



Führung von Familienunternehmen: Kompetenzentwicklung, Forschung & Gestaltungsempfehlungen aus akademischer Sicht

Prof. (FH) DDr. Mario Situm
*Studiengangsleiter
Unternehmensführung*

Prof. (FH) Dr. Wolfgang Klose
*Studiengang
Unternehmensführung*

mit freundlicher Unterstützung von



FH KUFSTEIN TIROL

University of Applied Sciences

Prof. (FH) Dr. Wolfgang Klose

Führung von Familienunternehmen: **Kompetenzentwicklung** aus akademischer Sicht

- » **DEFINITION** bzw. Merkmale Familienunternehmen:
 - Nicht abhängig von Anzahl der Beschäftigten oder Umsatzhöhe (= KMU-Kriterien)
 - Familienmitglied(er) mit Mehrheit an Stimm- bzw. Entscheidungsrechten und/oder Kapital
 - Maßgeblicher Einfluss via Führungstätigkeit, Entscheidungs- und Kontrollrechte im Beirat / AR / Gesellschafterversammlung mindestens eines Familienmitglieds
 - Werteprägung / Unternehmenskultur durch die Familie
 - Fortführungswille i.S. Übergabe an die nächste Generation
- » Quelle: Stiftung Familienunternehmen: Kirchdörfer, Rainer (2011) in: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS 1/2011)

- » **BEDEUTUNG** von Familienunternehmen in Österreich und Deutschland:
 - ✓ „Rückgrat der Volkswirtschaften“ & Traditionsbetriebe: 90% aller Unternehmen
 - ✓ 70 % aller Beschäftigten
 - ✓ 60 % Umsatzanteil
- » Quelle: Forum für Familienunternehmen & Plattform für Familienunternehmen

Führung von Familienunternehmen: **Kompetenzentwicklung** aus akademischer Sicht

- » Didaktisch-methodische **Vorbemerkungen** zur Kompetenzvermittlung:
- » **Kompetenzbildungsansatz** FH Kufstein = interdisziplinär geprägte, theoriebasierte und anwendungsorientierte Lehre + Forschung & Entwicklung nach dem Prinzip „**KEB**“:
 - **K**onzepte, Modelle und Theorien aus der akademischen Wissenschaft
 - **E**mpirische Untersuchungen (Primärdatenerhebungen und –analysen)
 - **B**eratung / Best Practice: Handlungs- bzw. Gestaltungsempfehlungen
- » **These**: Eine (vollständige und allumfassende) Ausbildung bzw. Entwicklung zum (Familien)Unternehmer ist nicht möglich: analytische Denk- und Handlungsweise + Bereitstellung praxisrelevanter Management-Tools sowie Erziehung zu kritisch-reflexiven Denkhaltungen ist (teilweise) möglich und werden angestrebt
- » **Vermittlung** von **Kompetenzen**:
- » Theoretisch-konzeptionelle **Impulse** + **Praxisprojekte** mit Familienunternehmen + angewandte **F&E**:
 - Studentische Praxisprojekte (1-2 Semester)
 - Auftragsforschung (studiengangübergreifend; > 2 Semester; komplexere Problemstellung)
 - Bachelorarbeiten
 - Praktika
 - Veranstaltungen (z.B. Kamingespräche mit FamilienunternehmerInnen; Workshops & Wettbewerbe; Meet & Match-Events; „Junge FamilienunternehmerInnen“)

Führung von Familienunternehmen: **Kompetenzentwicklung** aus akademischer Sicht

- » Mögliche **Themenfelder** bzw. beispielhafte **Kompetenzbereiche**:
- ✓ **Familienunternehmensstrategie**: Entwicklung & Implementierung
 - ✓ **Recht / Psychologie** (der Nachfolge) / **Soziologie**
 - ✓ **Entrepreneurship & Leadership Skills** in Family Business
 - ✓ **Werteorientiertes Management** bei der Führung & Nachfolge
 - ✓ Code of **Family Ethics** = Entwicklung eines Verhaltens- und Handlungskodex
 - ✓ **Konflikte & Konfliktmanagement** in Familienunternehmen
 - ✓ **Vermögensmanagement** in Unternehmerfamilien
 - ✓ **Bewertung** von Familienunternehmen
 - ✓ **Nachfolgemodelle** & unternehmensspezifische **Nachfolgepläne** & **Durchführung** des Generationswechsels
 - ✓ **Employer / Corporate Branding**: Familienunternehmen als attraktive Arbeitgeber = Aufbau einer erfolgreichen AG-Marke z.B. via Social Media Marketing-Tools

Führung von Familienunternehmen: **Kompetenzentwicklung** aus akademischer Sicht

- » **FAMILIENKODEX** / Familienverfassung (= **FAMILY GOVERNANCE**)
- » Problemstellung = Systeminkompatibilität zwischen **Interessen** und **Zielen**:
 1. **Familie**: Werte, Ziele und Grundhaltungen in der Familie, Gesundheit, Ausbildung der Kinder, Wohlstand, Rolle in der Gesellschaft
 2. **Unternehmen**: Führung, Gewinn, Wachstum, Geschäftspartner, MA, Kunden, Nachfolge
 3. **Eigentum**: Vermögen, Ertrag, Liquidität, Werterhaltung, Tradition, Erbschaftsplanung
- » Also: **Rollenvielfalt** und –divergenz bei **Familienmitgliedern**: Rollendefinition & Verhaltensanpassung insbesondere dem Unternehmen gegenüber erscheinen notwendig
- » **Lösung**: verbindlicher und abgestimmter **Familienkodex**, z.B. via Übernahmen einer GF-Funktion, Einstieg als normaler MA mit Führungsfunktion oder Ferialpraktikum, Projektarbeit oder Werkvertrag
- » **Family-Governance-Instrumente** zur Konfliktprävention und Stärkung des Zusammenhalts der Familieneigentümer, z.B.:
 - Familienrat gründen
 - Familienverfassung verabschieden
 - Konfliktlösungsmechanismen implementieren
 - Gesellschafterverträge
 - Ein- und Austrittsbestimmungen für Familienmitgliedern festlegen
 - Leistungsmessungskriterien verabschieden und umsetzen

Führung von Familienunternehmen: **Kompetenzentwicklung** aus akademischer Sicht

- » **UNTERNEHMENSNACHFOLGE** (Familie vs. Fremde)

- » **Aspekte** des Generationswechsels:
 - **Führungsnachfolge** (Familie vs. Externe Fremde)
 - **Beteiligungsnachfolge** (Familie vs. Fremde = Stiftung + Verkauf via Management, Börse, Finanzpartner oder strategischer Partner)
 - Analyse der **Nachfolgealternativen** (Kriterien = Eigentum & Führung):
 1. Nachfolge aus der **Familie** vs. **Unternehmensverkauf** an 3. (MBO, MBI)
 2. **Hybridformen**: Familienfremdes Management, Familiengesellschaft mit gemischtem Management, Familienfremdes Management, Beteiligungsgesellschaft, unternehmerischer Partner, Erweiterung des Gesellschafterkreises ...)
 - **Auswahlentscheidung** und Erarbeitung eines **Nachfolgeplans** (Inhalte, Zeit und Personen) sowie Analyse von externen **Unterstützungseinrichtungen** (z.B. Steuerberater, Anwalt, Wirtschaftskammer, Unternehmensberatung, Kreditinstitut oder Finanzamt)

Führung von Familienunternehmen: **Kompetenzentwicklung** aus akademischer Sicht

- » Bedeutung moderner **CONTROLLINGINSTRUMENTE** bei der Führung von Familienunternehmen:
- » Ausgangssituation: Empirische Untersuchung zu Insolvenzursachen in Österreich (Quelle: KSV 2008)
- » Fehlerquellen / Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich = **40 %** (mangelnder kaufmännischer Weitblick, rationale Unternehmensplanungstools und Absatzprognoseeinschätzungen)
- » Problemlösungsansatz: Implementierung moderner Controllingsysteme
- Controller & Unternehmer: Rolle Controllers = konstruktiv, keine Revision sondern Berater zur Steigerung der Profitabilität
- Maßnahmen und Instrumente: Kennzahlen i.S. Frühwarnsystemen = Insolvenzprävention
- Rationale betriebswirtschaftliche Informationen > „Business Intelligence = analytische Prozesse zur Datenbereitstellung, Erkennen von Zusammenhängen & Entscheidungsunterstützung
- Techniken und Systeme: Führung via Ziel und Zahlen, regelmäßige Forecasts, Verbindung operativer und strategische Sichtweisen, schnelles und flexibles Planen, Einsatz von Datenbanksystemen, tägliche Soll-Ist-Vergleiche, interaktives Berichtswesen & Ad-hoc-Analysen ...



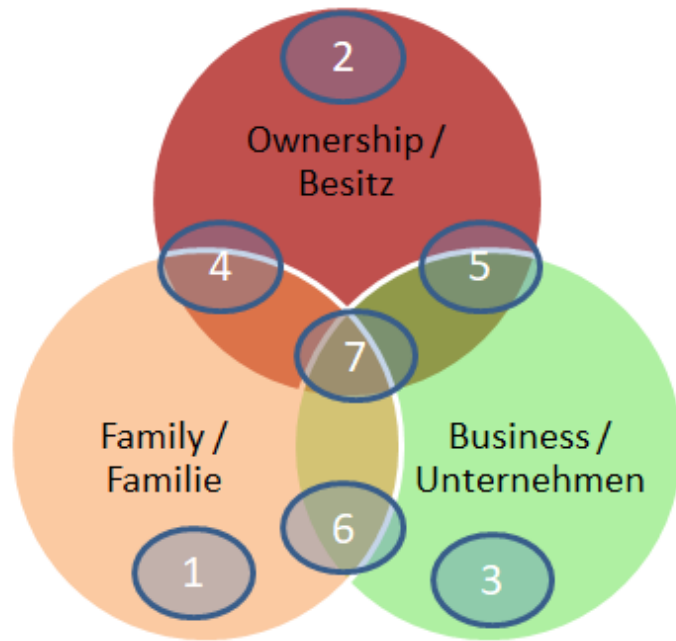
FH KUFSTEIN TIROL

University of Applied Sciences

Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm

Führung von Familienunternehmen: **Forschung & Gestaltung** aus akademischer Sicht

3-Kreis-Modell nach Taguiri & Davis



In Anlehnung an Taguiri & Davis (1996)

Daraus ergibt sich folgende **Grundregel:**

Bei einer Entscheidung auf Unternehmensebene berücksichtigen Familienunternehmer (grundsätzlich) immer mögliche Auswirkungen, welche sich dadurch auf die anderen überlappenden Sphären ergeben können.

- » Das **3-Kreis-Modell** nach [Taguiri & Davis](#) (1996) beschreibt, dass sich a.) die Bereiche Familie und Unternehmen durch Besitz und Eigentum verbinden und b.) sich Überlagerungen als auch Separationen unterschiedlichster Rollen ergeben können
- » Die Rollen 1 – 3 bedeuten eine **klare Trennung** der drei Sphären, was jedoch in der betrieblichen Praxis eher selten der Fall ist (bspw. Geschäftsführer, welcher nicht dem Familienverband entstammt und auch keine Anteile im Besitz hält [[Gersick et al., 1997](#)])
- » Die Rollen 4 – 6 sind häufig in der Praxis anzufinden und dies bedeutet, dass sich **Überlappungen** von Interessen ergeben können (bspw. die Ehefrau des Eigentümers arbeitet im Unternehmen mit oder auch der Übernehmer)
- » Die Rolle 7 beschreibt jene Personen, welche a.) der Familie entstammen, b.) Anteile am Familienunternehmen halten und c.) aktiv im Unternehmen auftreten (bspw. Übergeber)

Führung von Familienunternehmen: **Forschung & Gestaltung** aus akademischer Sicht

Aktuelle Publikation



- » **Interviews** bei Familienunternehmen und deren Stakeholdern im deutschsprachigen Raum
- » **Feedbacks** zu den Interviews von Experten von Akademikern und Praktikern
- » **Lösungen** zu unterschiedlichsten Problemstellungen aus der betrieblichen Praxis inkl. Darstellung möglicher Alternativen

Führung von Familienunternehmen:

Forschung & Gestaltung aus akademischer Sicht

Übergabe als Selbstverständlichkeit und fehlende Kommunikation (1/3)

- Herr DI **Hermann W. Zebisch**, Übergeber, HENNLICH GmbH & Co. KG, Schärding, Österreich berichtete von seiner Übergabe, welche ihm eher „aufgebürdet“ wurde. Er selbst wäre viel lieber Musiker geworden und mit dieser Tätigkeit wollte er Menschen die Leidenschaft zur Musik und zur künstlerischen Welt öffnen:
„Das war damals eine sehr bewegte Zeit und ich habe einiges daraus gelernt. Die wichtigste Erkenntnis war aber: „Es wurde viel zu wenig geredet – es wurde erwartet – **dass das einfach gemacht wird!**“ Über Bedürfnisse wurde nicht gesprochen, teilweise sogar unter den Tisch gekehrt. Aber das war typisch für in dieser Generation, **Kommunikation war einfach nicht gegeben**. Rückblicken hätten wir uns sehr viel Leid ersparen können, wenn wir mehr miteinander hätten reden können. Aber dem war eben leider nicht so.“
- Dieser Prozess hat Herrn Zebisch sehr in seiner Denkweise geprägt. Er war der einzige männliche Nachfolger (es gab Schwestern) und nur dieser war zur damaligen Zeit für eine Übernahme angedacht. Diese Vorgehensweise wird von ihm als negativ gesehen, da es eine Bedrohung als auch Belastung des Familienverbandes bedeutet.
„Solch einen Prozess wollen wir unter **keinen Umständen** mehr erleben und deshalb hat die zukünftige Zusammenarbeit auch solch einen wichtigen Stellenwert eingenommen.“
„Mir ist es einfach ein Anliegen, dass sich ein Kind **niemals „verpflichtet“ oder sogar dazu „gezwungen“ fühlt**, die Nachfolge anzutreten. Ich selbst habe diesen Prozess doch eher in negativer Erinnerung – und genau das soll nicht nochmals passieren.“
Selbstverständlich wäre es eine schöne Entwicklung, wenn eines der Kinder das Unternehmen fortführen würde, aber auch **sämtlichen alternativen Ideen** sind mir willkommen. Auch bezüglich der Eignung halte ich beide Kinder für geeignet und unterscheide hier nicht zwischen besser und schlechter geeignet. Beide sind talentiert, bringen ein hohes Verantwortungsbewusstsein mit und sind gleichermaßen von der Belegschaft akzeptiert. Somit bin ich offen, was dieser Prozess alles anstoßen wird.“

Führung von Familienunternehmen: **Forschung & Gestaltung** aus akademischer Sicht

Übergabe als Selbstverständlichkeit und fehlende Kommunikation (2/3)

- Der Lösungsansatz bei der Familie Zebisch wurde über eine **Mediation** gefunden, wobei hier wirklich ein sehr gutes Beispiel für eine erfolgreiche Übergabe umgesetzt werden konnte. Im ersten Schritt wurden **Einzelgespräche** durchgeführt und jedes Familienmitglied musste ein **Positionspapier** mit Wünschen und Erwartungen erstellen. Der Coach hat diese dann aufgearbeitet und vergleichbar gemacht.

Gedanken der Mutter

„Ich bin sehr gespannt, welche Fragen der Coach mir stellen wird und wie wir dann dieses Positionspapier gemeinsam erarbeiten können. Ich hoffe, dass er **ruhig** und **neutral agiert**. Er kann auf jeden Fall meine **Meinung** hinterfragen, aber es wäre mir sehr wichtig, wenn diese **nicht sofort bewertet oder kategorisiert** wird. Wenn diese Grundsätze eingehalten werden, dann könnte das ein guter Weg in die richtige Richtung einer Lösung sein.“

Gedanken der Tochter

„Das Interesse, für den nun anstehenden Prozess, ist bei mir sehr auf jeden Fall da. Ich frage mich, ob ich viel Neues über mir **selbst erfahren** werde? Wie wird dieser Coach **mein Gesagtes auswerten** und wie passt dies dann in den gesamten Prozess? Ich selbst habe mir aber vorgenommen, **ehrlich** zu sein und auch **ehrlich zu argumentieren**, etwas anders ist sicherlich nicht zielführend und hilft Niemanden.“

Gedanken des Sohns

„Also ich gehe in diese Gespräche mit einer sehr **positiven** Haltung. Ich bin ja auch schon lange darauf vorbereitet worden, die Firma, wenn denn mein Vater einmal nicht mehr möchte, **alleine zu leiten**. Ich sehe hier auch **nicht unbedingt die Notwendigkeit lange darüber zu reden, zu verhandeln, zu besprechen**. Aber ich werde daran teilnehmen und wer weiß, vielleicht lerne ich ja auch was Neues, über das Unternehmen oder über die Familie kennen.“

Gedanken des Vaters

„Mich interessiert vor allem das **Fachliche**, da ich bereits selbst eigene Erfahrungen als Coach und Mediator gesammelt haben. Ebenfalls freut es mich sehr, dass ich diesen Weg der externen Beratung gefunden habe und **die Familie diese Einladung auch angenommen hat**.“

Führung von Familienunternehmen: **Forschung & Gestaltung** aus akademischer Sicht Übergabe als Selbstverständlichkeit und fehlende Kommunikation (3/3)

Gedanken der Mutter

„Ich bin sehr neugierig, was die „Anderen“ einbringen werden. Ehrlich zu einander sein, auch wenn es vielleicht **wehtun** könnte, wird vermutlich sehr wichtig sein. Die Impulsivität meines Sohnes macht mich ein wenig nachdenklich. Hier sind womöglich schnell Aussagen getroffen, die uns gegenseitig **verletzen könnten** und dies möchte ich nun auf keinen Fall damit erreichen. Es wäre sehr schön, wenn meinem Mann die Verantwortung, die doch sehr schwer auf seinen Schultern lastet, abgenommen wird. Andererseits wünsche ich meinen Kindern nichts sehnlicher, als ein glückliches Leben zu führen und das kann mit, aber auch ohne unsere Firma erfolgen.“

Gedanken der Tochter

„...Ein wenig Angst habe ich auch davor, wie mein **Bruder reagieren** wird **Dessen Erwartungen kenne ich nicht** und kann diese demzufolge nicht richtig einschätzen. Sollte mein Bruder einen anderen Weg gehen wollen, dann soll er das machen, **ich werde auf jeden Fall die Nachfolge antreten**, wenn nötig, auch alleine. Dafür gebe ich auch meinen bisherigen Weg auf – denn ich weiß, ich kann das! Sollte sich mein Bruder aber entscheiden, die Nachfolge anzutreten, dann werde ich voll unterstützen. Hierbei sehe ich meine Betätigungsfelder im zwischenmenschlichen Bereich der Firma. Der Zusammenhalt zwischen den Menschen, den Team und dem Familienunternehmen wird mein neues Refugium sein und hier wird sich mit Bestimmtheit ein Betätigungsfeld ergeben.“

Gedanken des Sohns

„Ich verfüge ja über ein einschlägiges Studium und Berufserfahrungen und außerhalb unserer Firma konnte ich genügend sammeln. All dieses Wissen wird mir sicherlich helfen, die Betriebsübernahmen zu meistern – ich fühle mich wirklich gut vorbereitet. In meiner eigenen Lebens- und Berufsplanung spielt **meine Schwester eigentlich keine Rolle**. Ich persönlich kann mir momentan noch **nicht vorstellen**, wie eine Zusammenarbeit ausschauen könnte, aber vielleicht ist gerade solch ein Prozess ideal dafür. Mir ist wichtig, dass wir alle an einem Strang ziehen und sich **nicht zu einer Konkurrenz**, innerhalb der Unternehmensführung entwickelt. Ich denke ich habe die Kraft, das Know-How und auch genügend Erfahrung um dieses Firma alleine zu leiten.“

Gedanken des Vaters

„Mir ist es einfach ein Anliegen, dass sich ein Kind **niemals „verpflichtet“** oder sogar dazu **„gezwungen“** fühlt, die Nachfolge anzutreten. Mit dem Erlös könnten sich die Kinder vermutlich ihre Träume erfüllen. Selbstverständlich wäre es eine schöne Entwicklung, wenn eines der Kinder das Unternehmen fortführen würde, aber auch sämtlichen alternativen Ideen sind mir willkommen. Ich halte **beide Kinder für geeignet** und unterscheide hier nicht zwischen besser und schlechter geeignet. Beide sind talentiert, bringen ein hohes Verantwortungs-bewusstsein mit und sind gleichermaßen von der Belegschaft akzeptiert.“

Führung von Familienunternehmen: **Forschung & Gestaltung** aus akademischer Sicht

Fehlender Rückhalt des Übergebers und der Mitarbeiter (1/2)

- Ing. **Wolfgang Janner**, MAS, Geschäftsführer, Optik Janner GmbH, Mistelbach, Österreich berichtete über die Schwierigkeiten beim Einstieg als Nachfolger, weil sein Vater keine klare Kompetenzordnung (Hierarchie) zugelassen hat. Der Vater vertraute dem Stammpersonal und pflegte einen „laissez-faire-Stil“ und hielt die Kinder bewusst klein. Er entschuldigte sich sogar bei den Mitarbeitern, wenn er oder auch seine Schwester Anweisungen erteilten:

„... und da waren dann immer wieder so schöne Sätze wo der Vater sagt, na-na die sind ja noch jung und müssen einfach noch lernen. Und die Mitarbeiter haben diesen Sachverhalt natürlich immer für sich zu nutzen gewusst und haben sich über uns erhoben. Dieses Verhalten hat sehr tiefe Wunden hinterlassen – man ist sich einfach wertlos vorgekommen! Auch andere Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen wussten meinen Vater mit falschen Informationen zu versorgen. Es gab da eine Mitarbeiterin die sich einerseits als Sprachrohr der Belegschaft, andererseits als Informantin für meinen Vater fühlte.“

- Nach Glättung der Wogen ergab sich ein Wandlungsprozess und hierbei zogen einige Mitarbeiter nicht mit. Einige wollten auf Grund von Gewohnheiten, Alter oder privater Lebensplanung das Team verlassen. Diese Aspekte gehören zu einem Change-Management Prozess und dies wird so beschrieben.

„Es war eine ungemein lehrreiche Erkenntnis, dass die Beratungsfirmen Recht behielten. Du kannst bei einer Nachfolge nicht alle Mitarbeiter halten. **30 – 40% wirst du verlieren**, so habe ich es auch erlebt. Denn einerseits endet nicht nur der **Lebenszyklus des Seniors**, sondern auch der **Lebenszyklus derer, die ihn für eine lange Zeit begleitet haben**. Dieser Prozess, das kannst du mir glauben, war nicht immer schön, aber er **war notwendig**, sonst hätte ich es selbst vielleicht nicht geschafft, den Laden in eine neue Zeit zu führen [...] und seit diesem Stichtag Geschäftsübergabe mit den symbolischen Schlüsseln, circa in einem Zeitraum, ich schätze den auf **fünf Jahre**, haben wir von ungefähr 12 -15 Mitarbeitern (Vollzeit, Teilzeit, geringfügig) fünf komplett entlassen, bzw. getrennt, bzw. Pensionierung, gegen fünf andere Mitarbeiter austauschen müssen. Also ein Drittel bis die Hälfte sämtlicher meiner bekannten Mitarbeiter konnten bzw. wollten wir nicht halten. Hier geht nicht nur eine, sondern **viele Ären zu Ende**.“

Führung von Familienunternehmen: **Forschung & Gestaltung** aus akademischer Sicht

Fehlender Rückhalt des Übergebers und der Mitarbeiter (2/2)

- **Trennung** zwischen den Sphären Familie und Unternehmen, um a.) die **Zufriedenheit** im Familienunternehmen steigern zu können und b.) um Mitarbeitern **einheitliche Werte** vorzuleben ([Distelberg & Blow](#), 2010; [Stevens](#), 1999)
- **Professionalisierung von Entscheidungs- und Delegationsstrukturen**, um Konflikte zwischen Familienmitgliedern zu vermeiden als auch um die Trennung zwischen Familie und Unternehmen zu verstärken ([García, Catejón & Pérez Pérez](#), 2014, S. 33)
- **Vermeidung** von zu **freundschaftlichen** und **familiären** Beziehungen zu Mitarbeitern, weil dadurch Schwierigkeiten in der Umsetzung von neuen **Strukturen** entstehen können ([King, Solomon & Fernald, Jr.](#), 2011, S. 12)
- Identifikation von „**Blockers**“ (Personen, welche den Change-Prozess blockieren bzw. abwenden möchten), um diesen Energie und Macht zu entziehen ([Farmer](#), 2008, S. 67; [Hayes](#), 2014, S. 205); diese sollten in die Entscheidungsprozess nicht eingebunden werden und im härtesten Fall aus dem Unternehmen ausscheiden
- **Stetige Kommunikation** in allen drei Phasen des Change-Prozesses, um Verständnis und Vorhersehbarkeit zu schaffen ([Austin & Currie](#), 2003, S. 235; [Jorgensen, Owen & Neus](#), 2009, S. 39-40)

Führung von Familienunternehmen: **Forschung & Gestaltung** aus akademischer Sicht

Zukünftige Forschungsagenda & Herausforderungen

- Problematik der fehlenden **internen Nachfolger** und die Möglichkeit zur Umsetzung einer **externen Nachfolge**
- **Digitale Geschäftsmodelle** und **Strategien**
- **Digitalisierung** von **Geschäftsprozessen**
- Aufbau- und Führung eines **Wissensmanagements**
- Krisenfrüherkennung zur Bestimmung der „**Unternehmensfitness**“ im Rahmen einer Nachfolge