

Thema: Schindler Rechtsanwälte

Autor: k.A.

Unternehmen moderierend begleiten

Im Gespräch. Bei vielen Familienunternehmen steht derzeit die Nachfolge an. Für die ideale Lösung braucht es viel Fingerspitzengefühl, sagen Daniela Steiner und Philipp Hoyos, Schindler Attorneys.

Laut aktuellen Studien ist bei zwei Dritteln der Familienunternehmen das Thema Nachfolge bzw. Übergabe nicht geregelt. Welche Schwerpunkte setzen Sie bei Ihrer Beratung in diesem wichtigen Bereich?

Philipp Hoyos, Partner Schindler Attorneys: Dieser Bereich ist nicht nur wichtig, sondern auch sensibel – denn hier gibt es zwischen „gewöhnlichen“ und Familienunternehmen die größten Unterschiede. Wenn der Übergabewille auf der einen Seite und der Übernahmewille bei der Nachfolgeneration gegeben sind, muss die Familie ihre Wünsche und Ziele definieren. Im Idealfall bedeutet das, dass alle an einem Tisch sitzen und gemeinsam an den künftigen Vorstellungen arbeiten. Dann geht es in die Beratung und die Umsetzung: Wo ist das Familienrecht relevant, wo das Erbrecht – Stichwort Pflichtteile. Denn eine Firmenübergabe betrifft Gesellschaftervereinbarungen, aber auch Entscheidungen in der Familie: Wer will unternehmerische Verantwortung wahrnehmen? Wer will sich wie weit im Tagesgeschäft engagieren? Um all das zufriedenstellend zu regeln, kann ein Blick von außen hilfreich sein. In Familienunternehmen muss man in Generationen denken. Wir plädieren daher dafür, Übergaben früh genug zu planen und langjährige Prozesse gut vorzubereiten – und dabei auch Regelungen hinsichtlich der Konfliktprävention zu treffen.

Daniela Steiner, Counsel Schindler Attorneys: Konflikte kommen bei Familienunternehmen nicht nur aus unternehmerischen, sondern auch aus familiären Themen. Wenn Emotionen im Spiel sind und Wertschätzung, Liebe usw. auf dem Spiel stehen, muss das in der Beratung inkludiert und bedacht werden. Denn Konflikte dürfen nicht unter den Teppich gekehrt werden. Es braucht eine offene Kommunikation, bei der eine professionelle Begleitung durch einen externen Mediator empfehlenswert sein kann. Wir achten darauf, Business- und Familienthemen in Einklang zu bringen.

Wie wichtig ist das Thema Nachfolge in Ihrer Beratungspraxis?

Hoyos: Nachfolge- und Übergabethemen sind in der Tat der wichtigste Bereich, schon aus demografischen Gründen – eine Übergabe erfolgt ja in der Regel meistens aus Altersgründen. Und nicht nur in den Eigentümerfamilien selbst finden Nachfolgen und Übergaben statt, sondern auch beispielsweise bei den Organen der Stiftungen. Konflikte können auch dort entstehen. Daher ist insbesondere bei Stiftungen auf eine generationenübergreifend funktionsfähige Governance zu achten. Die „typische Übergabe“ gibt es nicht und niemand gibt am Freitag den Schlüssel ab und kommt dann am Montag nicht mehr ins Büro. Kompetent übergeben braucht Beratung.

Mit Stiftungen verbundene Familienunternehmen sind besonders oft anzutreffen. Gibt es Corporate Governance auch bei Stiftungen?

Steiner: So wie Unternehmen – also auch Familienunternehmen abseits jeglicher Börsennotiz – den Fokus auf eine immer bessere Governance legen, lässt sich auch ein Trend zur professionell angepasster Stiftungs-Governance erkennen. Das macht Sinn und hilft, die Vision des Stifters nachhaltig abzusichern sowie diese auch über Generationen lebbar zu machen. Auch hier braucht es umfassende Beratung: Wir sind Rechtsanwälte, aber setzen auf eine

systemische Beratung. Wir begleiten Unternehmerfamilien zunächst moderierend. Es geht darum, Lösungen grundsätzlicher Natur zu erarbeiten: Was sind unsere Werte und Ziele? Wie soll sich das Unternehmen über die kommenden Generationen entwickeln? Wir denken gemeinsam sehr weit. Es ist unsere Aufgabe, die Lösung, die individuell in erster Linie von den Familien gefunden wird, rechtlich umzusetzen. Die Praxis zeigt, dass sich in den meisten Fällen eine zufriedenstellende Lösung für alle Beteiligten finden lässt.

Eine Lösung kann auch der Exit sein. Wie erfolgt dieser in der Praxis?

Steiner: Die Gründe für einen Exit können sehr vielfältig sein und dem-

entsprechend ist eine allgemeine Antwort hier schwierig. Sofern eine Familie keine übernahmewilligen Nachkommen hat, kann der Verkauf eine Lösung sein. Aus unserer Sicht kann eine solche Situation aber auch durch gelindere Mittel gelöst werden, zum Beispiel durch die Einsetzung von externen Geschäftsführern. Aber auch in diesem Fall ist es notwendig, dass sich die Familie auf eine gemeinsame Zukunftsstrategie verständigt. Kommt die Familie zu dem Schluss, dass ein Verkauf eine gangbare Lösung ist, sollte in Zeiten wie diesen auch frühzeitig überlegt werden, wie mit dem Verkaufserlös umgegangen wird. Auch dafür kann die Festlegung von gemeinsamen Zielen und Strategien geboten beziehungsweise sehr hilfreich sein. Weiters ist auf eine optimale Verkaufsstrukturierung zu achten.

Wo sehen Sie die Herausforderungen für Familienunternehmen in der aktuellen, von Krisen und Unsicherheiten dominierten Zeit?

Hoyos: Alle Unternehmen werden derzeit täglich auf die Probe gestellt. Familienunternehmen werden immer professioneller und die meisten von ihnen haben erkannt: Wenn Ungemach von außen droht, sind jene Unternehmen besser beraten, die auch unter Druck rasch agieren, flexibel sind und entsprechend schnell zu Entscheidungen finden. Hierbei kann es schon einmal zu unterschiedlichen Auffassungen kommen. Konflikte, die eine Entscheidungsfindung verzögern können jedoch von enormem Nachteil sein. Familienunternehmen, die wissen, wie sie mit Konflikten umgehen und klare Entscheidungsstrukturen haben, sind daher sicherlich besser aufgestellt. Wer sich intern noch nie damit beschäftigt hat und keinen Plan B in der Schublade hat, bekommt Probleme. Auch hier gilt es, über Mechanismen zu sprechen und Regeln für den Sonderfall zu erarbeiten. Ob diese im Gesellschaftervertrag oder in einer Art „Familienverfassung“ festgelegt werden: sich damit auseinanderzusetzen, zahlt sich aus.

Thema: Schindler Rechtsanwälte

Autor: k.A.

Steiner: Dazu kommt, dass Familienunternehmen in der x-ten Generation schon einiges an herausfordernden Zeiten erlebt haben und sie erfahrungsgemäß kurze Entscheidungswege haben: Es liegt in der Natur von Familienunternehmen,

schneller und flexibler handeln zu können. Oft werden bei ihnen auch Sachen aus einem Selbstverständnis heraus gemacht: Wenn in einem Unternehmen Mitarbeiter auch schon in der x-ten Generation tätig sind, zeigt das deutlich einen gelebten Fokus auf die Mitarbeiterführung - und dass man schon auf Corporate Culture oder Work-Life-Balance geachtet hat, bevor diese Begriffe überhaupt noch bekannt waren.

Die nächste Generation der Unternehmen ist meistens international ausgebildet und sehr gut global vernetzt. Macht das Familienunternehmen erfolgreicher - und resilienter?

Hoyos: Internationalisierung hat nicht nur mit Bildung zu tun, sondern auch mit Wettbewerb. Eine Arbeiterfahrung oder ein Bildungsweg im Ausland führen dazu, dass die Next Generation stark auf den Wettbewerb achtet und neuen Ideen gegenüber sehr aufgeschlossen ist. Das Unternehmen über die Jahre auch „von unten“ zu sehen und zu verstehen, kann darüber hinaus ein großer Vorteil sein. Wir plädieren dafür, die Nachfolgeneration möglichst frühzeitig zu integrieren und ihr die Prozesse im Unternehmen nahezubringen. Denn der Spaß fängt erst an, wenn man sieht, aus welchen Komponenten sich der Erfolg zusammensetzt und dass man ein Teil des Ganzen sein kann. Das gilt unabhängig von Größe und Branche: Auch ein Bauernhof ist ein Familienunternehmen, wo drei Generationen zusammenarbeiten.

Wie wichtig ist die externe Sichtweise gerade für Familienunternehmen?

Hoyos: Gerade die angesprochene Professionalisierung bringt mit sich, dass Familienunternehmen, die eine gewisse Größe erreichen, professionelle Beratung brauchen. Es gilt, Fehler zu vermeiden und Chancen besser erkennen und nutzen zu können. Das geht nur mit ganzheitlicher Beratung. Unser Schwerpunkt ist daher nicht nur Gesellschaftsrecht, sondern auch Erb- und Familienrecht in Verbindung mit Stif-

tungs- und Steuerrecht, für das wir sehr gute Kompetenz im Haus haben. Wir helfen Unternehmen, sich systemisch besser aufzustellen und ihre Vision zu definieren und umzusetzen.

Steiner: Ich selbst bin systemischer Coach und Mediatorin iAuS. Das zeigt: Der Blickwinkel über den Tellerrand ist entscheidend, um die Strategiefindung zu begleiten. Denn am besten ist es, früh zu beginnen - auch wir beraten am Anfang noch nicht steuerlich und rechtlich, können aber schon bei der Ideensuche sagen, was möglich und was nicht möglich ist und gehen dann in die rechtliche Umsetzung.

Was macht eine gute Beratung in diesem Bereich aus?

Hoyos: Wir arbeiten sehr konsens- und lösungsorientiert. Denn Konflikte, die zu gerichtlicher Auseinandersetzung führen, können das Ende des Unternehmens bedeuten. Daher versuchen wir, den Kontext im Ganzen zu sehen und auch bei einem Streit die beste Lösung finden.

Steiner: Wenn Porzellan zerschlagen wird, ist es oft schon zu spät. Je weniger eskaliert, desto einfacher ist es, moderierend etwas zum Guten zu bringen. Aber nicht immer werden wir am Anfang hinzugezogen und arbeiten aber auch dann aktiv daran, Konflikte abzufedern. Dazu kommt, dass das oft „Stellvertreterkriege“ sind, bei denen es in Wahrheit nicht um den augenscheinlichen Sachverhalt, sondern um etwas ganz anderes geht. Das ist die Kunst: Wir müssen mit viel Fingerspitzengefühl vorgehen und erkennen, wofür es wirklich geht, um die bestmögliche Lösung zu finden.

INFORMATION

Die Seite entstand mit finanzieller Unterstützung der Schindler Rechtsanwälte GmbH.

Thema: Schindler Rechtsanwälte

Autor: k.A.



**Daniela Steiner
und Philipp Hoyos,
Schindler Attorneys,
helfen Unternehmen,
sich systemisch besser
aufzustellen und ihre
Vision zu definieren und
umzusetzen.** [Daniel Novotny]