
Familienunternehmen

Mit Stabilität zum nachhaltigen Erfolg

(Artikel von Christian Fuchs im „AREX 2018 – Das Buch“)

Das österreichische Wirtschaftsleben wird stark von Familienunternehmen geprägt. Bei den rund 160.000 Betrieben finden annähernd 1,8 Millionen Beschäftigte einen Arbeitsplatz. Dazu kommen noch einmal weitere 110.000 Ein-Personen-Unternehmen. Zusammen erwirtschaften sie einen Gesamtumsatz von ca. 420 Milliarden Euro.

In Prozent ausgedrückt bedeutet dies, dass beinahe 90 % aller marktorientierten heimischen Unternehmen zur Kategorie der Familienbetriebe zählen. Sie sind zugleich Arbeitgeber für etwa 70 % der erwerbstätigen Bevölkerung und lukrieren 60 % des österreichischen Gesamtumsatzes.

Fakt ist, dass keine andere Unternehmensform in unserem Land mehr Menschen beschäftigt und mehr an Steuerabgaben abführt als die Gruppe der Familienunternehmen.

Die Geschichten über Familienbetriebe sind nicht endend wollend. Sie berichten über die zahlreichen Gefahren, die mit dem Mysterium Familienunternehmen verbunden sind und breiten Schicksalsschläge, der damit verbundenen Familien und Dynastien, auf einem Teppich der Intrigen und Skandale aus. Den agierenden Unternehmern wird der Mammon des exzessiven Lebenswandels als treuer Begleiter zur Seite gestellt.

Viele von uns kennen solche skandalösen Beispiele: angefangen bei den historisch bekannten Buddenbrooks, über die Vorkommnisse in den Betrieben Bahlsen und Tchibo, bis hin zu alle jenen Unternehmen, die zwar nicht durch die Gazetten gezerrt wurden, aber dennoch dem Scheitern oder totem Umbruch keinen Einhalt bieten konnten.

Die Herausforderung der Firmenübergabe

Die Übergabe eines Betriebs ist eine große Herausforderung. Knapp 70 % der Betriebe schaffen es von der ersten in die zweite Generation, um anschließend mit stark dezimierten 40 % den Übergang in die dritte Generation erfolgreich zu vollziehen. Erschreckend niedrig ist dann die Prozentzahl jener Betriebe, die den Übergang in die vierte Generation meistern – nur magere 5 % können auf eine erfolgreiche Übergabe zurückblicken.

Für den Fortbestand von Familienunternehmen ist es wichtig, dass sie sich zeitgerecht mit den Themen Familie, Betrieb und Vermögen auseinandersetzen und die Nachfolge genau vorbereiten. Wie es zum Scheitern einer Übergabe kommt ist hinlänglich bekannt, aber dennoch werden die Gründe – wie das Amen im Gebet – missachtet: unstimmige Testamente oder Gesellschaftsverträge, die nicht auf die Bedürfnisse der Eigentümer und der Familie abgestimmt sind, sondern nur auf Basis der sogenannten korrekten, juristischen Gepflogenheiten getroffen wurden. Eifersucht, Neid und Missgunst tragen dann noch das ihrige dazu bei.

Es gilt daher, rechtzeitig unter Einbindung spezialisierter Fachleute, den Nachfolgeprozess aufzusetzen. Ratsam ist es, sich bereits Gedanken über die Firmenübergabe zu machen, wenn die

nächste Generation am Heranwachsen ist. Es kann damit nicht früh genug begonnen werden. Die finale Entscheidung wer und ob übernommen wird, bleibt immer denjenigen überlassen, die damit betraut werden sollen.

Die Firmenübernahme im Familienverbund muss gewollt, gut vor- und aufbereitet sein, den persönlichen Neigungen entsprechen und vor allem mit der fachlichen Ausbildung korrelieren. In jenen Fällen, in denen eine Firmenübernahme durch den eigenen Familienverbund keine passende Option darstellt, sollte es nicht als „Schande“ empfunden werden, wenn der Betrieb anderwärtig ausgerichtet oder umstrukturiert wird. Gerade im postpatriarchalischen Zeitalter sind Firmenverkäufe und Trennung als realistische Alternativen zu begrüßen, anstatt diese mit Spott und Häme zu belegen. Hut ab vor solchen Entscheidungen, wenn es in einer Familie gerade bei diesem Punkt nicht passt.

Langlebigkeit und Hierarchiebefreit

Charakteristisch für österreichische Familienbetriebe ist, dass diese traditionell langlebig sind und auf eine stattliche Firmenhistorie blicken können. Gut die Hälfte der Familienunternehmen steht im Besitz der zweiten Generation oder einer Nachfolgeneration. Der Anteil der Familienbetriebe, gemessen an der Gesamtanzahl aller heimischen Betriebe, ist im EU-Vergleich nur in Deutschland höher als in Österreich. Die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen im Familienbesitz beläuft sich auf drei Generationen und ist somit höher als jene von Publikumsgesellschaften. In vielen Fällen haben die österreichischen Familienbetriebe über die dritte Generation hinaus weiter Bestand.

Einerseits beeindrucken familiengeführte Betriebe durch flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, personelle Kontinuität, hohe Verlässlichkeit gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten, ausgeprägtes Kosten-Nutzen-Denken, ihr gelebtes Verantwortungsbewusstsein gegenüber allen Stakeholdern sowie durch ihr besonderes Gespür für Marktchancen. Des Weiteren zeichnen sie sich durch enormen Unternehmergeist, generationsübergreifendes Know-how und in sehr vielen Fällen durch eine starke Verankerung in der Region aus. Der Dreiklang aus ökonomischer Erfolgsorientierung, sozialer Verantwortung und regionaler Verwurzelung verschafft dem Familienkapitalismus ein menschliches Antlitz und macht ihn sympathisch.

Andererseits kann bei Familienbetrieben ein gewisser Hang zur autoritären Struktur festgestellt werden, da sich der Großteil der Familienunternehmen im Besitz und unter der Führung einer prägenden Persönlichkeit mit Entscheidungskompetenz befindet.

Frauen im Vormarsch

Der Frauenanteil in der Führungsetage von Familienunternehmen liegt, verglichen mit anderen Unternehmensformen, weitaus höher und ist ein klares Indiz dafür, dass das Genderbewusstsein bei den Familienbetrieben längst angekommen ist und gelebt wird.

Die Einbindung von Familienmitgliedern in das eigene Unternehmen stärkt den Betrieb und ist zugleich ein effizientes Bollwerk gegen beeinflussende Kräfte von außen. Ein Familienbetrieb kann natürlich nur solange gut funktionieren und prosperieren, solange Friede und Eintracht in der Familie vorherrscht und sich keine destruktiven Energien innerhalb des Familienverbundes negativ auf das Unternehmen auswirken.

Die laufenden Diskussionen über Wochenarbeitszeiten werden von Familienbetrieben mit einem verschmitzten Lächeln des Unverstandes kommentiert, da die durchschnittliche Wochenarbeitszeit, bei den im operativen Bereich agierenden Unternehmern, jenseits der 40 Stunden liegt. Die vielseitig kolportierten 60 Stunden werden oft schon am Donnerstag kurz nach Mittag verbucht. Arbeitszeitgesetze gelten bei aktiven Unternehmern nur für deren Mitarbeiter. Sich selber zu schonen gehört nicht zu deren Lebensphilosophie und Arbeitseinstellung.

Eine weitere Besonderheit, die Familienunternehmen auszeichnet, ist die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, gepaart mit einer sehr geringen Mitarbeiterfluktuation. Der Begriff Familie gilt also nicht nur in Bezug auf die Blutsverwandtschaft, sondern bezieht auch das unmittelbare Umfeld des Betriebs mit ein. Ganz nach dem Motto: „Unus pro omnibus, omnes pro uno – einer für alle, alle für einen.“

Es ist empfehlenswert, rechtzeitig den Weg zu einer friktionsfreien Entwicklung einzuschlagen, und den Prozess zur Etablierung einer Familienverfassung zu durchlaufen.

Familienverfassung als solider Erfolgsgarant

Die Familienverfassung ist eine von allen Mitgliedern einer Unternehmerfamilie gemeinsam ausgearbeitete und im Konsens beschlossene schriftliche Zusammenfassung von Absichten, Zielen, Werten, Regeln und Verhaltensnormen. Sie erfasst vor allem die Rolle der Familie im Unternehmen, deren Rechte und Pflichten sowie Verhaltensregeln für den Umgang mit Familien- und Unternehmensangelegenheiten.

Ein weiser Ausspruch eines großen Unternehmers stellt wie folgt fest:

„Der größte Vorteil eines Unternehmers ist die Familie, und der größte Nachteil eines Unternehmers ist die Familie. Eine Familie in Frieden ist etwas Wunderbares. Eine Familie in Unfrieden ist für ein Unternehmen eine Katastrophe!“

Eine gute und auf Familie und Unternehmen abgestimmte Family Business Governance, die individuelle Familienverfassung, wirkt präventiv und lässt Konflikte erst gar nicht entstehen und alle Kräfte konzentrieren sich auf das Wohl des Familienunternehmens und damit auch auf die handelnden Personen.

Im Rahmen der Erarbeitung der Family Business Governance sind Themen wie:

- das Bekenntnis zu verantwortungsvollem Unternehmertum
- die Transparenz der Unternehmensstrukturen
- die Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge
- Klar definierte Aufgaben der Geschäftsführung
- Führungsnachfolge und Notfallplan und
- eindeutig bestimmte Aufgaben des Kontrollorgans

ganz wichtige Parameter.

Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung

Ein spezieller Augenmerk sollte auch auf die Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung gelegt werden.

Die Ausübung der Kontrolle obliegt grundsätzlich den Eigentümern. Spätestens dann, wenn das Familienunternehmen mehrere Gesellschafter hat, sollten auch diejenigen Familienunternehmen, die dazu gesetzlich nicht verpflichtet sind, ein freiwilliges Kontrollorgan (einen sogenannten Beirat, Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Gesellschafterausschuss o. ä.) einrichten.

Der Beirat als Wachstumstreiber

Abhängig vom Geschäftsfeld und der Größe des Familienunternehmens wird es als sinnvoll erachtet, einen Beirat einzurichten. Dieser sollte nach dem Diversitätsprinzip aufgestellt sein und ist bei der Strategiefindung und bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sehr hilfreich. Die darin liegende Kompetenz der verschiedensten Fachleute kann die operativ entscheidenden Familienmitglieder bestmöglich unterstützen. Neben der gewünschten Beratung sollte auch die selbstauferlegte Kontrolle zum Wohle des Unternehmens und der Familie beitragen.

Das Ergebnis zahlreicher empirischer Untersuchungen besagt eindeutig, dass Beiräte den Markterfolg von Familienunternehmen positiv beeinflussen. Wenn der Beirat die Geschäftsführung im Sinne eines Aufsichtsorgans kontrolliert, wächst ein Familienbetrieb signifikant. Aber, und dies muss festgehalten werden, Familienunternehmen sind nicht verpflichtet einen Beirat zu installieren. Die Gesellschafterfamilien, die sich dafür entscheiden, übertragen die ihnen zustehenden Rechte und Pflichten freiwillig diesem Gremium.

Abgesehen von der fachlichen Zusammensetzung des Beirates müssen auch seine Aufgaben und Kompetenzen klar definiert sein. Das können beispielweise Kontrolle, Beratung und Personalauswahl sein. Die Größe freiwilliger Beiräte ist frei gestaltbar und richtet sich nach der Größe und Komplexität des Familienbetriebes. In der Regel werden mindestens drei und in den größeren Unternehmen fünf Mitglieder installiert. Diese professionellen Beiräte agieren vor allem als willkommene Sparringspartner der Geschäftsführung. Es steht in den meisten Fällen nicht der Kontrollaspekt im Vordergrund, sondern die zusätzliche, ergänzende fachliche Kompetenz und Katalysatorwirkung. Erwähnenswert ist natürlich auch das Kümmern um die emotionale, familiäre Bindung der Eigentümer an das Unternehmen. So gesehen ist es vorteilhaft, wenn die externen Mitglieder eine psychologische und soziale Kompetenz haben, um mit der besonderen Situation von Familienunternehmen auch umgehen zu können. Sie sollten Brücken zwischen den Familienmitgliedern bauen oder Krisenherde frühzeitig erkennen und aufkommende Brände löschen können.

Fakt ist: Familienunternehmen in ein festes Korsett zu zwängen ist ein Unterfangen das zum Scheitern verurteilt ist. Die Betriebe sind so unterschiedlich wie die agierenden Persönlichkeiten, die diese mit Leben und Substanz erfüllen. Familienunternehmen sind der stabile Faktor in der heimischen Wirtschaftslandschaft.

(Quellen: Dr. Christian Fuchs MBA, CSE, Diplomierter Business & Management Coach; diverse Publikationen; Koeberle-Schmid-Grottel (Hrsg.) Führung von Familienunternehmen; Erich Schmid Verlag; Kirsten Baus; Die Familienstrategie, Springer Gabler; Koeberle-Schmid-Fahrion.Witt (Hrsg.), Family Business Governance; Erich Schmidt Verlag; Handelsblatt, Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen, Patriarchat versus Streichelzoo, - Wie ticken Familienunternehmen wirklich? Verlag Medianet, Herausgeber Prof. Dr. Werner Beutelmeyer und Dr. Christian Fuchs, MBA)



Dr. Christian Fuchs, MBA, CSE, Dipl. Coach

Leitbetriebe Austria Beiratsmitglied und
Leitung Fokusgruppe Family Business
Kontakt: christian@fuchs-consult.at

Der Jurist, Betriebswirt und diplomierte Management Coach begleitet Unternehmerfamilien auf dem Weg zur Familienverfassung. Der Experte für Familienunternehmen verfügt über umfangreiches Fachwissen und jahrzehntelange Erfahrungen im Topmanagement von eigenen Unternehmungen, Interessenvertretungen sowie Verbänden auf nationaler und internationaler Ebene. Sämtliche Fragestellungen rund um das Thema Familienunternehmen behandelt Christian Fuchs praxisorientiert und umsichtig – die Interessen aller Beteiligten finden Berücksichtigung. Als gefragter Business Coach werden in Einzel- & Team Coachings unter anderem die Themen Führung, Vision und Zielmanagement, Strategie, Konfliktklärung, Change & Transformation, Stressmanagement, Motivation und Kommunikation, den Anforderungen an Unternehmen und Teilnehmer individuell und lösungsfokussiert angepasst.

Dr. Christian Fuchs ist gemeinsam mit Prof. Dr. Werner Beutelmeyer Herausgeber des Family Business Buches des Jahres „**Patriarchat versus Streichelzoo – Wie ticken Familienunternehmen wirklich?**“ (medianet Verlag AG)
Weiterführende Information unter: www.patriarch.store