

Inhalt

Julia Süss-Reyes

Family Governance: Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen	13
1 Gegenstand und Zielsetzung der Studie	13
2 Gegenwärtiger Forschungsstand	21
3 Inhaltliche Struktur der Studie	31
Literatur	33

Manfred Lueger und Ulrike Froschauer

Mediation und externe Beratung: Strategien der Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen	41
1 Einführung	42
2 Fallstudiendesign	47
3 Erster Fall (Firma Klima): Mit Mediation familiäre Verstrickungen lösen	50
3.1 Das Familienunternehmen „Klima“	50
3.2 Die Konfliktkonstellation	51
3.3 Der Weg zur Beratung	53
3.4 Die Mediation	54
3.5 Die Bedeutung des Mediationsprozesses	56
4 Zweiter Fall (Firma Demmer): Verschlungene Pfade externer Beratung	57
4.1 Die Familienunternehmen „Demmer“	57
4.2 Die Übergabekonstellation	59
4.3 Der Weg zur externen Beratung	61
4.4 Struktur und Prozess der Beratung	64
4.5 Fortsetzung der Beratung nach der Übergabe	70
4.6 Transformation der externen Beratung	74
5 Dritter Fall (Firma Schindler): Beratung als Entwicklungsbegleitung und Konfliktprävention	75
5.1 Das Familienunternehmen „Schindler“	75
5.2 Der Weg zur Beratung	76
5.3 Der Beratungsprozess	77
5.4 Schlüsselemente der Beratung	79
6 Fazit	82
Literatur	89

Elena Fuetsch und Hermann Frank

Die Familienverfassung: Strukturierung der Beziehung zwischen Familie und Unternehmen	93
1 Einführung.....	94
1.1 Familienunternehmen: Kopplung unterschiedlicher Systeme	94
1.2 Grundlagen zur Familienverfassung.....	95
1.3 Methodik	96
1.4 Unternehmensbeschreibung	98
2 Der Charakter des Unternehmens.....	99
2.1 Logisch-rationale Entscheidungsfindungsideologie	99
2.2 Leistungsorientiertheit und Erfolgsdruck	100
2.3 Proaktivität, Zielstrebigkeit und Wachstum	102
2.4 Langfristiges Planungsverhalten	103
2.5 Kommunikationsstrategie	104
3 Der Charakter der Familie	105
3.1 Familienbegriff und interfamiliäre Beziehungen	105
3.2 Konfliktpotenziale und Harmoniestreben.....	105
4 Koppelung von Familie, Unternehmen und Eigentum	107
4.1 Lose Koppelung von Familie und Unternehmen	107
4.2 Dominanz des Eigentümersystems.....	110
5 Die Familienverfassung und ihre Rolle	110
6 Fazit	113
Literatur.....	115

Christian Korunka und Elena Fuetsch

Implementierung und Veränderung eines Beirats: Kritische Erfahrungen und Lernprozesse.....	117
1 Einführung.....	118
2 Fallauswahl und Methodik	121
3 Beschreibung des Unternehmens.....	122
3.1 Unternehmensgeschichte	123
3.2 Beirat und Beiratsgeschichte.....	123
4 Das Unternehmenssystem.....	125
4.1 Gegenstand.....	125
4.2 Werte im Unternehmen.....	125
4.3 Führungsverständnis	127
4.4 Mitarbeiterführung und Kultur.....	129
4.5 Entscheidungen.....	130
4.6 Informelle Netzwerke	130

5	Das Familiensystem	131
5.1	Werte und Rollenmuster	131
5.2	Konflikte und Konfliktbewältigung	132
5.3	Enge Koppelung	134
5.4	Wechselseitige Stabilisierung und Gefährdung	135
6	Die Funktion des Beirats in diesem Gefüge	136
7	Fazit	138
	Literatur	139

Julia Süss-Reyes

	Implementierung einer komplexen Family Governance Lösung: Kontext, Prozess und Wirkungen	141
1	Einführung	142
2	Systemtheoretische Überlegungen zur Family Governance	144
3	Forschungsdesign	147
3.1	Fallauswahl	147
3.2	Datensammlung	148
3.3	Datenanalyse	149
3.4	Ergebnisdarstellung	151
4	Fallbeschreibung	151
4.1	Das Unternehmen Anton Armkraft	151
4.2	Die Familie Armkraft	152
5	Branchendefinition und Kontext	154
6	Analyse der empirischen Ergebnisse	154
6.1	Charakterisierung der FGM und des Implementierungsprozesses	155
6.2	Kontext für die Entwicklung des Family Governance Regelwerkes	158
6.3	Wirkungen des Family Governance Regelwerkes	161
7	Fazit	165
	Literatur	171

Susanne Kalss

	Der Beirat einer Familienstiftung eines österreichischen Industrieunternehmens	175
1	Einführung	176
2	Die Unternehmensgruppe	176
3	Rechtliche Grundlagen des Familienunternehmens	178
3.1	Familien-Privatstiftung	178
3.2	Unternehmerfamilie – Stifterstellung	179
3.3	Unternehmerfamilie – Begünstigte	181

4	Der Stiftungsbeirat.....	182
4.1	Errichtung des Stiftungsbeirats	183
4.2	Zusammensetzung des Stiftungsbeirats.....	183
4.3	Organisation und Arbeitsweise des Stiftungsbeirats.....	185
4.4	Kompetenzen des Stiftungsbeirats	187
4.5	Zusammenwirken Stiftungsbeirat – Stiftungsvorstand	190
4.6	Konzeptuelle Stellung des Beirats.....	191
5	Funktionierendes Tagesgeschäft – schwebende Rechtsunsicherheit	192
6	Fazit.....	196
	Literatur.....	196

Manfred Lueger und Julia Süss-Reyes

	Family Governance als Strukturierung der Familie: Lehren aus den Fallanalysen	199
1	Family Governance als Strukturierung der Familie.....	199
2	Kernbotschaften aus den Fallstudien	202
2.1	Komplexitätsbewältigung durch Family Governance Maßnahmen	202
2.2	Family Governance als langfristige, generationenübergreifende Perspektive	205
2.3	Frühzeitig zukunftsorientierte Maßnahmen entwickeln	206
2.4	Family Governance zur Konfliktprävention	207
2.5	Kohärente Wertvorstellungen und interne Beziehungen pflegen ..	209
2.6	Balance zwischen Unternehmenserfolg und Familienzusammenhalt	211
2.7	Professionalisierung des Managements von Familie und Unternehmen	213
2.8	Externe Beratung: Öffnung des Blicks und Erweiterung des Handlungspotenzials.....	214
2.9	Kontinuierliches Lernen für die Zukunft.....	215
3	Funktionen verschiedener Family Governance Maßnahmen.....	216
3.1	Familientreffen und Familientage	217
3.2	Familienverfassung.....	218
3.3	Notfallplan	220
3.4	Beirat.....	221
3.5	Stiftung.....	222
3.6	Komplexe Family Governance Regelwerke	223
3.7	Mediation und externe Beratung zur Vorbereitung und Unterstützung von Governance Aktivitäten.....	224
4	Probleme in Familienunternehmen oder: 10 Gebote des Scheiterns.....	226
5	Was ist zu tun? Eckpunkte für Family Governance Strategien.....	229
	Literatur.....	234
	Autor/-innen.....	237