



Eine Familienunternehmensübergabe bedarf strukturierter Planung und sollte früh genug in Angriff genommen werden – sagen die Experten. V. l. n. r.: Clemens Philipp Schindler (Schindler Rechtsanwälte), Dietmar Baumgartner (LGT Bank Österreich) und Rudolf Krickl (PwC Österreich).

[alle: Richard Tanzer]

Die Nachfolge so früh wie möglich regeln

Round Table. Die Expertenaussagen der Presse-Diskussionsrunde sollen Familienunternehmen in Österreich helfen, die Nachfolgerfrage richtig zu gestalten und klassische Fehler zu vermeiden.

Pro Jahr sind rund 10.000 Unternehmen in Österreich vom Thema Betriebsübergabe betroffen. Die Presse diskutierte in einer Expertenrunde, worauf es bei der Firmenübergabe von Familienunternehmen ankommt. Dazu begrüßte Presse-Redakteur Jakob Zirm als Moderator die Round Table-Teilnehmer Rudolf Krickl, Steuerexperte bei PwC Österreich, Clemens Philipp Schindler, Anwalt und Steuerberater bei Schindler Rechtsanwälte und Dietmar Baumgartner, Co-CEO von der LGT Bank Österreich.

Das richtige Timing

Einer der Hauptfehler, den viele Unternehmen bei der Übergabe begehen, ist das falsche Timing. Mit der Planung der Firmennachfolge muss rechtzeitig begonnen werden. „Einen Notfallplan sollte es immer geben“, sagte Krickl, weil niemand vorhersehen kann, was morgen passiert. Selbst ein junger Geschäftsführer oder Eigentümer könnte plötzlich ausfallen, etwa durch Unfall oder Krankheit. „Spätestens zwischen 50 und 60 Jahren müsste der Seniorchef sich ernsthaft und systematisch mit der Nachfolgerfrage beschäftigen.“

Schindler ergänzte: „Eine interne Übergabe erfordert in der Regel eine längere Vorbereitung als der Verkauf eines Unternehmens. Bei der internen Übergabe ist zudem zwischen Management- und Eigentümerrolle zu entscheiden.“

Ein generelles Problem ist, dass sich viele Geschäftsführer, vor allem die Gründergeneration, ungerne mit dem Thema beschäftigen, weil sie möglichst lange selbst aktiv sein wollen. Das führt häufig dazu, dass Unternehmensübergaben scheitern. Laut Umfragen, weil die Gründer in den potenziellen Nachfolgern keine kompetenten Führungskräfte orten oder weil die Nachfolger klagen, viel zu spät ins Unternehmen und operative Geschäft eingebunden worden zu sein.

Der Seniorchef sollte dem Nachfolger die Möglichkeit geben, sich einzubringen. Auf der anderen Seite müssen die Juniors zeigen, ob der Wille besteht, in die Fußstapfen der Vorgänger zu steigen.

Intern oder extern

Die interne Übergabe ist bei familiengeführten Unternehmen das Mittel der Wahl. Das bestätigt auch

eine Studie, die LGT in Auftrag gab, als man selbst vor einem Unternehmensübergang stand. „Wir haben im Rahmen dieser Studie analysiert, wie allgemein die Präferenzen bei Betriebsnachfolgen sind“, sagte Baumgartner. Resultat: Mehr als zwei Drittel der Unternehmen favorisieren eine interne Übergabe. Gleichzeitig haben aber nur knapp 50 Prozent auch bereits ihre Unternehmensnachfolge klar geregelt.

„Bei der Managementnachfolge benötigt man eine gewisse Zeit, um beurteilen zu können, ob eine interne Lösung funktioniert oder nicht“, warf Schindler ein. „Wichtig ist, in jedem Fall einen Plan B parat zu haben.“

Interne Übergaben haben das Problem, dass emotionale Elemente miteinfließen. Zwistigkeiten innerhalb einer Familie können das Gefüge des Familienunternehmens beeinträchtigen und damit auch bei Nachfolgerfragen zu Erschwernissen führen. Es braucht rechtliche Rahmenbedingungen, um Klarheit zu schaffen. Je mehr potenzielle Nachfolger es gibt, desto komplizierter kann die Lösung sein, und umso sinnvoller ist es, Regelungen

zu treffen, um die Emotion aus dem Spiel zu nehmen.

Komplett oder separat

Bei einer Eigentümerschaftsübergabe muss darauf geachtet werden, ob Pflichtteilsansprüche bestehen. Bei mehreren potenziellen Nachfolgern spielt der Pflichtteilsrecht eine Rolle. Management- und Eigentümerschaftsübergaben können sowohl gemeinsam als auch getrennt voneinander stattfinden. „Hauptausforderung ist, ob die Entscheidungsfindung schrittweise oder komplett übertragen wird“, meinte Baumgartner, der schrittweisen Übergaben der Entscheidungsfindung kritisch gegenübersteht. „Meiner Meinung nach bedarf es eines klaren Schnitts bei der Staffelübergabe der Entscheidungen im operativen Betrieb.“

Laut Krickl nimmt eine schrittweise Management-Übergabe und Trennung von Management- und Eigentümerschaftsübergabe zu. „Will man das Eignungsprofil der nächsten Generation überprüfen, ist es klug, Teilbereiche zu übertragen und die Kandidaten können sich als Nachfolger beweisen und ins Geschäft hineinwachsen.“ Je jünger ein

Unternehmen (maximal dritte Generation), desto eher liegen Geschäftsführertum und Eigentum zusammen und werden gesamthaft übertragen. „Nur drei Prozent der Unternehmen kommen in die fünfte Generation“, so Krickl.

Für Baumgartner sind es drei wesentliche Gründe, warum das Weitergeben von Familienunternehmen so schwierig ist. 1. Das rein rechnerische Faktum, wenn die Familienübergabe auf immer verzweigtere Familienkonstruktionen trifft. 2. Die nachfolgende Generation ist nicht mehr so „leistungshungrig“ wie der Gründer. 3. Nicht aufgearbeitete Konflikte in der Familiengeschichte. Aus dem Grund müsse man ausreichend rechtliche Konstrukte integrieren.

INFORMATION

Das Branchengespräch fand auf Einladung der „Presse“ statt und wurde finanziell unterstützt von PwC Österreich GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Schindler Rechtsanwälte GmbH und LGT Bank Österreich.



„Die Corona-Krise ist für viele Unternehmen nun die Chance, darauf zu fokussieren, welche Bereiche man stärken oder abtreten möchte. Gut geführte Unternehmen

sind gegenwärtig gute Übergabekandidaten, wenn die Familie das will.“

Rudolf Krickl, PwC Österreich



„Mehr als zwei Drittel der Gründergenerationen sagen, dass die Next Generation nicht das Profil oder Interesse hat, den Betrieb zu übernehmen. Die potenziellen Nachfolger wie-

derum meinen, dass sie nicht rechtzeitig eingebunden wurden.“

Dietmar Baumgartner, LGT Bank Österreich



„Trotz guter Planung ist es immer empfehlenswert, auch einen Plan B in der Tasche zu haben, falls die Übergabe doch nicht so funktionieren sollte, wie geplant.“

Clemens Philipp Schindler, Schindler Rechtsanwälte

Bewährtes Mittel, Nachfolgerfragen zu klären

Family Governance. In einer Familienverfassung ist schriftlich niedergelegt, welche Ziele und Werte ein Familienunternehmen verfolgt – die Expertenrunde erklärt, ab wann so eine Verfassung Sinn macht.

Eine Familienverfassung (Family Governance) ist die beste Variante für eine reibungslose Firmennachfolge. Sie umfasst alle rechtlichen Möglichkeiten, Mechanismen und Strukturen sowie Regeln, die zur Anwendung kommen können, um gesamtheitlich eine Unternehmensnachfolge zu regeln.

„Jedes Familienunternehmen braucht Regeln und Strukturen“, sagte LGT Bank Österreich Chef Dietmar Baumgartner. „Wie detailliert die Ausgestaltung ist, hängt von der Größe und Komplexität der Familiensituationen ab.“ Ein Regelwerk benötigt man somit bereits sehr früh, bzw. sollte auch in kleinen Unternehmen nicht fehlen.

„Sobald der Wille gegeben ist, dass ein Unternehmen in der Familie weitergegeben werden möchte, braucht man auch eine Familienverfassung“, meinte Rudolf Krickl, Steuerexperte bei PwC Österreich. PwC ist ein kompetenter Partner bei der Erarbeitung solcher Verfassungen. „Wir bieten zum Beispiel die integrierte Eignerstrategie“, sagte Krickl. „So eine Strategie würden wir immer vor einen Nachfolgerprozess voranstellen.“



In der Diskussionsrunde wurde klar betont: Eine Familienverfassung darf in keinem Familienunternehmen fehlen.

Fixpunkte

„Im allgemeinen Sprachgebrauch steht eine Verfassung über allem und ist in der Hierarchie ganz oben. Eine Family Governance kann man damit nicht unmittelbar vergleichen, die Familienverfassung stellt vielmehr den Rahmen bzw. die Leitlinien dar“, relativierte Anwalt Clemens Schindler. „Um diese rechtlich verbindlich zu machen, müssen sie u. a. in Verträge eingepflegt werden.“

Aber im Unterschied zu einer „richtigen“ Verfassung lässt sich in einer Familienverfassung nicht alles rechtlich ausgestalten. Erbvertrag und Testamentsvollstreckung seien zwei Beispiele, die in Deutschland

bei Nachfolgeplanungen durchaus eingesetzt werden, aber in Österreich in dieser Form nicht zur Verfügung stehen.

Bei der Erarbeitung einer Familienverfassung empfiehlt sich zu überlegen, mit welchen Themen und möglichen Konflikten ein Unternehmen betroffen sein könnte. Eine Familienverfassung sollte etwa einen klaren Entscheidungsprozess abbilden. „Damit zum einen informierte Entscheidungen getroffen werden und zum anderen aufgrund eines vorgezeichneten Entscheidungsprozesses, je nach Relevanz der Frage, die richtigen Personen innerhalb der Familie eingebunden

sind“, so der Rat der Experten.

Für Baumgartner sind folgende Kernaspekte elementar: Vermögen, Werte, Ziele. „Daher würde ich die Inhalte einer Firmenübergabe in drei Teile strukturieren.

1. Die erbschafts- und gesellschaftsrechtlichen Verträge, die regeln, wie zum Beispiel Gewinne ausgeschüttet werden, oder wer im Unternehmen arbeiten darf usw.

2. Weniger verbreitet ist die Familiencharta, bei der eher emotional bindend als rechtlich bindend die Ziele und Werte des Unternehmens abgebildet werden.

3. Es sollten Organe und Strukturen in der Familienverfassung ent-

halten sein. „Einerseits aufgestellte Verträge, andererseits konkrete Elemente, die man anwendet, um sie in die Tat umzusetzen“, so Baumgartner und sieht in dem Punkt Themen wie etwa Familienversammlungen enthalten, bei denen alle Familienmitglieder zusammenkommen, um bestimmte Regeln zu beschließen. Wichtig seien auch Kommunikations- und Ausbildungsplattformen innerhalb der Familienverfassungen, um die nächsten Generationen in Themenstellungen einzubinden.

„Die Dokumente einer Familienverfassung sollten periodisch überprüft und gegebenenfalls angepasst

werden“, lautete Krickls Ratschlag. Bei der Diskussion wurde auch das Thema Stiftung angesprochen. „Entscheidend ist das Motiv für die Wahl der Stiftung“, sagte Schindler. Steuerliche Vorteile sieht er eher als schlechtes Motiv. Ähnlich wie die Familienverfassung sollte auch eine Stiftung gut geregelt sein. Schlecht geregelt kann die Stiftung zur „Versteinerung“ des Unternehmens führen, weil in der Stiftung meist Personen sitzen, die mit dem operativen Geschäft wenig zu tun haben. Aus diesem Grund ist die Besetzung der Stiftungsräte entscheidend für die Flexibilität und den Erfolg eines Unternehmens.

Trotz Covid-19 kein Grund für Abwarten beim Firmenverkauf

Externe Übergabe. Die Option, wenn es keinen, keinen geeigneten oder keinen willigen Nachfolger gibt, dann holt man einen Partner ins Unternehmen oder verkauft die Firma.

Wenn sich kein Nachfolger für ein Familienunternehmen findet, kommt es in der Regel zum Firmenverkauf.

Bei einem Verkaufsprozess sieht man sich in einem ersten Schritt das Profil des Unternehmens an. Danach sucht man die in Frage kommenden Käufer aus. „Es ist eine herkömmliche Mergers & Acquisitions (M&A) Situation und hat dann kaum noch mit dem Charakter eines Familienunternehmens zu tun“, sagte Rudolf Krickl von PwC Österreich. „In den häufigsten Fällen kommen die Käufer aus dem Wettbewerb oder ein Finanzinvestor schlägt zu.“ Außer es handelt sich um Sonderfälle. Etwa, wenn jemand aus dem Familienunternehmen im verkauften Unternehmen weiterhin tätig sein will oder einen Minderheitenanteil am Unternehmen behalten möchte. „Das reduziert jedoch in der Regel den Preis“, meinte Krickl.

Dietmar Baumgartner von der LGT Bank Österreich machte die Erfahrung, dass es häufig Mischvarianten gibt. „Wenn der Entscheidungsfindungsprozess gut und sauber gelaufen ist, dann glücken diese Übergaben auch sehr erfolgreich“, sagte Baumgartner, der auch schon erlebt hat, dass Unternehmen an langjährige Mitarbeiter übergeben worden sind. Das Problem ist in diesem Fall die Finanzierung. Der Mitarbeiter

ist nur selten in der Lage, die Finanzierung der Übergabe selbst aufzubringen. Für Zwischenfinanzierungen gibt es viele unterschiedliche Möglichkeiten: Banken, Fonds, Investoren. „Häufig, gerade wenn die Finanzierungslücke entsprechend groß ist, dann sind Fonds eher in der Lage als Finanzierungspartner zu agieren als klassische Banken“, meinte Steuerexperte und Rechtsanwalt Clemens Schindler, der vor allem für einen Management-Buyout diverse Mischformen beobachtet. Etwa die Abgabe des Managements als Vorstufe zum eigentlichen Unternehmensverkauf. „Das macht Sinn, wenn ein Unternehmen zum Beispiel so geführt wurde, dass es aktuell nicht verkaufsfähig ist. Man holt sich als Eigentümer das gegebenenfalls externe Management an Bord.“ Ein Management-Buy-out muss also nicht zwingend eine Endlösung sein, sondern kann eine spannende Zwischenlösung sein, die den späteren Verkaufspreis des Unternehmens in die Höhe treibt. „Im Wesentlichen hängt es an der Erwartungshaltung des Eigentümers“, brachte es Krickl auf den Punkt. „Will er lieber einen schnellen Verkauf, um schnell liquide Mittel zu erhalten, die er anders nutzen kann, oder möchte er das Unternehmen zuerst verkaufsfähig machen und zu einem späteren Zeitpunkt zu einem höheren Preis

verkaufen.“ Anwalt Schindler konnte aus Erfahrung berichten, dass die verbleibende Beteiligung oder Rückbeteiligung oft der Wunsch des Käufers und weniger des Verkäufers sind. Etwa, damit das Know-how in der Firma bleibt. „Sinn macht es auch, mit einem neuen Investor einen Expansionsschritt zu setzen, zu

dem man alleine nicht in der Lage wäre“, so Schindler.

Corona bremst kaum

Mit der Corona-Krise ist eine starke Konjunktur frühestens 2023 zu erwarten. Sollten Unternehmensverkäufe, die für 2021 geplant gewesen wären, eher verschoben werden?

„Nein“, so die einstimmige Meinung der Experten. „Das Transaktionsvolumen wird hoch bleiben und zurzeit durch die Krise sogar eher beflügelt“, meinte Baumgartner. Gegenwärtig sei viel Geld im Markt. Viele Investoren scharren in den Startlöchern. Es gäbe somit keinen Grund, abzuwarten.



Einigkeit unter den Experten des Round Tables: Ein halbwegs funktionierendes Unternehmen findet einen Nachfolger/Käufer.