bei Greiner kann man sich auch mal lauthals streiten, aber wenn es richtig ernst wird, raufen sich trotzdem alle sofort wieder zusammen. Das ist die Stärke des Familienunternehmens, da geht es eben um das Unternehmen. Das muss man als Vorstand verstehen und auch mal sein eigenes Ego beiseiteschieben und immer Sinne des Unternehmens entscheiden.“ Eine gewisse Grunddistanz bei Familienfeierlichkeiten sollte als externer Manager dennoch bewahrt bleiben: „Familientreffen sind bei Greiner wirklich Familientreffen. Hier als Externer nicht zu nah dabei zu sein, ist wichtig. Ich fühle mich sehr verbunden, aber eine gewisse Distanz ist trotzdem wichtig für die Objektivität von Entscheidungen auf beiden Seiten. Eng verbunden zu sein, aber nicht zu eng, sehe ich als Schlüssel des Erfolgs.“ Bei Leyrer + Graf gebe es bei wichtigen Entscheidungen und Familienfeiern keine Probleme, weil von der Familie nur Baumeister Stefan Graf im operativen Geschäft tätig ist: „Eigentümer sind meine Eltern, mein Bruder und ich. Ich bin im operativen Geschäft tätig, mein Vater und mein Bruder sind im Aufsichtsrat und meine Mutter hält sich aus allem heraus. Insofern gibt es da im täglichen Geschäft wenig Überschneidungen. Mit meinem Vater tausche ich mich regelmäßig aus, das ist für uns beide angenehm. Da gibt es punktuell natürlich schon Momente, wo wir uns nicht einig sind, das gehört aber zum Leben dazu und das schätze ich auch sehr. Das Diskutieren von unterschiedlichen Vorstellungen ist sehr wertvoll.“ Auch bei Petschl Transporte scheint es diesbezüglich sehr har-

monisch zuzugehen, was auch der täglichen Arbeit in einer mitunter sehr harten Transportbranche geschuldet ist, wie Spendel erklärt: „Das Transportgeschäft ist ein sehr hartes und ein ziemlich glattes Parkett mit einem extremen Wettbewerb. Da hat man so viele Stressfaktoren, dass man glücklich ist, wenn man bei gemeinsamen Meetings und Entscheidungen den Stress einmal beiseitelassen kann. Ich bin jetzt elf Jahre im Betrieb und habe nie eine größere Meinungsverschiedenheit bei einem Thema erlebt. Vermutlich auch, weil uns alle dieselbe Leidenschaft verbindet.“ Wie sehr spielt bei Petschl das Unternehmen bei familiären Veranstaltungen eine Rolle? „Das spielt immer wieder mal eine Rolle“, sagt Nikolaus Glisic junior, „die Firma war schon immer dauerpräsent, von klein auf. Das geht in einem Familienbetrieb auch nicht anders. Das ist einfach so. Die Firma ist eine Gemeinsamkeit von allen und Gemeinsamkeiten, die alle verbinden, sind natürlich auch Thema bei Familienfeiern. Wir wohnen auch alle nebeneinander, etwa 100 Meter voneinander entfernt. Das ist kein Problem.“

Tradition als Vorteil

Eine immense Herausforderung und gleichzeitig eine große Chance für Familienunternehmen sei laut einer aktuellen Deloitte-Studie der Wechsel an der Führungsspitze. Laut Studie wollen 80 Prozent der Nachfolger einen völlig neuen Führungsstil etablieren, mehr als die Hälfte (56 Prozent) eine strategische Neuausrichtung anstreben, die Hälfte auf mehr wirtschaftliches Risiko setzen und 40 Prozent offener für neue Investitionen sein. Das sieht man im Großen und Ganzen auch bei Petschl Transporte so, wie Spendel sagt: „Diese Trends müssen auch so sein. Weil es kann nicht sein, dass die nächste Generation alles gleich macht wie die Vorgänger. Denn sonst würden wir alle noch mit dem

GREINER HOLDING

Gegründet 1868 in Deutschland, 1899 in Österreich, Sitz in Kremsmünster

Branche Greiner Packaging (Kunststoff), Greiner Bio-One (Medizintechnik), Greiner Foam (Schaumstoff), Greiner Extrusion Group (Extrusionswerkzeuge)

Konstellation Die Greiner Holding AG ist zu 100 Prozent in Familienbesitz. Mit Axel Kühner wurde im Jahr 2009 der erste externe Vorstand der Familiengeschichte eingestellt.



Pferdefuhrwerk herumfahren. Ein Beispiel: Unser Seniorchef, Nikolaus Glisic senior, ärgert sich oft, wenn er in die Disposition runtergeht und nach 17 Uhr keiner mehr dort sitzt, weil die könnten ja noch was arbeiten. Früher war es so, dass vor 18 Uhr keiner heimgegangen ist. Mein Zugang ist ein anderer, weil ich mir denke, die sind gut organisiert und sollen um 17 Uhr heimgehen und ihre Freizeit genießen.“ Auch Stefan Graf bestätigt die Notwendigkeit eines anderen Führungsstils als den der Vorgängergeneration: „Mein Führungsstil ist definitiv ein anderer. Mein Vater und ich haben unterschiedliche Persönlichkeiten und daher auch unterschiedliche Führungsstile, was auch gut so ist. Ich mache es definitiv anders. Ich behaupte, nicht besser oder schlechter, aber anders. Was das unternehmerische Risiko anbelangt, schlage ich einen ähnlichen Weg wie mein Vater ein. Ich bin in meiner

Wahrnehmung weder risikoaffiner noch risikoscheuer. Die wirklich weittragenden Entscheidungen müssen ohnedies mit dem Aufsichtsrat gemeinsam diskutiert werden. Aber grundsätzlich gilt: Es braucht Mut zum Risiko, sonst gibt es keinen Erfolg.“ Auch Kühner findet die Studienergebnisse nachvollziehbar: „Ein neuer Führungsstil liegt ja häufig quasi auf der Hand. Auch für externe Investitionen waren wir schon immer offen.“ Eine der größten Herausforderungen sei zudem, trotz einer professionellen Marktausrichtung den Familiencharakter des Unternehmens zu erhalten. Wie kann das gelingen? Genau das sei die hohe Kunst, so Graf: „Damit beschäftige ich mich schon sehr lange. Wir sind mittlerweile in einer Größenordnung, wo wir Konzernstrukturen brauchen, was die Gefahr birgt, dass Mitarbeiter zur Nummer degradiert werden. Das ist bei uns im Unternehmen allerdings nicht >

„Mein Geschenk zur Erstkommunion war ein Zimmererhammer, das Baufeeling habe ich mit den Genen mitbekommen.“

Stefan Graf
Geschäftsführender Gesellschafter,
Leyrer + Graf Baugesellschaft

„In einem Familienunternehmen läuft alles viel menschlicher ab. Da ist es nur natürlich, wenn man sich auch einmal zofft.“

Axel Kühner
Vorstandsvorsitzender,
Greiner Gruppe

SWS Rechtsanwälte



SWS Scheed Wöss
Rechtsanwälte OG

www.sws-rechtsanwaelte.at

der Fall. Die Herausforderung ist daher, eine Struktur zu haben, die auf einer familiären Wertebasis aufbaut.“ Kühner verweist auf die richtigen Managementmethoden: „Die Herausforderung war von Beginn an, zu modernisieren, aber gleichzeitig den Charakter eines Familienunternehmens beizubehalten. Das funktioniert einerseits, indem man moderne Managementmethoden beispielsweise in der IT, der Personalentwicklung oder der Compliance einführt. Andererseits bestimmen wir aber das Tempo und hören genau zu, wo die Probleme liegen. Die Kombination, moderne Methoden zu implementieren, dabei aber flexibel zu sein und die Menschen mitzunehmen, ist der Weg, wie wir beide Ansätze vereinen.“ Petschl Transporte baut auf den langlebigen Traditionscharakter: „Eine über 80-jährige Tradition kann man nicht von heute auf morgen abdrehen. Man kann aber auch keine großen Sprünge machen. Das Entscheidende ist, die aktuellen Entwicklungen nicht zu verschlafen. Sich auszuruhen und zurückzulehnen wäre der größte Fehler. Man muss alles mit Maß und Ziel aufnehmen und Ide-

en für die Zukunft gemeinsam mit dem Kunden für die eigenen Zwecke weiterentwickeln. So kann man die Tradition weitertransportieren und sich trotzdem für die Zukunft ausrichten.“ Beim Stichwort „zukünftige Ausrichtung“ drängen sich zwei Fragen auf: Wie hilfreich oder erschwerend ist die familiäre Tradition in der täglichen Arbeit respektive bei Zukunftsentscheidungen? Und wie hart muss man für die nötige Anerkennung kämpfen und auch manchmal gegen Widerstand Entscheidungen durchboxen? Kühner empfindet die Tradition als sehr hilfreich: „Eine langfristige Ausrichtung an familiären Werten ist rückenstärkend.“ Um sich die nötige Anerkennung zu beschaffen, seien zwei Punkte wesentlich: „Offene Kommunikation und Geduld. Man sollte keinem etwas vormachen, sondern es ansprechen, wenn Dinge schlecht laufen. Und man muss für das, was schlecht läuft, selber die Verantwortung übernehmen.“ Bei Petschl Transporte betont man vor allem die Vorteile des langjährigen Zusammenwachsens, die bei wichtigen Zukunftsentscheidungen die Widerstände bei der Entscheidungs-

findung gegen null tendieren lassen, wie Nikolaus Glisic senior beschreibt: „Bei uns gibt es so viel innerbetriebliche Informationssysteme, dass niemand mit überraschenden Entscheidungen daherkommt. Bei einer großen Entscheidung, wie bei unserem Betriebsneubau vor ein paar Jahren, muss eine einstimmige Entscheidung gefällt werden. Es gibt keine Abstimmung bei uns, sondern nur einstimmige Einvernehmlichkeit. Ich werde nie meinen Sohn oder den Christian irgendwie overrulen, nur weil ich der Eigentümer oder der Älteste bin.“ Auch Graf empfindet die unternehmerische Vergangenheit in der täglichen Arbeit als nicht erdrückend: „Ganz im Gegenteil, das hat meines Erachtens große Vorteile. Wir können Entscheidungen sehr rasch und präzise treffen. Da gibt es kein langes Kämpfen um Mehrheiten. Die Vergangenheit hat uns zu dem gemacht, was wir sind, und das wollen wir, gespickt mit Innovationen, fortsetzen. Den Erfolgsfaktor eines Familienunternehmens sehe ich im Gleichgewicht zwischen vergangener Erfahrung und Innovation.“

FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Für klein- und mittelständische Familienbetriebe ist es häufig schwierig, ihr Wachstum zu günstigen Konditionen zu finanzieren. Gerade bei einer Übergabe stehen aber oft neue Ideen oder Expansionspläne im Raum. **KGG** und **UBG** unterstützen oberösterreichische Unternehmen deshalb mit einer kostenlosen Finanzierungsberatung, aber auch mit konkreten Angeboten wie etwa Haftungsübernahmen für Kredite, Beteiligungen oder Garantien für private Investments.

Ein Beispiel dafür ist die Firma Amering Salzkammergut Eiprodukte. Roman Amering, der im Jahr davor den Betrieb vom Vater übernommen hatte, investierte in eine vollautomatische Sortier- und Verpackungsanlage für Frischeier. Mit Hilfe einer Standardbürgschaft – bei der die KGG für bis zu 80 Prozent der Kreditsumme haftet – bzw. einer Standardbeteiligung – im Rahmen derer die UBG als stiller Gesellschafter Eigenkapital zur Verfügung stellt – erhielt der Vorchdorfer Betrieb wesentlich bessere Kreditkonditionen. „Die Zusammenarbeit war einfach und unbürokratisch“, ist Amering begeistert. „Interessant für Familienunternehmen ist beim Thema Finanzierung auch eine Eigenkapitalgarantie. Damit kann privates Geld sicher in den Betrieb investiert werden“, so KGG UBG Geschäftsführer Konrad Remplbauer.

