

# Vorwort

---

## **Konstanten der Erneuerung:**

### **Die Anpassungsspezialisten des Family Business**

Mitten im Wandel suchen wir nach Konstanten, im Sturm der Globalisierung schätzen wir die lokale Verankerung, in der Anonymisierung die Bindung. Familienunternehmen mit ihrer traditionellen Identität von Eigentümer- und Unternehmensphäre dienen uns mit ihrem generationenübergreifenden Zusammenschnitt nicht selten als Symbole für das Gesuchte.

Aber gab es da nicht auch jene Unternehmen, in denen ein patriarchalischer Führungsstil längst überfällige Anpassungen verzögerte, in denen zerstrittene Familienstämme das Erwirtschaftete durch überhöhte Patentnahmen gefährdeten oder die nächste Generation nach Jahrzehntelangem, vergeblichem Warten auf die Verantwortung resignierte?

Die Wirklichkeit ist rauer als herkömmliche Idealisierungen und sie ist vielfältiger als jedes Klischee aus der bunten Welt der großen familienunternehmerischen Erzählungen. Längst haben sich die Anpassungsspezialisten des Family Business den neuen Realitäten gestellt. Professionell und illusionslos nehmen sie die Herausforderungen der Globalisierung an, so begeisterungsfähig wie un-sentimental nutzen sie die Chancen zur Wertsteigerung und Verwertung ihrer unternehmerischen Erfolge.

Auf allen Wertschöpfungsstufen werden neue Netzwerke gepflegt, der Umgang mit den Beschäftigten ist offener geworden, die Bereitschaft zur Erfolgsbeteiligung größer, die Förderung von Innovation systematischer, die Orientierung am Kundennutzen noch entschiedener, die internationale Öffnung noch selbstverständlicher.

Die Berührungsängste zu den Kapitalmärkten sind geringer geworden, das Verhältnis zu den früheren Hausbanken hat sich gelockert, bevorzugt wird ein Portfolio vertrauter Hauptbanken mit meist unterschiedlichen, spezialisierten Funktionen. Es gilt, sie so in Balance zu halten, dass das Wichtigste, die unternehmerische Unabhängigkeit, gewahrt bleibt.

Wenn sich auch der traditionelle familienunternehmerische Mittelstand aus ganzen Branchen unter dem Einfluss neuer Technologien und Vertriebsmodelle verabschieden musste, entsteht doch in anderen Bereichen neuer (Familien-)

Unternehmergeist. Etwa unternehmerisches Engagement bei Führungskräften, die ihr Handwerk gelernt haben und nun mit Unterstützung von Beteiligungs-partnern selbst zu Mit-Eigentümern werden. Oder jene Gründungs- und Expansions-Wagnisse, die im Vorfeld der Universitäten und Forschungseinrichtungen unternommen werden.

Bei aller Verschiedenheit der Erscheinungsformen stellt doch die Überlage- rung und gegenseitige Verstärkung von unternehmerischem und familiärem En- gagement einen verbindenden Handlungsbogen von Familienunternehmen dar. In ihm spannt sich die ganze Fülle der Themen auf, die ein Handbuch für Fa- milienunternehmen umfassen kann.

Seine Entstehung verdankt es der Initiative des WirtschaftsBlattes, einmal jährlich Familienunternehmen in den Mittelpunkt einer bis heute unübertrif- fenen publizistischen Aufmerksamkeit zu stellen. Aus Professionalität, Wert- schätzung des Geleisteten, anwendungsorientierten Fachbeiträgen und der beim jährlichen Abschlussfest gepflegten Lust, Erfolge mit den „Familienunterneh- men des Jahres“ zu feiern, entstand mit der Zeit ein neues, entstaubtes Bild dieses Unternehmenstyps.

Die Investkredit war als Bank für Unternehmen von Anfang an gestaltend mit dabei. Mit Expertenbeiträgen aus dem ganzen Spektrum des Instrumenten- kastens von Banken- und Kapitalmärkten leisteten Mitarbeiterinnen und Mitar- beiter ihre Beiträge dazu, oft ergänzt um Fallstudien zu den besten Lösungsan- sätzen moderner Unternehmensfinanzierung.

Erwin J. Frasl und Hannah Rieger haben für die Mitwirkung an ihrem groß- zügig konzipierten Buchprojekt hochrangige Autorinnen und Autoren gewon- nen. In der Zusammenschau wie im Blick auf viele faszinierende Einzelaspekte ergeben sich aus ihren Beiträgen anregende Perspektiven und zahlreiche konkre- te Handlungsimpulse. Bei aller oft bedrohlich erscheinenden Dynamik des Wan- dels erwächst aus soviel Kompetenz die Zuversicht, dass Familienunternehmen auch die nächsten Herausforderungen bestehen werden.

Wien, im Dezember 2006

*Wilfried Stadler*