

Familienunternehmen – Ratschläge, wie Konflikten vorgebeugt und wie Probleme ohne Schaden für die Firma gelöst werden können

Die Firma der Familie

Familie steht für Partnerschaft, Kinder, Zusammenleben, Liebe – aber zunächst nicht für gemeinsames wirtschaftliches Unternehmen. **Gemeinsames Arbeiten und/oder Investieren mit Gewinnerzielung** müssen Familien zunächst einüben und lernen, und später erhalten und pflegen.

Bozen/München – Über Generationen hinweg entstehen in Unternehmerfamilien Wissen und Kompetenzen. In vielen Fällen werden diese weitergegeben, und Familienunternehmen entwickeln sich auch in der „x-ten Generation“ erfolgreich. Doch zunächst gilt es, über die „Start- und Lernphase“ hinwegzukommen. Von Familienunternehmen spricht man nämlich eigentlich nur dann, wenn ein Unternehmen mindestens einmal innerhalb einer Familie weitergegeben wurde oder gerade wird. Da zeigt sich, dass die Firma zum Thema innerhalb der Familie werden muss. Es gilt nämlich, den Übergang auf die nächste „Unternehmerpersönlichkeit im Unternehmen“ vorzubereiten und umzusetzen; auch muss in der Familie ein professioneller Umgang mit Geld- und Machtthemen Eingang finden. Die Interessen gehen teils auseinander, z.B. zwischen denen, die aktiv in der Firma tätig sind, und denen, die nicht in das aktive Geschäft involviert sind, aber möglicherweise Anteile halten oder mit anderem Vermögen bedacht werden.

Wenn nicht bereits in der Gründungsphase mehrere Familienmitglieder im Unternehmen engagiert sind, starten in den meisten Fällen Geschwister das „Projekt Unternehmen“. Gerade die haben es oft schwer zu lernen, dass sie zwar geschwisterlich verbunden sind, aber unternehmerisch entscheiden und handeln müssen. Erschwerend

kommt in dieser Phase hinzu, dass Unternehmerfamilien nicht nur innerhalb einer Generation integrativ sein müssen, sondern auch über Generationen hinweg. In dieser Phase beginnen Unternehmerfamilien, sich zu professionalisieren, die Unterschiedlichkeiten zwischen Familie und Firma zu differenzieren und diese aktiv dort zu managen, wo sie hingehören: Familienthemen am Familientisch und Firmenthemen in der Firma.

In der Praxis hilft die Unterscheidung zwischen Familie und Unternehmerfamilie, um sich zu orientieren, in welchem Kontext man sich gerade befindet. Denn für die Unternehmerfamilie gelten andere Gesetze. Hier muss man



Toni Plonner

beispielsweise zwischen mitarbeitenden Familienmitgliedern und solchen, die nur Gesellschafter sind, unterscheiden, sowie zwischen den verschiedenen Quoten, welche ein Gesellschafter

in der Firma hält. Auch die funktionale Beziehung zueinander im Unternehmen macht hier Unterschiede, denn im Unternehmen „sind nicht alle gleich“. In „reifen“ und etwas größeren Familienunternehmen mit einer großen Zahl an involvierten Familienmitgliedern bedarf es einer gut durchdachten

Governance, um diese Komplexität und Vermischung familiärer und unternehmerischer Interessenkonflikte zu beherrschen. In der typischen „zweiten Generation“ sind die Themen noch nicht so komplex, aber es werden hier oft schon wichtige

Weichen gestellt. Man ist sich heute einig, dass die Überwindung eines Stammesdenkens ein Erfolgsfaktor für Unternehmerfamilien ist. Es empfiehlt sich somit nicht, die Aufteilung der Gesellschaftsanteile der ersten Geschwistergeneration dadurch einzufrieren, dass diese in jeweilige Beteiligungsgesellschaften eingebracht werden und die weitere Generationennachfolge nur innerhalb dieser Stammesgesellschaften erfolgt.

Wir als Berater empfehlen, bereits in der zweiten Generation die Erarbeitung eines Unternehmerfamilien-Kodex. Die Familienmitglieder erfahren hierdurch, wie wichtig auch die Themen „hinter den Unternehmensthemen“ sind, und lernen, diese professionell und transparent abzuarbeiten. Das schafft eine gute Kultur und hilft, oftmals auftretende Sprachlosigkeit zu vermeiden.

Die im Kodex geregelten Themen sind rechtlich nicht verbindlich. Sie bilden aber das Fundament für Firmenstrukturen, Familien- und Gesellschaftsverträge sowie das Regelwerk für die Gesamtführung des Familienunter-

nehmens. Denn viele sind nicht an der Erfüllung ihrer Führungsaufgaben im Unternehmen gescheitert, sondern an unlöslichen und unüberbrückbaren Interessenkonflikten zwischen den Familiengesellschaftern. Genau das passiert, wenn Unternehmerfamilien keine Werkzeuge zur Konsensfindung haben.

Nur wenige Familienunternehmen wachsen über viele Generationen, und nicht alle, die sehr alt werden, werden auch sehr komplex. Erst kürzlich hatten wir mit einer Apotheke in der 18.

Generation zu tun, die immer nur von einem Familienmitglied weitergeführt wird. Aber auch dort gibt es ein ungeschriebenes Gesetz, an das sich alle halten: „...nur einer in die Apotheke, die anderen werden ausbezahlt.“

Einige der Erfolgsfaktoren für ein aktives und strategisch ausgerichtetes Management der Unternehmerfamilie seien hier genannt:

- Trennung und jeweilige Stärkung der Organe Eigentümervertretung, Unternehmensaufsicht und Unternehmensführung.
- Professionelle Einbindung der Familien hinter den Eigentümern, insbesondere eine aktive Heranführung der nächsten Generation.
- Qualifizierungsangebote für heutige und künftige Eigentümer.
- Dienstleistungen für Gesellschafter im Wesentlichen rund um Vermögensfragen.
- Geplantes Wachstum nach der Regel, dass das Unternehmenswachstum mindestens dem Wachstum der Gesellschafterszahl entsprechen sollte.
- Risikodiversifizierung der Geschäftsbereiche.

Toni C. Plonner
www.unternehmerplan.eu

Info Kostenloser Informationsabend am 3. Dezember

Alles über Familienbetriebe

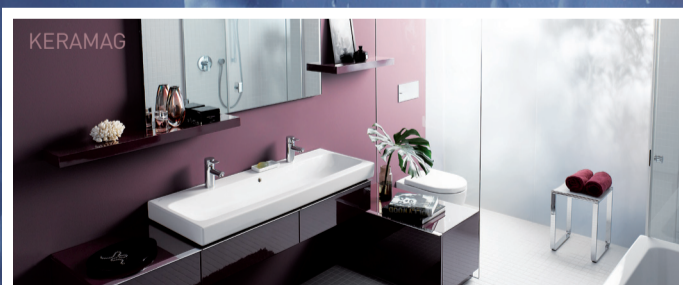
Die Südtiroler Wirtschaftszeitung und das Beratungsunternehmen **UnternehmerPlan** laden für Dienstag, 3. Dezember, mit Beginn um 18 Uhr zu einem **kostenlosen Informationsabend zum Thema „Wenn Familien unternehmen“** ins Parkhotel Laurin in Bozen ein. Familien, die ein Unternehmen besitzen und leiten, stehen im Spannungsfeld zwischen familiärer Bindung und unternehmerischen Herausforderungen. Anhand von Praxisbeispielen wird bei dieser Veranstaltung aufgezeigt, mit welchen Strategien und Maßnahmen die spezifischen Herausforderungen

erfolgreich gemeistert werden können. Die Referenten Toni Plonner und Georg Senoner geben Antworten darauf, wie Familien langfristig ihr Unternehmenseigentum sichern können, welche Strukturen und Spielregeln für Besitz, Aufsicht und Führung gelten sollten, wie Generationen- oder Geschwisterkonflikte bewältigt werden und in Erneuerung und Erfolg überleitet werden können. Am Ende werden spezifische Fragen der Teilnehmer vertieft. Anmeldungen bis spätestens 25. November per E-Mail an robert@swz.it (Tel. 0471-309 731, Fax 0471-972 007). Da die Teilnehmerzahl begrenzt ist, empfiehlt sich eine baldige Anmeldung.

3hochk.de

BAD UND HAUSTECHNIK

INNERHOFER



Etwas Warmes braucht der Mensch. Und im Bad etwas Schönes und Funktionales noch dazu. Jetzt bei INNERHOFER erleben, worauf man sich, wenn's draußen hässlich ist, schön freuen kann.

www.innerhofer.it

FREU DICH AUF ... WOHLIGE WÄRME.

Bäderausstellungen (Terminvormerkung): St. Lorenzen (Tel. 0474 470-200) | Meran (Tel. 0473 272-400) | Trient (Tel. 0461 1730-900) | Belluno (Tel. 0437 273-400)
Hauptsitz: St. Lorenzen **Filialen:** Meran | Bozen | Trient | Belluno **INN-Express:** Cles | Rovereto | Arco | Castelnovo | Feltre