

„Wenn die Familienmitglieder streiten, droht Wertvernichtung“

Unternehmensnachfolge. Viele Unternehmer wollen ihren Betrieb irgendwann zu Geld machen oder planen die Übergabe an die nächste Generation. Beides kann leicht schiefgehen.

VON CHRISTINE KARY

Wien. In diesem Jahrzehnt stellt sich laut Wirtschaftskammer in über 60.000 Unternehmen die Nachfolgefrage. Bei längst nicht so vielen sei aber eine Nachfolge realistisch, meint Veronika Sturm-Haigermoser, geschäftsführende Gesellschafterin von Spängler M & A: Ein Großteil der zum Verkauf stehenden Unternehmen sei nicht wirklich verkäuflich.

Vor allem betreffe das kleine, stark auf die Unternehmerpersönlichkeit zugeschnittene Betriebe. Oft sei hier die Unternehmenssphäre gar nicht klar von der privaten getrennt. Bei größeren gelinge es dagegen oft besser, sie verkaufstauglich zu machen.

Transparenz nimmt zu

Spängler M & A ist eine auf Transaktionsmanagement spezialisierte Tochter des gleichnamigen Bankhauses. Sie berät die wohlhabende Klientel der Privatbank beim Kauf und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen. Generell stellt Sturm-Haigermoser den heimischen Familienbetrieben – auch den kleineren – ein recht gutes Zeugnis aus: Sie seien professioneller geworden, hätten einen

Wandel zu mehr Transparenz und Sauberkeit vollzogen. So sei etwa die früher gängige – und einen Verkauf erschwere – (Un-)Sitte, Familienmitglieder pro forma im Betrieb anzustellen, weitgehend verschwunden. Der größere Mittelstand habe meist auch eine klare strategische Ausrichtung. Die Bereitschaft, nicht zum Kerngeschäft passende Bereiche abzustossen, sei größer geworden, ebenso jene zu sinnvollen Zukäufen.

Alles in allem sollte es also doch genug mittelständische Unternehmen geben, die attraktiv für Käufer sind. Trotzdem spießt es sich oft, wenn dann tatsächlich die Weitergabe ansteht. Zum Teil liege das auch an unrealistischen Unternehmenswertgutachten, sagt Sturm-Haigermoser: „Wenn sich der im Gutachten angegebene Preis dann auf dem Markt nicht erzielen lässt, wird es für den Verkäufer schwierig.“ Was aber nicht der einzige Grund ist, warum Verkaufspläne wieder ad acta gelegt oder aufgeschoben werden. „Ich möchte doch nicht verkaufen, weil ich dann ja ein Veranlagungsproblem hätte“ – auch das

sei ein Argument, das seit 2009 immer wieder zu hören ist.

Ein ebenfalls nicht seltener Grund, warum sich Unternehmensverkäufe schwierig gestalten oder scheitern, sind Querelen innerhalb der Unternehmerfamilie. Die können auch die familieninterne Unternehmensnachfolge erschweren – und schlimmstenfalls

“

Wertgutachten sind oft unrealistisch, der Preis lässt sich dann auf dem Markt nicht erzielen.“

Veronika Sturm-Haigermoser, Spängler M & A

das Unternehmen in den Ruin treiben. „Wenn die Familienmitglieder streiten, droht Wertvernichtung“, sagt Walter Schnitzhofer, der bei Spängler den Bereich Family-Management leitet. Er plädiert deshalb für eine langfristige Vorbereitung des Generationswechsels – dann sei die Chance größer, dass es klappt: „Manche Familien beginnen bis zu zehn Jahre vorher.“

Schnitzhofer moderiert solche Übergabeprozesse. Die Unternehmerfamilien erarbeiten dabei – an vier bis fünf Tagen innerhalb eines Jahres – einen Fahrplan für die Übergabe und einen Kodex, der Konflikträchtiges regelt. In den

Folgejahren trifft man sich jährlich zu einem „Statustag“, um zu evaluieren, wie der Übergabeprozess läuft. Es sei wichtig, den Fahrplan auch wirklich einzuhalten, sagt Schnitzhofer – wenn es auch für denjenigen, der nachfolgen soll, eine Escape-Möglichkeit geben müsse. Das Regelwerk betrifft etwa die Ausschüttungspolitik, Informationsrechte und unter welchen Bedingungen Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten oder es leiten dürfen. Und eben auch das Thema Verkauf.

Geschick bei Zukäufen

Auf Käuferseite haben die heimischen Familienunternehmen übrigens ein gutes Händchen: Laut Sturm-Haigermoser akquirieren sie oft sogar erfolgreicher als Konzerne, weil „sie sich Zukäufe besser überlegen“. Professioneller werden müssen sie aber noch bei ihrem Marktauftritt: Man müsse sich als Kaufinteressent positionieren, sagt die Expertin. Und sich zum Beispiel auch trauen, Eigentümer von Unternehmen, für die man sich interessiert, aktiv anzusprechen. Auch wenn das Gegenüber derzeit noch gar nicht ans Verkaufen denkt: „Manche überlegen es sich und melden sich dann später.“