

# VOM RICHTIGEN ZEITPUNKT

Wie Familienunternehmer ihr Lebenswerk erhalten,  
Und wie sie es gefährden.



*Globalisierung, digitale Disruption, unsichere Konjunktur: Noch nie war es so schwierig, ein Familienunternehmen zu erhalten. Eine neue Plattform aus Topberatern diskutiert am runden Tisch nachhaltige Lösungsansätze.* Moderation: Stefan Schatz, Fotos: Daniela Klemencic

**V**ier der in ihren Bereichen anerkanntesten Experten für Familienunternehmen widmen sich gemeinsam einem Schwerpunkt: Prof. Dr. Roland Falb, Dr. Dieter Spranz, Mag. Günther Tengel und Dr. Andreas Gratzl haben ihre Expertisen gebündelt und ein in Österreich einmaliges Angebot geschaffen. Als kleine Gruppe erfahrener Profis und gleichzeitig Partner führender Beratungsunternehmen des Landes können sie auch mehrdimensionale Probleme von Familienunternehmen ganzheitlich lösen. Am Round Table von *assets* diskutieren sie über Herausforderungen und Hürden von Familienunternehmen.

*Welchen Vorteil hat Ihr Angebot gegenüber einzelnen Beratern?*

**ROLAND FALB:** Jeder von uns widmet sich seinem Fachgebiet als Partner und mit den Ressourcen seiner jeweiligen Organisation, aber auf Wunsch bilden wir eine Plattform, wenn die Aufgabenstellung eine gewisse Komplexität hat.

**GÜNTHER TENDEL:** Vertrauen ist in Familienunternehmen entscheidend. Wenn Aufgaben komplexer werden, ist es schwer, jemanden beizuziehen, der sich dieses Vertrauen erst neu erwerben muss. Als Plattform genießen wir Vertrauen. Es sind auch nicht immer alle vier Kollegen im Einsatz, nur jene, die einen Beitrag liefern können.

**ANDREAS GRATZL:** Es geht auch um Effizienz. Gemeinsam kommen wir schneller zu einer Lösung. Und wir bieten ein Netzwerk: Familienunternehmer, die etwa vor der Herausforderung Nachfolge stehen, können auf Wunsch im kleinen Kreis mit anderen Unternehmern diskutieren, die diese Situation schon hinter sich haben.

**DIETER SPRANZ:** Wir haben uns auch schon früher zu allgemeinen Themen ausgetauscht, etwa zu Privatstiftungen. Das hat eine Dynamik bekommen, sodass wir beschlossen haben, uns strukturierter dieser Thematik zu widmen. Formal und rechtlich sind wir freilich völlig unabhängig voneinander und agieren als separate Auftragnehmer.

*Lassen sich die Aufgabenstellungen in Familienunternehmen vergleichen?*

**TENDEL:** Jedes Unternehmen, jede Familie ist einzigartig. Dahinter gibt es aber Gemeinsamkeiten. Diese sieht man, wenn man von außen kommt und schon sehr oft mit ähnlichen Herausforderungen und Aufgabenstellungen konfrontiert war.

**FALB:** Die thematische Klammer für Unternehmer ist: ‚Wie erhalte ich mein Lebenswerk?‘ Das hat unterschiedliche Dimensionen. Jene der Finanzstruktur, der Absicherung, es gibt Governance-Fragen. Gibt es eine Stiftung? Wird eine gegründet? Wem übergibt man das Unternehmen – jemandem aus der Familie oder einem angestellten Management? Und dann die Frage: ‚Bin ich von meiner strategischen Aufgabenstellung nachhaltig gut aufgestellt?‘ Ein Beispiel: Wechselt man von einer sehr stark auf den Gründer zugeschnittenen hierarchischen Führungsorganisation auf ein angestelltes Management, ersetzt man nicht nur einen Kopf durch einen anderen. Das ändert die Organisation des Unterneh-



mens und die Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Tausende Fragen entstehen, bis hinein in den privaten Bereich. Etwa: Wie wirkt sich das Erbrecht aus? Wie teilt man die Anteile auf? Wir haben unterschiedlichste Lösungsansätze gesehen. Die einen wollen verkaufen, die Familie soll vom Erlös des Unternehmens leben. Andere wollen das Unternehmen im Familienbesitz halten und alle Nachkommen in Managementfunktionen einsetzen – mit allen Vor- und Nachteilen. Darüber wollen sich Unternehmer austauschen. In diesem Themenkreis bewegen wir uns mit dem Übertitel: Erhaltung des Lebenswerkes.

*Sie sprachen die Nachfolgeregelung an. Was sind denn die anderen Herausforderungen von Familienunternehmen?*

**DIETER SPRANZ:** Die sind sehr vielfältig. Eine der Herausforderungen ist: Wie weit involviert sich die Familie im Unternehmen? Wie sind die Regelungen bei Management-Entscheidungen? Es geht auch um die Aufteilung von Talenten. Es

gibt Unternehmertypen in der nächsten Generation mancher Familien, in anderen aber nicht. Eine der Herausforderungen: Wie trennt man die Interessen und das Vermögen der Familie von der Entwicklung des Unternehmens? Die Frage, die sich aus Unternehmersicht stellt: ‚Bin ich der richtige Eigentümer für die Anforderungen des Unternehmens?‘ Werden Investitionen, Internationalisierung und Kooperationen, die für das Unternehmen entscheidend sind, von der Familie mitgetragen? Das hat nichts mit der Nachfolgeregelung zu tun, sondern mit dem Entwicklungszyklus eines Unternehmens. Mit Wachstum kommt familienfremdes Management ins Unternehmen, damit kommt es zum Kulturwandel. Ist die Familie dafür bereit? Diese Spannungsfelder können befruchtend sein, wenn man die Spannung in die richtige Richtung leitet.

**GRATZL:** Man muss die Nachfolge auch antizipieren. Gründer, die ein Unternehmen und ein Vermögen aufgebaut haben, gewohnt sind, zu steuern und zu entschei-

den, müssen sich schon sehr früh fragen: ‚Wie soll es einmal weitergehen?‘ Vielleicht gibt es mehrere Kinder mit sicherlich unterschiedlich verteilten Talenten. Sind sie für das Aufgabengebiet die Richtigen, wollen sie operativ eingebunden sein oder interessieren sie sich gar nicht für das Unternehmen? Das ist nicht einfach von heute auf morgen zu beantworten, das schieben Unternehmer oft lange vor sich her. Sie sind ja in einer Komfortzone, weil es ja hervorragend läuft. Aber irgendwann muss man eine Lösung haben. Wir beobachten leider immer öfter, dass dieser Zeitpunkt ein bisschen zu spät gewählt wird. Deshalb ist ein Katalysator wertvoll, jemand, mit dem man diese Fragen durchdenkt, der Best Practice einbringt und eine neutrale Diskussion mit Familienmitgliedern und Nachfolgern ermöglicht.

*Ist ein Familienunternehmen noch ein solches, wenn es nicht ins Management eingreift oder Anteile im Streubesitz vergab?*

**GRATZL:** Viele sagen: ‚Es ist nur dann ein Familienunternehmen, wenn jemand von uns im Management sitzt.‘ Diese Einstellung wird zum Problem, wenn man niemanden hat, der diese Rolle wahrnimmt. Oder wenn der Ausgewählte nicht glücklich damit ist. Das ist meist der Anfang vom Ende. Der wesentliche Unterschied, den ein Familienunternehmen ausmacht, ist die Kultur im Unternehmen. Ein Beispiel dafür sind sehr langfristige Entscheidungen, an denen lange festgehalten wird. Das hat Vor- und Nachteile. Menschen, die viel für die Familie geleistet haben und denen man vertraut, will man möglichst lange ans Unternehmen binden. Sie hat die Kultur, auch ihnen etwas zu schulden. Die



Roland Falb ist Geschäftsführer des Wiener Offices und Managing Partner Südosteuropa des Strategieberaters Roland Berger.



Günther Tengler ist Chairman von Amrop CEE und geschäftsführender Eigentümer von Amrop Jenewein in Österreich.

Summe solcher Merkmale macht ein Familienunternehmen aus, unabhängig davon, wer im Management sitzt.

**SPRANZ:** Man muss drei Ebenen unterscheiden. Es gibt das Unternehmen selbst, das Management und die Eigentümer. Das Extrem ist, dass die Familie nur noch eine reine Investorenrolle hat. Das Unternehmen ist ein Vermögenswert, die Familie hat ein Interesse, dass sich dieser gut entwickelt. Für mich ist also die Eigentümerrolle entscheidend, weil es eine gewisse Bindung zum Unternehmen gibt. Da geht es auch um Tradition und Historie.

**FALB:** Wenn in der Historie eine starke und präzente Persönlichkeit als Unternehmer steht, hat man genau gewusst, wer ent-



Dieter Spranz ist Partner der im CEE-Raum führenden Wirtschaftsanwaltskanzlei Wolf Theiss und selbst Unternehmer.



Andreas Gratzl begleitet als Gründer und Geschäftsführer der AG Family Business Management viele Familienunternehmer.

scheidet. Ändert sich dieses Gefüge, gelten neue Spielregeln. Das schafft Unsicherheit. Insbesondere, wenn Stiftungen zwischen-geschaltet werden. Manchmal werden Unternehmen in der Entwicklung gebremst, weil es dann keine raschen Entscheidungen mehr bekommt. Weil risikoaverse Gremien statt des risikoaffinen Unternehmers entscheiden müssen. Damit können Unternehmen, egal, ob Familienmitglieder im Vorstand sind oder Fremde, nur sehr schwer umgehen. Ein anderes Problem ist, wenn mehrere Familienstämme Vertreter ins Unternehmen entsenden, sich aber untereinander nicht vertragen. Über die Vertreter im Management wird der Familienkampf ins Unternehmen getragen. Das betrifft hunderte Mitarbeiter. Eine katastrophale Situation, die das Unternehmen gefährdet, wie wir in vielen Fällen gesehen haben. Solche Fragestellungen sind essenziell und müssen absolut sauber gelöst werden. Mit den Onkeln, Neffen und eigenen Kindern zu diskutieren, ist schwierig, auch psychologisch schwierig. Die Berater wirken in diesen Diskussionen als Mediatoren.

*Empfehlen Sie den radikalen Schnitt in der Nachfolge oder den langsamen Übergang?*

**TENGEL:** Harte Entscheidungen in Unternehmen fallen schwer, in Familien aber noch schwerer. Kein Vater, keine Mutter hat eine neutrale Beziehung zu den Kindern. Einem Familienunternehmen empfehle ich nach wochenlangen Diskussionen eine Familienaufstellung, bevor man in unternehmerische Fragen eintaucht. Wir wissen, dass es besser wäre, Fragen proaktiv zu lösen. Aber genau das wird oft nicht gemacht. Es werden anhand von Zäsuren Entscheidungen getroffen. Wie etwa, dass der 29-jährige Sohn, der nie etwas vom Unternehmen wissen wollte, plötzlich einsteigen will. Man muss sich also entscheiden. Mit solchen Zäsuren beginnt das Spiel. Das ist in keiner Form proaktiv. Und deswegen gehen die Emotionen so hoch. Ein wesentliches Thema ist folglich, die Emotion in der Familie rauszunehmen. Bei Unternehmensübergaben funktioniert nur eine von zehn, wie es sein sollte.

*Gibt es ein idealtypisches Unternehmen, das alles richtig gemacht hat?*



**SPRANZ:** Dafür sind die Familienkonstellationen und damit die Unternehmen zu unterschiedlich. Objektiv betrachtet ist ein Unternehmen ein Vermögenswert, der immer einem Risiko ausgesetzt ist. Interessanterweise sind es gerade jüngere Unternehmer, die sich fragen: Was passiert, wenn ich plötzlich nicht mehr da bin? Etwas durch einen Autounfall. Sie denken nach, wie sie den Unternehmenswert von sich als Person entkoppeln.

**TENGEL:** Wir haben in Österreich 75 bis 80 Prozent Familienunternehmer. Uns müssten auf Anhieb Dutzende Fälle einfallen, wo die Übergabe optimal gelaufen ist. Wir können uns spontan nur auf einige wenige positive Beispiele einigen. Heißt das, dass bei den anderen alles falsch läuft? Sicher nicht. Es heißt, dass die klassischen proaktiven Übergaben über mehrere Generationen selten sind. Man kann nicht sagen: „Der hat es gut gemacht, mach es auch so!“ Es gibt zu viele Unterschiede. Zudem war das Learning über die letzten Jahre unglaublich groß und hat Effekte. Für manche kommt das eben zu spät.

**FALB:** Aus meiner Sicht sind zwei Dinge entscheidend. Erstens: Lassen Sie sich nicht von Zäsuren überraschen. Beginnen Sie nicht erst nach einem Unglücksfall oder einer verunglückten Investition, über die Thematik nachzudenken. Zweitens: Lernen Sie die Kunst des Loslassens. Der 85-jährige Vorgänger, der täglich im Büro Controlling-Berichte studiert, parallele Informationskanäle im Unternehmen aufbaut und spaltend wirkt – das ist ganz schlecht. Besser ist: die nächste Generation gut entwickeln, egal, ob es eigene Kinder oder familienfremde Manager sind. Klären, wie viel unternehmerische Einflussnahme man haben möchte und wie man das in der Governance löst. Und dann mit viel Vertrauen loslassen.

**GRATZL:** Der Zeitpunkt ist wichtig. Je später man über Nachfolgethemen nachdenkt, desto geringer ist die Chance, in der verbleibenden Zeit die Lösung in der Praxis zu optimieren. Kein Unternehmer wird eine Lösung vom Reißbrett im Markt einführen, sondern das Produkt zuerst bis zur Marktreife testen und optimieren. Die Aufgaben und Rollen aller Familienmitglieder sind ein nicht immer planbarer Baustein.



Ein Berater kann Emotionen und unterschiedliche Sichtweisen in der Familie emotionsfrei lösen.

**FALB:** Die Geschwindigkeit der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung hat signifikant zugenommen. Unternehmer müssen sich auch fragen: „Habe ich noch genug Agilität, um bestehen zu können? Wäre es besser, gleich an den 22-jährigen Urenkel zu übergeben, weil der als Start-up-Unternehmer viel besser auf die Herausforderungen vorbereitet ist?“ Es kommt eine ganz neue Dynamik auf die Unternehmer zu.

*Wen vertreten Sie – die neue oder die alte Generation, die auch anders führt? Sie müssen ja entscheiden, welcher Stil für das Unternehmen besser ist.*

**FALB:** Im Idealfall beide, dann kann man als Berater die größte Wertschöpfung einbringen. Wenn man die Rolle des Mediators einnehmen kann, was nicht immer gelingt, ist es die dankbarste und beste Rolle. **TENGEL:** Wer uns beauftragt, ist unser Mandant. Aber damit beginnt es erst. Die Eltern kommen nicht Hand in Hand mit ihren Kindern zu uns und wollen bei der Übergabe unterstützt werden. Meist läuft das über eine Stiftung, einen Berater oder eine Privatbank.

*Sind Stiftungen im Hintergrund deshalb die bessere Lösung?*

**SPRANZ:** Das kann man nicht pauschal sagen. Wichtig ist, dass der Unternehmer und dessen Berater die eigentliche Inten-

*„Soll das Unternehmen in der Familie bleiben, ist eine Stiftung ungeeignet.“*

– Dieter Spranz –  
über Stiftungen als Unternehmenseigentümer

tion klar erkennen: Will man einen Zustand perpetuieren, das Unternehmen immer in Familienbesitz halten oder sollen die folgenden Generationen selbst entscheiden?

**TENGEL:** Bewahren ist ein wichtiger Wert in Familienunternehmen, das kann aber auch gefährlich sein. Was heute richtig ist, kann in ein paar Jahren völlig falsch sein, daran zerbrechen viele Stiftungen.

**SPRANZ:** Das Stiftungsrecht ist 20 Jahre alt, die Anzahl der Neugründungen ist aus gutem Grund stark rückläufig.

**GRATZL:** Vor 20 Jahren waren steuerliche Überlegungen die Ursache für die Gründung einer Stiftung.

**FALB:** Das war ein völlig falscher Zugang ...

**GRATZL:** Man war sich noch nicht bewusst, was eine Stiftung ist. Das Vermögen gehört einem dann nicht mehr. Mit einer Stiftung enteignet man drei Generationen. Viele wurden für 99 Jahre gegründet, man sollte sich genau überlegen, wie man das über diesen langen Zeitraum aufbaut. Welche Änderungsrechte lässt man zu, welche Flexibilität erlaubt man? Eine Stiftung soll kein starrer Körper sein. Niemand kann heute für die nächsten 80 Jahre definieren,

„Nur eine von zehn  
Übergaben funktioniert so,  
wie es sein sollte.“

– Günther Tengel –  
über die Häufigkeit problematischer Übergaben

wie eine Stiftung im Detail geregelt sein muss. Es sollte ein Framework sein und Beiräten und Vorständen die Möglichkeit geben, Flexibilität zu erhalten. Dann kann eine Stiftung ein tolles Instrument sein. Das zweite Thema ist: Manche Stifter wollen jederzeit das Sagen haben. Die eigentliche Entscheidung liegt damit beim Unternehmer, nur ex lege beim Stiftungsvorstand, der meist risikoavers ist. Wenn es den Stifter aber nicht mehr gibt – wo bleibt die unternehmerische Entscheidungskraft? Deshalb müssen Menschen und Strukturen in einer Stiftung sein, die den unternehmerischen Geist und die unternehmerische Entscheidungskraft auch in Zukunft erhalten. Die Entwicklung des Unternehmens muss von den Eigentümern gestützt werden, sie müssen kritische Fragen stellen, sonst verliert das Management den Drive. **SPRANZ:** Wenn die Familie Eigentümer des Unternehmens bleiben will, sollte man keine Stiftung machen. **FALB:** Der Gedanke der Stiftung kommt aus einer Zeit, in der man in Jahrzehnten dachte. Heute muss man rasch und agil reagieren, die Stiftung ist dafür ungeeignet.

*Empfehlen Sie beim Generationswechsel manchmal den Unternehmensverkauf?*

**FALB:** Es ist eine Frage des richtigen Verkaufszeitpunktes. In welchem Lifecycle befinden sich Unternehmen und Produkte? Können neue Produktgenerationen mit den bestehenden finanziellen Möglichkeiten geleistet werden? Ist das Unternehmen organisatorisch, personell und finanziell nicht gerüstet, fehlen Internationalisierung und Netzwerk, empfehlen wir den Verkauf. Manche wären mit einem Verkauf vor fünf Jahren richtig reich geworden und das Unternehmen wäre erhalten geblieben. Jetzt



ist das Unternehmen insolvent, die Familie hat nichts davon. Man muss die Frage des Exit-Zeitpunktes sehr ernst nehmen.

**SPRANZ:** Nur mit dem richtigen Eigentümer kann man sicherstellen, dass sich das Unternehmen weiterentwickelt. Wenn sich der Eigentümer nur möglichst hohe Dividenden auszahlt, fehlen die finanziellen Ressourcen, um am Markt langfristig zu überleben. Diese Frage muss man mit einer Familie sehr genau analysieren: Habt ihr ausreichend Interesse, genügend Talente, genügend personelle Ressourcen, seid ihr bereit, das Risiko zu tragen?

**TENGEL:** In den letzten Jahren gehen M&A-Gesellschaften in Europa proaktiv auf Unternehmen zu. Das Spielfeld wird gedreht: Wer permanent mit Verkaufsmöglichkeiten konfrontiert wird, beschäftigt sich öfter mit Verkaufsgedanken.

**GRATZL:** Rational sind Fragen zum Verkauf einfach zu beantworten. Schwieriger ist das Thema in der Familie, wenn das Unternehmen über Generationen aufgebaut wurde. Es können sich Dinge so rasch ändern, dass es opportun ist, das Unternehmen zu verkaufen. Das muss man vorher durchspielen, um Entscheidungsstrukturen zu haben, wenn es so weit ist.

**FALB:** Das zeigt, was ein Berater leisten kann: Auf den Unternehmer stürmen Aspekte und Daten ein, bis er den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Unser Job ist, zu zeigen, wie man durch diesen Wald durchgeht, verschiedene Pfade und die Vor- und Nachteile davon aufzeigt.

**SPRANZ:** In vielen Fällen sieht man folgende Entwicklung: Die Nachfolgeregelung ist nicht absehbar, das Engagement

des Unternehmers sinkt, wichtige strategische Weichenstellungen werden verschlafen, dann beginnen Verkaufsüberlegungen, meist mit völlig unrealen Vorstellungen über den Wert des Unternehmens. Ein Unternehmen mit rückläufigen Erträgen, keiner Wachstumsstrategie und ohne selbstständige Führungsressourcen gepaart mit überzogenen Wertvorstellungen – das führt fast mit Sicherheit zur Katastrophe.

**FALB:** Unternehmerische Krisen kommen immer in dieser Reihenfolge: die strategische Krise, die Umsatzkrise, die Ergebnis-krise und dann die Liquiditätskrise. Viele reagieren erst in der Ergebniskrise. Aber das Unternehmen verliert man nicht erst, wenn das Ergebnis nach unten geht, sondern wenn man die Strategie verloren hat. Für jeden strategischen Investor hat man an dieser Stelle enorm Wert vernichtet. In der Umsatzkrise kann man die Märkte nicht mehr richtig bedienen, in der Ergebnis-krise warten potenzielle Übernehmer nur mehr auf die Liquidation, um günstig kaufen zu können. Jeder muss sich klar sein, in welcher Phase er mit seinen Verkaufsgedanken steckt, ganz losgelöst von der Familiensituation: Ist es ein strategisches Thema oder doch schon ein Liquiditätsthema?

**GRATZL:** Es ist wie in der Kunst: Hört der Künstler zu früh mit der Arbeit am Werk auf, wirkt es unfertig, hört er zu spät auf, ist es überladen. In beiden Fällen bleibt es erfolglos. Die Synchronisierung rationaler unternehmerischer Prozesse mit der Entscheidungsfindung in Familien ist die Herausforderung, die wir bewältigen.

*Herzlichen Dank für das Gespräch. <*