

Du übernimmst mal den Betrieb!

UTE DORAU

Dass es den Salzburger Familienunternehmen auch in Zukunft gut geht, liegt letztlich auch im Interesse der hiesigen Banken, die deshalb stark auf Beratung setzen. Martin Apprich, Bereichsleiter Family Management der Spängler Bank, über das Thema Familienbetriebe und Nachfolgeregelungen.

SN: In Salzburgs Unternehmenslandschaft gibt es sehr viele Betriebe mit langer Tradition. Viele von ihnen sind noch in Familienbesitz. Zeichnen sich Veränderungen ab?

Martin Apprich: Salzburg wird – jedenfalls heute noch – tatsächlich von Familienunternehmen dominiert, der Großteil der maßgeblichen Unternehmungen im Bundesland befindet sich in Familienbesitz. Insgesamt gilt: Die Bedeutung von Familienunternehmen in Österreich ist enorm. Laut KMU Forschung Austria sind zwei Drittel aller selbstständig und unselbstständig Beschäftigten in Österreich den Familienunternehmen zuordenbar. Insgesamt handelt es sich dabei um zirka 156.000 Unternehmen österreichweit. Ihnen sind knapp

60 Prozent aller Unternehmensumsätze zuzurechnen. Man kann daran schon erkennen, dass Familienunternehmen das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft sind.

SN: Was zeichnet unsere Familienunternehmen aus?

Gemeinsam sind ihnen beispielsweise Merkmale wie eine langfristige strategische Ausrichtung oder eine geringe Risikoneigung. Sie verfügen zudem kontinuierlich über eine starke wirtschaftliche Tragfähigkeit und sind in der Regel durch eine hohe regionale Verankerung gekennzeichnet.

SN: Was macht ihre Stärken im Vergleich zu fremd- und kapitalmarktorientierten Unternehmen aus?

Die Praxis zeigt: Es gibt gute Gründe für den generationenlangen Erhalt dieser Unternehmensform. So werden etwa Schlagworte wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Handschlagqualität nicht nur in den Mund genommen, sondern tatsächlich gelebt. Man findet auch oftmals flache Hierarchien und kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege vor. Diese Eigenschaften sichern ein flexibles Navigieren in unruhigen Zeiten.



Martin Apprich, Bereichsleiter Family Management bei der Spängler Bank, sieht durchaus Wege, die aktuelle Ausdünnung von erfolgreichen Unternehmensübergaben innerhalb der Familie zu vermeiden.

Familienbetriebe. Der Finanzplatz Salzburg wäre ein anderer ohne sie. Doch immer mehr Übergaben an die neue Generation scheitern. Das muss nicht sein. Salzburgs Finanzinstitute engagieren sich deshalb seit Jahren in der Beratung der Unternehmensnachfolge.

SN: Trotzdem geraten immer mehr Familienunternehmen letztlich in die Hände von externen Investoren. Zeichnet sich hier generell ein Trend ab?

Auf Basis der Daten der österreichischen Wirtschaftskammer finden jährlich etwa 6800 Unternehmensübergaben in ganz Österreich statt. Diese Tendenz sollte in den kommenden Jahren in etwa gleich bleiben. Studien belegen in diesem Zusammenhang allerdings die Tendenz, dass Übergaben innerhalb der Familie immer weniger gelingen. Konnten 1996 noch zirka 75 Prozent der Unternehmen innerhalb der Familie übergeben werden, so gehen Prognosen heute davon aus, dass dieser Wert in den kommenden Jahren unter 50 Prozent fallen wird.

SN: Woran liegt das?

Die Gründe können mannigfaltig sein und haben sich in den letzten Jahren sicherlich erweitert. Neben klassischen Themen wie einer zu schwachen Wachstums- und Ertragskraft des Unternehmens gibt es oftmals Gründe, die

in der Beziehungsebene zwischen Übergeber und Übernehmer zu suchen sind. Gerade in den letztgenannten Themen sehen wir aber die Chance, dass durch eine externe Moderation des Übergabeprozesses bestehende Hürden erkannt und vermieden oder zumindest professionell bearbeitet werden können.

SN: Wo liegen die von Ihnen erwähnten Konfliktpotenziale?

Das Schwierige bei der Nachfolge ist, dass es weder auf Übergeber- noch auf Übernehmerseite wirklich trainiert werden kann. Dadurch entstehen auf beiden Seiten Unsicherheiten und es ist daher wichtig, die Rahmenbedingungen gut aufzustellen. Bei jeder Unternehmensnachfolge ist eine getrennte Betrachtung von zwei Fragestellungen maßgeblich, nämlich: Wer führt das Unternehmen in Zukunft? Und: Wer besitzt das Unternehmen in Zukunft? Anhand dieser Fragen müssen die verschiedenen Alternativen der Nachfolge diskutiert werden.

SN: Wie geht das in der Praxis? Ob jemand aus der Familie in der Führung die Nachfolge antreten will und dazu tatsächlich bereit ist, muss ganz klar abgeklärt werden. Auch ist es erforderlich, dass sich der Übergeber dazu bereit erklärt, einen genauen Zeitpunkt zu nennen, wann er wirklich übergeben will. Für beide Seiten sollte ein Fahrplan erstellt werden, in dem die einzelnen Phasen mit genauen Schritten festgelegt werden. Wichtig ist es, dass sich sowohl der Übergeber als auch der oder die Übernehmer an Regeln halten und aktiv miteinander kommunizieren.

SN: Was passiert auf Ebene der Beteiligung?

Die Beteiligungsnachfolge muss nicht mit der Führungsnachfolge ident sein. Bei kleineren Unternehmen ist jedoch oftmals zu empfehlen, dass jene Person, die die Verantwortung trägt, das Unternehmen auch besitzen soll. Wenn das Unternehmen jedoch stark wächst und an Größe und Wert zunimmt, ist eine Zersplitterung der Anteile meist nicht mehr aufzuhalten. Auch dazu

braucht es eine klare Ausrichtung der Familie und muss diese wissen, was sie will.

SN: Sie raten bei Übergaben innerhalb von Familien zu einem Familienkodex. Inwiefern kann er helfen?

In so einem Familienkodex – der sich besonders dann empfiehlt, wenn es bei der Nachfolge mehrere Eigentümer am Unternehmen geben soll – werden mögliche konflikträchtige Themen in der Unternehmerfamilie diskutiert. Es geht darum, gemeinsame Richtlinien zu finden. Wichtig ist es, ein Bewusstsein für heikle Themen bei Familienunternehmen in der Familie zu schaffen und die Eigentümerverantwortung der nachfolgenden Generation zu entwickeln. Es gilt, Streitigkeiten in der Familie in Bezug auf das Unternehmen zu vermeiden, da sie sich sehr stark auf den Erfolg des Unternehmens auswirken und buchstäblich eine wahre Wertvernichtung zur Folge haben können. Das lässt sich vermeiden. Der Familienkodex bildet eine Art Klammer und ist als Familienleitbild zu sehen.