

Interne und externe Sichtweisen auf Familienunternehmen Praxisfälle im Fokus und Unternehmertgespräch

Walter Grassmair

Unternehmer, TSG Transport Service GmbH, Gärberbach, Österreich



gründete im Jahr 1992, mit 33 Jahren ein Speditionsunternehmen in Tirol, da er den Bedarf an serviceorientierten Dienstleistungen in der Transportwirtschaft in Tirol erkannte. Das Konzept des Unternehmens Transport Service GmbH (tsg) ging auf und nach weniger als sieben Jahren war das Unternehmen Marktführer im Italien-Sammelguttransport und konnte mehr als 50 Mitarbeitern einen Arbeitsplatz bieten. Alle Fehler die ein Unternehmer machen konnte, hat er gemacht und daraus immer wieder was Neues – was Besseres für sich gelernt, vor allem was Mitarbeiter für ein Unternehmen sind, welchen Wert sie haben und wie sie geführt werden möchten. Nach 20 Jahren, im Jahr 2012 hat er das Unternehmen in Innsbruck-Mutters an seinen Sohn Andreas, der damals 25 Jahre alt war, übergeben.

Web: www.tsgspedition.at

Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA

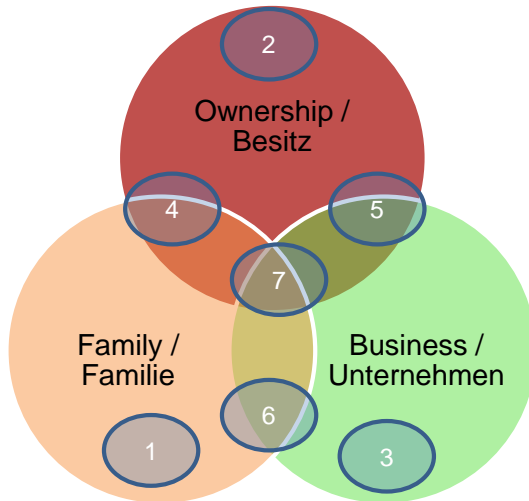
Professor am Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung an der Fachhochschule Kufstein



ist in der Forschung und Lehre tätig ist. Die Forschungsthemen konzentrieren sich auf Familienunternehmen, die Früherkennung von Unternehmenskrisen, die Unternehmensmarke als auch Risikomanagement. Neben Tätigkeiten im Bereich Finanzdienstleistungen und Immobilienwirtschaft war er knapp 10 Jahre bei der Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Innsbruck tätig, in der er nach einer Führungsfunktion zuletzt als Firmenkundenbetreuer für Großkunden und Spezialfinanzierungen tätig war. Er absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck, wo er auch promovierte. Zudem hat er auch ein Studium im Bereich Finanzdienstleistungen an der Donau-Universität Krems sowie im Bereich Finanzmanagement an der Johannes-Kepler Universität in Linz abgeschlossen. Am Swiss Management Center promovierte er im Bereich Finance. Er ist Mitglied im Editorial Board und Reviewer des Journal of Modern Accounting and Auditing als auch beim Review of Economics & Finance, Mitglied im Editorial Board beim International Journal of Finance and Banking Research und Reviewer beim Journal of Contemporary Management.

Web: www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at
www.dr-situm.com

Theoretischer Rahmen zur Beschreibung von Familienunternehmen



In Anlehnung an Taguiri & Davis (1996)

- 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)

Dieser theoretische Rahmen liefert eine hilfreiche Orientierung für Unternehmer als auch externe Stakeholder, um die **Entscheidungsfindung** in Familienunternehmen als auch um deren **Handlungsmotive** zu verstehen.

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.

Kernthesen für eine erfolgreiche Übergabe

Change Management

- Klarer **Wille** des Change-Leaders (in der Regel der Übergeber) ([Cameron & Green](#), 2015 S. 9; [Smith, Sohal & D'Netto](#), 1995, S. 33), welcher diesen Willen extern als auch intern **kommuniziert** ([Simones & Esposito](#), 2014; [Waddell & Sohal](#), 1998, S. 547)
- Bei KMUs (aber auch bei großen Unternehmen) empfiehlt es sich, **externe Beratung** beim Change-Prozess heranzuziehen, da die dort agierenden Unternehmen in der Regel wenig Zeit haben bzw. auch nicht die erforderliche Expertise besitzen, um eine umfassende und effiziente Begleitung zu ermöglichen ([Brunnering, Nordqvist & Wiklund](#), 2007, S. 305)
- Auf dem 3-Kreis-Modell muss unbedingt auch die **Sphäre der Familie** in den Change-Prozess integriert werden ([Chrisman et al.](#), 2016, S. 721 und 723; [Schillaci, Romano & Nicotra](#), 2013, S. 9)
- **Klare Zielsetzungen** (Meilensteine) und **Einführung eines Kontrollsystems**, mit welchem der Fortschritt des Nachfolgeprozesses gemessen und nachverfolgt werden kann ([Heriau & Touchais](#), 2015); den Endpunkt der Planung ergibt das Alter des Übergebers, ab welchem die effektive Übergabe erfolgt ([Ward](#), 2004, S. 49)
- Auch im Rahmen des Kontrollsystems sollten **Ziele der Familie** und deren **Mitgliedern** eingeplant werden, damit Konflikte vermieden als auch die Stabilität im Familienunternehmen gewährleistet werden kann ([Weigel & Ballard-Reisch](#), 1997, S. 25)

Rückhalt des Übergebers und die Beziehung zu Mitarbeitern

- **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 Entscheidungsprozesse 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)

Quellenverzeichnis

- Austin, J., & Currie, B. (2003). Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 229-243.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organization change*. 4th ed., London, UK: Kogan Page.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management process and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.
- Distelberg, B., & Blow, A. (2010). The role of value and unity in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 427-441.
- Farmer, N. (2008). *The invisible organization: How informal networks can lead organizational change*. Surrey, UK: Gower Publishing.
- García, J. O., Castejón, P. J. M., & Pérez Pérez, C., (2014). The culture of conflict in family business. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 25-35.
- Gersick, K. E., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. 4th ed., London, UK: Palgrave
- Herriau, C., & Touchais, L. (2015). The role of control systems in the process of change: Application to a family business succession. *Journal of Change Management*, 15(1), 19-42.
- Jorgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management!. *Strategy & Leadership*, 37(2), 38-44.
- King, S. W., Solomon, G. T., & Fernald, Jr., L. W. (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.
- Schillaci, C. E., Romano, M., & Nicotra, M. (2013). Family business foundations: Theoretical and empirical investigation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1-19.
- Simones, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Smith, V. C., Sohal, A. S., & D'Netto, B. (1995). Successful strategies for managing change. *International Journal of Manpower*, 16(5&6), 22-33.
- Stevens, B. (1999). Communicating ethical values: A study of employee perceptions. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 113-120.
- Taguiri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes on the family business. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York, NY: Palgrave.
- Weigel, D. J., & Ballard-Reisch, D. S. (1997). Merging family and firm: An integrated systems approach to process and change. *Journal of Family and Economic Issues*, 18(1), 7-31.