

Family Business Governance (FBG)

Ordnungsrahmen für den professionellen Umgang

mit sensiblen familiären Themen in steirischen Familienunternehmen (FU)

Zusammenfassung

Family Business Governance (FBG) dient Familienunternehmen (FU) als Ordnungsrahmen, wie es die Corporate Governance für Publikumsgesellschaften sein kann. In FU hinzutretende Rollenkonflikte und Emotionen erfordern allerdings einen entsprechenden Umgang, welcher in der Praxis v.a. in großen FU geschriebenen Regeln folgt. Im Zuge einer Masterarbeit in der Studienrichtung International Marketing und Sales Management wurden zwischen September 2018 und Jänner 2019 wissenschaftliche Sekundärquellen (Fachbücher, Fachartikel) zum Thema FBG studiert und praxisorientierte Quellen (u.a. Leitfäden) herangezogen. Dabei wurde eine Palette an Instrumenten, Werthaltungen, Gremien und Umgangsformen, derer sich FU bedienen, herausgearbeitet. Anschließend wurde eine theoretische FBG für kleine und mittlere FU, die hier im Fokus standen, skizziert. Durch 16 Einzelexploration (je 4 aus den Bereichen Forschung, Beratung und FU) konnte eine Idee von der Ausgestaltung einer FBG in kleinen und mittleren FU in der Steiermark gewonnen werden. Die Interviews wurden zwischen Februar und März 2019 durchgeführt.

Ausgangssituation

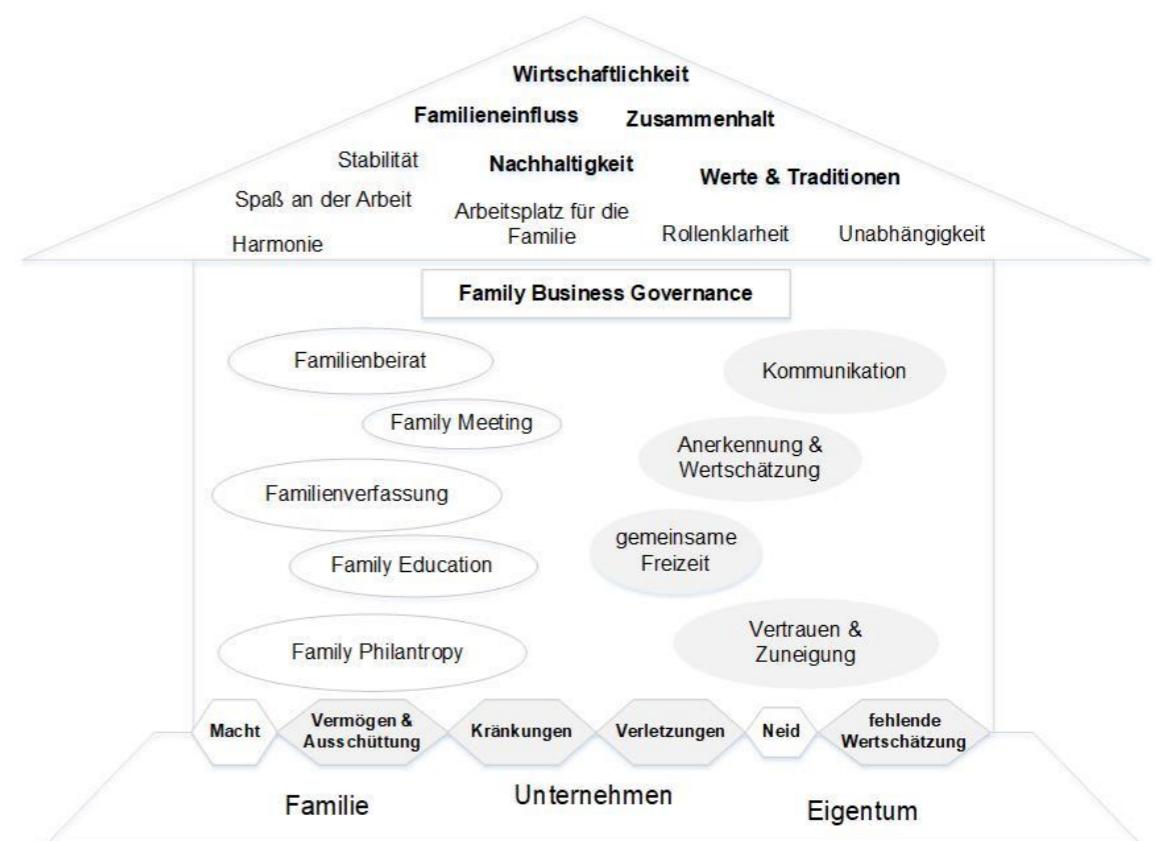
Die auftretenden familiären Themen in FU sind so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst. Geschäftliches und Privates sind häufig in einer Person vereint und erschweren eine Trennung der beiden Sphären. Eine FBG für kleine und mittlere FU muss diesem Umstand Rechnung tragen, um den langfristigen Bestand des FU zu sichern und eine Weitergabe in Familienhand zu ermöglichen. Denn eine funktionierende Governance hilft klare Regeln und Institutionen zu schaffen, bevor sensible familiäre Themen auftreten und die Unternehmensführung erschweren.

Es ergibt sich mitunter aus dem Lebenszyklus eines FU, dass bei Vorliegen eines/r einzigen Eigentümers/ Eigentümerin, der/die GeschäftsführerIn ist, eine FBG schlank ausfallen wird, da der Abstimmungsaufwand minimal bis nicht vorhanden ist und dass informelle Strukturen mit hoher Wahrscheinlichkeit vorliegen.

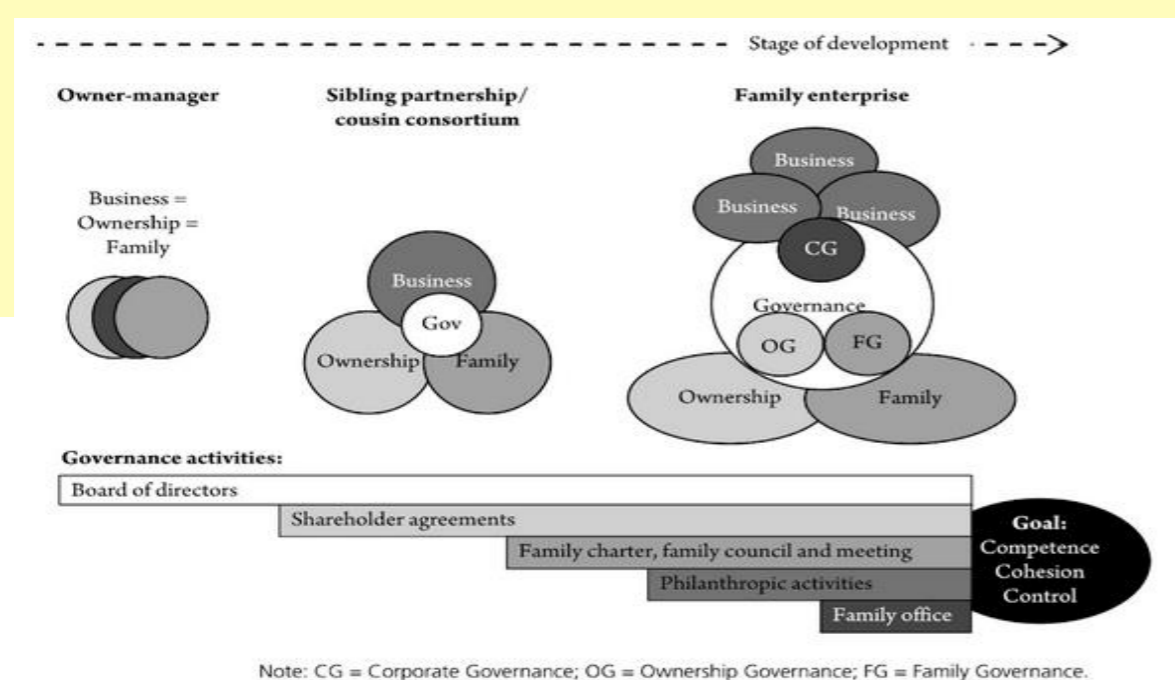
In einem späteren Stadium, vor dem Hinzutreten von GesellschafterInnen oder dem Übergang des FU in eine nächste Generation, bedarf es oftmals Vorkehrungen, um beim Aufkommen von sensiblen Themen wie z.B. Macht und Neid Probleme im Familienverband professionell zu managen.

Zusammenhang sahen zwischen ihrer FBG und dem Unternehmenserfolg bzw. den bereits dank FBG bewältigten Schwierigkeiten in der Vergangenheit.

Sensible Themen, die aus der Familie stammen, sind in der Lage, die sozialen Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum, innerhalb derer sich FU bewegen, zu zerrütten. Die FBG fungiert hierbei – ähnlich einem Haus – als Säule, welche dem FU als Ganzes Halt gibt und das Dach, d.h. die Zielerreichung und den Erfolg, stützen soll.



Temple of Family Business (Eigene Darstellung)



Governance constellations and related governance activities (Zellweger 2017)

Ergebnisse

Sensible Themen, die FU immer begleiten, ergeben sich nicht nur in Folge von Macht und Neid, sondern auch Kränkungen, Kompetenzstreitigkeiten sowie herausfordernde wirtschaftlich-finanzielle Situationen lassen sie vermehrt auftreten. Vor allem im Zuge einer Unternehmensübergabe können solche Themen zur Zerreißprobe für das FU werden. Die aus der Sekundärmarktforschung gewonnenen Elemente einer FBG wurden nach den qualitativen Einzelbefragungen um folgende Themen erweitert: Kommunikation, Vertrauen und Zuneigung, Respekt und Anerkennung sowie das Verbringen gemeinsamer Freizeit. Diese weichen Faktoren wurden im Hinblick auf das Erreichen der jeweiligen Unternehmensziele als förderlich angesehen. Sie waren von Relevanz, weil die Befragten einen

Schlussfolgerung

Es gibt mannigfaltige sensible Themen innerhalb der Unternehmerfamilie, die sich auf das FU übertragen können und umgekehrt. Darauf soll mit Hilfe einer eigens für FU entwickelten FBG Bedacht genommen werden. Themen zwischen einzelnen Akteuren in einem FU (MitarbeiterInnen, Familienmitglieder, GesellschafterInnen), wirken sich auf das Unternehmen, auf die Familie und auf die Eigentumsverhältnisse aus.

Eine funktionsfähige FBG zu etablieren, klärt Relationen im Vorfeld, die im Fall von emotionalen Konflikten nicht mehr sachlich herzustellen wären. Das entwickelte FBG-Konzept unterstützt FU durch die Integration der unterschiedlichen sozialen Systeme (Familie, Unternehmen und Eigentum) sowie der Berücksichtigung wichtiger sensibler Themen und sichert das Überleben dieses besonderen Unternehmenstyps.

Weiche Faktoren überwiegen in kleinen und mittleren FU; Vertrauen ersetzt Überwachungsmechanismen, das Verbringen gemeinsamer Freizeit ist bedeutsamer als institutionalisierte Treffen, Intuition überwiegt in Führungsentscheidungen.

Literatur

- Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (Hrsg.): Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen (2018)
- Palfy, Ines: Family Business Governance. Ordnungsrahmen für den professionellen Umgang mit sensiblen familiären Themen in steirischen Familienunternehmen (2019)
- Zellweger, Thomas: Managing the Family Business. Theory and Practice, Edward Elgar, 2017