

„Leistungen der Familien werden unterschätzt“

Konflikte zwischen Generationen kommen in den besten Familienunternehmen vor. Hermann Frank von der Wirtschaftsuniversität Wien erklärt, wie diese durch eine Family-Governance entschärft und Junge für die Nachfolge begeistert werden können.

ANITA ARNEITZ

„Kärntner Wirtschaft“: Welche Bedeutung haben Familienunternehmen?

Hermann Frank: Wenn man die Definition der EU heranzieht, zählen zu den Familienunternehmen alle eigentümergeführten Betriebe, also auch die Ein-Personen-Unternehmen. Fakt ist, dass 90 Prozent aller Betriebe in Österreich Familienunternehmen sind, diese 71 Prozent der Erwerbstätigen beschäftigen und 61 Prozent der Umsätze erwirtschaften. Selbst wenn man die Ein-Personen-Unternehmen abzieht, haben Familienunternehmen eine enorme wirtschaftliche Bedeutung – sie sind das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft.

Welche Stärken haben Familienunternehmen?

Familienunternehmen sind sehr unterschiedlich. Im Allgemeinen

funktionieren sie aber sehr gut und sind wettbewerbsfähig. Entscheidungen können rasch getroffen werden, viele agieren in einer Nische und sind Qualitätsführer. Es gibt starke Beziehungen zwischen Eigentümern und Mitarbeitern. Wenn die Eigentümerfamilie das Unternehmen selbst führt, gibt sie ihm ein Gesicht und darauf legen viele großen Wert. Allerdings werden die Leistungen von Familienunternehmen in der Öffentlichkeit oft unterschätzt. Man sollte mehr tun, um den Stellenwert von Familienunternehmen stärker hervorzustreichen.

Das wäre auch positiv für die Nachfolgeproblematik?

Ja, Unternehmen sollten überlegen, wie sich bereits Jugendliche mit dem elterlichen Betrieb identifizieren und eine Karriere im Familienunternehmen ins Auge fassen. Die familieninternen Nachfolgen sind im Laufe der vergangenen Jahrzehnte beträchtlich zurückgegangen. Vor 25 Jahren erfolgten etwa 80 Prozent der Nachfolgen familienintern,



„Familienbetriebe sind das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft.“

Hermann Frank, Professor
Wirtschaftsuniversität
Wien

Universitätsprofessor Hermann Frank hat sich in einer Studie intensiv mit Family-Governance beschäftigt.

Foto: KK/Pöschl-Partner/Hors

heute sind wir bei rund 50 Prozent. Nachfolgeplanung und -management dürfen nicht außer Acht gelassen werden.

Haben Sie da einen Tipp für Unternehmer?

Überlegen Sie, wie wird der eigene Betrieb gegenüber den Kindern dargestellt. Wenn die Kinder das Unternehmen ständig als Belastung wahrnehmen, werden sie eine Nachfolge nicht attraktiv finden. Ich rate ein differenziertes Bild zu geben und im Zweifelsfall auch die Stärken klar zu betonen. Eine Family-Governance, die festlegt, wie die Familie den Betrieb führt und wie sie zu ihm steht, kann unterstützend wirken.

Was umfasst so eine Family-Governance-Strategie?

Darin sind zum Beispiel regelmäßige Familientreffen oder Nachfolgeoptionen geregelt, Aufgaben von Familienbeiräten, Familientage, Familienverfassung und es

gibt einen Notfallplan. Wenn die Führung sehr stark auf eine Person zentriert ist, ist die Frage wichtig, was passiert, wenn diese Person plötzlich ihre Aufgaben nicht mehr wahrnehmen kann. Wie geht es dann mit dem Unternehmen weiter? Family-Governance wird ab der zweiten oder dritten Generation wichtig.

Welchen Nutzen bringt eine Family-Governance noch?

Viele Familienunternehmen nutzen ihre Family-Governance auch um professionell in der Gemeinde aufzutreten, ihre Reputation zu erhalten oder Professionalität bei Banken auszudrücken, um bessere Kreditkonditionen zu erhalten. Die Erstellung ist mit Kosten verbunden, aber es wird daraus ein Nutzen gezogen. Allerdings sollte man für die Entwicklung immer einen neutralen Dritten ins Boot holen, denn es gibt vielleicht Familienmitglieder, die sich nicht so gut durchsetzen können.

ZUR PERSON

- ▶ Hermann Frank promovierte 1985 an der Wirtschaftsuniversität Wien, 1997 folgte seine Habilitation.
- ▶ Seit 2009 leitet Frank das Forschungsinstitut für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien und ist als Gastprofessor unter anderem in Udine und Witten/Herdecke in Deutschland tätig.
- ▶ Für seine wissenschaftli-

che Tätigkeit erhielt er bereits einen Award for Excellence.

- ▶ Im vergangenen Jahr publizierte er als Mitherausgeber das Buch „Zukunftssicherung für Familienunternehmen“ im Facultas Verlag.
- ▶ Seine Freizeit verbringt er in Niederösterreich gerne an der frischen Luft, um neue Kraft zum Denken zu schöpfen.