

VON THOMAS MARTINEK

Der Nächste, bitte

Die Übergabe eines **UNTERNEHMENS** sollte von langer Hand geplant werden, um den Erfolg des Betriebs nicht zu gefährden. Eine Familienverfassung hilft dabei, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen.

Peter Mitterbauer hat die Nachfolge in seinem Unternehmen von langer Hand geplant. Der ehemalige Präsident der Industriellenvereinigung hat den Gleitlagerhersteller Miba im Jahr 2013 an seinen Sohn Franz-Peter übergeben. Nach seiner Ausbildung an der TU in Wien konnte der Filius Auslandserfahrung bei einem MBA-Studium in Frankreich und Singapur sammeln. Danach musste er seine Qualifikation noch bei anderen Unternehmen unter Beweis stellen. Aber dann übergab ihm der Vater ohne Einschränkungen das Firmenzepter.

Doch so frictionsfrei gehen nicht alle der mehr als 90.000 anstehenden Firmenübergaben in Österreich von der Hand. Gerold Oberhumer, Leiter der Wiener Niederlassung der Grazer Wirtschaftskanzlei ScherbaumSeebacher, ist Spezialist auf dem Gebiet: „Viele der erfolgreichen Firmengründer glauben, das Leben ist unendlich, und schieben den Gedanken der Übergabe ihres Unternehmens von sich weg. Dabei ist es wichtig, schon frühzeitig mit der Planung der Weitergabe zu beginnen, um den Erfolg des Unternehmens nicht zu gefährden“ (siehe Interview Seite 56).

Viele Familienunternehmen werden schon in der zweiten oder dritten Generation geführt. Damit hat sich die Anzahl der Familienmitglieder, die bei einer Übergabe ihre Interessen im Spiel haben, stark erweitert. Aber jede Variante einer plötzlich umzusetzenden Unternehmensweitergabe, bei der die Interessen einer Vielzahl von Familienmitgliedern berücksichtigt werden müssen, birgt auch ein gewisses Risikopotenzial: Wird nur ein „Thronfolger“ auserkoren,

fühlen sich andere Familienmitglieder meist benachteiligt. Es besteht aber tatsächlich auch das Risiko einer Fehlentscheidung, wenn der Patriarch noch schnell seinen Lieblingssohn als Nachfolger einsetzt und besser qualifizierte Kinder aus einer Nebenlinie der Familie übergangen werden. Und nicht zuletzt kann es für den gesunden Fortbestand des Unternehmens sinnvoll sein, die Führung in die Hand eines externen Managers zu legen.

Bei einer Realteilung des Betriebs wiederum können zwar mehrere Interessen an Eigentum und Führung berücksichtigt werden, aber oft führt eine

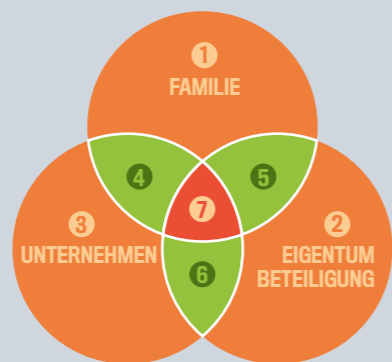
Aufgliederung auch zu einer Verringerung des Gesamterfolgs des Unternehmens. Und wenn ein Familienmitglied die anderen auskaufen will, kann das rasch die finanzielle Belastbarkeit des Unternehmens übersteigen. Clemens Jauffer, Partner in der Wiener Kanzlei von ScherbaumSeebacher: „Durch die Überschneidungen der drei Interessensfelder der Familie, des Unternehmens und am Unternehmen beteiligter Personen außerhalb der Familie kommt es zu einer Vielzahl möglicher Spannungsfelder.“

Eine Möglichkeit, diese Konflikte bei einer Unternehmensweitergabe bereits früh zu erfassen und zu kanalisieren, liegt in der Erstellung einer Familienverfassung. Diese ist zwar zunächst rechtlich nicht bindend, schafft aber in der Familie eine Grundlage zur Nachfolgeregelung. Diese von allen Familienmitgliedern erarbeiteten Bestimmungen können in einem weiteren Schritt in rechtlich bindende Verträge umgesetzt werden. Die Erstellung einer Familienverfassung ist meist ein von externen Beratern gecoachter Prozess, bei dem auch Anwälte und Vermögensberater hinzugezogen werden. Dieser Prozess kann Monate, manchmal auch Jahre dauern, da dabei auch verdrängte persönliche Befindlichkeiten zwischen den Mitgliedern zum Vorschein kommen.

Manchmal müssen Nachfolger ihre Zukunft auch selbst in die Hand nehmen. Hermann Hirsch wollte das bekannte Produktionsunternehmen von Uhrenarmbändern partout nicht seinem Sohn Robert übergeben, bereitete sogar einen Börsengang vor. Doch dann machte der Sohn dem Vater das Angebot, ihm das Unternehmen abzukaufen. Der war beeindruckt – und willigte ein.

FOTO: RENE PROHASKA

Überschneidung von Interessen



- 1 nur Familienmitglied
- 2 Gesellschafter, der nicht der Familie angehört und nicht Manager ist
- 3 externer Manager
- 4 Der Familie angehöriger Manager, der nicht Gesellschafter ist
- 5 zur Familie gehöriger Gesellschafter, der nicht Manager ist
- 6 am Unternehmen beteiligter externer Manager
- 7 beteiligter Manager aus der Familie



VATER UND SOHN. Peter Mitterbauer hat seinen Filius Franz-Peter gründlich auf die Firmenübernahme vorbereitet und sich dann zurückgezogen.

ÜBERGABE. Die Familienverfassung

GESCHÄFTSFÜHRUNG. Wer über die Auswahl entscheidet. Welche Qualifikationen erforderlich sind.

BEIRAT/AUFSICHTSRAT. Soll es neben der Geschäftsführung und der Gesellschafterversammlung ein weiteres Organ geben? Wenn ja, müssen die Aufgaben und die Entscheidung über die Besetzung festgelegt werden.

GEWINNVERWENDUNG/ENTNAHMEN. Wie viel des Gewinnes verbleibt im Unternehmen und welcher Anteil wird an die Gesellschafter ausgeschüttet?

ÜBERTRAGUNG VON BETEILIGUNGEN. Ist die Übertragung der Anteile nur im Kreise der Kernfamilie möglich?

VERERBBARKEIT VON BETEILIGUNGEN. Festlegung von Nachfolgeklauseln, die auch nicht durch ein Testament „overruled“ werden können.

INFORMATION. Welche Informationen erhalten Gesellschafter, auch wenn sie nicht in der Geschäftsführung aktiv sind.

BÜNDELUNG VON GESELLSCHAFTERSTÄMMEN. Inwieweit ist eine Zusammenlegung von Beteiligungen einzelner Gesellschaftsanteile von Familienmitgliedern möglich?

VOLLMACHTEN. Wer kann über das Vermögen und Beteiligungen am Unternehmen entscheiden?

BETREUUNGSVERFÜGUNG. Wer trifft Entscheidungen in persönlichen Angelegenheiten und bei ärztlichen Behandlungen?

ORDNER FÜR ERNSTFALL. Alle Informationen für Angehörige zur sofortigen Information.