osb international
Consulting AG
Saarbrücker Straße 21
10405 Berlin
Germany
international@osb-i.com

osb Wien
Consulting GmbH
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

osb Köln Büro
Tunisstraße 19–23
50667 Köln
Germany
koeln@osb-i.com

Wien
Hamburg
Berlin
Köln

osb-i.com

FAMILIEN-
UNTERNEHMEN

Die osb-i bietet auch Navigatoren zu den Themen **STRATEGIE**, **CHANGE**, **LEADERSHIP**, **BUSINESS** und **ORGANISATIONSDESIGN** an.

osb-i.com/navigatoren

osb-i Familienunternehmen Navigator

Zukunft gestalten im Zusammenspiel der Systeme

FAMILIENUNTERNEHMEN NAVIGATOR

Die Familie ist größte Stärke und gleichzeitig größte Gefahr für Familienunternehmen.

Spannungsfelder gehören zum Alltag in Familienunternehmen – ihre Gestaltung ist Führungsaufgabe in Unternehmen, Familie und Eigentum.

FAMILIENUNTERNEHMEN NAVIGATOR

osb-i

Dynamiken und Risiken in Familienunternehmen

Familienunternehmen sind das Rückgrat der heimischen Wirtschaft.
Die Basis für den langfristigen Erfolg liegt im strukturierten Zusammenspiel und im Aufbau von gegenseitigem Verständnis für die drei unterschiedlichen Bedürfnisse von Familie, Unternehmen und Eigentum.

1 FAMILIE

Gehen Zusammenhalt und Fairness im Familienverband verloren, mehren sich Konflikte zwischen einzelnen Familienmitgliedern. Mit wachsender Größe kann es zu einer Zersplitterung kommen, der Familiensinn zerfällt dann in Partikularinteressen.

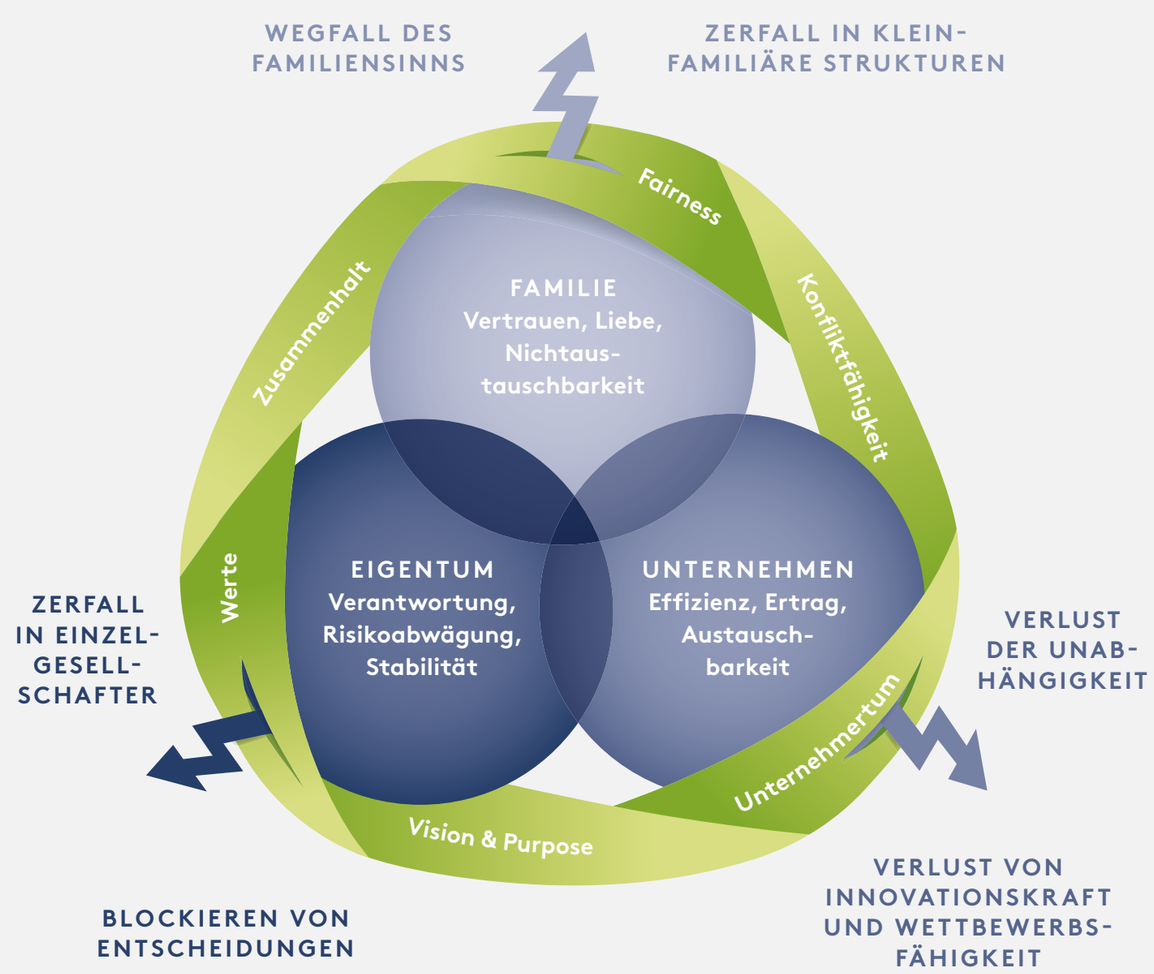
2 UNTERNEHMEN

Verliert das Unternehmen seine Zielorientierung und Innovationskraft, leidet die Wettbewerbsfähigkeit. Es kommt zu einer Abwanderung von Kunden und Mitarbeitenden und die unternehmerische Zukunft ist dadurch gefährdet.

3 EIGENTUM

Vertreten Eigentümer unterschiedliche Interessen und Werte, so divergiert auch die Beurteilung von Chancen und Risiken. Es kommt zu Entscheidungsblockaden, welche eine integrierte Vermögensentwicklung behindern oder verunmöglichen.

Hin- und hergerissen zwischen familialen und unternehmerischen Anforderungen, müssen Familienunternehmen permanent subtile Balanceakte vollbringen, um langfristig erfolgreich zu sein.

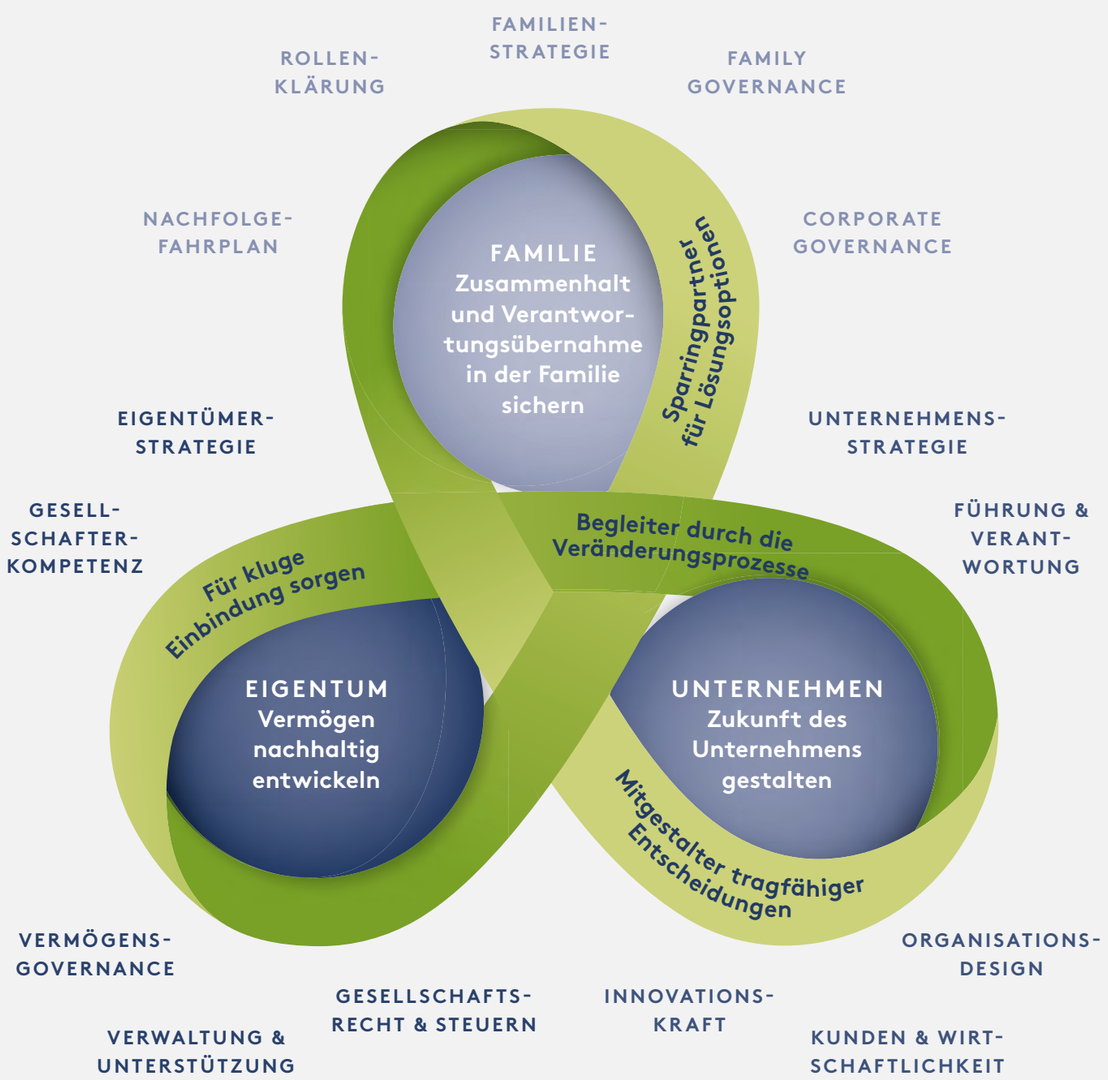


Besonderheiten von Familienunternehmen

- Ein Familienunternehmen ist eine Wirtschaftsorganisation, in der eine oder mehrere Familien einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausüben und ein gemeinsamer Fortführungswille für das Unternehmen besteht.
- Führung ist familiär und langfristig ausgerichtet, Vertrauen ersetzt zum Teil formale Kontrollsysteme. Die Organisation hat kurze Entscheidungswege.
- In einem Familienunternehmen wirken Familie, Unternehmen und Eigentum zusammen. Deren Zusammenspiel beinhaltet einzigartige Erfolgsfaktoren aber auch Konfliktrisiken.
- Familie, Unternehmen und Eigentum funktionieren jeweils nach eigenen Regeln und Kommunikationsmustern, und sie bearbeiten unterschiedliche Themen. In der Familie geht es um Zugehörigkeit, Gleichbehandlung und Verbundenheit; im Unternehmen steht die wirtschaftliche Leistung im Fokus; Eigentümer*innen hingegen wägen Risiken mit dem Ziel der nachhaltigen Vermögensentwicklung ab.
- Das Miteinander von Familienzusammenhalt, Unternehmenserfolg und Vermögensentwicklung muss stets wieder neu bearbeitet werden, um Spannungsfelder und Zielkonflikte auszubalancieren.
- Familienunternehmen verfügen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften eine besondere Widerstandskraft und Resilienz. Daraus resultieren einzigartige Wettbewerbsvorteile, die gerade in den aktuellen Multikrisen einzigartig sind und die es zu erhalten gilt.
- Besonders anspruchsvoll sind Nachfolge und Generationenwechsel. Die Entscheidungsträger*innen in der Familie, im Unternehmen und in der Eigentümerschaft verbindet eine gemeinsame Gestaltungsaufgabe. Die Weiterentwicklung gelingt dann, wenn sich alle Entscheider*innen in einer strukturierten Auseinandersetzung für eine neue Balance engagieren.

Die hohe Kunst im Generationenwechsel ist es, die unternehmerische Kultur beizubehalten und gleichzeitig Führung und Organisation weiterzuentwickeln.

Gestaltungsfelder in Familienunternehmen



FAMILIE

ROLLENKLÄRUNG

- Individuelle Positionen verstehen
- Funktionen klären
- Rollen zuordnen

NACHFOLGE-FAHRPLAN

- Nachfolge-Voraussetzungen schaffen
- Verantwortungsübernahme planen
- Übergabe realisieren

FAMILIENSTRATEGIE (FAMILIENCHARTA)

- Zukunftsbild entwickeln
- Werte vereinbaren
- Individuelle u. familiäre Bedürfnisse balancieren

FAMILY GOVERNANCE

- Entscheidungsfähigkeit erhalten
- Umgang mit dem Unternehmen regeln
- Familie u. Unternehmen aufmerksam begleiten

CORPORATE GOVERNANCE

- Unternehmen verantwortungsvoll führen
- Einfluss sichern und organisieren
- Kontrolle ausüben

EIGENTUM

EIGENTÜMERSTRATEGIE

- Vision durchsetzen, Rahmen setzen
- Gesamtvermögen zukunftssichernd investieren
- Partnerschaften (M&A) bestimmen

GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ

- Aktuelle Eigentümer*innen für ihre Verantwortung und Aufgaben befähigen
- Zukünftige Eigentümer*innen auf ihre Rolle vorbereiten
- Rechte und Pflichten innerhalb der Gesellschafterfamilie regeln

VERMÖGENS-GOVERNANCE

- Entscheidungsfindung regeln
- Umgang mit Familienvermögen klären
- Vermögensausschüttung definieren

VERWALTUNG & BERATUNG

- Administration koordinieren
- Interne Kompetenzträger fördern
- Externe Experten beiziehen

GESELLSCHAFTSRECHT & STEUERN

- Rechtliche Vorgaben einhalten
- Strukturen auf Ziele ausrichten
- Steuerbelastung optimieren

UNTERNEHMEN

UNTERNEHMENSSTRATEGIE

- Strategische Verfasstheit analysieren
- Szenarien entwickeln
- Zielbild tragfähig machen

FÜHRUNG & VERANTWORTUNG

- Führungssystem stärken
- Führungskräfte auswählen
- Entscheidungsarchitektur klären

ORGANISATIONSDESIGN

- Grundaufstellung definieren
- Organisation für Strategieumsetzung anpassen
- Implementierung begleiten

KUNDEN & WIRTSCHAFTLICHKEIT

- Kundennutzen fokussieren
- Ertragskraft sicherstellen
- Widerstandskraft/Resilienz erhalten

INNOVATIONSKRAFT

- Digitale Transformation vorantreiben
- Nachhaltigkeit stärken
- Selbsterneuerungsfähigkeit fördern