

**FAMILIENBETRIEBE** Mit einem Familienkodex treten weniger Konflikte auf

# Die Eigentümerrolle muss klar definiert sein

Das Familienmanagement ist mindestens so schwierig, wie die Firma zu managen. Daher gilt es, beides gut zu trennen und dabei klare Regeln für die Eigentümer zu schaffen.

Walter Schnitzhofer ist so etwas wie ein Feuerwehrmann. Doch Brände löscht er bevorzugt, bevor sie entstehen. Sein Einsatzgebiet sind Familienunternehmen, die sich eine klare Eigentümerstrategie verpassen wollen oder müssen. „Ich werde geholt, wenn es einen Konflikt gibt – aber auch schon vorher.“

Schnitzhofer ist Bereichsleiter des Spängler Family Management und hat schon mit einigen Familienbetrieben den Prozess der Eigentümerrolle moderiert. „Sobald es mehrere Stämme gibt, ist es sinnvoll, über die Eigentümerrolle losgelöst vom Unternehmen zu reden.“ Das gelte auch schon für die zweite Generation, wenn mehrere Geschwister da sind.

## Animositäten ablegen

Um ein Regelwerk in Gang zu bringen, müssen anfangs die Befindlichkeiten aller Gesellschafter und Familienmitglieder auf den Tisch gelegt, analysiert und geklärt werden. Jeder müsse dabei Bereitschaft zeigen, sich als Unternehmerfamilie einen Kodex zu verpassen und sich diesem zu unterwerfen. „Allen muss klar sein: Wir können das gemeinsame Vermögen nur erhalten, wenn jeder von den persönlichen Animositäten runtersteigt“, betont Schnitzhofer. Es geht um solch entscheidende Dinge wie darum, wer



**Walter Schnitzhofer:** „Sobald es mehrere Stämme gibt, ist es sinnvoll, über die Eigentümerrolle losgelöst vom Unternehmen zu reden“

ins Unternehmen darf und unter welchen Voraussetzungen; genauso wie darum, was man in welcher Position verdienen darf; es geht um die Ausschüttungspolitik und viele andere Kriterien, die unausgesprochen und nicht niedergeschrieben zu Konflikten untereinander führen könnten.

„Im Kodex wird der Wille der Eigentümer abgebildet“, sagt Schnitzhofer, „er sollte

griffig sein und von den Formulierungen so, dass ihn jeder versteht.“ Mit klarem Regelwerk könne auch die nächste Generation früh ans Familienunternehmen herangeführt werden.

## Verträge prüfen

Nicht vergessen werden darf aber laut Schnitzhofer die rechtliche Überführung – nämlich, dass das Werk Basis

für die Überarbeitung der Gesellschaftsverträge sein sollte. Vom zeitlichen Umfang her müsse man von zwei, drei Tagen ausgehen, die auf ein Jahr verteilt sind, um das Erarbeitete in Form und Regeln zu bringen. Schnitzhofer: „Die Zeit und das Geld für einen Kodex sind gut investiert, weil er zu weniger Streit führt.“

**HANS PLEININGER**  
hans.pleiningер@wirtschaftsblatt.at

## WirtschaftsBlatt ÖSTERREICHS BESTE 2013 FAMILIENUNTERNEHMEN

### WETTBEWERB

## Nur noch zehn Tage Zeit zum Anmelden

Der große Wettbewerb „Österreichs beste Familienunternehmen“ geht ins Finale: Nur noch zehn Tage bleiben Zeit, um mitzumachen und sein Unternehmen anzumelden (siehe Kasten). Veranstaltet wird der Wettbewerb bereits zum 13. Mal vom WirtschaftsBlatt und seinen Partnern, dem Bankhaus Spängler, BDO Austria und der Österreichischen Notariatskammer.

Eine Expertenjury wird alle Einreichungen prüfen und das beste Familienunternehmen jedes Bundeslandes auswählen. Die Kür der Besten findet heuer am 22. Mai im Kursalon Wien im Beisein von Wirtschaftsminister Reinhold Mitterlehner statt.

Die Teilnahme am Wettbewerb ist kostenlos, aber nicht umsonst: Die siegreichen Familienbetriebe werden nicht nur im Zug der er-

wählten Gala geehrt, sondern bekommen dazu eine umfassende Berichterstattung im WirtschaftsBlatt, die den nachhaltigen Erfolg darstellt. Natürlich werden alle Teilnehmer des Wettbewerbs zur Gala eingeladen, die über die Jahre zu einem unverzichtbaren Treffpunkt für erfolgreiche Familienbetriebe wurde. (hp)



Schon in zehn Tagen fällt die Zielflagge

### ZUM WETTBEWERB



Die Einreichfrist für den Wettbewerb „Österreichs beste Familienunternehmen“ läuft bis zum 5. April 2013. Anmelden können Sie sich unter [wirtschaftsblatt.at/familien](http://wirtschaftsblatt.at/familien). Alle Daten werden vertraulich behandelt. Gerne können Sie uns zur Anmeldung auch Zusatzunterlagen über Ihr Unternehmen schicken – an WirtschaftsBlatt, Hans Pleininger, Hainburger Straße 33, 1030 Wien; oder per E-Mail an [hans.pleiningер@wirtschaftsblatt.at](mailto:hans.pleiningер@wirtschaftsblatt.at)

# Machen Sie mit.

## Österreichs beste Familienunternehmen 2013

Anmeldung zum Wettbewerb unter: [wirtschaftsblatt.at/familien](http://wirtschaftsblatt.at/familien)

**NOCH  
10  
TAGE**



Klare Fakten. Klare Entscheidung.

