



Der Standard *

Österreichs unabhängige Tageszeitung

Wien, am 06.05.2023 - Erscheinungsweise: 312x/Jahr, Seite: 67-68

Druckauflage: 91 300, Darstellung: 100%, Größe: 1183cm², easyAPQ: _

Auftr.: 6307, Clip: 15260493, SB: ifub



»OBSERVER«



Foto: AP

NACHFOLGER GESUCHT

Woran Firmenübergaben meistens scheitern – und was sie erfolgreich macht

Seiten K 2 und K 3



»OBSERVER«

Familienunternehmen I: Die Stolpersteine bei der Nachfolge



Lehrbeispiel „Succession“ (HBO-Serie): Patriarch Logan hält Sohn Kendall fest – sein Imperium auch. Nachfolgeplanung? Nein.

Jetzt
bist
du
dran

Die Pension ist in Sicht. Und jetzt? Wer führt das Familienunternehmen weiter? Die Übergabe an die Kinder ist nicht immer möglich oder leicht. Ein Blick auf Schwierigkeiten und Lösungen.

Natascha Ickert

Alles, was ich jemals getan habe, habe ich nur für meine Kinder getan“ – das behauptet Logan, der Vater und Boss einer riesigen Firma in der HBO-Serie *Succession*. In dieser streiten sich die Kinder darum, wer das Familienunternehmen übernehmen wird. Es wird gezockt und gezofft, gebuhlt und betrogen. Ein übliches Szenario bei einer Übergabe des Familienunternehmens an die nächste Generation? Manchmal ja. Gerade in den nächsten Jahren werden diese Kämpfe möglicherweise vermehrt auch in Österreich geführt. Warum?

Die Babyboomer – alle Personen, die zwischen 1946 und 1964 geboren sind – gehen demnächst in Pension. In dieser Generation kamen wesentlich mehr Babys zur Welt als in den darauf folgenden. Ihr Berufsleben fiel in die Zeit des großen Wirtschaftswachstums. Vermögen und Unternehmen konnten aufgebaut werden. Man sagt den Vertretern dieser Generation auch nach – Achtung, Verallgemeinerung! –, sie seien Arbeitstiere, die sich gerne für den Job aufopfern. Wird es dieser Generation leicht fallen, an die Nächste zu übergeben?

Wenn das Loslassen schwerfällt

Um nochmals auf die viel gelobte und viel gesehene Serie *Succession* (ins Deutsche übersetzt „Nachfolge“) zurückzukommen: Hier meint der Familienpatriarch, er kann eh alles besser. Er gibt seine Position nicht ab. „Tatsächlich ist es so, dass das Loslassen für viele sehr schwer ist. Aber gerade das ist entscheidend, damit die Übergabe gut verläuft“, sagt Erich Lehner, Partner bei der Steuerberatungsgesellschaft EY und Standortleiter von EY Oberösterreich.

Lehner sieht in seiner Arbeit, dass immer weniger Kinder es als selbstverständlich ansehen, in die Fußstapfen der Eltern zu treten. „Der Erstgeborene übernimmt – dieses Credo gehört der Vergangenheit an“, sagt auch die Gründerin des Instituts für Familienbetriebe (Ifub) Manuela Mätzner. Oft seien es die jüngeren Kinder, die den Betrieb übernehmen.

Die Eltern übergeben die Betriebe immer später, und bis es zur Übernahme kommt, seien die Älteren schon fest in ihrem eigenen Berufsleben verankert. Es gibt noch weitere Gründe, warum die Nachfolge schwierig werden könnte. Die Serie *Succession* ist auch hier wieder nah an der Realität.

Schwarze Schafe und viele Dramen

Lieblingssöhne und schwarze Schafe, alte psychische Wunden – Familien sind selten ein Ort allumfassender Harmonie. In der Serie kämpfen vier Kinder um das Imperium und die Gunst des Vaters. „Ich merke in meiner Beratungsarbeit immer wieder: Je mehr Kinder, desto schwieriger wird es“, erzählt Guido Schwarz, Berater und Konfliktmanager des Ifub. Es gebe auch Personen, die lieber alles ins Chaos stürzten und den Prozess so in die Länge ziehen, bis teils auch kein Geld mehr vorhanden sei und alle im Nachteil seien. „Hat man solche Personen im Unternehmen, wird die Nachfolge sehr schwer, und ein Verkauf ist womöglich die sinnvollste Lösung“, meint Schwarz. In *Succession* verkörpert die Tochter Shiv teilweise diese Rolle.

Alle Interessen der Erben zu beachten ist alles andere als leicht. Schwarz macht deshalb zu Beginn des Beratungsprozesses eine Familienaufstellung. Wer will was und warum. „Unsere Kundinnen und Kunden verraten uns ihre tiefsten Geheimnisse. Das ist auch notwendig, sonst ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Prozess scheitert“, sagt er. Der Streit müsse zuerst gelöst werden. Manchmal empfiehlt er auch eine Psychotherapie, um die alten Erlebnisse und Emotionen zu verarbeiten. „Gerade bei Familienunternehmen sind immer sehr viel Gefühle mit im Spiel. Auf die gilt es einzugehen und behutsam mit ihnen umzugehen“, sagt Mätzner.

Aber auch die ökonomischen Faktoren sollten nicht vergessen werden. Wird eine Firma von einem Kind übernommen, müssen die anderen Geschwister ausbezahlt werden – außer natürlich, sie verzichten darauf. Es gibt

Ach wirklich? Erstaunliche Fakten über Familienunternehmen

● Viele Familienunternehmen

Knapp 90 Prozent der Unternehmen in Österreich sind Familienunternehmen (Daten BMDW 2019).

● Wir sind unter den Top 500

Der Global Family Business Index hat für 2023 die umsatzstärksten Unternehmen weltweit gekürt. Sieben davon kommen aus Österreich. Zum Vergleich: In der Schweiz sind 16 der Top-Familienunternehmen beheimatet.

● Die Umsatzstärksten

Spar, Red Bull, XXXLutz, Alpla, Egger Group und Mayr-Melnhof sind die umsatzstärksten Familienunternehmen in Österreich.

● Jungspunde

Im Durchschnitt gibt es die Top-Familienunternehmen in Österreich seit rund 76 Jahren. Damit sind unsere heimischen Firmen etwas jünger als beispielsweise die deutschen (109 Jahre).

● Männer, Männer, Männer

Nur sechs Prozent der CEOs der weltweit stärksten Unternehmen sind Frauen. Um es anschaulicher zu machen: Nur vier der 78 deutschen Top-Firmen werden von Frauen geführt.

unzählige Möglichkeiten, das zu managen. „Eine Steuerberatung in Anspruch zu nehmen ist deshalb in jedem Fall ratsam“, sagt Heike Böhler-Thurnher, Referatsleiterin des Förderservice der Wirtschaftskammer Vorarlberg. Auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sollte vor der Übernahme analysiert werden, meint sie. Ist die Firma verschuldet? Hat die Person, die den Betrieb übernimmt, genug Erfahrung und Wissen für die Position und das Geschäftsfeld?

Personalangel auch hier spürbar

„Die Erfahrung zeigt, dass es für die Nachfolgerinnen und Nachfolger sinnvoll sein kann, vor der Übernahme in anderen Firmen gearbeitet zu haben“, sagt Mätzner. Was aber, wenn das Kind nicht will oder es keine Nachfolge gibt? „Fast in allen Wirtschaftsbereichen gibt es gerade Personalangel“, sagt Erich Lehner.

Dieser Mangel an geeignetem Personal betrifft auch die Familienbetriebe. „Es wird immer schwieriger, eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger zu finden“, sagt Lehner. Auf der Nachfolgebörse, einer Plattform der Wirtschaftskammer, sind gerade rund 1100 Inserate online. „Ich denke, es werden rund 10.000 Betriebe in den kommenden Jahren Nachfolger suchen“, meint Lehner. Deshalb lohne es sich, sagt er, früh genug den Übergabeprozess zu starten. Seine Empfehlung: fünf Jahre vorher damit anzufangen.

Die wirtschaftliche Situation verlangt oft eine Veränderung des Unternehmens. Die Angst der Eltern, ob das Unternehmen nach der Übergabe noch in guter Weise weitergeführt wird, ist verständlich. Das Vertrauen ineinander wachse über die Zeit, sagt Schwarz. Respekt vor dem Geleisteten sei essenziell dafür. Das sei ein Reifungsprozess. „Die ehemaligen Firmeninhabenden wollen oft noch mitreden“, meint Böhler-Thurnher. Wer will also welche Rolle haben? Das zu klären und letztendlich seinem Herzen zu folgen, das mache den Erfolg einer Übergabe aus.