

## Executive Summary

### Hinweis

Der vollständige Studienbericht ist unter dem Titel Lueger, M./Frank, H. (Hrsg.) „Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Good Practice Fallanalysen zur Family Governance“ in Buchform erschienen.

Familien- und Unternehmenssphäre sind in Familienunternehmen strukturell meist eng miteinander verflochten. Der Erfolg von Familienunternehmen hängt daher maßgeblich von der Gestaltung des Einflusses der Familie auf das Unternehmen ab (Astrachan & Stider, 2005; Olson et al., 2003). Die Unternehmerfamilie ist aber nicht immer ein Asset, sondern oft auch eine Quelle von Belastungen für das Unternehmen (Eddleston & Kellermanns, 2007), beispielsweise wenn sich familiäre Konflikte verhärten und auf das Unternehmen überschwappen, wo sie Entscheidungen negativ beeinflussen oder blockieren können (Frank et al., 2012). Aufgabe einer Family Governance ist es daher, Familienunternehmen durch Führungs-, Kontroll- und Beratungsorgane bzw. ein verbindliches Regelwerk so zu unterstützen, dass die Familie geschlossen im Sinne des Unternehmens agiert und einen entsprechenden Zusammenhalt aufweist, wodurch eine erwartungsstabile Entwicklung und somit die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens abgesichert werden kann (von Schlippe et al., 2011). In diesem Sinne hilft Family Governance Spielregeln zu definieren, was es der Familie erleichtert ihren Einfluss auf das Unternehmen verbindlich zu gestalten sowie die familiäre Handlungsfähigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken, so dass die Familie zum Asset für das Unternehmen werden kann.

Familienunternehmen kommt eine hohe Bedeutung für die österreichische Wirtschaft zu, wobei überdies etwa die Hälfte aller Unternehmensübergaben familienintern vollzogen werden (KMU Forschung Austria, 2014). Dennoch findet man kaum Untersuchungen, die sich explizit ihrer

Family Governance widmen und die Frage aufwerfen, inwiefern Maßnahmen wie Beiräte, Familienverfassungen, regelmäßige Familientreffen, Notfallpläne, Formen externer Unterstützung (wie etwa Mediation oder Beratung) oder Stiftungen einen Mehrwert für die Familie und das Unternehmen schaffen können. Bei diesem Forschungsdefizit setzt die vorliegende Studie an, deren Gegenstand bzw. Ziel die Durchführung einer methodisch fundierten Analyse von österreichischen Familienunternehmen, welche in Bezug auf deren Family Governance Regelwerke als erfolgreich gelten, bildet. Im Zuge dessen werden nach einer Einführung in die Thematik erprobte bzw. erfolgreich praktizierte Family Governance Maßnahmen anhand von sieben ausgewählten Fällen vorgestellt, um anderen Familienunternehmen Hinweise für eine mögliche eigene Implementation zu bieten.

Die Erkenntnisse aus den Fallanalysen zeigen, dass Family Governance im Kern die drei folgenden Funktionen erfüllt:

***Komplexitätsbewältigung durch Family Governance Maßnahmen:*** In Familienunternehmen sind schon aufgrund der Verflechtung zwischen den beiden Systemen Familie und Unternehmen die Komplexität im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen deutlich erhöht. Dies wird besonders in Familienunternehmen spürbar, in denen mehrere Familienstämme Eigentum am Unternehmen halten und Ansprüche hinsichtlich der Unternehmensnachfolge stellen (könnten). Im Zuge der Nachfolge wirken darüber hinaus rechtliche und soziale Konstellationen komplexitätserhöhend. Komplexität kann sich aber auch in Form von Unsicherheit angesichts überraschender Krisensituationen, wie z.B. dem Tod von leitenden Familienmitgliedern, äußern. Solche Ausnahmefälle werfen die Frage auf, wie man vorausschauend die Auswirkungen solcher Krisen minimieren kann. Family Governance schafft dafür eine Struktur, die zwar als solche komplexitätssteigernd wirkt, aber in der Folge wesentliche Beiträge zur langfristigen Komplexitätsreduktion in den exemplarisch aufgezeigten Szenarien erbringt, indem sie Erwartungssicherheit hinsichtlich der Anforderungen für die nächste Generation herstellt und

Vorkehrungen trifft, um mit der Interessensheterogenität der Familienmitglieder umzugehen und unkalkulierbare Notfälle in zumindest kalkulierbare Risiken transformiert.

***Family Governance als langfristige, generationenübergreifende Perspektive:*** Die untersuchten Fälle zeigen, wie wichtig eine langfristige Perspektive für Familienunternehmen ist, denn nur das sichert die Weitergabe des Unternehmens an Folgegenerationen. Family Governance Maßnahmen fördern diese Zukunftsorientierung in der Regel auf unterschiedliche Weise. Familientreffen fungieren als eher unverbindliche Form zur Stärkung des Familienzusammenhaltes und rücken die Bedeutung des Unternehmens auch in das Bewusstsein jener Familienmitglieder, die einen größeren Abstand zu diesem haben; Beiräte wiederum sollen die Unternehmensentwicklung stabilisieren und Unterstützung in ein formales Gremium holen; Familienverfassungen dienen der Kanalisation unterschiedlicher Interessen von Familienmitgliedern und sichern gemeinsame Grundorientierungen; Stiftungen wiederum haben in der Regel den Zweck, komplexe Unternehmenskonstruktionen langfristig als Gesamtunternehmen für die Familie zu erhalten.

***Family Governance zur Konfliktprävention:*** Die für Familien typischen informellen Beziehungen können Abstimmungsprozesse im Zusammenhang mit dem Unternehmen beschleunigen, erzeugen aber mitunter schwer kontrollierbare Machtstrukturen, die einzelne oder mehrere Familienmitglieder zu ihrem eigenen Vorteil nutzen können. Hier bieten Family Governance Maßnahmen die Chance, einen Ausgleich zu schaffen, indem man Strukturen etabliert, die Verteilungskonflikte vermeiden oder Familienmitglieder einbinden, die nur am Rande am Unternehmen beteiligt sind. Vor allem geht es dabei um eine von allen akzeptierte und transparente Grundstruktur für wichtige unternehmensbezogene Entscheidungen. Das ermöglicht nicht nur Kontrolle, sondern kann auch eine vertrauensbildende Wirkung entfalten. In praktisch allen untersuchten Fällen, spielte bei der Einrichtung von Family Governance Maßnahmen die Konfliktprävention eine zentrale Rolle. In diesem Sinne regelt Family

Governance häufig den Informationsfluss zwischen den operativ tätigen Familienmitgliedern, den AnteilseignerInnen und den zum Unternehmen distanzierteren Familienmitgliedern (z.B. durch Familientage). Zusätzlich hilft Family Governance Kriterien für Anforderungen an die Übernahme von Funktionen im Familienunternehmen zu definieren, indem etwa erforderliche Qualifizierungen festgelegt oder Organe bestimmt werden, welchen diesbezüglich Entscheidungskompetenz zukommt. Für den Fall, dass doch Konflikte ausbrechen sollten, schaffen sie Strukturen für deren Bearbeitung.

Basierend auf den Ergebnissen der Fallanalysen werden 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. Unternehmerfamilien können von den Problembewältigungsstrategien anderer Unternehmerfamilien lernen und vielleicht manches davon für die eigenen Anforderungen adaptieren. Die in diesem Band vertretenen Fallanalysen bieten Anregungen dafür.

## Literatur

- Astrachan, J. H., & Stider, A. K. (2005). Family. In: D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward (Hrsg.), *Family business: Key issues* (31-44). New York: Palgrave Macmillan.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Frank, H., Korunka, C., & Lueger, M. (Hrsg.) (2012). *Konfliktbewältigung in Familienunternehmen*. Wien: Facultas.
- KMU Forschung Austria (Hrsg., 2014). *Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich. Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen*. online unter: [http://www.bmfwf.gv.at/Unternehmen/Documents/Unternehmensübergaben%20und%20nachfolgen%20in%20Österreich\\_2014.pdf](http://www.bmfwf.gv.at/Unternehmen/Documents/Unternehmensübergaben%20und%20nachfolgen%20in%20Österreich_2014.pdf), 15. Jänner 2015.

- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- von Schlippe, A., Groth, T., & Plate, M. (2011). Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: M. Plate, T. Groth, V. Ackermann & A. von Schlippe (Hrsg.), *Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung* (522-560). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.