

## Kurzfassung

# Zukunftssicherung für Familienunternehmen Good Practice Fallanalysen zur Family Governance

"Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden das Schlimmste." (Peter Zinkann, *geschäftsführender Gesellschafter, Miele*)

Familien- und Unternehmenssphäre sind in Familienunternehmen strukturell meist eng miteinander verflochten. So kann die Unternehmerfamilie ein Asset, aber auch eine Quelle von Belastungen für das Unternehmen sein, beispielsweise wenn sich familiäre Konflikte verhärten und auf das Unternehmen überschwappen, wo sie Entscheidungen negativ beeinflussen oder blockieren können. Der Erfolg von Familienunternehmen hängt daher maßgeblich von der Gestaltung des Einflusses der Familie auf das Unternehmen ab.

Mögliche Maßnahmen, um das Zusammenwirken von Familie und Unternehmen zielgerichtet zu managen, bietet die Family Governance. Diese hat die Aufgabe, Familienunternehmen durch Führungs-, Kontroll- und Beratungsorgane bzw. ein verbindliches Regelwerk so zu unterstützen, dass die Familie geschlossen im Sinne des Unternehmens agiert, so dass eine erwartungsstabile Entwicklung und in weiterer Folge die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens abgesichert werden kann. Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und Funktionen von Family Governance Maßnahmen (z.B. Beiräte, Familienverfassungen, regelmäßige Familientreffen, Notfallpläne, Formen externer Unterstützung wie etwa Mediation oder Beratung oder Stiftungen) werfen die Frage auf, wie diese einen Mehrwert (und welchen) für die Familie und das Unternehmen schaffen können.

Angesichts der enormen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen für die österreichische Wirtschaft – sie machen 90% aller Unternehmen aus, beschäftigen 71% der Erwerbstätigen und erwirtschaften 61% der Umsätze (KMU Forschung

Austria 2013) – ist eine Untersuchung, die sich explizit ihrer Family Governance widmet, von großem Nutzen. Darum war es das Ziel der vorliegenden Studie, auf Basis einer methodisch fundierten qualitativen Analyse von österreichischen Familienunternehmen, die aufgrund ihrer Family Governance Regelwerke als Good-Practice-Fälle gelten, Erfolgsfaktoren abzuleiten und damit für andere Familienunternehmen Anstöße in Bezug auf eine mögliche eigene Implementierung bzw. Entwicklung zu liefern. Zu diesem Zweck werden erprobte bzw. erfolgreich praktizierte Family Governance Maßnahmen anhand von sieben ausgewählten Fällen vorgestellt.

Die Erkenntnisse der Fallanalysen zeigen, dass Family Governance im Kern viele und äußerst wertvolle Beiträge leistet:

(1) **Komplexitätsreduzierung:** Aufgrund der Koppelung zweier gegensätzlicher Logiken (Familien- und Unternehmenslogik), stellen Familienunternehmen sehr komplexe Systeme dar. Family Governance kann zur Reduktion dieser Komplexität beitragen, indem sie Regeln für die Interaktion von Familie und Unternehmen vorgibt.

(2) **Konfliktprävention:** Familienunternehmen sind typischerweise durch informelle Beziehungen gekennzeichnet. Einerseits stellt Informalität einen Vorteil dar, weil sie Entscheidungen beschleunigen kann, andererseits kann sie zu Commitment-Problemen oder überstürzten Entscheidungen führen, die Familienkonflikte begünstigen. Family Governance Maßnahmen können solchen Konflikten vorbeugen, indem sie Kommunikation fördern, Transparenz und Vertrauen schaffen, Werte in Einklang bringen

und Richtlinien für Familie und Unternehmen bereitstellen.

(3) **Stärkung der Familie:** Familiäre Werte spielen eine in Familienunternehmen eine zentrale. Sie verleihen dem Unternehmen Kontinuität und Charakter und bieten eine gewisse Orientierungshilfe bei Entscheidungsprozessen. Family Governance unterstützt die Pflege von familiären Werten und innerfamiliären Beziehungen und trägt so zum Familienzusammenhalt bei.

(4) **Balance zwischen Unternehmensperformance und Familienzusammenhalt:** Das Interesse der nächsten Generation hängt größtenteils von der Unternehmensperformance bzw. den Erfolgsaussichten ab. Erfolg stellt sowohl eine Identifikationsgrundlage als auch einen finanziellen Anreiz für Familienmitglieder dar. In diesem Sinne bilden Familie und Unternehmen eine Art Symbiose. Wenn sie jedoch nicht richtig gemanagt werden, können sie sich gegenseitig auslaugen. Family Governance kann ein gutes Mittel sein, einen Ausgleich zwischen Unternehmensperformance und Familienzusammenhalt zu schaffen.

(5) **Professionalisierung des Unternehmens- und Familienmanagement:** Durch die Formulierung von expliziten Regeln in Bezug auf die Anstellung von Familienmitgliedern, die Systematisierung der Familieneinbindung in das Unternehmen, die Bereitstellung von Entscheidungsprämissen für eventuelle Konfliktsituationen, usw. kann Family Governance nicht nur für die Familie und das Unternehmen positive Effekte entfalten, sondern auch an Dritte (z.B. Mitarbeiter und Banken) ein positives Signal von Verantwortung und Voraussicht senden.

(6) **Schaffung einer langfristigen, generationsübergreifenden Perspektive:** Durch die Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen (z.B. mittels Familientag), die Stabilisierung der Unternehmensentwicklung (z.B. mittels formeller Gremien wie Beiräten), die Harmonisierung unterschiedlicher Interessen von Familienmitgliedern (z.B. mittels Familienverfassung), und das Zusammenhalten von Familienunternehmenskonstrukten komplexerer Art

(mittels Familienstiftung) kann Family Governance zu einer nachhaltigen und transgenerationalen Orientierung beitragen.

(7) **Erweiterung von Perspektive und Handlungspotentialen:** Externe Unterstützung in Form von Beratung oder Mediation kann festgefahrene Kommunikations- und Handlungsmuster auflösen. Insbesondere in konfliktgefährdeten Situationen kann diese Art der Family Governance eine neutrale Position zwischen den Frontlinien vermitteln. Aber auch im Zuge der Unternehmensentwicklung kann Beratung den Blick für neue Möglichkeiten eröffnen.

Basierend auf den Ergebnissen der Fallanalysen wurden Eckpunkte für die Entwicklung von Family Governance Maßnahmen definiert, auf die im Sinne der Unterstützung einer erfolgreichen und zukunftsorientierten Entwicklung des Familienunternehmens zu achten ist. In diesem Sinne sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

(1) Viele Familienunternehmen entwickeln erst dann Family Governance Strategien, wenn ihre Lage bereits kritisch ist. Zu diesem Zeitpunkt kann es jedoch schon zu spät (jedenfalls aber komplizierter) sein, konstruktive bzw. konsensuelle Lösungen zu finden, weil Konflikte bereits aufgeflammt und Positionen verhärtet sind. Darum sollten Family Governance Maßnahmen rechtzeitig entwickelt werden, damit diese im Bedarfsfall sofort verfügbar sind.

(2) Bei der Ausgestaltung von Family Governance Maßnahmen ist es essentiell, den spezifischen Kontext der Familie und des Unternehmens sowie deren Bedürfnisse zu berücksichtigen. Darum kann es kein allgemeingültiges Erfolgsrezept für Family Governance geben! Jedes einzelne Familienunternehmen kann aber von Strategien anderer Familienunternehmen lernen und deren Lösungen an die eigenen Voraussetzungen anpassen.

(3) Zudem ist es wesentlich, die Family Governance ständig zu aktualisieren. Einmal-Maßnahmen können unmöglich alle Probleme der Zukunft lösen. Darum sollten Family Governance Maßnahmen vor dem Hintergrund sich verändernder Bedingungen in Bezug auf deren Nützlichkeit und Angemessenheit laufend reflektiert und gegebenenfalls adaptiert werden.

**Publikation:** Lueger/Frank (Hg.): *Zukunftssicherung für Familienunternehmen: Good Practice Fallanalysen zur Familie Governance, Eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU, Wien 2015, 237 Seiten.*