

# OÖ Nachrichten

P.b.b. GZ13Z039591 M, OÖN Redaktion GmbH & Co KG, Promenade 23, 4010 Linz, Retouren an Postfach 555, 1008 Wien

**TOP  
250**  
Die größten Unternehmen  
Oberösterreichs

## Family Business

Was Oberösterreichs  
Familienbetriebe  
über Generationen erfolgreich macht

WERBUNG

WIR GRATULIEREN UNSEREN MITGLIEDERN ZU  
IHREN HERAUSRAGENDEN LEISTUNGEN!

iv

75 % der Top-250 sind Industriebetriebe oder industriennahe Dienstleistungsbetriebe.

Industrieland  
Oberösterreich

1967

Eduard Klinger sen. beteiligt seine Kinder Eduard, Helmut und Eleonore zu je 25 Prozent an seinem Unternehmen. Internorm, gegründet 1931, geht an die zweite Generation über. Mittlerweile wird das Unternehmen seit 19 Jahren von der dritten Generation geleitet. „Damit heben wir uns von anderen ab, neun von zehn Firmen scheitern in dritter Generation“, sagt Christian Klinger.



1866

Johann Rosenbauer war nicht nur leidenschaftlicher Feuerwehrmann, sondern auch Unternehmer. Er verband beides und gründete in Linz einen Handelsbetrieb für Feuerwehrutensilien. Heuer feiert das Unternehmen das 150-jährige Bestehen. Es befindet sich immer noch in Familienbesitz. Nachkomme Dieter Siegel führt Weltmarktführer Rosenbauer als Vorstandschef

## 440 Jahre Erfahrung



Unser Titelbild: Carl Richter, der Sohn des Firmengründers der heutigen Richter Pharma AG, im Kreis seiner Familie

Sommerfrische in Hinterstoder, gemeinsam mit Familie und Freunden – so inszenierten sich die Unternehmerfamilien wie die Richters Anfang des 20. Jahrhunderts. Ausgegraben wurde das Foto bei der Aufarbeitung der Firmengeschichte der Richter Pharma AG durch **Verena Hahn-Oberthaler** und **Gerhard Obermüller** von der Linzer Agentur Rubicom. Sie ist auf historische Kommunikation spezialisiert. Zweieinhalb Jahre haben die Experten den reichen Fundus der Firma, deren Wurzeln 440 Jahre zurückreichen, gesichtet und geordnet. Das Ergebnis wurde Anfang Oktober in Form eines Buches und einer Dauerausstellung in der Welscher Kunstmühle Fritsch präsentiert. „Florian Fritsch war die Absicherung des historischen Erbes wichtig“, erzählt Hahn-Oberthaler. Es blieb aber nicht bei der Vergangenheitsbetrachtung. Ein Werteworkshop zur aktuellen Standortbestimmung wurde ebenfalls absolviert. „Schließlich ist der Wert eines Unternehmens die Summe seiner Erfahrungen.“

gegenüber den Mitarbeitern. Man sieht »»»» häufig auch, dass es soziales Engagement gibt oder Mitarbeiterbeteiligung. Das zählt zu den positiven Seiten von Familienbetrieben. Ebenso die Unabhängigkeit. Und wenn alles passt, entsteht eine unglaubliche Leidenschaft“, sagt Schnitzhofer.

### Auch Gefahr der Eskalation

Wenn nicht alles passt, kann das ein Unternehmen freilich auch in den Abgrund führen. „Ich kenne Beispiele, bei denen die Übergabe so schlecht vorbereitet war, dass sie in einem Familienstreit kulminierte und mit Betretungsverboten in der Firma endete“, sagt Doris Hummer, die als Chefin des VP-Wirtschaftsbundes regelmäßig Firmen besucht und Übergaben hautnah erlebt. „Für mich selbst war immer klar, dass ich einmal das Unternehmen übernehme. Ich habe als Feriapraktikantin gearbeitet und nach dem Studium hier zu arbeiten begonnen.“

Dass sie aber selbst daneben ein eigenes Unternehmen gegründet und sich auch politisch engagiert hat, sei in diesem Zusammenhang aber sehr wichtig gewesen. „Beides waren Erfahrungen, von denen ich profitiere. Generell halte ich es für wichtig, auch einmal außerhalb etwas zu machen“, sagt Doris Hummer.

### Extern Erfahrung sammeln

Das bestätigt auch Schnitzhofer. „Die Kinder sollten im Ausland oder bei anderen Betrieben arbeiten. Nicht nur als Praktikanten, sie sollen sich dort durchsetzen. Wenn sie dann zurückkommen und dann in einer gehobenen Position einsteigen, haben sie ein anderes Standing, als wenn sie nach der Matura oder anderer Ausbildung gleich im elterlichen Betrieb anfangen“, sagt Schnitzhofer.

Beraterin Maria Schlagnitweit sieht in der Nachhaltigkeit der Familienbetriebe nicht nur Vorteile. „Bisweilen führt das langfristige Denken dazu, dass gewisse Beharrungstendenzen im Vordergrund

stehen. Der Druck, sich als Unternehmen immer wieder neu zu erfinden, ist bei Familienunternehmen vielleicht nicht so groß.“

Wann soll man als Chef eines Familienunternehmens zum ersten Mal an Übergabe denken? „So bald wie möglich. Man kann das nicht früh genug machen. Aber für den Fall, dass dem Eigentümer etwas passiert, sollte alles geregelt sein. In der Regel ist der erste Notfallplan hoffentlich einer, den man nie benötigt“, sagt Schlagnitweit. Als Faustregel gelte, dass man etwa zehn Jahre vor dem geplanten Rückzug mit den Vorbereitungsarbeiten beginnen sollte. Schlagnitweit rät ihren Kunden auch, den Kindern sukzessive Aufgaben zu übertragen und ihnen dabei einen gewissen Freiraum zu lassen und ihnen dort nicht dreinzureden. Tatsächlich haben zwei Drittel der Übergeber heute einen Plan, wie sie vorgehen wollen.

### Besser als Zinshäuser

„Man muss sich auch fragen, ob man den Kindern im Zuge einer Unternehmensübergabe etwas Gutes tue“, sagt Doris Hummer. „Auf der anderen Seite muss es aber auch der Wirtschaftspolitik gelingen, die Familien zu überzeugen, dass es sich lohnt, das Unternehmen nicht zu verkaufen und den Erlös in Mietshäuser zu investieren. Es braucht Zuversicht. Und die Rahmenbedingungen müssen passen“, sagt Doris Hummer, die als Nachfolgerin heute bei weitem kein Einzelfall mehr ist.

2014 haben etwa gleich viele Töchter wie Söhne die Nachfolge im Unternehmen angetreten, 1996 war nur jeder dritte Nachfolger weiblich. Nachfolger sind im Durchschnitt 37,4 Jahre alt und haben zu diesem Zeitpunkt zwischen neun und zwölf Jahren Berufserfahrung. Sie müssen also nicht so lange warten wie der Nachfolger der Queen, nach dem ein eigenes Nachfolge-Phänomen benannt ist: das Prince-Charles-Syndrom. «