

SERIE Familienunternehmen: Hürdenlauf zwischen den Generationen - auf Strukturanpassungen wird oft vergessen

Der Körper wächst, der Anzug nicht mit

Wenn Familienbetriebe ihrer hemdsärmeligen Aufbauphase entwachsen, werden oft Strukturdefizite sichtbar. Man hat vergessen, den Betrieb dem Wachstum anzupassen

Eine Vielzahl der österreichischen Familienunternehmen ist dabei, sich von einem Klein- zu einem Mittelbetrieb zu entwickeln. Bei diesem „Erwachsenwerden“ wächst der Körper, aber der bis dahin passende Anzug oft nicht mit.

„Das Unternehmen ist gewachsen, die Struktur ist jedoch die alte geblieben“, erklärt Walter Schnitzhofer, Bereichsleiter des Späng-

ler Family Management. „Der Betrieb steht vor einer Strategie- Struktur- und Führungslücke.“ Das kommt nicht selten vor: Laut Schnitzhofer führt das organische Wachstum meist ab einer Größenordnung von 50 Mitarbeitern

zu Engpässen. Bis zu diesem Zeitpunkt habe es gut funktioniert, dass eine Person das Familienunternehmen autoritär geführt hat. „Oft bedarf es einer kompletten Neuorganisation“, sagt Schnitzhofer, um diesen hochkochenden Defiziten entgegenzuwirken. Was also tun?

Um Struktur- und Führungslücken zu schließen, müsse eine zweite Führungsebene entstehen. Gerade in Produktionsbetrieben gibt es Mitarbeiter, die eine Vorkarrierenrolle innehaben. Ziel müsse es sein, diese Leute zu fördern, ihnen ihre Führungsrolle bewusst zu machen und ihre Fähigkeiten zu stärken. Schnitzhofer: „Kompetenzen müssen vergeben werden, um den Druck von der Geschäftsführung zu nehmen und die im Unternehmen notwendige Entscheidungsfindung rasch zu gewährleisten.“

Es sei nicht notwendig, beim Einziehen von Struktu-

ren ein hochwissenschaftliches Planungsmodul zu verwenden. Vielmehr gehe es darum, Orientierungslinien zu erarbeiten, die im Veränderungsprozess Sicherheit für die Mitarbeiter geben. Damit diese Prozesse geordnet ablaufen, rät Schnitzhofer „einen geschulten und erfahrenen Moderator mit ins Boot zu holen“.

Verantwortung

Um mit dem Wachstum aufbrechende Strategielücken zu schließen, rät der Experte zur Entwicklung eines Unternehmensleitbilds. Als Kleinbetrieb hatte nur der Unternehmer seine Visionen und Ziele im Kopf. Durch Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiter sei es notwendig, einen breiteren Strategieprozess zu etablieren. „Nur wenn alle Mitarbeiter wissen, wo die Reise hingehen soll, kann das gesamte Potenzial der Organisation ausgeschöpft werden.“

HANS PLEININGER
hans.pleininger@wirtschaftsblatt.at



Walter Schnitzhofer rät zur Entwicklung eines Unternehmensleitbilds: „Nur wenn alle Mitarbeiter wissen, wo die Reise hingehen soll, kann das ganze Potenzial ausgeschöpft werden“

ÖSTERREICHS GRÖSSTE FAMILIENBETRIEBE

Hinter dem XXXLutz-Erfolg steht die öffentlichkeits-scheue Eigentümerfamilie Seifert

„Mit 2,8 Milliarden € Umsatz sind wir der zweitgrößte Möbelhändler der Welt“, schreibt XXXLutz selbstbewusst auf seiner Homepage. Nur Ikea ist noch größer. Aber die Kampfansage von Lutz ist ebenso ausgesprochen: „Wir wollen in Europa die Poleposition.“ Darum hat Lutz auch vor einem Jahr sein erstes Möbelhaus im schwedischen Malmö eröffnet. Es soll in der Heimat von Ikea zwar nicht gut laufen, aber dokumentiert sehr gut den ausgesprochenen Führungsanspruch. Hinter der Lutz-Story versteckt sich die erfolg-

reiche Unternehmerfamilie Seifert. Andreas (57) und Richard Seifert (52) gelten als öffentlichkeits-scheu und lassen lieber den Erfolg ihres Unternehmens sprechen.

1945 wurde Lutz im oberösterreichischen Haag am Hausruck gegründet. Handbemalte Spanschachteln und Baumöbel bildeten das erste Sortiment. Ins Ausland ging der in Wels beheimatete Familienbetrieb ab den 1990er Jahren. Heute hat XXXLutz 193 Einrichtungshäuser in Zentraleuropa und fast 18.000 Mitarbeiter, davon 1850 Lehrlinge. (hp)

ZUR SERIE

- Montag**
Strukturen und Strategie
- Dienstag**
Übergabe: Die zweite Chance
- Mittwoch**
Recht und Steuern
- Donnerstag**
Finanzierung und Vermögen
- Freitag**
Die Rolle der Frauen

WETTBEWERB

WirtschaftsBlatt, Bankhaus Spängler, BDO Austria und Notariatskammer zeichnen „Österreichs beste Familienunternehmen“ aus. Die Einreichfrist für den Bewerb läuft bis 31. März. Melden Sie sich unter www.wirtschaftsblatt.at/familien an oder drucken Sie das Online-Anmeldeformular aus und schicken Sie es ausgefüllt mit Zusatzunterlagen an: WirtschaftsBlatt, Hans Pleininger, Hainburger Straße 33, 1030 Wien. Die besten Familienbetriebe werden am 23. Mai in Wien gekürt.

Wirtschaftsprüfung
Steuerberatung
Financial Advisory

www.bdo.at

SEIT 1828
BANKHAUS SPÄNGLER

NOTAR.AT

Machen Sie mit.

Österreichs beste Familienunternehmen 2012

Anmeldung zum Wettbewerb unter: www.wirtschaftsblatt.at/familien

Klare Entscheidung.