

FAMILY BUSINESS 2021

Autor: Dr. Christian Fuchs, MBA, CSE (Beiratsmitglied Leitbetriebe Austria)

„Ein Familienunternehmen ist wie ein Kind, das man aufwachsen sieht und das man begleitet und unterstützt.“ (Michael Otto)

Gerade jetzt ist es an der Zeit, Familienunternehmen wieder einen prägnanten Platz einzuräumen, der ihre Bedeutung und ihren Stellenwert in der heimischen Unternehmensszene beleuchtet. Die weltweiten Herausforderungen der letzten Monate haben auch unsere Familienunternehmen in großem Ausmaß beschäftigt. Fakt ist, Sie kommen besser aus der Krise und Probleme werden in Chancen umgemünzt. Visionsgetragen, tatkräftig und den Blick nach vorne gerichtet.

Natürlich verbunden mit all den Amplituden die das Leben ausmachen und schlussendlich Seele, Geist und Körper stärken. Diese Verbundenheit zwischen Familie und Unternehmen ist einzigartig und spiegelt sich im privaten und beruflichen Umfeld auf beeindruckende Weise.

Familienunternehmen sind die älteste Organisationsform ökonomischer Betätigungen, das prägende Element unserer Volkswirtschaften und das Rückgrat der heimischen Wirtschaft. Keine andere Organisationsform unternehmerischen Handels erreicht vergleichbare Werte bei Umsatz, Steueraufkommen und Beschäftigung. Sie können zurecht als „Herzstück der sozialen Marktwirtschaft“ bezeichnet werden.

Ein geniales Konstrukt. Schnell, wendig und ideenreich. Fakt ist auch, dass zwei Welten aufeinandertreffen und dies kann zu Spannungen führen.

Familie und Unternehmen müssen sich im Einklang befinden und es gilt, zeitgerecht dafür Vorkehrungen zu treffen.

Gut 90 Prozent der heimischen Betriebe sind Familienunternehmen und dennoch schaffen nur knapp 5 Prozent die Übergabe von der dritten auf die vierte Generation. Das bekannte Vorurteil „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“ bestätigt sich nur allzu oft.

Es gilt, sich rechtzeitig über das Verhältnis „Familie und Unternehmen“ Gedanken zu machen und das generationsübergreifende Bestehen vorausschauend zu regeln.

Die Vorteile von Familienunternehmen wie etwa flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, personelle Kontinuität, ausgeprägtes Kosten-Nutzen-Denken, Verlässlichkeit gegenüber Kunden und Geschäftspartnern, starke Identifikation mit dem Unternehmen (nach innen wie nach außen), besonderes Gefühl der Verantwortung gegenüber Belegschaft und Region sowie spezielles „Gespür“ für Marktchancen können leider von den Nachteilen allzu schnell zunichte gemacht.

Geschäftsführende Gesellschafter überwerfen sich, Stämme führen Grabenkriege, Nachfolgeregelungen werden blockiert, Zersplitterung und keine Einheit der Familie, Entfremdung, Individualinteressen vor der gemeinsamen Sache, Neid und Missgunst, Spannungen zwischen Gefühl und Vernunft (Vater und Sohn/Tochter etc.), Aussitzen von Problemen bis hin zum Krieg „jeder gegen jeden“.

Während die Familie für Emotionalität, Solidarität und Gleichbehandlung steht, müssen im Unternehmen die Rationalität, Leistung und Hierarchie den Ton angeben.

Die Statistik belegt, dass 20 Prozent der Probleme aus fachlichen und sachlichen Themen resultieren, während 80 Prozent der Schwierigkeiten aus persönlichen und emotionalen Beweggründen herrühren.

Es gilt die Themen wie Führung, Werte, Rollen im Unternehmen und in der Familie, Nachfolge, Konflikte und Prävention als auch eine eventuell beginnende Entfremdung in der Familie anzusprechen und tragbare Lösungen zu finden.

Es versteht sich von selbst, dass ein Unternehmen nach vorgegebenen und vereinbarten Regeln zu führen ist. Führung, Kontrolle und Berichterstattung sind fixe Bestandteile eines guten Managements (Business Governance).

Um langfristig das Bestehen des Familienunternehmens abzusichern gilt es, diese Regelung auch für die Familie (Family Governance) zu schaffen. Ein darauf ausgerichteter Governance-Kodex bietet dafür die zukunftsweisende Richtlinie.

Ganz offen gefragt. Wussten Sie, dass rund neunzig Prozent der heimischen Betriebe annähernd zwei Drittel aller Beschäftigten einen Arbeitsplatz bieten? Ist ebenso bekannt, dass gut sechzig Prozent der Umsätze von diesen Unternehmen erwirtschaftet werden? Wussten Sie auch, dass diese Betriebe unter die Kategorie „Familienunternehmen“ fallen?

Hören wir fast immer nicht nur von den sogenannten Giganten Microsoft, Amazon, Apple, General Motors, Procter & Gambel und wie sie alle heißen die im Dow Jones, NASDAQ, DAX, NIKKEI und mitunter auch im ATX gelistet sind? Aber wo sind die Gesichter dazu und wer steckt dahinter? Fragen, die oft nur nach aufwendiger Recherche beantwortet werden können. An eine Kontaktaufnahme mit dem sogenannten Eigentümer ist nicht zu denken. Diese sind in den meisten Fällen als physische Person auch nicht verfügbar.

Die LEITBETRIEBE AUSTRIA mit ihrer Fokusgruppe „Family Business“, bringen alle relevanten Themen, die mit Familienunternehmungen in Verbindung stehen, zur Sprache und schaffen ein Umfeld des inspirierenden Austausches. Genauso wie Familienbetriebe auf Basis ihrer Werteorientierung agieren. In einer offenen Kommunikation mit zwischenmenschlichem Respekt und Verantwortung!

Was sind nun die Punkte und markanten Eckpfeiler die Familienunternehmen so stabil und resistent machen?

Diese Frage ist nicht ganz so einfach aus dem Ärmel zu schütteln und es gilt, die Antworten von der Basis her aufzubereiten und in einem ganzheitlichen Zusammenhang für das finale Bild darzustellen.

Dr. Christian Fuchs wird sich diesen Antworten für die LEIBETRIEBE AUSTRIA widmen und Sie, verehrte Leserinnen und Leser, in aufnahmefähigen und


praxistauglichen Dosen in Theorie und mit Praxisbeispielen gefestigt, im laufenden Jahr 2021 mit Gusto Stücken aus der Welt der Familienunternehmen versorgen.

Eine Auswahl von Themen, verbunden mit Zahlen, Daten und Fakten über Familienbetriebe in Österreich, die Sie in den nächsten Monaten zu erwarten haben, dürfen wir jetzt schon vorstellen.

Wir freuen uns auf einen inhaltsreiches Jahr 2021 und auf Ihr Interesse, unseren Themen zu folgen als auch um ihr geschätztes Feedback. Vielen Dank schon jetzt für den konstruktiven Dialog.



Dr. Christian Fuchs, MBA, CSE

Dipl. Coach (CAS  / ECA)
Family Business Expert

www.fuchs-consult.at

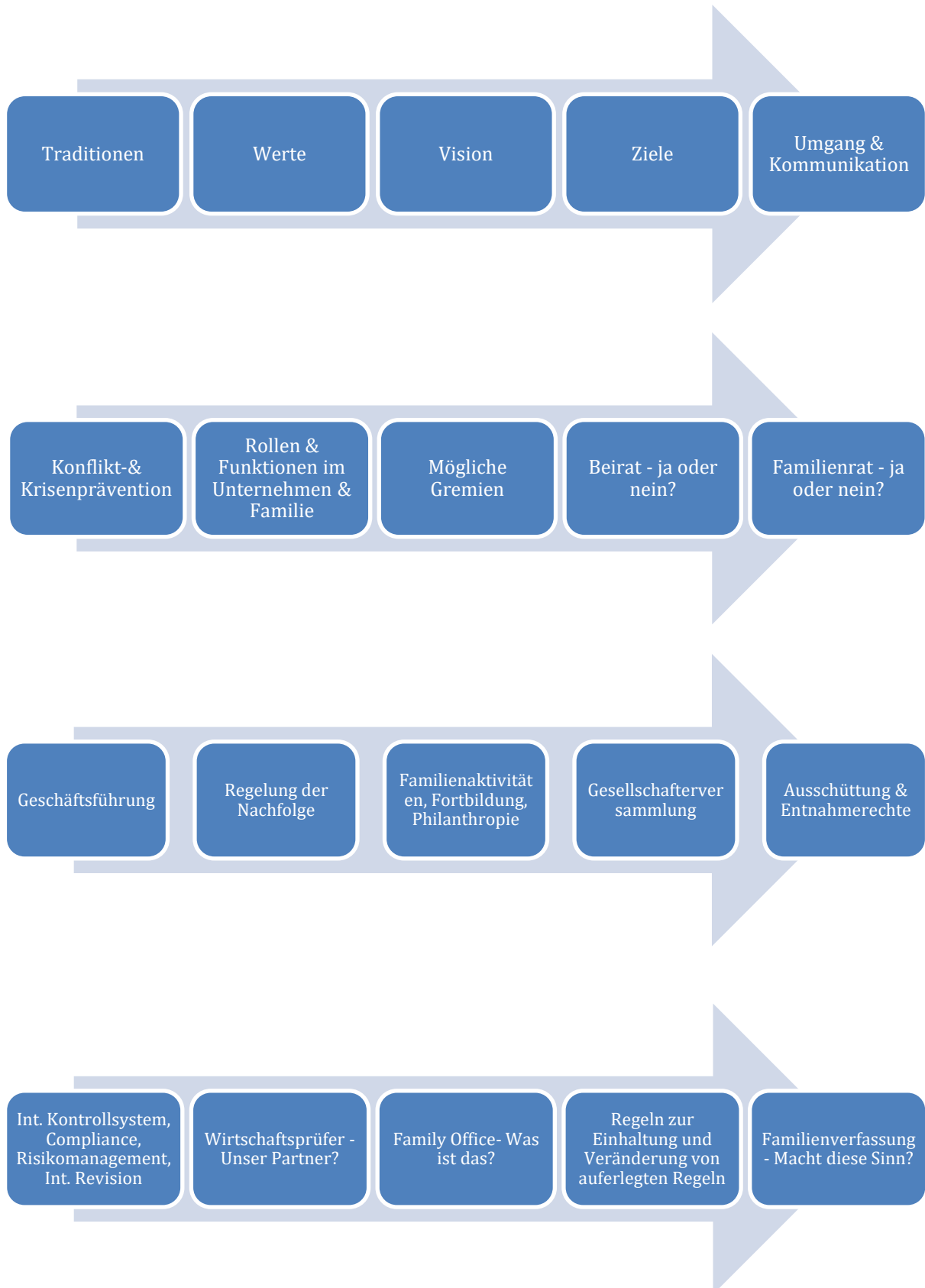
M: christian@fuchs-consult.at

T: +43 / (0) 676 5364338



Dr. Christian Fuchs, MBA, CSE: Der Experte für Familienunternehmen verfügt über umfangreiches Fachwissen und jahrzehntelange Erfahrungen im Management 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. Christian Fuchs begleitet Familienunternehmen, vorwiegend KMU Betriebe, aus dem DACH Raum auf dem Weg zur individuell abgestimmten Familienverfassung und ist darüber hinaus als Beirat in renommierten Unternehmungen und Organisationen tätig. Gemeinsam mit Prof. Dr. Werner Beutelmeyer ist Christian Fuchs Herausgeber des Family Business Bestsellers „Patriachat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich?“

ANHANG:



Anbei nun eine kurze Einleitung zu den angeführten Themenbereichen. Diese werden in den folgenden Monaten in Theorie und Praxis näher behandelt.

Traditionen

Sie sind der Fundus historischer Gemeinsamkeiten in jeder Familie und damit ein natürlicher Ansatzpunkt der nachhaltigen Ausrichtung.

Sie erleichtern einer Familie die Gemeinsamkeiten und Ziele zu erkennen und mit Leben zu erfüllen. Sie bieten aber auch Gelegenheit, sie zu überprüfen, zu entwickeln und den Erfordernissen anzupassen.

Traditionen umfassen die Summe der wahrscheinlich ungeschriebenen Regeln und Bräuche in einer Familie.

Werte

Werte haben in Familienunternehmen herausragende Bedeutung und sind das Fundament der Corporate Identity. Sie wirken prägend und entlastend und begründen das Selbstverständnis der Familie.

Sie bestimmen, wofür eine Familie und das damit verbundene Unternehmen stehen oder stehen will. Sie sind Sinn stiftend.

Werte in diesem Sinn operieren nicht auf dem Niveau moralischen Standards, sondern gehen auf die Überzeugung des Gründers als auch in der Weiterentwicklung der Nachfolgegeneration zurück. Diese müssen dem Gründer und Nachfolger nicht einmal bewusst sein, er hat einfach intuitiv danach gehandelt. Allen bekannten Unternehmerdynastien ist eines gemeinsam: Sie leben einen vielleicht nicht umfangreichen, aber jedem bekannten und jeden verpflichtenden Katalog von Werten.

Vision und Ziele

Eine Vision bewahrt ein Unternehmen davor, kopflos loszurennen und in blinden Aktionismus zu verfallen. Denn oft besteht der dringliche Wunsch ins Tun zu kommen, um - verständlicherweise – z.B. Geld zu verdienen. Die Zeit, die Sie sich ein Familienunternehmen zu Beginn für die Visionsentwicklung nimmt, ist gut investiert. Ein späteres Zurückrudern ist oft sehr aufwendig. Sie ist absolut wichtig für das Erarbeiten von Zielen, Strategien, Maßnahmen und Handlungsfeldern. Eine Vision stellt den gewünschten Zielzustand dar. Damit kann überprüft werden, wann das Unternehmensziel erreicht ist.

"Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen." (Erich Fromm)

Umgang, Kommunikation und Konfliktmanagement

Der Umgang ist ein Thema, das nicht allzu gerne angesprochen wird. Die wechselseitige Begegnung wird als eine Art Selbstverständlichkeit betrachtet ohne dabei zu klären, was darunter zu verstehen sein und wie diese zum Ausdruck gebracht wird. Es geht schlussendlich um die Kommunikation und zum Umgang innerhalb der Inhaberfamilie, zwischen Unternehmen und Familie und zum Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit, zum Verhalten in Konfliktfällen und in Notfällen. Bei Irritationen sollen die Maßnahmen und Konsequenzen bekannt sein. Ebenfalls die Wege zur Wiedergutmachung und Heilung. Das Konfliktmanagement sollte so aufgestellt sein, dass Belange des Unternehmens nicht durch Konflikte innerhalb der Inhaberfamilie beeinträchtigt werden. Es gilt, den Blick auf das Unternehmen, die Familie und die gebotene Fairness ungetrübt und professionell zu bewahren.

Rollen und Funktionen der Familienmitglieder im Unternehmen

Im Zentrum des Rollenthemas stehen die Verteilung der Führungspositionen im Unternehmen und in der Familie, als Geschäftsführer, als Sprecher der Gesellschafter, als Familienoberhaupt und als Verantwortlicher für die Familie. Es geht weniger darum, dass man sich immer gut versteht, als vielmehr darum als professionell agierende Familie auch kontrovers diskutieren und dennoch mit tragfähiger Mehrheit entscheiden zu können.

Installation von Gremien

Die Auseinandersetzung mit Fragen zu übergeordneten Überwachungs-, Koordinations- und Beratungsgremien des Unternehmens und der Familie sind wichtige aber nicht allzu beliebte Punkte. Die Struktur von Family und Business Governance sollte auch darin Ihren markanten Stellenwert erfahren.

Beirat

Das Beiratsthema ist in österreichischen Familienbetrieben noch nicht so gut angekommen. Skeptisch wird diese Frage betrachtet und man(n) will doch lieber unter sich bleiben. Nur 50% bis 60% der Familienunternehmen verfügen über ein Aufsichtsgremium, wo hingegen 80% der Nicht-Familienunternehmen ein Aufsichtsgremium installiert haben. Fakt ist, und das beweist eine empirische Untersuchung (Koeberle-Schmid 2008): Kontrollieren die Beirats-Mitglieder das Management intensiver, wächst das Familienunternehmen signifikant stärker. Das Aufsichtsgremium erhöht die Wertschöpfung und der Markterfolg wird nachhaltig gesteigert.

Familienrat und Familienmanager

Der Familienrat bzw. Familienmanager nimmt insbesondere Kommunikations- und Organisationsaufgaben wahr. (Family Activities, Family Education, Konfliktmanagement usw.) Beim Familienmanager ist es wichtig, dass er von allen Familienmitgliedern gleichermaßen akzeptiert wird und ihm ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht wird.

Geschäftsführung

Anders als bei Nicht-Familienunternehmen, in denen das Management häufig nicht weiß, wer die Anteilseigner sind, kennt die Geschäftsführung von Familienunternehmen in der Regel die meisten oder alle Eigentümer.

Bei der Wahl zwischen Fremd- und Familiengeschäftsführer ist zu beachten, dass ein Familien-Geschäftsführer das Unternehmen und das Vermächtnis doch eher voranbringen, da das Unternehmen im Grunde seine eigene Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft darstellt. Ein Fremdgeschäftsführer weist in der Regel andere Fähigkeiten auf. Manager von Familienunternehmen, mit Ausnahme der Gründergeneration, dienen dem Unternehmen und den Visionen und Werten der Eigentümer.

Leadership abgestimmt auf Familienunternehmen, Kompetenz und Drive sind wohl die wichtigsten Qualitäten. Die Fähigkeit, mit der Außenwelt zu kommunizieren und Mitarbeiter zu fördern und zu motivieren, zeichnen den Familien-Manager aus.

Schlankere Organisationsstrukturen sind ein charakteristisches Merkmal erfolgreicher Familienunternehmen.

Nachfolge

Eine langfristige Vorgehensweise ist bei der Nachfolgeplanung erforderlich. In Familienunternehmen kommt es häufig vor, dass potentielle Nachfolger recht lang – mehr als zehn oder fünfzehn Jahre – auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Familien und Nicht-Familien-Mitarbeiter müssen zahlreiche Voraussetzungen erfüllen, damit die amtierende Geschäftsführung und das Aufsichtsgremium sie als potentielle Kandidaten für eine Managerposition in Erwägung ziehen können. Dazu kommt ein klarer Kompetenzentwicklungsplan, der die verschiedenen Phasen aufzeigt, die sie durchlaufen müssen, um ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.

Familienaktivitäten, Fortbildung und Philanthropie

Familienunternehmen sollten Familien-Aktivitäten und Familien-Fortbildung situationsadäquat gestalten und damit die Familienbindung festigen. Fortbildungsprogramme werden so gestaltet, dass die im Unternehmen nichttätigen Gesellschafter und die Junioren zu verantwortungsvollen, professionellen Inhabern fortgebildet werden.

Familienunternehmen sollten sich so zeitig wie möglich gemeinnützig engagieren. Sie sollten für Family Philanthropy alle Ressourcen und Hebel nutzen. d.h. nicht nur Geld geben, sondern die geförderte Organisation auch mit Know-how, Zeit und Verbindungen mit den sprichwörtlichen Netzwerken unterstützen und versuchen, alle Familienmitglieder einzubinden und deren persönlichen Interessen und Stärken nutzen.

Gesellschafterversammlung, Ausschüttung und Entnahmerechte

Die Gesellschafter in ihrer Gesamtheit sind und bleiben das oberste Entscheidungsorgan der Gesellschaft. Wichtige Entscheidungszuständigkeiten sind die Festlegung der Werte und Ziele des Familienunternehmens, die Festlegung der Unternehmensstruktur und Rechtsform, Grundlagenentscheidungen wie Kapitalerhöhung, Aufnahme neuer Gesellschafter usw., die Zustimmung zu außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen ab einer kritischen Größe usw... Fakt ist auch, dass die Gesellschafter immer das letzte Wort haben und müssen nicht Externe fragen aber, die Geschäftsführung obliegt nur den Geschäftsführern.

Internes Kontrollsystem, Compliance- und Risikomanagement, Interne Revision & Wirtschaftsprüfer

Mit zunehmender Größe, Internationalisierung und Komplexität sollten sich Familienunternehmen intensiver mit den Instrumenten zur Risikosteuerung beschäftigen. Bei der Umsetzung der Steuerungsinstrumente sollte die Vertrauenskultur im Unternehmen erhalten bleiben, aber die Notwendigkeit klarer Regeln und angemessener Kontrollen für den Erfolg und die Sicherung des Unternehmens verdeutlicht werden. Unternehmerfamilien sollten einen Wirtschaftsprüfer ihres Vertrauens auswählen. Denn Vertrauen ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Family Office

Unternehmerfamilien wird empfohlen sich ab einem Vermögensvolumen von 25 Millionen Euro mit der Dienstleistung „Family Office“ auseinanderzusetzen. Impulse für ein Family Office sind: globale Streuung des Familienvermögens und der

Familienmitglieder, Generationswechsel, Konsolidierung der Beratungsleistung, einheitliche Rechts- und Steuerberatung, Sicherung des Zusammenhalts der Familie, philanthropische Ziele, usw... Die Ziele der Familie, die mit einem Family Office verfolgt werden sollen, sollten von der Unternehmerfamilie in einer Familienverfassung festgeschrieben werden.

Familienverfassung – Macht diese einen Sinn?

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.

Meist ergibt sich der Bedarf nach einer Familienverfassung bei zunehmender Komplexität der Familie und des Unternehmens, sowie wachsender Anzahl der Familienmitglieder. Zu diesem Zeitpunkt bildet sich auch häufig ein „Stammesdenken“, welches den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie gefährden kann. Die rechtzeitige Ausarbeitung einer Familienverfassung kann diesem frühzeitig entgegenwirken.

Besonders bei kleinen oder jungen Unternehmen ist oftmals Unklarheit innerhalb der Familie bezüglich einer anstehenden Nachfolge der Grund für den Wunsch nach einer Familienverfassung. Auch wachsendes Desinteresse und Entfremdung der Familienmitglieder vom Unternehmen können das Anliegen hervorbringen, die Unternehmerfamilie mittels einer Familienverfassung zu vereinen und zu stärken.

Die Familienverfassung ist weitläufiger als gesellschafts-/erbrechtliche Verträge, denn sie setzt viel breiter an, nämlich bei der gesamten Unternehmerfamilie, während Gesellschaftsverträge sich lediglich auf die Eigentümerebene beschränken.

Grundsätzlich ist eine Familienverfassung nicht rechtlich bindend. Jedoch ergeben sich oftmals im Zuge der Ausarbeitung Anregungen und Impulse für die Änderung und Anpassung sonstiger Verträge. Insofern wirkt eine Familienverfassung oft als „Motor“ für Erneuerung und Adaption und dient somit der Stärkung der Handlungsfähigkeit des Familienunternehmens als Ganzes.

Eine Familienverfassung erhöht die emotionale Bindung der Familie zum Unternehmen. Bereits der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung stärkt den Zusammenhalt der Familie, fördert die Identifikation mit dem Unternehmen, dient der Konfliktprävention und trägt dazu bei, den Familienfrieden zu sichern.

Eine renommierte Studie besagt ganz eindeutig: Eine Familienverfassung macht Unternehmen erfolgreicher! Der emotionale und ökonomische Wert des Familienunternehmens wird durch die Familienverfassung nachweislich gesteigert.