

가족기업의 성공적인 승계전략에 대한 고찰*

조병선**

<요약>

[연구목적] 본 연구의 목적은 가족기업의 승계계획 수립, 후계자 선정과 육성, 갈등 및 분쟁 관리 등 성공 승계 전략을 고찰함에 있다.

[연구방법] 본 연구는 친환경 바이오 소재의 고급 내복을 제조하는 G사, 인쇄업을 운영하는 B사, 의료용 기기를 생산하는 M사, 전문의약품 생산 기업 E사, 업력 50년의 중견 제조업 K사, 중견 금융그룹 D사 등 중소·중견 가족기업의 승계 사례를 분석하였다.

[연구결과] 사례분석 결과를 통해 가족기업의 성공적인 승계 전략을 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 승계계획을 적기에 수립하고 승계 관련 핵심 과제들에 대한 실행 방안을 상호 유기적으로 조화롭게 설계하여야 한다. 둘째, 역량 있는 후계자 육성을 위해서는 CEO의 후계자에 대한 지속적인 관심과 배려가 필요하다. 신규사업 추진 경험을 제공하면서 실패를 용인할 줄도 알아야 한다. 셋째, 승계 과정에서 발생하기 쉬운 갈등 및 분쟁을 효과적으로 관리하기 위해서는 가족가치와 경영철학 및 가족기업 정책을 확립하여야 한다. 가족 구성원과 가족 주주 등 핵심 이해당사자들 간의 소통 및 공감대 형성이 중요하다.

[연구의 시사점] 사례가 주는 주된 시사점은 기업의 성공 승계를 위하여 가족기업 리더가 승계의 핵심 이해당사자인 후계자, 가족 구성원, 가족 주주 등에 대하여 많은 관심을 갖고 이들을 배려하면서 승계 과정을 체계적으로 관리해 나가야 한다는 것이다. 승계와 관련한 다양한 위험과 갈등 및 분쟁을 최소화하면서 승계를 마무리하여야 기업이 새로운 도약을 위한 제2 창업의 기회로 활용할 수 있다. 본 연구 결과는 가족기업의 승계와 관련한 이론적, 학술적, 경험적 연구를 확산하고 승계를 준비하는 가족기업의 성공적 승계 전략 수립에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

<주제어> 가족기업, 승계계획 수립, 후계자 선정과 육성, 갈등 및 분쟁 관리

논문투고일 : 2024. 12. 19. 1차 수정일 : 2024. 12. 21. 게재확정일 : 2024. 12. 21.

* 본 논문은 2024년 4월 25일 가족기업학회 주제발표 자료인 “가족기업의 성공 승계 전략”의 내용과 중소·중견기업의 승계와 관련한 필자 경험 사례를 정리·분석한 것임.

** 법학박사, (사)한국가족기업연구원 원장 (bscho928@naver.com)

I. 서 론

창업 세대의 고령화가 빠르게 진행되는 가운데, 승계를 준비하고 있거나 경영권 및 소유권 이전을 진행 중인 가족기업의 수가 큰 폭으로 증가하고 있다. 기업의 승계는 양질의 일자리 창출 및 보존, 투자 활성화, 기업가정신 고양 등으로 이어져 국민경제의 활력을 증진하고, 기업에 체화된 암묵지와 기술의 전수 및 축적을 통해 경쟁력 있는 장수기업의 탄생을 촉진한다. 경쟁력을 갖춘 중소·중견기업 층이 두터워지면 소수 대기업 중심의 경제체제가 안고 있는 구조적 리스크를 완화하고 청년실업 해소와 사회 전반의 양극화 현상을 개선하는 등 사회적으로도 긍정적인 효과를 기대할 수 있다. 반면에 승계가 적기에 이루어지지 않거나 실패하는 경우에는 기업가치가 감소하고 일자리가 위협을 받게 되며, 생산설비와 축적된 기술 등 소중한 사회적 자산이 사장(死藏)되는 결과를 초래한다.

이러한 이유에서 독일을 비롯한 유럽 국가들과 일본 등 주요 경쟁국들은 기업의 승계가 원활하게 이루어질 수 있도록 적극적인 정책을 추진하고 있다. 여기에는 기업의 상속재산에 대한 조세부담 완화, 승계 과정에서 위협받기 쉬운 경영권의 안정적인 유지와 효과적인 지배구조 구축이 가능한 법제도적 인프라 구축, 가족기업의 승계에 대한 인식개선 등이 중심을 이룬다. 최근에는 가족 구성원 가운데 가업을 이을 마땅한 후계자가 없는 중소기업의 승계를 촉진하는 정책도 활발하게 추진되고 있다.

하지만 우리의 현실을 돌아보면, 가족기업의 승계와 관련한 과도한 조세부담, 승계를 부의 대물림으로 보는 편향된 인식, 승계와 관련한 법제도적 인프라 미흡 등으로 기업을 승계하기가 어려운 실정이다. 특히 기업을 승계하는 과정에서 부담하게 되는 과도한 상속세 문제는 승계 자체를 어렵게 할 뿐만 아니라, 승계를 앞둔 기업의 투자와 혁신 활동을 제한하고 기업가정신의 발휘를 저해하는 요인으로 작용한다. 우리나라의 상속세 최고세율은 50%이지만 최대주주 보유 지분에 대한 할증을 포함하면 최대 60%로 OECD 국가 가운데 가장 높은 수준이다. 경제 규모의 변화를 반영하지 않은 채 장기간 고정되어 있는 상속세 과세표준과 세율 구간도 승계기업의 부담을 가중하고 있다. 중소기업 등의 상속세 부담 완화를 목적으로 도입한 ‘가업상속공제 제도’는 적용 대상과 공제 한도가 제한적이고, 피상속인·상속인의 자격과 사후관리 요건이 엄격한 관계로 실효성이 미흡하다. 최근 들어 중소기업을 승계받은 후계자에 대하여, 당해 기업재산을 양도·상속·증여하는 시점까지 상속세 및 증여세의 납부를 유예하는 ‘가업승계 시 납부유예제도’를 도입하는 등 승계를 촉진하는 정책을 강화하고는 있으나, 가족기업의 승계와 관련한 어려움은 여전한 실정이다.

이제부터라도 가족기업의 승계를 부의 대물림으로 보는 편향된 인식에서 벗어나, 국가경쟁력 관점에서 관련 정책을 설계하고 추진해 나가야 한다. 기업의 승계가 안정적으로 이루어질 수 있도록 승계 관련 조세부담을 경쟁국 수준으로 완화할 필요가 있다. 기업을 승계하는 과정에서 위협받기 쉬운 경영권의 안정적인 확보와 효과적인 지배구조 구축이 가능하도록

록 관련 법제도를 개선해야 한다. 여기에는 차등의결권 주식 등 종류주식 도입, 공익재단과 신탁 관련 법제도 선진화 등을 들 수 있다. 가족 구성원 가운데 가업을 이을 후계자가 없는 기업의 승계 및 양도와 관련한 정책적 관심도 시급한 과제에 해당한다.

기업의 안정적인 승계를 도모하고 승계를 제2 창업의 기회로 활용하기 위해서는, 승계 관련 정책 및 법제도의 선진화와 함께 승계를 추진하는 기업 차원의 전략과 체계적인 준비가 뒷받침되어야 한다. 개별 기업 차원의 성공 승계 전략은 다양하지만, 특히 가족기업 승계에 대한 올바른 이해를 바탕으로 승계계획을 적기에 수립하여 관리해 나가고, 역량 있는 후계자를 선정해서 육성함과 동시에 승계 과정에서 발생하기 쉬운 갈등 및 분쟁을 효과적으로 관리해 나가는 것이 중요하다고 할 수 있다.

이하 본 논문에서는 가족기업 승계와 관련한 조세와 정책 및 법제도적 인프라 관련 내용은 제외하고, 성공적인 승계를 위한 기업 차원의 핵심 전략에 해당하는 승계계획 수립·관리, 역량 있는 후계자 선정 및 육성, 효과적인 갈등관리 등에 관한 이론과 사례를 고찰해보기로 한다.

II. 가족기업 승계의 의의와 중요성

1. 가족기업 승계의 의의

가족기업 승계(이하 기업승계 또는 승계라 함)란 가족기업이 사업의 동질성을 유지하면서 영속적으로 존립해 나갈 수 있도록 경영권 및 소유권을 자녀 등 다음 세대에게 넘겨주는 것을 말한다. 넓은 의미에서는 ‘가족기업이 대를 이어 지속적으로 생존해 갈 수 있도록 계획하고 관리하는 평생의 과정’으로 정의하기도 한다(조병선 2021 p.108.).

기업승계는 일상적으로 반복해서 일어나는 경영활동과는 달리, 기업의 생애주기에서 각 세대에 한 번 정도 일어나는 특별하고도 복합적인 과제에 해당한다. 승계는 일시적인 이벤트가 아닌 장기간에 걸쳐 진행되는 일련의 과정이기도 하다. 그 결과 승계를 준비하는 기업이나 가족의 대부분은 승계에 대한 이해가 부족할 뿐만 아니라, 이를 효과적으로 계획하고 실행해 나가는 데 어려움을 겪는다. 더군다나 장기간에 걸쳐 진행되는 승계 과정에는 어려움을 가중시키는 위험과 과제들이 수시로 발생하는 경향이 있다.²⁾

기업승계는 승계의 핵심 당사자인 가족기업 리더와 후계자뿐만 아니라, 가족 구성원과 주주, 기업의 임직원, 주요 거래처 등 다양한 관계자들의 이해가 얽힌 복합적인 과제에 해당한

2) 여기에는 가족 구성원의 생각의 차이와 감정 대립에서 오는 갈등 및 분쟁, 준비되지 않은 후계자, 승계 음모, 과도한 상속세 부담, 승계자금 마련의 어려움, 기타 비상사태 발생 등이 있다. 이러한 이유에서 많은 가족기업들이 승계 과정에서 어려움을 겪고 있으며, 승계를 전후해서 잘못된 기업이 많은 실정이다.

다. 승계에 영향을 미치는 요소 또한 다양하다. 이 가운데 가족기업 리더의 승계 의지, 적합한 후계자 확보, 가족 구성원의 합의와 협력, 상속세를 포함한 과도한 승계 비용, 승계자금 마련 등이 핵심을 이룬다. 기업승계 관련 조세 및 정책과 법제도 역시 승계에 영향을 미치는 중요한 외부 요소에 해당한다. 이러한 요소들은 승계를 추진하는 기업의 차원에서 통제할 수 있는 범위를 벗어나거나, 단기에 해결하기가 어려운 과제들이어서 장기간에 걸친 준비와 체계적인 대응이 필요하다. 가족기업 리더는 승계에 관한 확고한 의지와 시간적 여유를 갖고 가족기업을 구성하는 ‘가족과 기업 및 소유권’이라는 3개의 축을 잘 아우르면서 체계적으로 준비해 나가야 한다.

2. 기업승계의 중요성

가족기업의 승계가 업계의 주요 현안으로 등장하고 그 중요성이 새롭게 인식되고 있는데, 승계의 중요성을 살펴보면 대체로 다음과 같다(조병선·조봉현 2011 pp.55~59). 먼저 개별 기업 측면에서, 기업승계는 당해 기업의 경영 성과에 긍정적인 영향을 미치고(중견기업연구원 2019)³⁾, 명문 장수기업 탄생의 토대를 제공한다. 잘 준비된 승계는 기업에 활력을 불어넣는 혁신 활동과 새로운 기업문화 구축 등을 통해 제2 창업의 기회를 제공한다. 가족기업을 소유한 가족 입장에서, 승계는 가족의 재산을 늘릴 기회일 뿐만 아니라, 후손들이 대를 이어 기업을 소유하면서 경영해 나갈 수 있는 기반을 구축하는 방안에 해당한다. 창업 세대 등 가족기업 리더가 세상을 떠난 뒤에도 후손들이 가문의 이상과 목표를 영속적으로 실현해 나갈 수 있는 조직체를 창조할 기회로도 작용한다.

기업승계는 국민경제에도 영향을 미친다. 승계가 안정적으로 이루어지는 경우에는 기업가치 향상은 물론 양질의 상품 및 서비스와 일자리를 제공하는 장수기업의 탄생을 촉진하는 등 국가경쟁력 강화에 기여한다. 그러나 승계가 적기에 이루어지지 않고, 승계에 대한 준비가 부족한 상태에서 경영자가 고령화되는 경우에는 기업가정신을 적극적으로 발휘하기보다는 현상유지 차원의 보수적인 경영을 선호하게 된다. 그렇게 되면 적극적인 위험 감수, 과감한 투자 등 가족기업이 갖는 강점을 발휘하기가 어렵게 된다. 그 결과 기업의 성장이 정체되고, 투자 및 고용 위축, 기업가치 하락 등 부정적인 결과를 초래할 가능성이 커진다. 승계가 적기에 이루어지지 않거나 승계 과정을 제대로 관리하지 못해 기업이 잘못되거나 폐업으로 이어지면, 생산설비와 기업에 축적된 기술과 암묵지 등 소중한 유형·무형의 자산이 사장되고 양질의 일자리도 없어지는 등 국가 경제에 적지 않은 손실을 초래하게 된다.

최근 들어 고령화와 저출산이라는 인구구조의 변화로 인하여 기업승계의 중요성이 새롭게

3) 2014~2016년 기간에 승계를 완료한 중소·중견기업을 대상으로 승계 전 3년과 승계 완료 이후 3년간의 재무성과를 분석한 결과에 의하면, 승계는 기업의 성장과 수익에 긍정적인 효과를 가져온 것으로 나타났다. 특히 유형자산증가율과 매출액증가율 등 성장성을 평가하는 지표에서 양호한 성과를 시현하였으며, 매출액영업이익률과 자기자본수익률 등 수익성 지표에서도 승계기업이 대조군에 비해 양호한 것으로 분석되었다. 자기자본회전율과 같은 활동성 지표도 양호한 것으로 나타났다(중견기업연구원 2019).

게 부상하고 있다. 저출산의 결과로 신규 창업이 가능한 인구의 수가 감소하는 가운데, 고령의 사업주가 경영하고 있는 기업의 승계가 원활하게 진행되지 않는다면 기업 수가 줄어들고 일자리가 감소하는 등 국가경쟁력 저하가 불가피하기 때문이다. 이러한 인식을 토대로, 독일과 일본 등 주요 경쟁국에서는 기업을 가족 구성원에게 승계하는 ‘가족 내 승계’뿐만 아니라, 임직원 등 종업원에게 승계하는 ‘기업 내 승계’와 외부인에게 기업을 양도하는 ‘기업 외 승계’도 중요한 정책 분야의 하나로 등장하였다.

우리나라에서도 창업 세대의 고령화가 빠르게 진행되는 가운데 승계대상 기업의 수가 큰 폭으로 증가하고 있으며, 경영권 및 소유권 승계를 진행하고 있는 기업의 사례가 늘어나고 있다. 승계를 진행 중이거나 계획하고 있는 창업 세대와 후계자 및 기업의 승계에 대한 관심이 커지고 있는 가운데, 기업승계와 관련한 정책 및 법제도의 선진화 요구도 증가하고 있다. 지금까지는 자녀 등 가족 구성원에게 기업을 승계하는 ‘가족 내 승계’가 정책의 주요 대상이었으나, 앞으로는 ‘기업 내 승계’와 ‘기업 외 승계’도 정책의 대상에 포함시킬 필요가 커지고 있는 실정이다.

< G사의 기업승계 사례 >

G사는 친환경 바이오 소재의 고급 내복을 제조하는 중소기업으로, 최근에 경영권 승계를 성공적으로 마무리하고 새로운 도약을 위한 활동을 활발하게 전개하고 있다. 동사는 7년 전 해외에서 MBA 과정을 마치고 돌아온 둘째 딸이 가업에 본격적으로 참여할 때부터 승계를 위한 준비를 시작했다. 창업주인 아버지를 도와 근무하면서 기업의 재무상태, 마케팅 전략, 생산 프로세스, 조직 및 인력 등 현황을 파악한 후계자는 혁신의 필요성을 절감하고, 이를 함께 실행해 나갈 책임자로 의류 및 소재 분야의 전문가인 MBA 과정 선배를 영입할 것을 제안하였다, 창업주인 부친은 동 제안을 받아들여 후계자가 추천한 인물은 전문경영인으로 영입하고, 영입한 사장과 후계자가 협력하여 경영 전반에 걸친 혁신과 구조조정을 추진하도록 했다.

5년여에 걸쳐 광범위한 혁신과 구조조정을 추진한 결과, 동사는 재무구조 개선을 통해 안정된 현금흐름을 확보하고 수익성을 제고하였으며, OEM 생산구조에서 벗어나 원단을 직접 생산하고 임가공만 OEM에 맡기는 'half 직생산 체계'로 전환함으로써 원가율과 품질을 혁신적으로 개선하였다. 그리고 반응생산 프로세스를 도입하여 악성재고를 줄이고 재고 회전율을 개선하였으며, 수평적이고 자율적인 조직문화를 정착시켜 구성원들의 주도적이고 협력적인 업무 환경을 조성하는 성과를 시현하였다.

후계자는 온라인 마케팅의 활성화를 위해, 학업을 마치고 사회적기업의 창업을 준비하고 있는 남동생을 가업에 참여하도록 제안하고, 그가 온라인 사업부를 맡아 회사의 매출과 수익성 향상에 크게 기여할 수 있도록 지원하였다. 그리고 전업주부로 생활하고 있는 언니에게도 가업의 발전을 위해 함께할 것을 요청하고, 이에 동의한 언니도 회사에 들어와 자신의 전공인 디자인 부문을 총괄하면서 전략기획 업무를 효과적으로 수행해

가고 있다.

전문경영인 사장이 후계자와 함께 제품을 고급화하고 유통망을 수익성 위주로 재편하면서, 새로운 비즈니스 모델과 혁신적인 기업문화를 구축해나가는 과정에서, 창업 CEO는 이들의 혁신 리더십을 뒷받침하고, 국내외의 마케팅 조직을 관리하면서 승계계획을 수립해서 관리하는 등 승계과정을 안정적으로 진행하는 일에 주력하였다. 이와 함께 주거래은행 등과 협력하여, 기업의 재무구조를 획기적으로 개선하는 일을 성공적으로 마무리하였다.

이와 같은 7년 동안의 승계 과정을 안정적으로 관리해 온 동사는, 최근 후계자인 둘째 딸이 사장으로 취임하였다. 사장 취임 후 5개월이 지난 창립 40주년을 기념하는 자리에서 아름다운 바통터치를 하였으며, 후계 사장이 중심이 되어 새로운 비전을 제시하고 기업의 새로운 도약을 위한 제2 창업을 선포하였다. 경영권을 승계 받은 후계 사장이 이루어가고자 하는 비전과 목표는 “책임경영을 통해 지속가능한 성장을 이루어내고, 고객 중심의 브랜딩을 강화하여 팬덤을 형성하며, AI 기술 활용, 맞춤 생산, 해외시장 진출 등의 혁신을 이루며, 앞으로도 지속적으로 사회적 책임을 다하는 기업으로 성장해 나가는 것”이다.

G사의 창업주 P회장은 가족기업의 성공승계를 위해서는, 후계자가 자신의 삶과 일과 경영과정을 통해서 선대 창업자의 “창업정신, 경영철학, 경영목표 등을 본인의 것으로 체화하고, 이를 실천해 나가려는 의지와 노력이 중요하다.”는 것을 강조한다. 그리고 “어떻게 하면 직원들과 사회로부터 존경을 받는 경영자로 성장할 것인지, 기업을 효과적으로 경영해 나갈 것인지를 고민하고 터득해 나가는 것의 중요함”을 강조한다. 그가 후계 사장에게 바라는 것은, “글로벌 경영을 실천하면서 늘 도전하고 꿈을 꾸는 기업가로 성장해 나가고, 직원들의 입장을 이해하고 항상 겸손한 자세로 고객과 협력사를 대하고 만나는 상대방을 존중하는 자세”다. 그는 승계 과정에서 후계자와 원활하게 소통하고 후계자를 신뢰하면서 맡긴 일에 대해서는 간섭하지 않고 인내하면서 기다려주었다. 후계자와 생각이 다를 때는 진지한 대화를 통해 합일점을 찾아 나갔다. 후계자가 CEO의 경영철학과 지향하는 목표를 공유하고 실천해 나가려는 의지를 갖고 있다면, 후계자를 믿고 맡겨 놓아도 별로 문제가 될 것이 없다는 것이 그의 생각이다. 그는 가족기업 리더와 후계자가 승계 과정에서 서로를 배려하고 원활하게 소통하면서 신뢰를 쌓아가는 것이 무엇보다도 중요함을 강조한다.

후계 사장에게 경영권을 안정적으로 승계한 P회장은, 그가 창업한 회사에서 외부활동을 전담하면서 후계 사장이 업무에 집중할 수 있도록 지원하고 있다. 또한, 내부 직원들의 경조사를 모두 챙기며 직원들의 행복을 찾아주는 일에 정성을 기울이면서, 그 과정에서 본인의 행복도 찾아가는 의미 있고 보람된 생활을 이어가고 있다.

Ⅲ. 성공 승계 전략과 그 사례

1. 적절한 승계계획의 수립 및 관리

가. 승계계획의 의의와 중요성

“인쇄업을 운영하는 B사는 갑작스럽게 직면한 승계 문제로 어려움을 겪고 있다. 후계 구도를 포함한 승계계획이 마련되어있지 않고 CEO 개인이 소유한 재산의 상속에 대한 준비가 전혀 없는 상태에서, 60대 후반의 창업 2세대인 CEO가 예상치 못한 사고로 죽음을 맞이했기 때문이다. 양호한 성과를 내면서 성장을 지속해 온 동사는 준비되지 않은 리더십 교체로 인한 갈등과 부작용이 심각한 수준이고, 3명의 형제 사이에 기업의 경영과 재산상속 관련 분쟁이 진행 중이다. 원만했던 가족관계는 긴장과 갈등의 연속이고 핵심 인력은 장래에 대한 불안감 때문에 기업을 떠났다. 주요 거래처 가운데 일부는 경쟁업체로 거래를 옮기는 일까지 발생했다. 약 100억 원에 달하는 상속세를 납부하는 일과, 그동안 정리하지 않고 미루어두었던 차명주식 문제도 해결하기가 쉽지 않은 실정이다.”

이러한 현상은 B사만의 문제는 아니다. 다수의 중소·중견기업이 준비가 되어있지 않은 상태에서 예기치 못한 사고 등으로 승계 문제에 직면하면서, 부모 세대가 일구어 놓은 기업의 존속 자체가 위기를 맞는 사례가 적지 않다. 사전에 제대로 된 승계계획을 수립하고 필요한 준비를 해 왔다면 관리가 가능한 경우가 대부분이다.

승계계획은 가족기업의 경영권과 소유권을 다음 세대로 이전하는 데 필요한 종합적인 계획을 말한다. ‘다음 세대를 통하여 기업의 영속성과 가족의 화합을 보장하는 데 필요한 준비를 하는 것’ 또는 ‘가족기업이 대를 이어 생존해 나갈 수 있도록 계획하고 관리하는 평생의 과정’ 등으로 정의하기도 한다(Christensen 1953; Ward 1987; Lansberg 1988; Chrisman et al. 1998).⁴⁾ 가족기업 연구자인 Lansberg(1988)는 기업이 세대 간 이전을 통해 지속적으로 생존할 수 있는지의 여부를 결정하는 가장 중요한 요소로 ‘승계 과정이 잘 계획되어 있는지의 여

4) 승계에 관한 초기 단계 연구들은 승계계획을 1차원적인 과정으로 인식하거나 ‘그것들을 하나의 방안으로 조합하는 것’으로 인식하였다. 예컨대 Christensen(1953)은 승계계획은 승계 후계자 풀을 정하고 후계자를 디자인하며, 그에 관한 의사를 결정할 리더를 정하는 내용을 포함하는 하나의 과정으로 정의하였다. 근래에 들어서는 승계계획을 복수의 다양한 활동들을 포괄하는 장기간의 프로세스로 인식하기 시작하였다. 승계계획은 하루아침에 이루어지는 것이 아니라 승계가 완료될 때까지 상황변화에 따라 변해가는 장기간의 과정에 해당한다고 보는 관점이다. Ward(1987)와 Lansberg(1988)는 승계계획에 후계자에 대한 훈련과 승계 이후의 기업 비전을 추가하였으며, Chrisman et al.(1998)은 은퇴한 CEO의 역할을 추가하였다.

부에 관한 것'이라고 주장한다(Ward 1987). 그 이유는 '승계계획을 수립하는 과정에서 행해지는 일련의 절차와 행동들은 승계 과정의 한 부분'에 해당하고, 승계계획을 수립하고 관리하는 행위는 '기업의 성공적인 승계 가능성을 높이는 것'으로 인식되고 있기 때문이다 (Sharma et al, 2003; Fager and Mckinney 2007).

그러나 다수의 기업은 승계계획이 없거나, 기대하는 결과를 얻기가 어려운 부적절한 계획을 보유한 상태에서 CEO의 은퇴나 죽음을 맞고 있다. 이런 경우에는, 가족 구성원의 갈등 및 분쟁을 초래하고 조직의 불안정, 핵심 인력 유출, 주요 고객 이탈 등과 같은 경영상 혼란이 가중된다. 후계자 육성이 미흡하고 승계 비용이 상승하며, 비상사태가 발생하는 경우에는 기업이 위기상황에 직면할 가능성이 증대된다.

가족기업 연구자인 Danco(1975)는 "가족기업 리더가 승계에 관한 구체적인 계획을 수립하여 관리해 나가지 않는다면, 그는 자신이 일구어 놓은 기업과 가족의 장래가 고급 리무진 승용차를 타고 대기하는 변호사에 의해 결정된 사실을 깨닫는 것으로 만족하게 될 것이다."라는 말로 승계계획의 중요성을 강조하고 있다.

나. 승계계획의 수립 및 관리

(1) 승계계획의 내용

승계계획에는 경영권 및 소유권의 승계 시점과 방법을 포함해서 가족기업을 구성하는 하위 체계인 가족 및 기업과 소유권, 그리고 리더십 부문에서 중점적으로 관리해야 하는 과제들에 대한 구체적인 실행계획 등을 담아야 한다.

가족 체계에서는, 건강하고 화목한 가족을 이루어가는 데 필요한 가족가치, 가족기업 정책, 가족 갈등의 예방 등에 관한 내용이 중심을 이룬다. 소유권 체계에서는, 기업의 소유권을 표상하는 주식과 보유재산을 언제 누구에게 어떤 방법으로 이전할 것인지에 대한 내용을 포함하여, 소유권 승계에 따른 세금 문제, 승계자금 마련, 안정적인 소유 및 지배구조, 소유권 승계와 관련한 갈등 및 분쟁의 최소화 방안 등을 구체화한다. 기업 소유주인 가족 주주들을 기업가정신이 투철한 존경받는 소유주 그룹으로 육성하는 방안도 포함하는 것이 효과적이다. 기업체계에서는, 원활한 승계에 필요한 기업 차원의 대책과 함께 승계를 새로운 도약의 기회로 활용할 전략 및 방안을 설계한다. 지속 가능한 비즈니스 모델과 기업문화 구축, 후계 사장과 함께할 경영팀 구성, 제2 창업을 위한 비전과 목표 등에 관한 내용이 중심을 이룬다.

그리고 가족 체계와 기업 체계 및 소유권 체계가 중첩되는 영역에 해당하는 리더십 부문에서는, 후계자 선정과 육성, 리더십 이전 시기와 방법, 경영권의 안정승계를 위한 기업 차원의 지원 과제, CEO의 은퇴준비와 은퇴 후 역할 등을 설계한다.

(2) 승계계획 수립의 효과

잘 입안된 승계계획은 승계의 핵심 당사자인 가족기업 리더와 후계자가 수행해야 할 과제들을 구체화하고, 가족 구성원의 갈등 및 분쟁을 줄이는 효과가 있다. 주주와 임직원을 포함한 이해관계자들이 승계와 관련하여 갖게 되는 막연한 불안감을 해소하는 등 승계 과정에

긍정적으로 작용한다. 승계계획은 대체로 기업의 중장기 비전과 목표에 연계하여 수립하는 관계로, 후계자의 장래에 대한 불확실성을 완화하고 후계자에게 요구되는 의식과 행동 및 역량을 장기적인 관점에서 함양해 나가는 데 유익하다. 가족기업 리더와 배우자에게는 은퇴 이후의 삶을 준비하는 계기를 제공한다. 주요 고객, 거래처, 주거래은행 등과의 신뢰관계 형성에도 긍정적으로 작용한다.

(3) 승계 과정 관리

승계 과정 관리는 승계가 진행되는 동안에 발생하는 다양한 이슈들을 효과적으로 관리함으로써, 승계계획이 무리 없이 추진되고 승계를 성공적으로 마무리해 나가는 일련의 과정을 말한다. 장기간에 걸친 승계 과정은 다양한 변동성을 내포하고 있는 관계로, 승계 과정에서 승계에 영향을 미치는 다양한 사건들이 수시로 발생하기 마련이다. 다양한 이해관계자들이 직면하는 불확실성, 서로 다른 관심사, 예기치 못한 돌발사건과 경영환경 변화 등을 들 수 있다. 승계계획 수립 당시에는 예상하지 못했던 대내외 환경과 돌발변수들로 인하여 승계계획이 후퇴하거나 원점으로 회귀하기도 하며, 승계 과정이 계획대로 진행되지 않은 경우도 허다하다.⁵⁾ 기업승계의 성공적인 추진을 위해서는, 승계계획을 수립한 이후에도 이해당사자들의 심정 및 태도와 외부환경 등에 따라 많은 변동성을 갖는 승계 과정에 대한 지속적인 관리가 필요하게 된다.⁶⁾ 승계 과정을 효과적으로 관리하는 경우에 얻을 수 있는 혜택은 다양하다. 먼저, 승계 과정에서 가족기업 리더가 직면하기 쉬운 '승계 음모(succession conspiracy)'를 극복하고 승계가 적기에 이루어지는데 기여한다. 후계자의 심리적 안정과 경영역량 배양 및 리더십 강화에 도움을 주며, 후계자의 기업가적 에너지를 북돋아 활력이 넘치는 비즈니스를 창조하는 데 긍정적인 영향을 미친다. 기업의 안정 경영과 가족의 화목을 도모하는 데 도움을 준다. 잘 관리되는 승계 과정은 기업조직 전반에 활력을 불어넣는 선순환 구조를 형성하는 데 기여한다.

< M사의 승계계획 수립 및 관리 사례 >

의료용 기기를 생산하는 중견기업 M사는 기업의 성공 승계를 위해 종합적인 승계계획을 수립하고 이를 실행해 나가고 있다. 승계계획은 전문가 그룹의 지원을 받아 창업

5) 승계와 관련한 주된 위험요인은 주로 가족기업 리더들이 승계과정에서 과도하게 승계의 기술적 요소(조세부담, 재산분배 등)에 집착하는 데서 비롯된다. 승계와 관련한 기술적 요소보다도 더 중요한 사람에 관한 문제나 비기술적 요소(가족 구성원간의 소통, 가족가치, 가족들의 기대, 가족의 역동성 등)에 대해서는 소홀하게 생각하고 소극적으로 대응하는 경우가 적지 않다. 이러한 이유로 많은 기업이 승계과정에서 심각한 갈등을 경험하거나 돌이키기 어려운 위험에 직면하게 되는 것이다.(조병선 2021 p.187.)

6) 승계과정에서 가족기업 리더와 관련한 돌발사건으로는 갑작스러운 사망, 질병, 무능력화, 변심 등을 들 수 있다. 승계 후보자와 관련해서는 후계자가 더 이상 승계를 희망하지 않거나 사망, 질병 등으로 승계가 어렵게 된 경우를 들 수 있다. 승계 과정에서 발생하는 가족 구성원의 심각한 갈등 및 분쟁도 승계를 어렵게 하는 요인의 하나에 해당한다.

CEO와 후계자, 가족 구성원, CFO 등을 포함한 주요 이해관계자와의 폭넓은 소통을 거쳐 수립했다. 동사의 승계계획에는 창업정신과 경영철학 계승 방안, 가족가치 및 행동강령, 가족기업 정책, 경영권의 안정승계 방안, 후계자 경영역량과 리더십 강화 방안, 소유권의 최적 승계방안, CEO 은퇴계획 등 기업승계와 관련한 종합적인 내용을 포함하고 있다.

동사가 수립한 승계계획의 주요 분야에 해당하는 경영권의 안정승계 방안에는, 경영권 승계와 관련한 주요 이슈들에 대한 자사 실정에 적합한 구체적인 내용과 전략을 담고 있다. 경영권 승계의 기본방향과 목표, 경영권 승계 시기와 방법, 후계자가 구상하고 있는 비전 및 목표의 달성을 지원하기 위한 기업 차원의 과제, 경영권 승계 과정에서 예상되는 리스크와 그 관리, 경영권 승계와 기업의 중장기 전략 및 후계자 육성계획과의 연계방안 등에 관한 내용 등이다.

소유권의 최적 승계방안에서는, 소유권 이전의 대상과 시기 및 방법, 상속세 절감 방안, 승계자금 마련, 안정적인 경영권 행사가 가능한 최적의 소유구조, 효과적인 지배구조, 소유권 및 재산의 상속과 관련한 갈등 및 분쟁 최소화 방안, 소유권 승계에 따른 법률 리스크 관리 등에 관한 내용을 담고 있다.

후계자의 경영역량과 리더십 강화 부문에서는, M사의 후계자에게 요구되는 역량 및 덕목을 정의하고, 후계자의 준비 정도와 보유역량에 대한 평가내용과 함께 후계자가 구상하고 있는 경영목표와 비전을 구체화하였다. 그리고 동 목표 및 비전을 달성하는 데 필요한 역량을 중심으로, 후계자의 역량을 배양하는 방안을 설계하였다. 후계자의 리더십 강화를 위한 개인과 기업 차원의 과제도 구체화하였다.

동사는 승계계획 수립 과정에서 자사의 성공승계 요인을 구체적으로 파악하고, 승계 과정에 잠재되어 있는 위험요소들을 관리할 방안들을 모색하였다. 그리고 승계가 마무리 될 때까지, 승계의 핵심 당사자인 창업 CEO와 후계자가 담당해야 할 역할 및 과제와 기업 차원의 과제를 명확하게 정리하고, 이를 실천해 나갈 계기를 마련하였다. 무엇보다도 그동안 막연하게 생각되었던 승계 관련 이슈들을 구체화하고, 이를 효과적으로 관리해 나갈 방안들을 찾아냄으로써, 자신감을 갖고 승계를 준비해 나갈 수 있게 되었다.

2. 역량 있는 후계자 선정과 육성

부모 세대가 일구어 놓은 가업을 후손들이 잘 지켜나가기란 결코 쉬운 일이 아니지만, 오랜 세월 가업을 유지해 온 장수기업들도 상당수에 달한다. 여러 대를 거쳐 고객과 지역사회의 사랑을 받는 기업을 일구어 온 가문에서 찾을 수 있는 대표적인 특성 가운데 하나는, 후계자를 신중하게 선정하고 그 후계자를 철저하게 교육한다는 것이다.⁷⁾ 가족기업의 성공 승

7) 300여 년 동안 부(富)를 지키면서 노블리스 오블리주를 실천해 왔던 경주 최부자집, 백제에서 일본으로 건너간 건축장인 유광중(金剛重光)이 578년에 설립하여 1,400년이 넘도록 장구한 기간 생존해 온 곧고구미(金剛組), 1,300년 동안 46대에 걸쳐 가업을 이어오고 있는 일본의 호시료칸, 약국으로 출발

계와 장수기업으로 가는 길에서 기업의 리더가 중점을 두고 준비해 나가야 하는 핵심적인 과제는, 적합한 후계자를 선정하고 선정된 후계자를 경영역량과 리더십을 갖춘 좋은 경영자로 육성하는 일이라고 할 수 있다.

가. 가족기업 후계자의 조건과 선정

후계자는 기업의 존속 및 번영과 가족의 화합을 책임질 사람이다. 후계자는 창업세대인 부모의 뒤를 이어 기업을 운영하면서 환경변화에 대응하고 새로운 시장과 고객 및 사업 분야를 개척해 나가야 하는 과제를 수행하는 뉴 프런티어이며, 자신의 다음 세대에게 가문의 유산에 해당하는 기업을 건강한 상태로 물려줄 책임을 감당해야 하는 사명자에 해당한다(Aronoff and Ward 2011 p.3). 후계자는 창업 세대의 발자취를 따르고 부모 세대가 일구어 놓은 기업의 비전을 재해석하여 조직에 새로운 활력을 불어넣어야 할 뿐만 아니라, 부모 세대와는 다른 리더십을 발휘해야 하는 과제를 안고 있다.

이와 같은 역할을 감당해 나가게 될 후계자는, 자신의 후계자로서의 정체성을 확립하고 기업에 대한 애정과 헌신된 자세를 갖추고 있어야 한다. 가족기업을 경영한다는 것은 어려운 일이고 책임 또한 크기 때문에, 이러한 특별한 각오와 마음가짐 없이 경영에 참여한다는 것은 후계자 본인은 물론 기업의 장래를 위해서도 바람직하지 않다. 이러한 자세와 마음가짐으로 기업에 합류하여 가시적인 성과를 창출해 낼 때, 후계자는 가족기업 리더와 임직원들로부터 인정을 받게 되고 가족 구성원과 가족 주주들의 신뢰를 얻게 되는 것이다.

(1) 가족기업 후계자의 조건

후계자가 갖추어야 하는 역량과 덕목은 다양하다. 후계자의 역할을 효과적으로 수행하고 윤리의식과 임직원들을 존중하는 자세를 배우며, 경영의사를 적기에 정확하게 결정할 수 있는 능력 등 가족기업 리더에게 필요한 역량을 갖추어 나가야 한다(Poza and Daugherty 2014 pp.147~148). 가족기업 리더들이 가장 중시하는 후계자의 역량으로는 성실성, 책임감, 소통 및 공감 능력 등이다(Chrisman et al. 1998 pp.19~34). 성공한 기업가의 특성에 해당하는 지속적인 문제 해결 능력, 변화에 대응하고 변화를 기회로 활용하는 능력, 전략적 사고와 네트워킹 역량, 임직원에게 비전을 제시하고 조직 구성원을 설득할 수 있는 능력 등도 후계자가 배양해나가야 하는 중요한 역량에 해당한다. 기업에 대한 애정과 전적인 헌신, 창업정신과 가족가치를 구현하려는 확고한 의지, 업(業)에 대한 폭넓은 이해와 전문성, 가족과 임직원들로부터의 신뢰와 인정 등도 가족기업 후계자에게 요구되는 특별한 덕목이라고 할 수 있다.

기업의 성공 승계를 위해서 후계자에게 요구되는 역량을 가족기업 리더와의 관계, 가족 구성원과의 관계, 경영에 필요한 기술 및 능력 등으로 구분해서 살펴볼 수 있다(조병선 2021 pp.132~134).

해 창업주의 13대 후손이 경영하고 있는 독일의 명문 장수기업 머크사(Merk), 26대에 걸쳐 700여 년을 가족기업으로 운영해 온 이탈리아의 와인 명가 안띠노리(Antinori Marchesi), 스웨덴의 발렌베리그룹 등이 여기에 해당한다.

먼저, 후계자와 가족기업 리더와의 관계는 승계의 시기와 방법, 승계 범위 등을 결정하는 중요한 요소에 해당한다. 승계가 적기에 안정적으로 이루어지기 위해서는 승계의 핵심 당사자에 해당하는 이들 두 사람의 신뢰와 긴밀한 협력관계 유지가 필수적이다. 후계자와 가족기업 리더가 서로 신뢰하고 충분히 소통하면서 원만한 관계를 유지할 때 후계자 육성, 리더십 이전, 승계 후 관리 등 승계 과정이 원만하게 진행될 수 있다. 이들 두 사람의 관계가 좋으면 후계자는 자신이 지지와 인정을 받고 있다고 느끼며, 그 결과 기업 리더와 후계자 간에 상호학습이 가능한 신뢰가 형성되고 피드백 및 능력개발이 효과적이다.

후계자는 가족 구성원들로부터 가업을 성공적으로 영위해 나갈 수 있을 뿐만 아니라 가족의 화목도 지켜갈 수 있는 역량과 리더십을 갖춘 사람이라는 믿음을 얻을 수 있어야 한다. 이러한 믿음과 권위를 바탕으로 후계자는 가족 구성원의 참여와 협력 및 헌신을 끌어낼 수 있게 된다. 그렇지 않으면 승계 과정에서 형제자매 등 가족 간의 갈등이 발생하고, 승계 이후에도 가족 및 가족 주주의 지원과 협력을 얻기가 어렵게 된다.

후계자는 가족기업 경영에 필요한 경험과 지식, 문제해결 능력, 네트워크 역량, 원활한 소통 및 공감 능력 등을 갖추어야 한다. 비전과 목표를 제시하고 기업 구성원들을 설득해 나가는 리더십도 필요하다. 재무관리 및 마케팅 능력과 기술력, 전략적 사고 등 경영 현장에서 필요한 능력도 보유하고 있어야 한다.

(2) 적합한 후계자 선정

가족기업 후계자를 선정하는 데 있어 공통적으로 적용되는 기준은 찾아보기가 어렵다, 하지만 대체로 경영능력과 리더십, 기술 및 재무관리 역량, 후계자로서의 확고한 정체성, 윤리의식과 공감능력, 가업에 대한 애정과 헌신 등이 중시되고 있다. 앞에서 기술한 ‘가족기업 후계자의 조건’도 후계자를 선정하는 과정에서 고려할 수 있을 것이다.

승계 후보자가 다수인 경우에는 후계자 선정기준을 정하고 공정한 절차에 따라 후계자를 확정할 필요가 있다. 바람직한 후계자 선정방법은 가족기업 리더와 가족 구성원, 임원과 이사회 구성원들로부터 폭넓은 공감을 얻은 사람을 후계자로 선정하는 것이다. 이렇게 하면, 승계와 관련하여 발생하는 갈등 및 분쟁을 최소화할 수 있을 뿐만 아니라, 이들의 협조 아래 승계 과정을 진행하고 후계자의 리더십도 원만하게 확보할 수 있게 된다.

가족기업 리더들은 후계자를 선정하는 과정에서 어려움에 직면하곤 한다. 이와 관련하여 미국의 가족기업 CEO 겸 컨설턴트인 Fishman(2008)이 정리한 ‘적합한 후계자를 선정하는 데 있어 장애가 되는 요인’을 참고할 수 있다. 기업 리더 측면에서의 요인으로는 뒤로 미룸, 객관성 결여, 소통 부족을 들고 있으며, 후계자 측면에서의 요인으로는 열정의 부족, 자질과 역량 부족, 큰 그림을 그릴 수 있는 안목과 비전 결여, 공감 능력 부족을 들고 있다. 장자 상속권과 객관적인 평가 수단 활용의 실패, 다른 후계자 후보들이 기업을 떠나거나 흥미를 상실할 것이라는 염려 등도 적합한 후계자 선정의 장애 요인으로 작용한다(Fishman 2008 pp.87~112.).

(3) 장수 가족기업의 후계자 선정

기업의 역사가 오래되고 가족기업에 관한 연구가 활발하게 진행되어 온 미국이나 독일, 영국 등 유럽 국가의 경우를 보면, 시간이 흐를수록 후계자 선정기준이 객관화 되어가고 있다. 구체적으로는 교육, 기술적 역량, 경영기술, 재무관리 역량 등이 중시되고 있으며, 성별과 출생 순서보다는 성실과 정직, 책임감, 열정 및 헌신 등이 더 중요한 선정요인으로 작용하고 있다(Chrisman et al. 1998 pp.19~34.).

< 명문 장수기업의 후계자 선정 사례 >

1899년 설립되어 창업자의 4대 후손이 경영하고 있는 바이오 이유식 분야 유럽대륙 1위 기업인 독일의 힙(HiPP AG)사는, 대학에서 기업 운영과 관련이 있는 교육을 마치고 기업에 들어와 근무하는 자녀들 가운데, 경영능력과 가족 및 기업에 대한 리더십을 갖춘 자로서 종업원의 존경을 받는 후보자를 후계자로 선정한다. 후계자가 되기 위해서는 가족가치와 창업정신을 존중하고 기업에 대한 애정과 자부심이 있어야 한다.

독일의 Joh. Barth & Sohn 사는 창업자의 8대 후손이 경영하고 있는 업력 230년의 명문 장수기업이다. 맥주 부자재인 홉(Hop)을 생산 유통하는 동사는, 이 분야 세계시장의 3분의 1을 차지하고 있다. 동사의 후계자로 선정되려면, “대학에서 관련 분야의 학업을 마치고 4개 국어 이상의 언어를 자유롭게 구사할 수 있어야 하며, 기업에 본격적으로 참여하기에 앞서 5년 동안 다른 기업에서 근무한 경험이 있어야 한다. 기업에 참여한 후에는 해외 지사 근무를 거쳐 본사에 들어와 현장경험을 쌓으면서 자신의 역량을 인정받아야 한다.”는 원칙이 존재한다. 스웨덴 발렌베리그룹의 경우, 후계자가 되기 위해서는 혼자 힘으로 명문대학을 졸업하고 해군사관학교에 입학해 강인한 정신력을 길러야 하며, 부모의 도움 없이 세계의 금융 중심지에 진출해 실무경험을 쌓고 금융 흐름을 파악하는 역량을 갖추어야 한다.

글로벌 경쟁력을 갖춘 독일의 장수기업들은 후계자 선정기준이 엄격하고 자격요건을 갖춘 후계자를 가족 내에서 찾기 어려울 때는 전문경영인을 과감하게 영입하는 등 ‘열린 가족 자본주의’를 선호하는 특성이 강하다. 가족 구성원이 CEO로서 기업을 직접 경영하고 있는 기업의 비중이 독일은 40%(장남이 CEO인 가족기업 비중은 10%)에 불과하다. 이는 프랑스 69%(장남 CEO 44%), 미국 70%(장남 CEO 30%), 영국 77%(장남 CEO 50%) 등에 비해 크게 낮은 실정이다(Venohr and Meyer 2007).

나. 후계자의 경영역량 배양과 리더십 강화

후계자를 육성하는 일은 가족기업의 존속 및 번영과 가족의 화목을 지켜갈 리더가 갖추어야 하는 인성, 기업에 대한 애정과 헌신, 경영능력 및 기술, 리더십, 업(業)에 대한 이해와

전문성, 소유주로서의 책임과 권한 등을 포함한 종합적인 역량을 배양하는 장기적인 과정이다. 후계자를 육성하는 방법은 기업의 규모와 역량, 업종의 특성 등에 따라 차이가 있고 리더의 교육 철학과 기업이 처해 있는 환경에 따라 차이가 있지만 크게 외부경험, 내부육성, 자주독립형 등 세 가지 유형으로 구분할 수 있다. 외부경험을 통한 교육은 승계 후보자가 신뢰할 수 있는 기업인이 경영하는 사업체나 관련 대기업 및 조직 등 외부에서 일정 기간 근무를 하면서, 조직운영, 생산, 마케팅 등에 관한 지식이나 네트워킹 역량을 쌓은 후, 중간간부로 가족기업 경영에 참여하는 방법이다. 내부육성 방법은 승계 후보자가 처음부터 가업에 들어와 일상적인 업무, 경영철학이나 관리방법, 사내에 축적된 기술과 암묵지 등을 습득해 나가는 방법이다. 자주독립형 교육은 후계자에게 창업이나 자회사 등 별도의 사업체를 경영할 기회를 제공함으로써, 가족기업 리더에게 필요한 역량과 등을 단기간에 집중적으로 함양할 수 있도록 하는 방법이다(Aronoff and Ward 2011 pp.13~14.). 가업에 본격적으로 참여하는 후계자는 자신의 역량을 발휘하여 양호한 실적을 거둘 수 있는 분야에서 일하거나, 새로운 프로젝트의 책임을 맡아 운영하면서 가시적인 성과를 창출하는 기회를 가질 필요가 있다. 영업 및 마케팅 업무와 재무관리를 총괄해 보는 등 점점 더 책임이 중한 일을 경험해 볼 기회를 가지는 것이 좋다. 성공한 기업가나 덕망 있고 유능한 전문가에 의한 멘토링과 코칭을 활용하는 것도 후계자 육성에 많은 도움을 준다. 후계자 육성과 관련하여 멘토와 코치는, 후계자가 CEO의 창업정신과 경영철학, 기업 소유주의 책임과 의무, 청지기정신 등 기업의 영속성 유지와 좋은 기업을 일구어 가는데 필요한 가치와 정신 및 철학도 함께 계승할 수 있도록 관심을 기울여야 한다.

(1) 후계자에 대한 관심과 배려

후계자를 효과적으로 육성하기 위해서는, 무엇보다도 CEO의 후계자 육성에 대한 지속적인 관심과 배려가 요구된다. 후계자의 경영역량 개발을 도와줄 팀을 구성하고, 멘토와 코치를 활용하는 것도 후계자를 육성하는 효과적인 방안이다. 이와 함께 후계자에게 다양한 교육 기회와 외부 네트워킹 기회를 제공할 필요가 있다. 회사 내에서 자기 주도적 학습환경을 조성하고, 신규사업 추진 경험을 제공하는 것도 중요하다. 후계자를 효과적으로 육성해나가기 위해서는 후계자 육성계획을 맞춤형으로 설계하고 이를 실천해 나갈 필요가 있다. 후계자 육성계획의 수립은, 후계자로 하여금 자신의 책무를 수행하면서 가족기업을 효과적으로 경영해 나가는 데 필요한 역량과 덕목을 체계적으로 배양해나가는 데 유용하다. 특히 후계자 육성을 후계자 본인이나 가족기업 리더 개인 차원의 과제를 넘어 기업 차원의 전략과제로 전환함으로써, 후계자 육성에 대한 전사적 지원을 이끌어내는 부수적인 효과도 기대할 수 있다.

< D사의 후계자 육성계획 >

승계를 준비하고 있는 중견 금융그룹 D사는 앞으로 3년 후에 경영권을 승계할 계획을

세우고, 후계 경영자에게 필요한 역량을 배양하고 리더십을 강화하기 위한 계획을 수립하고, 이를 착실하게 실천해 나가고 있다. 동사의 후계자 육성계획은 후계자의 정체성 확립, 후계자에게 요구되는 기본적인 역량 및 덕목 함양, 후계자가 기업경영 과정에서 수행할 핵심 과제와 비전 및 목표의 구체화와 이의 효과적인 수행에 필요한 역량의 배양, 후계자가 리더십을 효과적으로 발휘할 수 있는 환경 정비 등에 중점을 두고 설계하였다. 후계자 육성계획을 수립하는 과정에서, 가족기업 경영 및 승계 전문가가 창업 CEO, 후계자, 주요 간부 등과 긴밀한 소통을 통해 동사 후계자에게 요구되는 역량 및 덕목을 정의하고, 후계자의 준비 정도 및 부문별 역량을 점검하였다. 이를 바탕으로, 후계자가 승계계획을 수립한 때로부터 경영권 승계 완료 후 1년까지의 기간 동안 중점적으로 배양해 나갈 역량 및 추진 과제와 리더십 강화 방안을 분야별로 정리하였다. 그다음에 년도별 분야별 세부 실행계획을 후계자 개인 차원과 기업경영 및 조직 운영 차원으로 구분하여 설계하였다. 후계자의 경영능력 배양과 리더십 강화를 위한 세부 내용은, 이론보다는 현장경험을 중시하고 업무를 수행하는 과정에서 가시적인 성과를 창출해 나갈 기회를 제공하는 데 중점을 두었다. 이와 같은 과정을 거쳐 수립한 ‘후계자 경영역량 배양 및 리더십 강화 프로그램’은 매월 2회에 걸친 후계자와 전문 코치와의 만남을 통해 충실하게 실행이 되어가고 있다. 필요한 경우에는 각 분야 전문가의 지원을 받아 프로그램이 진행되는 가운데, 후계자의 경영역량과 리더십이 지속적으로 강화되어 나가고 있다.

(2) 부분적인 리더십 이전 및 발휘

아무리 기술이 좋고 순발력이 뛰어난 운동선수일지라도 바통을 주고받는 연습을 하지 않고서는 제주경기에서 좋은 성적을 거둘 수 없다. 기업승계도 마찬가지다. 안정적인 리더십 승계를 위해서는 후계자가 점진적으로 더 크고 중요한 책임을 담당하도록 기간 계획을 수립하여 실천해 나감으로써, 리더십 이전에 따른 부작용을 최소화하는 지혜가 필요하다. 리더십을 승계하는 과정에서 가족기업 리더는 사업에 관한 핵심 노하우와 자원을 후계자에게 전수할 필요가 있다. 그리고 주요 고객 및 거래처, 경영활동에 필요한 인적 네트워크 등을 후계자에게 소개하여 이들과도 원활한 관계가 유지될 수 있도록 정성을 기울여 나가야 한다 (Aronoff et al., 2011, pp.23~34.; Aronoff and Ward 2011 pp.7~54.).

승계가 진행되는 동안 가족기업 리더는 의사결정 과정에 대한 참여를 점진적으로 줄여나가는 것이 이상적이다. 리더십을 이양하는 단계에 이르게 되면, 후계자에 대하여 경영에 관한 구체적인 조언이나 제안을 최소화하면서, 후계자가 자신의 도움을 받지 않고도 스스로 책임을 지고 경영에 관한 중요 의사를 결정할 수 있도록 배려한다.

새로운 경영진은 후계자가 리더십을 효과적으로 발휘할 수 있도록 뒷받침하는 데 있어 유용한 조직이다. 이는 부모 세대와 함께 일해 온 간부들의 거취와도 관련된 문제다. 경영 일선에서 은퇴하는 CEO는 물론 자리를 옮기게 되거나 퇴직을 해야 하는 임원로서는 고통스러운 일이기도 하지만, 가족기업 CEO는 후계자가 자신에게 적합한 인재로 구성된 경영진을

적기에 새로이 구성해야 한다는 사실을 인정해 주어야 한다.⁸⁾ 후계자가 부모 세대의 경영진들과 함께 일을 하는 경우에는, 후계자는 여전히 경험이 부족하고 안심하기에는 미숙한 어린 파트너로 인식될 수밖에 없기 때문이다.

3. 효과적인 갈등관리

승계는 여러 이해당사자의 이해가 상충하는 관계로 갈등 및 분쟁이 발생할 가능성이 크다. 성공한 가족기업의 리더라면 누구나 가족의 화목을 유지하면서 가업을 안정적으로 승계하기를 바라지만, 승계 과정에서 발생하는 갈등과 분쟁으로 인하여 사회적인 비난을 받거나 승계가 어려움을 겪는 사례들이 적지 않다. 특히 경영권이나 소유권 승계를 둘러싼 가족 구성원의 도를 넘는 갈등 및 분쟁은 기업의 존속이나 계속성 유지에 부정적인 영향을 미치는 경우가 많다. 가족기업의 성공 승계를 위해서는 갈등을 효과적으로 관리하는 것이 중요하다. 기업을 승계하는 과정에서 발생하는 갈등 및 분쟁을 효과적으로 관리하면서 가족기업이 갖는 강점을 최대한으로 활용해나가기 위해서는, 가족기업 리더가 리더십을 효과적으로 발휘하면서 가족가치와 경영철학 및 가족정책을 확립하고, 자녀세대와 가족 주주를 책임 있는 소유주 그룹으로 육성해 나가는 일에 관심을 기울여야 한다.

< 승계 관련 갈등 및 분쟁 사례 >

업력 50년의 중견 제조업인 K사는 창업주인 부친이 사망한 후 5년이 되어 오는 현재 까지 회사 주식을 제외한 재산의 상속 문제로 여러 건의 소송이 진행 중이다. 부모가 일구어 놓은 기업의 경영과 관련해서도 형제들 간의 갈등이 이어지고 있다. 동사의 경우, 창업주 생전에 3명의 자녀에게 회사 주식의 절반을 균등하게 증여하고 나머지 절반은 창업주가 보유하고 있는 상태에서, 창업주가 사망하고 상속 절차를 통해 자녀들이 창업주가 보유해 온 주식을 균등하게 상속받았다.

창업주 생전에 일부 자녀가 창업주를 도와 임원으로 근무하고 있었으나, 후계자가 확정되지 않은 상태에서 창업주가 사망한 결과, 경영권을 승계하는 데도 상당한 어려움이

8) 후계자가 자신과 함께 기업을 경영할 새로운 임원진을 구성할 수 있다는 것은 자신에게 있어서는 물론이고 기업의 장래와 관련하여서도 중요하고 의미 있는 일이다. 따라서 후계자는 기업의 여건과 전략적인 니즈에 적합한 인재를 새로운 경영팀의 구성원으로 선정하여야 한다. 동시에 그동안 부모 세대를 도와서 일해 온 임원들에 대해서는 적절한 보상과 존경을 필요로 한다. 후계자의 리더십을 지원할 경영팀을 구성하는 경우에는 다음 사항을 고려하는 것이 좋다(Aronoff et al., 2011).

- 기업의 전략적 필요에 적합한 인물을 선정하라.
- 후계자 자신이 부족한 분야의 경험과 전문성을 갖춘 인물을 선택하라.
- 후계자의 리더십 스타일을 지원할 수 있는 경영팀을 구성하라.
- 최고 수준의 유능한 외부 인력을 포함시켜라. 그들은 기업의 전문성을 한 단계 끌어 올리는 데 공헌을 하게 될 것이다.
- 후계자에게 힘을 주고 CEO인 자신에게 도전하기를 두려워하지 않는 사람을 포함시켜라.

있었다. 지배주주가 없이 여러 명의 자녀가 주식을 균등하게 보유하고 있는 상태에서, 이들의 생각이 다르고 감정이 대립하면서 어느 한 사람이 경영권을 안정적으로 행사할 수 있는 환경이 조성되지 않았기 때문이다.

창업주는 생전에 70대 후반의 고령에도 불구하고 후계자를 확정하지 않고 경영권을 갖고 행사하면서, 자녀들의 후계자 경쟁을 유도하였다. 장기간의 후계자 경쟁 과정에서 형제들 사이의 불신과 갈등은 커졌고 일부는 회사를 떠나기도 했다. 창업 CEO는 기업을 일으키고 수시로 발생하는 경영 현안을 해결하는 데 집중해 온 나머지, 가족가치와 경영 철학 등을 자녀들에게 제대로 교육하지 못했다. 승계계획도 창업주 머릿속에 구상은 하고 있었으나, 가족 구성원의 합의를 거친 명문화한 승계계획이 없는 상태에서 창업주가 세상을 떠난 것이다.

경영권 승계와 소유권 및 개인 재산의 상속과 관련한 가족 구성원의 갈등과 불신 상태가 지속되면서, 형제들은 물론 그들의 자녀 세대를 포함한 가족의 화목이 훼손되었다. 부모 세대가 일구어 놓은 기업의 장래에 대한 서로의 생각이 달라, 기업의 성장 및 발전에 필요한 공감대 형성과 가족 주주들의 협력도 쉽지 않은 상황이다.

가. 승계 과정에서 발생하는 갈등 및 분쟁

가족은 가족기업을 소유하는 집단의 구성원임과 동시에 기업을 경영하는 집단의 구성원에 해당한다. 이와 같은 가족이 가치관과 목표를 공유하고 서로 협력하는 경우에는 가족기업의 장점을 최대한 활용할 수 있다. 건강하고 화목한 가족은 서로 협력하고 자신이 보유한 자원을 기업에 기여하여 투자하면서 가족효과(Family Effect)⁹⁾를 창출하고 인내자본(Patient Capital)¹⁰⁾을 형성함으로써 기업의 영속성 유지에 기여하기 때문이다. 반면에 가족 구성원들

9) 가족기업이 경쟁력을 유지하고 주주가치를 높여 나가기 위해서는 사업부문에 대한 지속적인 재투자(R&D, 인재 확보, 설비투자, 새로운 시장개척 등)가 요청되고, 이를 위해서는 필요한 자본의 결집이 필수적이다. 가족기업의 주주들은 위험을 감수하고 미래를 준비하는 사업을 구축하기에 충분한 응집력과 동기부여는 물론 헌신적인 태도를 견비해야 하는데, 이와 같이 가족 주주들이 단결된 팀으로서 보여주는 응집력과 헌신을 “가족 효과(Family Effect)”라고 한다. 응집력 있는 가족의 소유권은 가족 효과를 창출해냄으로써 기업의 성과를 높이고 ‘가문의 유산’을 창조할 기회를 제공하는 등 가족과 기업에게 많은 혜택을 제공한다.

10) 인내자본은 가족기업이 갖는 핵심적인 경쟁력 가운데 하나로서, 가족 및 소유주들이 기업 활동을 통해서 창출된 가치와 수익을 기업의 장기 전략과 목표 달성, 가족가치 실현, 기업의 영속성 유지 등을 위해 기여하여 제공하는 자본을 말한다. 인내자본은 여러 세대에 걸쳐 가족들이 기업에 투자한 모든 자본을 통합한 것으로, 여러 세대에 걸쳐 보존해온 가족의 유산, 가족기업과의 유대, 인적 자본, 가족가치, 가족기업에 대한 애정과 헌신 등을 포함한다. 이러한 인내자본은 가족 주주들이 기업의 미래를 위해 장기적인 투자를 결정하고 종업원 및 지역사회와의 건전한 관계를 촉진하며, 장기적으로 지속 가능한 보상을 기대하면서, 눈앞에 보이는 단기적인 수익과 보유 주식의 유동화를 기여하여 희생하는 요인으로 작용한다. 가족 주주의 이러한 태도는 가족기업의 장기적이고 안정적인 경영을 가능하게 하고, 상대적으로 낮은 자본비용으로 효과적인 경쟁을 펼칠 수 있게 해주는 든든한 버팀목 역할을 한다. 그리고 이러한 태도를 취하는 가족 주주들은 서로 원만한 관계를 유지하고 가족가치와 공동의 목표를 공유하면서, 이의 달성을 위해 협력하고 화합한다.

이 서로를 신뢰하지 못하고 갈등하거나 기업가치를 훼손하는 행동을 하는 경우에는, 기업의 안정적인 경영과 성장·발전을 저해하고 생존을 위협하는 요인으로 작용한다. 가족기업 전문 컨설턴트인 Hess(2005 p.23.)는 ‘당신의 가족이 기업을 파괴하지 않도록 하고, 당신의 기업이 가족을 파괴하는 일이 없도록 하라.’는 말로 가족과 기업의 생산적 관계 유지의 중요성을 강조하고 있다.

승계 과정에서 발생하는 갈등 가운데 가장 일반적인 유형은 형제자매 사이의 갈등이다. 여기에는 후계자 선정 또는 경영권 승계와 관련한 갈등과 소유권 승계 및 재산의 상속과 관련한 갈등이 주종을 이룬다. 형제자매 사이의 갈등은 인간의 권력과 물질에 대한 탐욕이 작용한 결과이기도 하지만, 기업을 설립하고 일구어 온 부모 세대가 ‘가족 간에 서로를 사랑하고 존중하는 문화를 만들지 못한 데서 기인’하는 경우도 많다. 자녀들에 대한 부모의 편애도 갈등과 분쟁을 초래하는 요인으로 작용한다(Grote 2004).

가족기업 리더와 후계자 사이의 갈등도 상당한 수준이다. 이 갈등은 대체로 가족기업 리더인 부모 세대와 후계자인 자녀 세대 간의 경험 및 생각과 기대의 차이와 소통의 부족에서 유래한다. 개별 기업에 따라 차이가 있지만, 승계 과정에서 이들 당사자 간의 갈등으로 인하여 승계가 지연되거나 서로 간에 상처를 주고받기도 하며, 후계자가 경영수업을 포기하고 새로운 길을 찾아 나서는 경우가 적지 않다.

내부자와 외부자 사이의 갈등도 기업승계를 어렵게 하는 요인의 하나다. 가족기업이 창업 세대를 지나 대를 이어 승계되는 과정에서 다수의 주주그룹이 형성되는데, 이들은 경영에 적극적으로 참여하는 주주그룹과 소극적인 주주그룹으로 구분할 수 있다. 외부자에 해당하는 소극적 주주그룹은 기업을 상속재산의 하나로 보기 시작하면서 경영에 적극적으로 참여하고 있는 주주 임원 등 내부자에 대한 과도한 급여 및 보상에 대하여 문제를 제기한다. 반면에 경영에 참여하는 주주인 내부자는 소극적 주주의 무리한 배당요구와 보유주식의 현금화 요구, 경영에 대한 오해와 간섭 등에 대하여 불만을 갖게 된다. 이러한 것들은 결과적으로 가족 구성원 사이의 불신으로 이어져 승계과정에서 갈등과 분쟁을 일으키는 원인으로 작용한다.

나. 효과적인 갈등관리 방안

승계 과정에서 발생하는 가족 갈등의 대부분은 예측이 가능하지만 항상 피할 수 있는 것은 아니다. 따라서 이의 예방 및 해결방안을 모색하고 장기적인 관점에서 관리해 나가는 것이 중요하다. 승계 과정의 갈등 및 분쟁을 효과적으로 관리할 방안의 하나로, 이해관계자들과의 충분한 소통을 통해 승계계획을 적기에 수립하고, 수립된 승계계획을 효과적으로 관리해 나가는 것을 들 수 있다.

가족 갈등은 소통 부족이나 잘못된 의사소통에서 기인하는 경우가 적지 않다. 원활한 소통과 이를 통한 합리적인 의사결정은 갈등을 줄이고 치유하는 데 있어 중요하다. 따라서 가족 구성원들이 자신의 의사를 효과적으로 표명하면서 공감대를 형성할 기회를 정례적으로 운영해 나갈 필요가 있다. 상대의 말을 경청하는 자세도 중요하다. 상대방의 말을 끝까지 들

어주고 상대의 생각과 감정이 이치에 맞지 않는다고 하더라도 상대가 어떤 이유로 그런 입장을 갖게 되었는지를 이해하고 나면, 서로를 위한 해결책을 모색할 수 있다.

승계와 관련한 주요 의사결정 및 합의도출 과정의 공정성도 효과적인 갈등관리 방안의 하나다. 의사결정 및 합의도출 과정이 공정한 것으로 인정될 경우, 당해 결정은 지속력을 얻게 되고 원만한 가족관계 유지가 가능하다.

(1) 가족 거버넌스를 활용한 갈등관리

승계 과정에서 발생하는 갈등을 최소화하고, 갈등이 발생한 경우에 이를 효과적으로 관리할 방안의 하나로, 시스템을 활용한 갈등관리 방안을 들 수 있다. 여기에는 가족회의의 운영¹¹⁾, 가족가치 확립¹²⁾, 가족기업 정책 수립 등이 있다. 이를 통해서 승계와 관련한 주요 이해당사자에 해당하는 가족 구성원의 뜻이 수용되도록 배려하고, 가족 구성원들에게 기회를 제공하는 체계 및 거버넌스가 구축되는 것이다(Rhodes and Lansky 2013 pp.63~68).

잘 구축된 가족 거버넌스와 이의 적절한 활용은 가족의 화목을 도모하고, 장애에 발생 가능한 갈등 및 분쟁 등을 원만하게 해결하는 데 효과적이다. 기업을 경영하는 가족은 대체로 공식적인 방식이 아닌 즉흥적 혹은 대응적인 방식으로 일을 처리하는 경향이 있는데, 이러한 방식은 가족 갈등의 원인을 제공한다. 하지만 적절한 거버넌스를 갖추게 되면 주요 사안들에 대한 보다 합리적이고 신중한 판단을 가능하게 하고 구성원들의 기대를 관리하는 데 유용하다. 이 가운데 가족기업 정책은 가족과 기업이 늘 긴장 관계에 직면할 수 있다는 점을 인정하고, 위기가 발생하기에 앞서 가족과 기업의 공동선을 추구하기 위해 가족 합의를 통해 미리 정해놓은 정책을 말한다. 가족들이 기업을 경영하거나 승계하는 과정에서 불가피하게 발생하는 문제들을 예상해 보고 ‘이러한 문제가 발생하면 이렇게 해결한다.’는 것을 정한 기준 및 원칙에 해당하는 가족기업 정책을 수립하는 것은 아주 유익하다. 가족기업 정책은 다양하지만, 가족의 의사결정 및 거버넌스 관련 정책, 후계자 선정 기준, 가족 구성원에 대한 고용정책, 가족 행동강령, 주주 간 계약 등을 들 수 있다(Aronoff et al. 2011 pp.35~65.). 특히 가족의 의사결정 정책, 후계자 선정 기준, 고용 및 보상 정책, 주식의 상환 및 유동화 정책 등과 같은 정책은 문제 해결의 일관성과 공정성을 높이고 객관성을 담보할 뿐만 아니라, 다른 방식이었다면 심각한 갈등 및 분쟁을 유발할 수 있는 결정들을 객관화하고, 해결 방안을 찾는 과정에서 논의의 중점을 개인적인 입장에 매몰되지 않는 탈개인화가 가능한 효과를 제공한다(Pontet et al. 2012 pp.60~61.).

11) 가족회의는 가족들이 한 자리에 모여서 교육하고 가족 및 기업에 관한 주요 사항을 논의하고 정보를 공유하는 정례적인 모임이다. 정례적으로 개최되는 가족회의는 가족과 기업의 조화를 위해 서로 소통하고 주요 현안 문제를 협의할 수 있는 기회를 제공한다. 가족의 가치와 전통을 공유하고 기업의 목표와 성과에 대한 정보를 제공하며, 자녀들과 배우자를 대상으로 기업을 이해하는데 필요한 기초적인 교육을 하는 기회로도 활용된다.

12) 가족가치를 명문화한 문서로 가족 사명선언문이 있다. 가족 사명선언문은 가족과 기업 그리고 후손들이 지켜나갈 소중한 가치와 가업을 통해서 이루고자 하는 목적 등을 규정한 현장에 해당한다.

< E사의 가족 행동강령 사례 >

우리 가족 모두는 기업을 소유하고 경영하는 가족의 일원으로서 임직원과 고객 및 지역 사회의 존경과 신뢰를 얻을 수 있도록 행동함과 동시에, 가문의 유산에 해당하는 ㈜OO를 “인류의 장수와 건강하고 행복한 삶”을 실현하는 데 앞장서는 명문 장수기업으로 키워가기 위하여 아래의 사항들을 성실하게 실천해 나갈 것이다.

① 우리는 가족의 화합과 형제 우애를 중시하고, 항상 겸손하고 정직하며, 성실하고 솔선수범하는 삶을 실천해 나간다.

② 우리는 기업에 대한 자부심과 책임감을 바탕으로 ㈜OO를 더 좋은 기업으로 만들어 후손에게 물려줄 것이며, 기업 경영과 관련된 사안에 대해서는 우리 개인의 이익보다 기업의 안정과 번영 및 발전을 먼저 생각하고 행동할 것이다.

③ 우리는 ㈜OO가 “질병을 예방하고 치료하며 인류의 장수와 건강하고 행복한 삶”의 증진에 공헌하면서, 고객과 지역사회의 사랑과 존경을 받는 기업으로 성장해 나갈 수 있도록 협력하고 지원한다.

④ 우리 가족과 ㈜OO은 윤리경영과 친환경 경영을 적극 실천하고 지역사회 발전에 이바지하며, 모든 행동과 거래관계에서 정직과 공정을 충실하게 지켜나간다.

⑤ 우리는 가족의 화목과 협력이 기업의 안정적인 경영과 발전에 중요한 토대가 됨을 인정하고 이의 실천을 위하여 가족회의를 정례화하며, 가족회의에서 우리는 가족의 일과 사업 관련 일들에 대한 진솔한 소통과 협의를 통하여 가족의 뜻을 하나로 모으고, 합의로 결정한 것을 성실하게 지켜나갈 것이다.

⑥ 우리 가족은 우리가 보유한 기업의 주식을 계속 보유함으로써 기업을 계속 기업으로 유지해 나갈 것이다. 불가피하게 보유 주식을 양도해야 할 경우에는 가족회의에서 합의를 거쳐야 하며, 이 경우에도 가족 구성원에게 주식의 우선 매수권을 보장한다.

⑦ 우리 가족의 구성원이나 후손이 가문의 유산에 해당하는 ㈜OO의 경영에 참여하거나 후계자가 되기 위해서는, 창업주의 창업정신과 우리가 합의해서 정한 가족 행동강령을 지켜나가고, 기업에 대한 애정과 헌신, 사업 및 경영에 대한 지식과 전문성, 기업윤리와 책임 등에 대한 기본 소양을 갖추어야 한다.

우리 가족 구성원 모두는 우리의 합의로 제정한 이 가족 행동강령을 성실하게 지켜나갈 것을 다짐하는 약속의 표현으로 한 자리에 모여 자필로 서명하고 날인한다.

2024년 0월 0일

(2) 가족 구성원에 대한 교육

현명한 가족기업 리더는 가문의 유산에 해당하는 가업을 바르게 이해하고 경영에 효과적으로 참여할 수 있도록 가족과 다음 세대 구성원을 교육한다. 가족 구성원에 대한 교육이 효과적으로 이루어지는 경우에는 한층 건강한 가족으로 거듭나는 기회를 제공한다. 다음세대와 가족주주에 대한 교육은 가족 구성원들에게 기업과 가족 내에서 자신이 맡게 될 역할과 책임을 준비하도록 이끌고, 서로에 대한 관심과 헌신을 표현하는 방법을 체험하게 한다. 가족 구성원 및 후계자 그룹의 가업에 대한 애정과 충성심을 높임과 동시에 가족의 유대를 강화하는 등 소중한 가치를 창출해 낸다.

가족기업이 창업세대를 지나 2~3대 혹은 제4세대 경영에 도달한 경우에 가족교육은, 가족 구성원 사이의 갈등과 불화를 해소하고 새로운 친분을 쌓아 가는데 촉매제가 될 수 있다. 이와 같은 긍정적인 관계 형성은 가족은 물론 가족기업의 경영 및 승계와 관련하여 발생하는 문제들을 보다 원만하게 해결하는 데 도움을 준다(Schuman and Ward 2011 pp.3~7).

반면에 교육을 제대로 받지 못한 가족 및 소유주 그룹은 사업을 파괴하고 다른 가족들에게 치유하기 어려운 상처를 입히기도 하며, 특히 승계 과정에서 기업의 영속성보다는 자신의 이익을 우선 고려함으로써 갈등과 분쟁을 유발하기도 한다.

서구의 장수기업 중에는 가족들에게 가문의 특성을 살린 교육을 실시하는 경우를 흔히 볼 수가 있다. 의약품 및 화학제품 분야에서 가장 오래된 글로벌 기업인 독일의 머크(Merck)사를 13대째 경영해오고 있는 머크家は, 자녀세대를 대상으로 체계적이고도 엄격한 가업교육 프로그램을 운영한다. 후손들에게 머크가의 일원으로서 마땅히 지켜야 할 가치와 철학을 가르치고, 개인의 이익보다는 기업을 최우선으로 생각하면서 기업의 사회적·환경적 책임을 충실하게 수행해 나갈 것을 교육한다. 자녀들에게 근검절약과 기업가 정신의 실천을 강조한다. 가족 전용 인트라넷을 설치하고 가족잡지를 발행하며, 매년 여름과 겨울에는 휴양지에서 휴식 및 친교를 겸한 가족캠프를 운영함으로써 가족 간 유대를 증진시킨다. 후손들이 어려서부터 가문이 하는 일에 대하여 이해하고 자긍심을 가질 수 있도록 교육하는데, 20세가 된 자녀들은 대학병원의 암센터에서 환자들을 만나 의약품 제조하는 그들 가문의 사업이 제공하는 가치와 의미에 대해 배우고 확인한다. 자녀세대를 연령별로 구분하여 기업 전반을 이해할 수 있도록 하는 교육프로그램을 운영하면서 세대 간 토론 모임도 갖는다. 이와 같은 전통을 이어가는 자녀교육의 결과 머크가의 후손들과 200여 명에 달하는 가족 주주들은 자신을 투자자(Investor)자 아닌 창업자(Founder)로 간주한다. 필요한 경우에는 자신의 보유자원을 기업에 기꺼이 투자하면서 세대를 아우르는 경영을 하면서, 고객과 사회로부터 사랑받는 기업을 만들어가기 위한 노력을 경주한다(박용 외 2012).

IV. 맺음말

가족기업의 승계는 부모 세대가 일구어 온 기업의 경영권과 소유권을 자녀 등 다음 세대 구성원에게 넘겨주고, 이를 이어받은 후계자는 사업의 연속성을 유지하면서, 가업을 잘 보존하고 발전시켜 자신의 다음 세대에게 계승하는 릴레이 경주에 해당한다.

기업승계의 핵심 주체는 가족기업 리더와 후계자이지만 가족과 주주, 임직원 등 다양한 이해관계자들이 존재한다. 승계는 경영과정에서 반복적으로 발생하는 일반 경영활동과는 달리 개별 기업의 라이프 사이클 상 각 세대에 걸쳐 한 번 정도 발생하는 특별한 경영활동에 해당한다. 그리고 가족기업을 구성하는 가족 체계와 기업 체계 및 소유권 체계, 그리고 이들 각 체계가 중첩되는 리더십 부문에 이르기까지 영향을 미치는 범위가 매우 넓다. 그 결과 승계를 추진하는 기업과 가족기업 리더, 후계자, 가족 구성원과 가족 주주 등 핵심 이해관계자들이 이를 잘 이해하고 대응해 나가는 것이 쉽지 않다. 승계를 추진하는 당사자나 기업 차원에서 통제하기가 어려운 외부적 요인들도 존재한다. 기업승계 관련 정책과 조세제도, 지배구조 구축과 관련한 법제도적 인프라, 승계와 관련한 사회적 인식 등을 들 수 있다. 장기간에 걸친 승계 과정에는 다양한 이슈와 문제들이 수시로 발생한다. 승계가 갖는 복잡성과 어려움 때문에 다수의 기업이 승계 과정에서 어려움을 겪거나 잘못되는 경우가 허다하다.

기업승계의 어려움과 승계 과정에서 발생하는 다양한 이슈들을 효과적으로 관리하면서, 승계를 성공적으로 추진하기 위해서는 승계의 대상인 가족기업의 구조 및 특성과 승계에 관한 올바른 이해를 바탕으로 기업승계를 체계적으로 준비를 해 나가야 한다.

승계의 핵심 당사자이고 승계에 관한 최종 의사 결정권자인 가족기업 리더는 확고한 의지와 시간 여유를 갖고, 자사 실정에 적합한 승계계획을 수립하고 관리해 나갈 필요가 있다. 승계계획에는 경영권 및 소유권의 승계 시기와 방법을 포함해서 가족기업을 구성하는 하위 체계인 가족 및 기업과 소유권, 그리고 리더십 부문에서 중점적으로 관리해야 하는 과제들에 대한 구체적인 실행계획을 담아야 한다.

가족 체계에서는, 건강하고 화목한 가족을 이루어가는 데 필요한 가족가치, 가족 행동강령, 가족기업 정책, 가족과 가족주주 대상 교육 등에 관한 내용이 중심을 이룬다. 소유권 체계에서는, 기업의 주식과 보유재산을 언제 누구에게 어떤 방법으로 이전할 것인지에 대한 내용을 포함하여, 소유권 승계에 따른 세금 문제, 승계자금 마련, 안정적인 소유 및 지배구조, 소유권 승계와 관련한 갈등 및 분쟁의 최소화 방안 등을 구체화한다. 기업 체계에서는, 원활한 승계에 필요한 기업 차원의 준비 내용과 함께 승계를 새로운 도약의 기회로 활용할 방안을 설계한다. 리더십 부문에서는, 후계자 선정과 육성, 리더십 이전의 시기와 방법, 경영권의 안정 승계 방안, CEO의 은퇴준비와 은퇴 후 역할 등을 설계한다.

가족기업 리더에게 필요한 자질과 역량을 갖춘 후계자를 선정하고 육성하는 일은 기업의 성공 승계를 위한 필수 전략에 해당한다. 승계 후보자가 다수인 경우에는 후계자 선정기준

을 정하고 공정한 절차에 따라 후계자를 확정할 필요가 있다. 가족기업 리더와 가족 구성원, 임원과 이사회 구성원들로부터 폭넓은 공감을 얻은 사람을 후계자로 선정하는 것이 바람직하다. 이렇게 하면 승계 과정에서 발생하는 갈등 및 분쟁을 줄일 수 있을 뿐만 아니라, 이들의 협조 아래 승계 과정을 진행하고 후계자의 리더십도 원만하게 확보할 수 있게 된다.

필요한 역량과 리더십을 갖춘 후계자를 육성하기 위해서는, CEO의 후계자 육성에 대한 지속적인 관심과 배려가 필요하다. 후계자의 경영역량 개발을 도와줄 팀을 구성하고, 멘토와 코치를 활용하는 것도 후계자를 육성하는 효과적인 방안이다. 후계자에게 다양한 교육 기회와 외부 네트워킹 기회를 제공할 필요가 있다. 자기 주도적 학습 환경을 조성하고, 신규사업 추진 경험을 제공하는 것도 중요하다. 후계자를 보다 효과적으로 육성해 나가기 위해서는 후계자 육성계획을 맞춤형으로 설계하고 이를 관리해 나가는 전략이 필요하다.

승계를 진행하는 과정에서는 발생하는 갈등 및 분쟁을 효과적으로 관리해 나가는 것 또한 기업의 성공 승계를 위한 주요 전략 과제에 해당한다. 갈등 및 분쟁을 효과적으로 관리하기 위해서는, 가족기업의 CEO가 승계 과정에서 리더십을 효과적으로 발휘하면서 가족가치와 경영철학 및 가족기업 정책을 확립하고, 자녀 세대와 가족주주를 책임 있는 소유주 그룹으로 교육하는 일에 관심을 가져야 한다. 자사 실정에 적합한 승계계획을 수립하고 이를 관리해 나가는 것도 효과적인 갈등관리 방안에 해당한다.

가족기업의 성공 승계는 개별 기업과 가족 차원의 노력만으로 이루어지는 것은 아니다. 승계와 관련한 정책과 법제도적 인프라가 효과적으로 뒷받침될 때라야 가능하다. 기업의 성공 승계를 통한 경제 활력 증진과 명문 장수기업의 탄생을 촉진하기 위해서는 가족기업의 승계와 관련한 상속·증여세 부담을 대폭 완화하고, 승계 과정에서 위협받기 쉬운 경영권의 안정적인 확보와 효과적인 지배구조 구축에 필요한 법제도적 인프라를 선진적으로 정비해 나갈 필요가 있다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 박용·이방실·김선우·신수정. 2012. 「머크웨이: 무엇이 350년 기업 역사를 만들었는가」. 동아일보사.
- 조병선. 2013. “독일 히든챔피언의 지속가능 성장 요인: 독일 장수가족기업에 대한 사례연구를 중심으로”. 「중소기업연구」, 제35권 제3호 : 79-108.
- 조병선. 2021. 「가족기업의 성공승계 전략」. 경기 고양: 피앤씨 미디어.
- 조병선·조봉현. 2011. “가족기업 승계 지원정책의 현황과 발전 방안”. 「중소기업연구」, 제33권 제3호 : 49-71.
- 중견기업연구원. 2019. 「창업자의 고령화가 기업경영 성과에 미치는 영향」.
- Aronoff, C. E. and J. Ward. 2011. *Preparing Successors for Leadership: Another Kind of Hero*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E., J. H. Astrachan and J. L. Ward. 2011. *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E., S. L. McClure and J. L. Ward. 2011. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*, New York: Palgrave Macmillan.
- Christensen, C.. 1953. *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Harvard Business School, Boston.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua and P. Sharma. 1998. “Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study”. *Family Business Review*, 11(1) : 19-34.
- Fager M. and D. Mckinney. 2007. *Succession Planning for the Family Owned Business* (2th eds.), Sub-Scribe Literary Services.
- Fishman, A. E.. 2008. *9 Elements of Family Business Success: A Proven Formula for Improving Leadership & Relationships in Family Businesses*, McGraw-Hill Education.
- Grote, J.. 2004. “Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry”. *Family Business Review*, 16(2) : 113-124.
- Hess, E. D.. 2005. *The Successful Family Business: A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*, Bloomsbury Publishing USA.
- Lansberg, I. 1988. “The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family”. *Family Business Review*, 1(2) : 119-143.
- Pontet, S. B., C. E. Aronoff, D. S. Mendoza and J. L. Ward. 2012. *Siblings and the Family Business: Making it Work for Business, the Family, and the Future*, New York: Palgrave Macmillan.
- Poza, E. J. and M. S. Daugherty. 2014. *Family Business* (4th eds.), Mason OH, Cengage Learning.

- Rhodes, K. and D. Lansky. 2013. *Managing Conflict in the Family Business: Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- Schuman, A. and J. Ward. 2011. *Family Education For Business-Owning Families: Strengthening Bonds By Learning Together*, New York: Palgrave Macmillan.
- Sharma, P., J. James and C. J. H. Chua. 2003. "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results". *Family Business Review*, 16(1) : 1-15.
- Venohr, B. and K. E. Meyer. 2007. "The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy". *Working Paper 30*, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, IMB Institute of Management Berlin, Berlin.
- Ward, J.. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, New York: Palgrave Macmillan.

A Study on the Succession Strategy of Family Businessese

Cho, Byung-Sun*

— <Abstract> —

[Purpose] The purpose of this study is to consider succession strategies such as establishing a succession plan for family businesses, selecting and fostering successors, and managing conflicts and disputes.

[Design/Methodology] This study analyzed the succession of family businesses such as Company G, which manufactures high-quality pajamas made of eco-friendly bio materials, Company B, a medium-sized company that operates the printing industry, and Company K, a medium-sized manufacturing industry with 50 years of experience.

[Findings] First, continuous interest and consideration are needed to foster the CEO's successor. Forming a team that will help the successor develop management capabilities and using mentors and coaches are also effective ways to foster successors. Second, it is necessary to provide various educational opportunities and external networking opportunities to successors. It is important to create a self-directed learning environment and provide experiences in promoting new projects. Third, in order to effectively manage conflicts and disputes arising in the process of succession, the CEO of a family business should be interested in establishing family values, management philosophy, and family business policies while effectively demonstrating leadership in the succession process, and educating children's generations and family shareholders as a responsible owner group.

[Research implications] First, it suggests that there is a need for family members to effectively express their intentions and create opportunities for consensus formation on a regular basis. Second, it suggests that listening to the other person in an attitude of mutual respect is useful for succession. Third, it suggests that the fairness of the process of deriving major decision-making and consensus related to succession is effective in conflict management.

<Key Words> Family Business, Family business, succession plan formulation, selection and fostering of successors, conflict and dispute management

* Ph. D., Korea Family Business Institute (bscho928@naver.com)