

Barbara Wurm

## **Familienunternehmen Probleme, Chancen und Zukunftsperspektiven**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783836638111

**Barbara Wurm**

# **Familienunternehmen - Probleme, Chancen und Zukunftsperspektiven**



Barbara Wurm

## **Familienunternehmen Probleme, Chancen und Zukunftsperspektiven**

Barbara Wurm

**Familienunternehmen - Probleme, Chancen und Zukunftsperspektiven**

ISBN: 978-3-8366-3811-1

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Zugl. Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich, Magisterarbeit, 2004

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2010

## INHALTSVERZEICHNIS

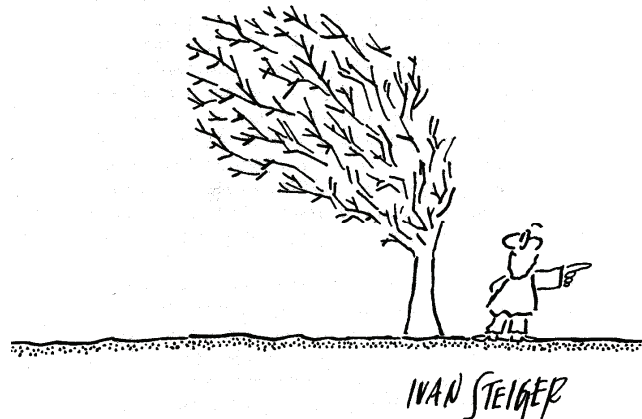
Abbildungsverzeichnis.....	III
<b>1 EINLEITUNG UND ÜBERBLICK .....</b>	<b>2</b>
<b>2 DAS FAMILIENUNTERNEHMEN .....</b>	<b>3</b>
2.1 Der Begriff der Familienunternehmung .....	3
2.2 Der Begriff in der Literatur.....	5
2.2.1 <i>Qualitative Merkmale</i> .....	5
2.2.2 <i>Quantitative Merkmale</i> .....	6
2.3 Abgrenzung zwischen „Klein- und Mittelbetrieben“ und „Großbetrieben“.....	7
2.4 Abgrenzungen der Familienbetriebe.....	10
2.4.1 <i>Die landwirtschaftliche Familienunternehmung</i> .....	10
2.4.2 <i>Die industrielle Familienunternehmung</i> .....	11
2.4.3 <i>Handwerklich-gewerbliche Familienunternehmung</i> .....	12
2.5 Stärken und Schwächen des Familienunternehmens.....	12
2.5.1 <i>Stärken</i> .....	13
2.5.2 <i>Schwächen</i> .....	15
2.6 Die zeitliche Entwicklungsdynamik von Familienunternehmen.....	18
<b>3 PROBLEME UND CHANCEN DES FAMILIENUNTERNEHMENS.....</b>	<b>24</b>
3.1 Die Führung des Familienunternehmens .....	24
3.2 Das Unternehmen der Familie – die Familie des Unternehmens .....	27
3.2.1 <i>Die Unternehmerfamilie</i> .....	27
3.2.2 <i>Positive Wechselwirkungen zwischen Familie und Familienunternehmen</i> .....	28
3.2.3 <i>Wechselwirkungen zwischen Familienunternehmen und Familie bei nicht intakter Familie</i> .....	28
3.3 Leadership in Familienunternehmen .....	30
3.4 Motivation und Ziele des Familienunternehmers .....	31
<b>4 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN FÜR DAS FAMILIENUNTERNEHMEN.....</b>	<b>33</b>
4.1 Das Nachfolgeproblem .....	33
4.2 Ein Unternehmen übernehmen statt neu gründen.....	34
4.3 Der Traum steht nicht nur am Anfang .....	34
4.4 Zehn Problembereiche der Nachfolge im Familienunternehmen .....	36
4.5 Ursachen mangelnder Rücktrittsbereitschaft .....	38
4.6 Emotionen als Erfolgsfaktor bei der Nachfolgeregelung .....	41

4.7	Planung des Generationenwechsels .....	42
4.8	Dynamik des Übergangsprozesses.....	42
4.9	Die Auswahl des geeigneten Nachfolgers .....	44
4.9.1	<i>Die Erziehung der nächsten Generation .....</i>	<i>46</i>
4.9.2	<i>Auswahl treffen, ohne zu kränken.....</i>	<i>47</i>
4.10	Arten der Generationsablösung .....	48
4.10.1	<i>Die familieninterne Nachfolge.....</i>	<i>51</i>
4.10.2	<i>Familienexterne Nachfolge im Rahmen einer Trennung.....</i>	<i>54</i>
4.10.3	<i>Weitere Lösungen .....</i>	<i>59</i>
4.11	Generationenwechsel als Prozess .....	64
4.12	Psychologische Probleme der Unternehmensnachfolge .....	66
4.13	Zeitpunkt der Übergabe.....	70
4.14	Die vermeidbaren Fehler einer Unternehmensnachfolge .....	71
<b>5</b>	<b>ZAHLEN UND FAKTEN ÖSTERREICHISCHER FAMILIENBETRIEBE .....</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNGEN.....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>86</b>



# 1

## EINLEITUNG UND ÜBERBLICK



Gegenstand der folgenden Arbeit soll eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Familienunternehmen“ sein.

Warum ich mich zu diesem Thema entschlossen habe, liegt nicht fern. Ich selbst stamme aus einem Familienunternehmen aus Oberösterreich, das sich darauf spezialisiert hat, Produkte, die direkt vor Ort entstehen, zu veredeln und zu verkaufen. Das Prinzip war und ist auch heute noch immer so: lieber mehr Qualität als Quantität!

Als Tochter eines Familienunternehmens weiß ich was es heißt, Eltern zu haben, die sich bemühen einerseits den Kindern eine Familie zu geben, andererseits sich aber auch um den Erfolg des Betriebes zu kümmern. Durchaus macht es mich sehr stolz, zu sehen und zu wissen oftmals einen Teil dazu beitragen zu können. Und das ist auch ein Kernelement eines erfolgreichen Familienbetriebes, nämlich dass auch eine starke Eingliederung der Kinder erfolgt.

Im ersten Teil meiner Arbeit werden die Charakteristika von Familienunternehmen genauer erklärt. Trotz der großen Anzahl von Familienunternehmen in Österreich, wird dem Thema „Familienunternehmen“ noch immer sehr wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Weiters wird auf Stärken und Schwächen von Familienbetrieben genauer eingegangen.

Die Gründe des Erfolgs dieses Unternehmenstyps sind Gegenstand vielfacher Untersuchungen. Denn es erscheint insbesondere für große Konzerne verlockend, die vermeintlichen Patentrezepte der schlagkräftigen und erfolgreichen Unternehmen zu kopieren

oder zu kaufen. Doch diese Ansätze sind in vielen Fällen zum Scheitern verurteilt. Der Erfolg der Familienunternehmen beruht nach bisherigen Erkenntnissen im wesentlichen auf dem außerordentlichen persönlichen Einsatz und der Entschlossenheit der Eigentümer. Die enge Verbundenheit der Unternehmerfamilie mit „ihrem“ Unternehmen ist eine wesentliche Ursache für den spezifischen Charakter der Familienunternehmen. Daher soll im zweiten Abschnitt ein Schwerpunkt auf die beiden Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ gelegt werden. Vor allem Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Systemen haben große Auswirkungen für die Zukunft des Unternehmens.

Wenn man heute von Familienunternehmen spricht, denkt man häufig noch an relativ kleine Betriebe, die ausschließlich von der Familie geführt werden. Dass aber auch Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern als Klein- und Mittelbetriebe definiert werden, liegt für viele fern. Sowohl in kleinen als auch in großen Betrieben treten Probleme auf, die für beide gemeinsam sind. Obwohl in Großunternehmen die Nachfolge relativ einfach gestaltet wird, stellt der Generationenwechsel und der Führungswechsel eine neuralgische Schlüsselstelle im Familienunternehmen dar. Dies soll im dritten Teil der Arbeit näher erläutert werden.

Im letzten Abschnitt wird genauer auf die derzeitige Lage österreichischer Familienunternehmen eingegangen. Anhand von Statistiken soll aufgezeigt werden, dass viele Familienunternehmen das Thema Nachfolge nicht geregelt oder teilweise geregelt haben. Die Nachfolgeplanung muss ein Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung sein, um einerseits unerwartet eintretende Risiken abzufangen und andererseits die geplante Nachfolge so gut wie möglich vorzubereiten.