



Family Business Governance

Zukunftssicherung für Familienunternehmen

Österreichs Familienunternehmen beschäftigen mehr Menschen und zahlen mehr Steuern als jede andere Unternehmensform. Knapp 90 Prozent der heimischen Unternehmen, die 70 Prozent der Erwerbsfähigen beschäftigen, lukrieren 60 Prozent des Gesamtumsatzes. Eine geregelte Übergabe ist eminent.

Wels im Bild sprach mit dem auf diesen sensiblen Bereich spezialisierten Unternehmensberater Dr. Christian Fuchs aus Hellmonsödt. Um Otto von Bismarcks Statement „Die erste Generation verdient das Geld, die zweite verwaltet das Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte und die vierte verkommt vollends“ nicht recht zu geben, gilt es, zeitgerecht die Weichen für eine sorgfältige Übergabe zu stellen.

Die eigene Firma weiterzugeben, ist selbst für gestandene Unternehmer Neuland. Dabei wird oft viel Kapital vernichtet. Sie bauen ihre Firma ihr Leben lang erfolgreich auf, sammeln wertvolle Erfahrungen und wissen doch nicht, wie die Übergabe am besten gelingen kann.

Deshalb muss sich jeder Unternehmer fragen, ob er in fünf bis zehn Jahren noch in der Lage sein wird, sein Unternehmen den Erfordernissen der Zeit anzupassen und diesen gerecht zu

werden. Entscheidend ist auch, inwieweit der Betrieb übergabetauglich ist. Aktuell ist das bei etwa sechs Prozent der Unternehmen der Fall, wobei die Rate im Tourismus am höchsten liegt.

Die häufigsten Fehler

Streit, Einmischung durch den „Senior“ oder dessen plötzlicher Tod, ohne die Nachfolge geregelt zu haben. Unternehmerische Gründe wie neue Geschäftsmodelle oder Finanzierungsprobleme sind die Ausnahmen. Häufigste Konfliktursache ist, wenn der Übergeber nicht loslassen kann und der Übernehmer keinen eigenen Aufgabenbereich bekommt. „Wer mit 70 Jahren im Unternehmen immer noch unersetzlich ist, hat vermutlich schon mit 60 angefangen, sein Lebenswerk zu zerstören.“, so Fuchs. Damit die diversen Besprechungen im Rahmen der Übergabe möglichst reibungsfrei, effektiv und professionell stattfinden, empfiehlt es sich, einen externen Unternehmensberater oder Mediator einzuschalten.

Der ideale Zeitpunkt

Die Unternehmensnachfolge sollte zu keinem Zeitpunkt ungeregelt sein! Diesbezügliche Gespräche sind oft

weder angenehm noch konfliktfrei, gerade wenn es um Pflichtteilsverzichte geht. Vom Erstgespräch bis zur Realisierung dauert es durchschnittlich fünf Jahre. Bei der einfachsten Form – der verbleibende Ehegatte wird Universalerbe und die Kinder bekommen den Pflichtteil – sind meist die Konflikte schon vorprogrammiert.

Deshalb empfiehlt sich einerseits zu Lebzeiten eine Zwischenlösung für das unerwartete Ableben sowie andererseits eine konkrete Nachfolgeregelung für die Übergabe. Letztere erfordert persönliche und familiäre Weichenstellungen. Übergeber und Übernehmer definieren in einem Übergabeplan Zuständigkeiten und Übergabezeitpunkt. Ein probates Mittel dafür ist eine Familienverfassung, in der gemeinsam festgelegte Ziele, Werte und Verhaltensnormen beschlossen werden. Die Rolle der Familie im Unternehmen, deren Rechte und Pflichten werden unter einen Hut gebracht und es gilt, den Kampf um Macht und Einfluss hintanzuhalten. Eine Familienverfassung erhöht die Bindung der Familie zum Unternehmen und macht somit Unternehmen erfolgreicher. (IH)