Die Presse 28.04.2021
Erscheinungsland: Österreich | Auflage: 52.641 | Reichweite: 323.000 (4,3) | Artikelumfang: 102.558 mm² Seite: 14, 15 1/6

Thema: PHH Rechtsanwälte

Autor: k.A.

Jede Übergabe braucht einen Grundkonsens

Diskussion. Eine hochkarätige Expertenrunde zeigte auf, wie Familienbetriebe unterschiedliche Interessen der einzelnen Familienmitglieder und -stämme für eine erfolgreiche Übergabe unter einen Hut bringen.

Laut WKO-Analyse 2018 gibt es in Österreich rund 157.000 Familienunternehmen, die insgesamt knapp 1,8 Millionen Personen beschäftigen. Die Bandbreite reicht vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum internationalen Großkonzern. Damit bilden Familienunternehmen eine wichtige Säule der heimischen Wirtschaft. Eine der größten Herausforderungen der Familienbetriebe ist die Unternehmensübergabe an die nachfolgende Generation.

Aus diesem Grund lud „Die Presse“ gemeinsam mit der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG, Ward Howell International Management Consulting GmbH und PHH Rechtsanwälte zur Diskussionsrunde unter dem Titel „Zukunftssicherung für Familienunternehmen“, um mögliche Szenarien aufzuzeigen. "Presse"-Redakteur Jakob Zirm begrüßte als Moderator die Gesprächspartner Silvia Parik, Partnerin Family Business Governance Ward Howell International Management Consulting GmbH, Unternehmensberaterin und Coach, Robert Löw, Vorsitzender des Vorstandes und CEO Liechtensteinische Landesbank (Österreich) AG, und Rainer Kaspar, Managing Partner PHH Rechtsanwälte.

Familienverfassung als Basis

„Nur mit einem Interessensausgleich ist ein reibungsloser Übergabeprozess möglich“, sagte Silvia Parik. „Ich empfehle jedem Familienunternehmen eine Familienverfassung anzustreben.“ Als Basis, um einen Konsens aller Interessen zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen zu erlangen und zu bewahren. Die Unternehmensgröße ist nicht ausschlaggebend, sondern die gemeinsame Ausrichtung und Klärung der Interessenslagen aller Beteiligten. Die Expertin sagte jedoch unmissverständlich: „Eine Familienverfassung ist kein juristisches Dokument. Es dient dazu, eine Grundsatzleitlinie verständlich aufzuzeigen, und ist gleichzeitig die Basis für sämtliche juristische Dokumente auf Familienseite und auf Unternehmensseite.“

Das zentrale Dokument eines Familienbetriebs ist der Syndikatsvertrag. „Familienverfassung und Syndikatsvertrag regeln unterschiedliche Themen“, klärte Jurist Rainer Kaspar auf. „Während bei der Familienverfassung prosaisch niedergeschrieben wird, wofür das Unternehmen und die Familien stehen und welches Ziel man verfolgt, definiert der Syndikatsvertrag die rechtsverbindliche Regelung, wie ein Unternehmen betrieben wird und wie die Nachfolge zu erfolgen hat.“ Wenn man so will, dann behandelt die Familienverfassung die Softfacts und der Syndikatsvertrag die Hardfacts.

Zweistufiger Prozess

Die Familienverfassung dient als Ergänzung, ersetzt aber niemals den Syndikatsvertrag. Könnte man sie sich dann nicht gleich ersparen? Prinzipiell ja, aber die Diskutanten hatten einige Argumente, die dennoch für eine Familienverfassung sprechen. „Für die Übernahmeregelungen würde ein Syndikatsvertrag reichen, weil er emotionslos ist, sage ich aus Sicht des Rechtsanwalts, gleichzeitig helfen emotionslose Regelungen bei Familienzwistigkeiten wenig“, gab Kaspar zu bedenken. Die Familienverfassung ist sinnvoll, um Verständnis zu schaffen. Sie gibt das gemeinsame Ziel, eine gemeinsame Marschrichtung vor. Die Verschriftlichung der Fakten erzielt eine höhere Kraft, als mündlich überliefert. Die moralische Verpflichtung darf nicht vergessen werden, und hierfür ist die Familienverfassung gut geeignet. „Ich bin überzeugt, dass Familienverfassung und Syndikatsvertrag synergetisch wirken können", sagte Robert Löw. „Optimal sind daher beide Dokumente als zweistufiger Prozess.“ Spätestens, wenn die Familienstrukturen kompliziert werden, etwa durch Scheidungen und Kinder aus erster und zweiter Ehe, profitiert man von den Dokumenten.

Umso ernüchternder ist die Tatsache, dass viele Familienunternehmen in Österreich weder eine Familienverfassung noch einen Syndikatsvertrag besitzen. Mitunter, weil das Thema Vergänglichkeit des Lebens ein unangenehmes ist. Damit möchten sich die meisten Unternehmer so spät wie möglich auseinandersetzen. Also genau die umgekehrte Taktik, die wünschenswert wäre, denn je früher man sich mit dem Thema Firmenübergabe auseinandersetzt, desto weniger böse Überraschungen lauern im Ernstfall. „Allerspätestens in höherem Alter oder bei schwerer Erkrankung ist der richtige Zeitpunkt für den Syndikatsvertrag", sagte Löw. „Optimaler aber ab dem Zeitpunkt, wenn die innerfamiliäre Diskussion über die Nachfolge beginnt." Das geht meist einher mit der beruflichen Weichenstellung der Kinder, also ab dem 18. Lebensjahr der potenziellen Nachfolger. Insgesamt orten die Experten eine Professionalisierung des österreichischen Mittelstands, und damit steige auch die Bereitschaft, Nachfolgeregelungen schriftlich festzulegen.

Nicht für die Ewigkeit

Familienverfassung und Syndikatsvertrag regeln unterschiedliche Inhalte. Parik zeigte auf, welche Punkte in Familienverfassungen unerlässlich sind. „Ich beginne immer mit der Definition: Wer gehört zur Familie und welche Rechte und Pflichten leiten sich daraus ab. Das ist auch entscheidend für allfällige Erbfolgen und Testamente und die Frage, wie einzelne Vermögensteile vererbt werden sollen.“ Daraus lässt sich dann ablesen, wie sich ein Unternehmen positionieren will, und das wiederum ist wichtig, um zu erkennen, ob der Betrieb weiterhin familiengeführt bleiben soll oder man sich in die Eigentümerrolle zurückzieht und fremdmanagen lässt. Es muss zwischen den Anteilhabern geklärt sein, was mit Gewinnen passiert, und es sollten auch unbedingt Vorkehrungen getroffen werden für den Fall, wenn jemand aus dem Unternehmen austreten möchte. „All das verlangt nach einem Grundkonsens“, so Parik. Wobei es zu kurz gegriffen wäre, wenn sich eine Familienverfassung ausschließlich auf das Unternehmen konzentriert. Die gesamte Vermögenssphäre der Familie muss Berücksichtigung finden. Zusammengefasst kann man sagen: Die Inhalte der Familienverfassung erleichtern

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag
Presseclipping erstellt am 28.04.2021 für PHH Rechtsanwälte zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. © CLIP Mediaservice 2021 - www.clip.at

Thema: PHH Rechtsanwälte

Autor: k.A.

die Arbeiten für die Regelverträge. Kommen wir zum Syndikatsvertrag: „Zwei inhaltliche Punkte zeichnen den Syndikatsvertrag aus", leitete Kaspar ein. „Einerseits die langfristige Vermögenserhaltung, andererseits die Vermeidung der Zersplitterung der Shareholderstruktur. Der Inhalt eines Syndikatsvertrags soll das Unternehmen wie ein großes Schiff sicher auf Kurs halten."

Löw erinnerte daran, dass Verfassung und Vertrag von Zeit zu Zeit kontrolliert und gegebenenfalls adaptiert werden müssen. „Sie sind immer nur Standortbestimmungen des Augenblicks, an dem sie erstellt werden, daher empfiehlt sich der regelmäßige Check, ob Vereinbarungen der Vergangenheit auch heute noch zutreffen." Zum Beispiel verändern sich ständig Familienkonstellationen. Aber auch neue Entwicklungen und Trends können dazu führen, dass sich Ziele verändern. Nehmen wir die Coronakrise - auch sie wird die Pläne mancher Familienbetriebe auf den Kopf stellen. Daher ist es wichtig zu verstehen: Weder Familienverfassung noch Syndikatsvertrag sind Dokumente für die Ewigkeit und sollten sich immer wieder Faktenchecks unterziehen. Veränderungen müssen angepasst werden. „Vielleicht nicht zwingend die Werte, aber die Rollen der einzelnen Akteure", meinte Kaspar. Rund alle drei bis fünf Jahre sei laut Experten eine Adaption anzudenken. „Je stabiler das familiäre Setup ist, desto breiter können die Intervalle sein", fügte Löw hinzu.

Unterschiedliche Akteure

Bei der Erstellung einer Familienverfassung sind selten Anwälte eingebunden. Hier bedarf es eher neutraler Berater und Coaches, die das Vertrauen aller Familienmitglieder genießen, zu allen die gleiche Äquidistanz mitbringen und als unabhängiger Dritter den Prozess begleiten. Bei einem Syndikatsvertrag braucht es mehrere unterschiedliche Expertisen. „Sie umfasst Anwalt, Steuerberater, eventuell sogar internationale Steuerberater", zählte Löw auf. Welche Familienmitglieder sollten eingebunden werden? „Unabdingbar ist die Einbindung aller Familienmitglieder ab 16 Jahren bzw. von allen Familienstämmen durch deren Repräsentanten. Sind die Kinder jünger, müssen deren Vertreter zugezogen werden", so Parik. „Das bedeutet auch, dass eine Familienverfassung so geschrieben sein muss, dass ein junger Erwachsener in der Lage ist, den Inhalt zu verstehen." Nur so ist sichergestellt, dass die nächste Generation gut an ihre Aufgaben und Rollen in Eigentum und Führung eines Familienunternehmens herangeführt werden kann.

INFORMATION

Der Round Table fand auf Einladung von „Die Presse" statt und wurde finanziell unterstützt von Liechtensteinische Landesbank (Österreich) AG, Ward Howell International Management Consulting GmbH und PHH Rechtsanwälte.

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag

Die Presse 28.04.2021
Erscheinungsland: Österreich | Auflage: 52.641 | Reichweite: 323.000 (4,3) | Artikelumfang: 102.558 mm² Seite: 14, 15 3/6

Thema: PHH Rechtsanwälte

Autor: k.A.

Zum Thema „Zukunftssicherung für Familienunternehmen" diskutierten Silvia Parik, Partnerin Family Business Governance Ward Howell International, Robert Löw, Vorsitzender des Vorstandes und CEO Liechtensteinische Landesbank (Österreich) AG, und Rainer Kaspar, Managing Partner PHH Rechtsanwälte. [Fotos: alle Günther Peroutka]

Kompetenz geht vor Herkunft

Führung. Wer soll in einem Familienbetrieb die Führung übernehmen, wenn das Oberhaupt abtritt, und wann ist es ratsam, Expertise von außen reinzuholen.

Die oberste Prämisse bei der Unternehmensnachfolgeregelung lautet: „Fähigkeit ist Trumpf", bringt es Robert Löw, CEO der Liechtensteinische Landesbank (Österreich) AG, auf den Punkt. „Es kann nur jemand aus der Unternehmerfamilie nachfolgen, der dazu in der Lage ist, den Betrieb kompetent zu führen." Ein klares Anforderungsprofil ist unerlässlich. Es erlaubt die Abgleichung der Kandidaten. Zusätzlich bewirkt es automatisch eine Neutralisierung, weil man nach einem vorgeschriebenen Prozess vorgeht und nicht nach Herkunft. Auf diese Weise ist vorgesorgt, dass nicht automatisch der Sohn oder die Tochter des Chefs ohne Wenn und Aber in die Führungsrolle rutschen.

Noch einen Schritt vorher ist es notwendig, die Neigungen und Interessen der potenziellen Nachfolger abzuklären. Das müssen nicht immer die Kinder sein. Häufig stehen auch Ehepartner in der Reihenfolge der Fortführung an erster Stelle.

Löw sieht prinzipiell drei mögliche Varianten der Unternehmensnachfolge:
A: Die Führung wird in der Familie nachbesetzt.
B: Man wählt ein kombiniertes Management aus externen Experten und Familienmitglied.
C: Komplett externes Management.

Intern oder extern

„In Familienunternehmen geht es um eine nachhaltige Vermögenserhaltung. In vielen modernen Familienverfassungen wird grundsätzlich kein Unterschied zwischen interner oder externer Nachbesetzung gemacht", sagte Rainer Kaspar, Managing Partner von PHH Rechtsanwälte. „Intern wird in der Regel nur dann besetzt, wenn die Anforderungen des eben angesprochenen Kompetenzprofils erfüllt sind und die Qualifikationen mindestens genauso gut sind wie die eines externen Kandidaten."

Diese Vorgehensweise entspricht dem Wunsch des langfristigen Vermögenserhalts. „Ein Familienunternehmen will tunlichst vermeiden, dass durch fehlende Erfahrung und/oder Kompetenz der Leitung das Unternehmen gegen die Wand gefahren wird", sagte Kaspar. Eine externe Expertise wird interessant, wenn:
- innerhalb der Familie die Kompetenz fehlt.
- die Nachfolger noch zu jung und unerfahren sind, sofort in die Rolle der Geschäftsführung zu schlüpfen.
- wenn bei den potenziellen Nachfolgern das Interesse an der Unternehmensleitung fehlt.
- oder wenn ein Unternehmen spezifische Pläne hat, wie etwa Internationalisierung oder Expansion, und

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag
Presseclipping erstellt am 28.04.2021 für PHH Rechtsanwälte zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. © CLIP Mediaservice 2021 - www.clip.at

Thema: PHH Rechtsanwälte

Autor: k.A.

für deren Umsetzung innerhalb der Familie nicht die geeigneten Kompetenzen verfügbar sind.

Unternehmensberaterin Silvia Parik (Ward Howell International) hält es für sinnvoll, wenn die externe Expertise nicht nur auf die operative Führung beschränkt wird, sondern auch in den Kontrollgremien angedacht wird. „Den Aufsichtsrat nicht nur aus Familienmitgliedern zu besetzen, kann Sinn machen, weil Externe, die nicht im Unternehmen groß geworden sind, einen anderen Blickwinkel auf den Betrieb werfen und somit wertvolle Inputs einbringen können."

Eigentum und Führung

Parik machte die Erfahrung, dass beim Thema Nachfolge lange Zeit Eigentum und Geschäftsführung zusammen gemeint waren. Mittlerweile werden diese beiden Themen stärker auseinanderdividiert. „Das ist gut so, denn Eigentum und Leitung setzen unterschiedliche Anforderungen und Rollen voraus." Parik brachte ein bildhaftes Beispiel: Ein Künstler kann durchaus ein Familienunternehmen besitzen, überlässt die Führung jedoch jemand anderem und geht seiner Begabung nach. Müsste diese Person seine eigene Firma auch selbst führen, wäre sie wahrscheinlich erstens nicht glücklich und zweitens würde sie nicht die entsprechenden Qualitäten für eine erfolgreiche Geschäftsführung mitbringen. „Zum Wohle des Unternehmens muss daher der Kompetenteste die Leitung übernehmen. In der Eigentümerschaft ist das anders, da gibt es andere Mechanismen." Während bei der Geschäftsleitung Kompetenz vor Herkunft geht, kann beim Eigentum die Herkunft das ausschlaggebende Argument sein. Aus diesem Grund ist es nicht notwendig, dass die Nachfolge immer automatisch den Wechsel von Eigentum und Geschäftsführerschaft verlangt. „Wenn der Senior aus der Führungsposition ausscheidet, muss das noch lange nicht bedeuten, dass er auch seine Anteile abgeben muss", sagte Kaspar.

Der richtige Zeitpunkt

Laut Löw ist die Standortbestimmung die Grundvoraussetzung. Hier wird geklärt: Gibt es überhaupt Personen aus der Familie, die bereit sind, ins Unternehmen einzusteigen? „Bei dem potenziellen Nachfolger spielt auch das Alter eine Rolle. In der Regel übernimmt der Nachwuchs das Ruder nicht vor dem 30. bis 35. Lebensjahr, weil man zuvor die Ausbildung genießen und genügend Erfahrung sammeln sollte", sagte Löw. Der Nachwuchs braucht Zeit, in die Rolle reinzuwachsen.

Anders ist das Problem, wenn der Patriarch nicht in Erwägung zieht, das Kommando abzugeben. „Entweder, weil der Senior dem Junior die Führungsrolle nicht zutraut, oder mit dem Unternehmen so verwurzelt ist und es seinen gesamten Lebensinhalt darstellt." Hier bedarf es Fingerspitzengefühl, den Patriarch mit neuen Aufgaben zu betrauen, etwa als Aufsichtsrat.

Generell sollte bei der Nachfolge darauf geachtet werden, weiterhin auf das Know-how des Seniors zugreifen zu können. „Es braucht eine gute Governance, bei der Rechte und Pflichten des Managements, der Eigentümer und des Aufsichtsrates, klar geregelt sind", meinte die Unternehmensberaterin. Ansonsten drohe die Gefahr, dass auch vonseiten der Eigentümer und/oder des Aufsichtsrates zu stark ins operative Geschäft Einfluss genommen wird.

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag

Die Presse **28.04.2021**
Erscheinungsland: Österreich | Auflage: 52.641 | Reichweite: 323.000 (4,3) | Artikelumfang: 102.558 mm²
Seite: 14, 15 5/6

Thema: PHH Rechtsanwälte

Autor: k.A.

Es braucht ein transparentes Kompetenzprofil, das den besten Nachfolger bestimmt, und professionelle externe Begleitung des Auswahlprozesses – so der einheitliche Tenor der Diskutanten.

Damit die Firma nicht zum Erbfall wird

Der typische Österreicher zaudert mit der Vergänglichkeit. Das macht vor Unternehmern nicht halt. Gerade einmal rund 20 Prozent der Unternehmer besitzen ein Testament. Unternehmensberaterin Silvia Parik bezeichnet das als: „Das Gen des ewigen Lebens“ - das Verdrängen, dass man seine Führungsrolle eines Tages abgeben muss. „Man setzt sich nicht mit der Vergangenheit auseinander und redet sich ein, für die Unternehmensnachfolge gäbe es noch ausreichend Zeit.“ Unangenehme Themen schiebt man vor sich her.

Die Fahrlässigkeit beim Treffen von Vorkehrungen sieht Robert Löw von LLB Österreich nicht nur auf Unternehmen bezogen. Bei privatem Immobilienvermögen zeige sich ein ähnliches Bild. „Ob Unternehmen oder nicht teilbare Immobilie: Gibt es mehrere Nachfolger oder Erben, dann müssen Regelungen geschaffen werden, wie das untrennbare Vermögen aufgeteilt wird, ohne dass es zum Beispiel zu Zwangsverkäufen kommt.“

Der Erhalt des Familienunternehmens muss nicht zwingend immer die beste Lösung für den Vermögenserhalt sein. „Es kann durchaus Situationen geben, in denen ein Verkauf des Unternehmens für alle Beteiligten die beste Lösung ist“, sagte Parik.

Erbrecht sichert Vermögen

Das Erbrecht verfolgt ein anderes Ziel als eine Familienverfassung. Jurist Rainer Kaspar klärte auf: „Sinn und Zweck einer Familienverfassung ist die Vereinheitlichung und Vermeidung einer Zersplitterung. Das Erbrecht dagegen versucht das Vermögen aufzuteilen.“

Verschiedene Interessen der Familienmitglieder führen in vielen Unternehmen zu Spannungen. Ein Testament ist gut, noch besser ist laut Experten ein Syndikatsvertrag oder ein alternatives, verbindliches Rechtsdokument, das genau regelt, was mit dem Anteil passiert, wenn ein Familienmitglied verstirbt. „Ein Syndikatsvertrag ist verbindlich. Widersprechen sich Testament und Syndikatsvertrag, hat letzterer mehr Macht“, sagte Kaspar. Zudem ist ein Syndikatsvertrag meist transparenter als ein Testament. Den Rat, den die Experten mitgeben: Bei der Erbfolge sollte in jedem Fall der Pflichtteil mitberücksichtigt werden. Sind Stiftungen bezüglich des Vermögenserhalts eine kluge Option?

Klare Unterschiede

Die Experten waren sich einig, dass eine Stiftung nicht ihre präferierte Gesellschaftsform ist. „Eine GmbH ist die einfachste Corporate-Governance-Struktur in Österreich“, sagte Kaspar. Löw nannte den größten Unterschied der beiden Rechtskonstruktionen: „In einer Stiftung entreichere ich mein Vermögen in die Stiftung. Bei einem Syndikatsvertrag entreichert man sich nicht.“ Und ergänzt: „In der Stiftung werden Entscheidungen

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag
Presseclipping erstellt am 28.04.2021 für PHH Rechtsanwälte zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
© CLIP Mediaservice 2021 - www.clip.at

Thema: PHH Rechtsanwälte

Autor: k.A.

vom Stiftungsvorstand getroffen, bei einer GmbH-Konstruktion vom Firmeneigentümer." Spricht klar für Gmbh mit einem Syndikatsvertrag.

ÖFFENTLICH ODER DISKRET

Die verbindlichen Regelungen werden in verbindliche rechtliche Dokumente gegossen. Der Syndikatsvertrag ist die nicht öffentliche Vereinbarung, im Unterschied zum öffentlichen Gesellschaftsvertrag, der absolut verbindlich ist. Die Parteien müssen sich bewusst sein, dass jeder den Gesellschaftsvertrag einsehen kann, hingegen der Syndikatsvertrag ist ein diskretes Dokument, über den nur jene Parteien verfügen, die den Vertrag abschließen.

„Familienverfassung und Syndikatsvertrag konkurrieren nicht, sondern ergänzen sich gegenseitig. Je besser eine Familie ihre Werte kennt, desto leichter tun sich Steuerberater, Vermögensverwaltung und Bank bei der Umsetzung."

Silvia Parik, Ward Howell International Management Consulting GmbH

„Entscheidend ist, dass die Unternehmensnachfolge so früh wie möglich geklärt ist und die aktuelle Führung auch weiß, welche potenziellen Nachfolger in Frage kommen."

Robert Löw, Vorsitzender des Vorstandes und CEO LLB Österreich

„Der Wunsch von Verfassung und Vertrag kommt immer stärker von der jüngeren Generation, für die es wichtig ist, dass etwa Firmenübergaben verbindlich festgelegt sind. Das pusht Verfassungen und Syndikatsvertäge."

Rainer Kaspar, Managing Partner PHH Rechtsanwälte

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag