

Die Presse



Robert Löw, Vorstand der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG, Daniela Huemer, Partnerin bei Haslinger Nagele Rechtsanwälte, und Peter Bartos, Vizepräsident der Kammer für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (KSW), spendeten ihre Gedanken zum Thema „Unternehmensübergabe“.

[Fotos: Richard Tanzer]

Jede Nachfolge sollte gewissenhaft geplant sein

Round Table. Für die kommenden fünf Jahre prognostizieren die Experten besonders viele Betriebsübergaben von Familienunternehmen – das will gut vorbereitet sein.

Die Zahl der Unternehmensübergaben in Österreich steigt aufgrund des demografischen Wandels. Laut Studie der KMU-Forschung Austria stehen zwischen 2018 und 2027 in mehr als 41.000 KMU Betriebsübergaben an.

Im „Presse“-Branchentalk sprach Judith Hecht, Wirtschaftsredakteurin der „Presse“, mit Experten, worauf es bei der Weitergabe des Unternehmensstafelholzes ankommt. Zu Wort kamen Rechtsanwältin Daniela Huemer, Partnerin bei Haslinger Nagele, Robert Löw, Vorstand der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG, und Peter Bartos, der in seiner Rolle als Vizepräsident der Kammer für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (KSW) an der Diskussion teilnahm.

Konflikte

Ein Konfliktpotenzial, das sich bei vielen Familienunternehmen zeigt, ist die Tatsache, dass viele Patriarchen nicht ans Aufhören denken, während die nächste Generation bereits auf den Rollenwechsel drängt. Im Unternehmertum bedeutet das Erreichen des Pensionsalters nicht automatisch das Einläuten der Unternehmensübergabe. Für Daniela Huemer ist das auch nicht verwunderlich: „Unternehmer denken nicht an eine klassische Pension und wollen bis ins hohe Alter unternehmerisch tätig sein.“ Von welcher Seite der Druck auf eine Betriebsübergabe in der Regel ausgeht, lässt sich nicht pauschalisieren. „Optimal ist natürlich, wenn beide Seiten die gleichen Vorstellungen haben – also die Übergeber sich freiwillig und gerne zurücknehmen und der Nachfolger gerne in die Fußstapfen tritt“, sagte Huemer. Häufig würden Unternehmer die Herausforderung einer reibungslosen Betriebsübernahme unterschätzen. „Der Rollenwechsel verlangt eine gründliche Vorbereitung. So ein Prozess zieht sich meist über mehrere Jahre und beide Seiten – der Abtretende, als auch der Nachfolgende – müssen in

ihre neuen Rollen hineinwachsen“, so die Anwältin.

Rechtzeitig starten

Es ist bei der Unternehmensübergabe ähnlich wie bei einem Testament: Je früher die Fronten geregelt sind, desto gelassener kann man der Zukunft entgegengehen. Robert Löw empfiehlt Eigentümern den Schulabschluss der Kinder als idealen Zeitpunkt, um die Nachfolgerfrage in Betracht zu ziehen. „Denn ab diesem Zeitpunkt bekommt man als Firmeneigentümer einen ersten Eindruck, welche Karrieren die Kinder einschlagen wollen“, sagte Löw. Peter Bartos appellierte an eine offene Kommunikation zwischen den Generationen. „Nur, wenn tatsächlich ausgesprochen wird, dass beim Nachfolger der Wille zum Einstieg in die Firma gegeben ist, und der amtierende Chef die Bereitschaft zum Abtreten signalisiert, ist die Basis für eine konfliktfreie Übergabe gegeben.“

Dann beginne jedoch die Aufgabe, bei der potenziellen Nachfolge die fachliche Kompetenz zur Firmenleitung zu überprüfen. Um das herauszufinden, sei es empfehlenswert, die Kinder ihre ersten Erfahrungen in anderen Unternehmen sammeln zu lassen.

„Beim Zeitpunkt der Unternehmensübergabe ist Psychologie gefragt, denn die Gründer möchten sicherstellen, dass ihr Lebenswerk gut weitergeht.“

Daniela Huemer, Partnerin bei Haslinger Nagele Rechtsanwälte

„Da können sie sich die Hörner abstoßen und entwickeln sich besser, weil sie dann nicht nur als Lehrling im eigenen Unternehmen aufwachsen, sondern als gestandene Persönlichkeit ins Unternehmen zurückkehren“, meinte Huemer. Zusätzlicher Vorteil ist, dass die Nachfolger eine andere Perspektive auf das Familienunternehmen haben und häufig einen gesunden Veränderungsgeist mitbringen.

Klare Regeln Es ist in Familienunternehmen gar nicht so selten, dass der Senior eines Unternehmens zwar in die zweite Reihe zurücktritt und den Nachfolger ans Steuer lässt, aber die Mitar-

beiter nach wie vor den Senior in der Chefrolle sehen und sich bei Fragen an ihn wenden, obwohl der Nachfolger bereits offiziell zum Geschäftsführer ernannt wurde. Hier bedarf es Feingefühl des Übergebers. Solange er sich ins operative Geschäft einmischt, wird es für den Nachfolger schwer, sich als neues Firmenerhaupt zu beweisen. „Anders sieht es aus, wenn sich der Senior in die Berater- oder Aufsichtsratsrolle zurückzieht“, sagte Löw. „Da kann er weiterhin beobachten und Ratschläge geben, mischt sich aber nicht ins operative Geschäft ein.“ Manchmal ist es aber auch umgekehrt – da wollen sich die Seniors zurückziehen, aber die Nachfolger fragen ständig nach Rat. „Das passiert meist aus Unsicherheit der neuen Nachfolger bei strategischen Entscheidungen. Sie setzen auf die Expertise der erfahrenen Vorgänger“, meinte Löw. Klare Abgrenzungen sind gefragt. „Es ist immer leichter, wenn ein Unternehmen mit einer Stimme spricht. Je klarer der Schnitt, desto besser klappt die Unternehmensübergabe“, sagte Huemer und brachte das Schlagwort Governance ins Spiel. „Es bedarf klarer Regeln und Rollenverteilungen. Wer übernimmt welche Verantwortungen und Verpflichtungen.“

Mehrere Chef-Aspiranten

In welcher Form die Regeln festgehalten werden, ist unterschiedlich. Familienverfassungen machen Sinn, sobald mehr als zwei potenzielle Nachfolger für den Chefsessel infrage kommen. Haben mehrere Familienstämme bei einer Betriebsübernahme Mitspracherecht, kommt es ohne Familienverfassung rasch zu Zerwürfnissen, denn es liegt in der Natur der Sache, dass Eltern ihre eigenen Kinder als die geeignetsten Kandidaten für die Thronfolge ansehen. „In diesem Fall geben Familienverfassungen ein Regelwerk vor, das Konflikten vorbeugt“, sagte Bartos. Welcher der potenziellen Nachfolger tatsächlich die beste Voraussetzung zur Firmenführung mitbringt, lässt sich von externen Coaches herausfinden. Die Kandidaten durchlaufen eine Art Assessmentcenter mit unterschiedlichen Stationen im Betrieb. „Hier kristallisieren sich die

Stärken der Nachfolger heraus und es lassen sich Rollen und Positionen optimaler besetzen.“

Sobald es zwei bis drei mögliche Nachfolger für den Chefposten gibt, kann der Einsatz eines externen Geschäftsführers als Mediator eine alternative Übergangslösung sein. Dieser nicht zur Familie gehörenden Person muss bewusst sein, dass es sich um einen Job auf Zeit handelt und man in absehbarer Zukunft dem Familienmitglied Platz machen muss. Externe Manager haben nicht nur die Rolle des Mediators. Sie werden auch eingesetzt, wenn die Nachfolger noch zu jung für die Übernahme sind. In vielen Fällen sind die Kinder Mitte Zwanzig, wenn die Eltern das Pensionsalter erreichen. „Es braucht mehrere Jahre Erfahrung im Unternehmen, um fähig zu sein, die Führung zu übernehmen, und in diesen Fällen wird ein externer Manager gerne eingesetzt“, sagte Löw. „Blut darf nie dicker sein als Wasser. Das Wohl des Unternehmens muss im Mittelpunkt stehen.“

Besteht generell ein Fremdmanagement, können die Familienmitglieder im Aufsichtsrat oder in Stiftungen noch eine Ebene höher sitzen. „Die Familie geht auf Ebene der Begünstigten, gibt aber keine Weisungen“, sagte Bartos. „Dieser Weg fordert von den Eigentümern natürlich, dem Unternehmen eine gewisse Gelassenheit entgegenbringen.“

Strukturierungen

Bei einem Generationenwechsel eines Unternehmens stellt sich aber nicht nur die Frage, wer kommt auf den Thron, sondern auch, welche Interessen verfolgen die Eigentümer. „Geht es darum, möglichst viel Geld aus dem Unternehmen herauszubekommen, oder möchte man ein Unternehmen über die Generationen hinweg aufbauen und nimmt daher kein Geld heraus, um den Betrieb weiterzuentwickeln“, sagte Bartos. Schwierig wird es, sobald die Interessen der Familienmitglieder aus-

einanderlaufen. „Gewinn ausschütten oder nicht ausschütten ist der Klassiker bei den Konfliktausgangssituationen“, weiß Huemer aus der Praxis. „Solche Konfliktsituationen sind aber vorhersehbar und es empfiehlt sich, schon im Vorfeld mit festgesetzten Regeln präventiv vorzubeugen.“ Diese Regeln legen dann zum Beispiel auch klar fest, welchen

„Selbst großen Unternehmen mit über 100 Millionen Euro Umsatz raten wir, ihre Kunden, Märkte und die Marschen in den Märkten zu analysieren.“

Peter Bartos, Vizepräsident der Kammer für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (KSW)

Anteil ein Familienmitglied erhält, wenn es aussteigt. „Beim Ausstieg ist wichtig, dass jenen, die aussteigen wollen, keine unnötigen Steine in den Weg gelegt werden, weil ihr Verbleib im Unternehmen wie eine Bremse wirken kann, andererseits gilt es zu beachten, dass die Auszahlung nicht das Weiterführen des Unternehmens erschwert und sich die restlichen Gesellschafter oder Aktionäre verschulden müssen, um den Betrieb aufrecht zu halten“, sagte Huemer. „Vermögenswert braucht Budget.“ Diese ausgewogene Balance gilt es mit den steuerlichen Vertretern zu finden.

„Am schwierigsten ist die Unternehmensübergabe dort, wo die Gründungsgeneration betroffen ist, denn die hat noch keine Erfahrung mit der Übergabe und möchte natürlich ihr Lebenswerk in Sicherheit wissen“, sagte die Rechtsanwältin. „Bei der zweiten, dritten Generation ist es leichter, weil man sich an die eigene Übernahme zurückbesinnen kann und weiß, wie sich die Nachfolger fühlen.“

INFORMATION

Das Branchengespräch fand auf Einladung der „Presse“ statt und wurde finanziell unterstützt von der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG, Haslinger Nagele RA GmbH und der Kammer für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer.

BRANCHENGESPRÄCH

Auf die Managementstruktur kommt es an

Unternehmensverkauf. Findet sich kein Nachfolger oder will der Eigentümer nicht nachbesetzen, kann es ratsam sein, den Verkauf des Unternehmens in Betracht zu ziehen und einige wichtige Punkte zu beachten.

Bei einem Unternehmensverkauf bieten sich in der Regel zwei Wege an. Entweder der gesamte Verkauf des Unternehmens, weil kein Nachfolger in Sicht ist oder der Eigentümer nicht übergeben will. Die zweite Variante wäre die Trennung auf Raten. Zum Beispiel der Gang an die Börse. Dabei behält der Eigentümer als Aktionär einen Teil des Unternehmens.

Üblich ist es, dass die Familienoberhäupter in den Aufsichtsrat oder in die Funktion der Berater wechseln. „Das Wichtigste ist, dass das Unternehmen verkaufbar ist“, sagte Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Peter Bartos. „Dazu bedarf es guter Strukturen im Unternehmen. Gibt es die nicht, wird es schwierig, eine Firma an Dritte zu verkaufen.“ Große Unternehmen seien da klar im Vorteil, weil sie eher über klare Strukturierungen verfügen. Kleinere Unternehmen dagegen seien in vielen Fällen zu abhängig vom Gründer. Tritt diese Person aus, wird dem Unternehmen regelrecht das Herz herausgerissen und es ist kaum überlebensfähig.

An die Börse

Für einen Börsengang ist eine gewisse Größe des Unternehmensumsatzes notwendig. Ein Unternehmen unter 100 Millionen Euro hat dort nichts verloren. Aber auch beim Börsengang ist die Grundvoraussetzung, dass ein Betrieb gut aufgestellt ist. „Aktionäre pochen auf Transparenz. Das muss den Eigen-

tümern klar sein“, betonte Bartos. „Behält sich die Familie bei einem Unternehmen 95 Prozent, können selbst die fünf Prozent Aktionäre mit ihren Auskunftsforderungen lästig erscheinen.“

Dasselbe gilt, wenn ein Familienunternehmen einen Investor an Land ziehen möchte – Reporting ist heute eine Selbstverständlichkeit. Deshalb kamen die Experten beim Branchentalk zum folgerichtigen Schluss: Die Frage der Managementstruktur wird sich früher oder später immer stellen. Egal, ob man ein Unternehmen an einen Nachfolger oder an externe Manager übergibt, oder ob man den Verkauf des Betriebs plant.

Vertrauensvoller Berater?

Um gut aufgestellt zu sein, lohnt sich das Heranziehen von kompetenten Beratern, die den Familienunternehmen die Möglichkeiten aufzeigen und Wege sowie Strategien beschreiben, um diese Ziele zu erreichen.

„Je früher man startet, desto besser lassen sich Schwachstellen ausbügeln, um in Folge eine leichte Übergabe, einen Aktiengang oder einen Verkauf zu erzielen“, meinte Daniela Huemer. Werden die Baustellen nicht beseitigt, schlägt sich

das voll auf den Verkaufspreis. Als Berater kommen Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer infrage, mit denen der Patriarch schon lange zusammenarbeitet und sich eine Vertrauensbasis gebildet hat.

„In erster Linie sind es Anwalt und Steuerberater, die meist gemeinsam die rechtliche Konstruktion im Vorfeld der Transaktion schaffen, denn im Optimalfall ist ein Unternehmen schon vor dem Verkauf so aufgestellt, dass der Verkauf steuerlich und rechtlich richtig abgewickelt werden kann“, sagte Robert Löw von der Liechtensteinischen Landesbank.

Die Bank nimmt in der Regel zwei Funktionen in der Transaktion ein: „Sie könnte einerseits den neuen Käufern den Kaufpreis finanzieren und/oder kann die Bank den Verkaufserlös des verkaufenden Firmengründers oder Unternehmers veranlagern“, erklärte Löw. In seltenen Fällen übt die Bank sogar Druck aus, damit Unternehmen verkauft werden. Nach der Coronakrise könnte diese Rolle der Bank vermehrt zukommen. Auch die Beratung bezüglich Familienunternehmen verändert sich durch Corona. „Das Thema Zuwendungen tritt in den Mittelpunkt“, erklärte Löw.

„Bei jeder Strategie müssen jene berücksichtigt werden, die kein Interesse an der Nachfolge haben, aber dennoch beteiligt sind.“

Robert Löw, Vorstand der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG



Robert Löw, Vorstand der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG, ging auch auf die Funktionen der Bank bei Unternehmenstransaktionen ein.

Kein optimaler Übergabezeitpunkt

Pandemie.

Die Coronakrise kann bei geplanten Betriebsübergaben oder Verkäufen zu erheblichen Verzögerungen führen.

Noch ist die Coronakrise nicht überall in der Realwirtschaft angekommen. Die Experten sind sich jedoch einig, dass sie auch dort mit Verzögerung eintreffen wird. „Auch, wenn in der Kapitalwirtschaft erwartet wird, dass es 2021 bereits wieder aufwärts geht, wird es in der Realwirtschaft dazu kommen, dass viele Unternehmen verkaufen werden müssen“, ist sich Peter Bartos sicher.

Überall dort, wo die Bearbeitungszyklen größer sind, trifft die Krise vermutlich erst später ein. „Es gibt einige Unternehmen, die aktuell von der Kurzarbeit nicht so sehr profitieren, weil sie eine gute Auftragslage haben – nämlich jene Aufträge, die sie vergangenes Jahr an Land gezogen haben, aber nun fehlen die Aufträge für nächstes Jahr“, sagte Daniela Huemer.

Aufgeschoben

Die Coronakrise verzögert geplante Unternehmensübergaben. Derzeit sei eine starke Verschiebung spürbar. Home-Office und Co. gestalten den Start von Unternehmensübergaben nicht gerade einfach. Daher bezeichneten die diskutierenden Experten des Branchentalks den aktuellen Zeitpunkt für angehende Betriebsübernahmen als ungünstig.

„Aber der Moment eignet sich durchaus, um jetzt vertragliche Rechtsbeziehungen zu hinterfragen“, sagte Bartos. Zum Beispiel spe-



Daniela Huemer befürchtet, dass viele Unternehmen erst 2021 die Krise spüren.

zielle Dienstverhältnisse, Geschäftsführervergütungen, Darlehen oder Mieten in Immobilien, die im Eigentum der Familien stehen.

Für einen Unternehmensverkauf sei aktuell ein noch ungünstigerer Zeitpunkt als für Übergaben. „Weil sich nicht abschätzen lässt, wie sich die Coronakrise auswirkt und ob es nur zu einer kurzfristigen Delle führt oder ob der Unternehmenserfolg langfristig beeinflusst sein könnte“, meinte der Steuerberater, und Huemer ergänzte: „Bei der Festlegung des Kaufpreises wird die Ertragschance bewertet, und die lässt sich ohne Hellseherfähigkeiten derzeit sehr schwer voraussagen. Derzeit kann man nur auf Sicht fahren, weil sich auch die rechtlichen Rahmenbedingungen ständig ändern.“

Unerwartete Einflüsse

In unregelmäßigen Abständen ereignen sich immer wieder Einflüsse, die

bei einem Unternehmen dazu führen können, dass die Annahme, mit der Inflation zu wachsen, eine ist, die nicht unbedingt eintreffen muss. „Wie wir etwa bei der Bankenkrise 2008 gesehen haben“, sagte Bartos.

Ähnliches trat bei der Coronapandemie ein. „Heuer gab es viele Unternehmen, die ein, zwei Monate keinen Umsatz hatten. Das sind Szenarien, die in typischen Planungsszenarien kaum mit einberechnet werden.“ Bestenfalls ist es im Risikomanagement integriert, aber mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit.

Unternehmen und deren Berater werden aus der Coronazeit ihre Learnings ziehen. In Zukunft wird man vermehrt auch unvorhersehbare Einflüsse in Verträge integrieren versuchen, zum Beispiel Coronaklauseln. Dennoch: Den Supervertrag, der alles abdeckt, wird es nicht geben.

Stiftungen. Die Stiftungsreform wartet seit vielen Jahren auf eine Aktualisierung.

Stiftungsreform auf Pause

Bei der Stiftungsreform tut sich aktuell wenig. Die Experten rechnen damit, dass frühestens mit Regierungswechsel etwas Bewegung in dieses Thema kommen könnte. Dabei wären Adaptionen längst an der Zeit. Stiftungen werden zunehmend aufgelöst. In erster Linie, weil es für die Unternehmen keine steuerlichen Vorteile mehr gibt. Heute machen Stiftungen nur noch Sinn, wenn die Eigentümer verhindern wollen, dass sich ein Unternehmen zerschlägt. Stiftungen können in diesem Fall als Prellbock dazwischengeschoben werden.

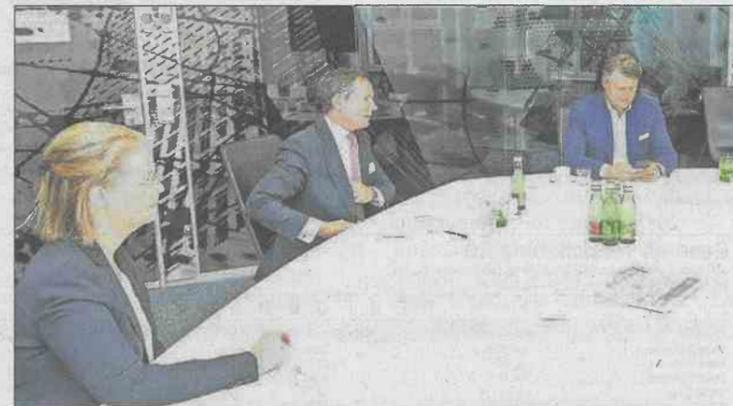
Eine Privatstiftung kann die Lösung sein, um die Unternehmensnachfolge bei vielen Familienstämmen aufzuteilen. In der Hauptstiftung sind alle zusammengefasst und jeder kann in Substiftungen sein eigenes Süppchen kochen.

Reformfällig

Was müsste eine Stiftungsreform beinhalten? „Ich würde mir wünschen, dass es möglich ist, ohne steuerliche Nachteile uneingeschränkt Vermögen von der Hauptstiftung in Sub-

stiftungen einlegen zu können, um die Nachfolge in Österreich sicherzustellen“, sagte Huemer. „Derzeit ist das nur betraglich beschränkt und mit zweieinhalb Prozent Stiftungseinkangssteuer möglich.“ Peter Bartos ergänzte: „Wichtig wäre auch die Klärung, wie viel ein Ausstieg aus einer Stiftung kostet.“ Gegenwärtig sei das eine „Mausefalle“. Andererseits sollte ein Ausstieg auch nicht zu einfach gemacht werden, weil die Gründung einer Stiftung meist der Wunsch nach Unternehmenssicherung ist.

Da viele Unternehmer nur an steuerlichen Aspekten interessiert sind, die mittlerweile aufgehoben wurden, boomen Ausstiegsszenarien. „Ein Grund, warum Stiftungen rückläufig sind, ist die fehlende politische Rechtssicherheit“, meinte Löw. „Wir erleben, dass immer mehr Stifter bzw. Stiftungswillige über den Tellerrand blicken und sich gesellschaftsrechtliche Konstruktionen oder Stiftungslösungen in anderen Jurisdiktionen überlegen.“ Bedeutet: Stiftungen von der Stange gibt es nicht mehr.



Die Experten erklärten die Auflösungsgründe von Stiftungen.