

## 20 JAHRE FAMILIENUNTERNEHMEN



Werner G. Zenz: „Längerfristige Planung wichtig.“ [Bankhaus Spängler]

## GASTKOMMENTAR

Von Werner G. Zenz\*

## Eigentümervision: Gerade jetzt sollte man sich damit beschäftigen

Im März hat sich unser Alltag von einem Tag auf den anderen grundlegend verändert. Krisenmanagement war gefragt. Für Unternehmen war es unerlässlich, sich rasch auf die neuen Gegebenheiten einzustellen, um den erfolgreichen Fortbestand des Betriebs zu sichern. In Zeiten elementarer Veränderungen ist bei den Entscheidern jedoch nicht nur Flexibilität und Widerstandsfähigkeit gefragt. Vor allem für Familienunternehmen spielen Faktoren wie Anpassungsfähigkeit, Gestaltungswille und Generationendenken eine wesentliche Rolle. Deshalb macht es gerade jetzt Sinn, längerfristig zu planen und zu hinterfragen, wo die Reise in Zukunft hingehen soll.

Die Übergangsphase aus dem Krisenmodus in die „neue Normalität“ sollten Eigentümer nutzen, um sich auch mit ihrer eigenen Vision auseinanderzusetzen. Mit einer Vision malen sie ein großes Bild der Zukunft. Die Eigentümervision gibt demnach nicht nur die Richtung an, in die sich das Unternehmen (zum Beispiel in den nächsten zehn Jahren) entwickeln soll, sondern drückt vor allem aus, wofür und wo man als Eigentümer künftig stehen möchte.

„Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie“ lehrte uns Viktor Frankl. Auch für Unternehmen gilt es, in schwierigen Zeiten Sinn zu stiften und Visionen mit Zugkraft zu erzeugen. Eine richtige Vision begeistert Menschen und stellt ein gemeinsames Verständnis her. Sie gibt den Mitarbeitern Orientierung und bietet Sinn. Gerade aufgrund der nur bedingt beeinflussbaren Veränderungen in den letzten Monaten eignet sich dieser Zeitpunkt gut, um die Erarbeitung der Eigentümervision aktiv anzugehen. Familienunternehmer sind dabei jedoch nicht auf sich allein gestellt, sondern erhalten von uns die notwendige Unterstützung, zum Beispiel in Form eigener Workshops zu dieser Thematik.

Die Arbeit an der Vision bietet nicht nur den Auftakt für den „persönlichen Fahrplan“ des Unternehmers, sondern kann auf vielfältige Weise genutzt werden. Zum einen kann die Eigentümervision die Basis für die Nachfolgestrategie sein und zur näheren Definition des Zeithorizonts beitragen. Zum anderen wirkt diese unterstützend für den persönlichen Notfallplan, der Themen wie das Testament, die Vorsorgevollmacht oder Vertretungsregelungen enthält. Wenn Unternehmer noch über keinen Notfallplan verfügen, ist es jetzt an der Zeit, das nachzuholen.

Die Vision des Eigentümers sollte im Einklang zum Familienleitbild, das zum Beispiel in Form eines Familienkodex festgehalten wird, stehen. Dieser Kodex bildet die Basis für eine stabile Eigentümerschaft und den langfristigen Zusammenhalt in Familienunternehmen, was vor allem in Krisenzeiten von besonderer Bedeutung ist.

Ein weiterer wesentlicher Nutzen der Eigentümervision ist, dass daraus auch die Entwicklung der strategischen Planung abgeleitet wird. Dabei werden verschiedene Szenarien für unterschiedliche Entwicklungen modelliert. Wer sich rechtzeitig intensiv mit der Unternehmenszukunft auseinandersetzt, kann in Krisenzeiten auf Notfallpläne und betriebliches Risikomanagement zurückgreifen und verliert dabei keine wertvolle Zeit.

\* Werner G. Zenz ist Sprecher des Vorstandes des Bankhaus Spängler



Berndt Zinnöcker: „Stabiler, verlässlicher Arbeitgeber.“ [Peroutka]

## GASTKOMMENTAR

Von Berndt Zinnöcker\*

## Zusammenhalt und Weitblick sind wichtige Erfolgsfaktoren

Das Jahr 2020 hat uns alle auf die Probe gestellt und uns mit der Covid-19-Krise die seit zumindest zwei Generationen unbekannt Situation einer Pandemie beschert. Neben den tragischen sozialen und gesundheitlichen Folgen der Pandemie kämpfen wir auch mit den schweren wirtschaftlichen Verwerfungen. Doch gerade viele Familienunternehmen haben sich in der Covid-19-Krise überdurchschnittlich gut behaupten können - warum ist das so?

Gerade in Zeiten von Shutdowns, Grenzschließungen und der weitgehenden Einstellung des „normalen“ öffentlichen Lebens zeigt sich der Erfolgsfaktor Zusammenhalt für Familienunternehmen. Die Identifizierung mit „der Firma“ ist eine andere, wenn der Eigentümer nicht nur ein bekannter Markenname, sondern auch ein Mensch ist, den man täglich im Betrieb antrifft. Viele Familienunternehmen sind nicht in Zentralräumen tätig, sondern abseits urbaner Zentren und gerade dort sind sie ein stabiler und verlässlicher Arbeitgeber. Dieses Bekenntnis zur Region wurde während des Shutdowns unserer globalisierten Lieferketten belohnt. Durch besonderes Engagement ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte konnten viele Familienunternehmen ihre Tätigkeit aufrechterhalten oder wieder früher aufnehmen und teilweise auch mit innovativen Ideen auf die neue Situation reagieren. Diesen Zusammenhalt sollten sich die Familienunternehmen aus der Krise mitnehmen und mit ihren Mitarbeitern und Führungskräften weiterhin beherrschen an neuen Lösungsmöglichkeiten, aber auch Arbeitsweisen arbeiten. Diejenigen, die jetzt agil reagiert haben, haben besonders große Chancen, noch besser aus der Krise herauszukommen. Mit Mitarbeiterentwicklung, Forschungsinitiativen und einem Digitalisierungsschub gelingt das und verstärkt den Zusammenhalt über die Krise hinaus. Gerade für die Themen Mitarbeiterentwicklung, Forschungsinitiativen (wozu auch die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen gerade im Hinblick auf die Digitalisierung zählt) und die Digitalisierung selbst ist oft ein zusätzlicher Input von außen, durch einen fachkundigen Begleiter eines solchen Prozesses, ein guter Impuls.

Krisenresilienz zeigt sich aber auch in weitblickendem Handeln. Nicht die kurzfristige Optimierung von Quartalszahlen, sondern die über Generationen gedachten Entwicklungsschritte von Familienunternehmen schaffen die Stabilität, auf die es jetzt so angekommen ist. Vieles konnte in der Krise durch den Zusammenhalt provisorisch gelöst werden. Diese Krise wird aber auch langfristig Folgen nach sich ziehen. Daher gilt es jetzt, mit Weitblick die langfristige Krisenresilienz des Familienunternehmens auf den Prüfstand zu stellen: Wie abhängig sind wir von internationalen Lieferketten? Wie kann ich meine Kunden auch im Fall einer weitgehenden Schließung von Geschäften erreichen? Ist mein Liquiditätspolster ausreichend, um noch weitere Krisen bewältigen zu können? Diese Fragen sollten sich Familienunternehmen mit Weitblick nun stellen und sowohl intern als auch mit externer Unterstützung analysieren und lösen. Nur wer weiterhin Zusammenhalt beweist und Weitblick bewahrt, wird die nächsten Krisen gut überdauern, um das Familienunternehmen in die Hände der nächsten Generation legen zu können.

\* Berndt Zinnöcker ist Partner und Geschäftsführer der BDO.



Michael Umfahrer: „Vernünftige Beratung ist gefragt.“ [ONK]

## GASTKOMMENTAR

Von Michael Umfahrer\*

## Krisenzeit nutzen, um das Unternehmen zukunftsfit zu machen

Wir befinden uns in einer der größten Wirtschaftskrisen. Viele Unternehmen kämpfen ums Überleben. Positiv hervorzuheben ist, dass Familienbetriebe aufgrund ihrer nachhaltigen Strategie oftmals über eine noch immer gute Liquidität verfügen. Dennoch geraten auch sie in dieser speziellen Situation unter ökonomischen Druck. Seitens der Politik wurden bekanntlich zahlreiche Maßnahmen gesetzt, um die Unternehmen zu unterstützen: von Kurzarbeit über Kreditstundungen bis hin zu aktiver finanzieller Hilfe. Unternehmen brauchen jetzt aber auch in rechtlicher Hinsicht vernünftige Beratung. Wir österreichischen Notare sind ebenfalls selbstständige Unternehmer, kennen die Probleme genau und können mit unserer Erfahrung sowie unserem juristischen Fachwissen in der Krise begleiten. An uns werden derzeit viele strukturelle Fragen herangetragen. Meist geht es dabei um Überlegungen zu Umstrukturierungen, die Anpassungen an die aktuelle Situation ermöglichen sollen.

Gemeinsam mit einem professionellen Rechtsberater können Unternehmer ihr Risiko einschränken und das Unternehmen zukunftsfit machen. Dazu gehören etwa Umstrukturierungen, um nicht betriebsnotwendiges Vermögen vom operativen Betrieb zu trennen. Aber auch die Umgründung von Einzelunternehmen und Personengesellschaften in eine GmbH kann unternehmerisches Risiko und Haftung begrenzen.

Auch in einer GmbH gibt es Stolpersteine, die das Unternehmen und dessen Fortbestand gefährden können. So kann etwa mangels gesellschaftsvertraglicher Regelung über eine Insolvenz eines Mitgesellschafters ein Außenstehender dessen Geschäftsanteil erwerben und plötzlich neuer Mitgesellschafter sein. Und was passiert mit Gesellschaftsanteilen, wenn ein Gesellschafter stirbt oder geschäftsunfähig wird? Sieht der GmbH-Vertrag nichts vor, so geht sein GmbH-Anteil auf dessen Erben über, für den Geschäftsunfähigen entscheidet plötzlich ein Erwachsenenvertreter und das Pflegschaftsgericht, egal ob das den Mitgesellschaftern recht ist oder nicht. Solche Situationen können zu aufwendigen Auseinandersetzungen und Gerichtsverfahren führen, die häufig den wirtschaftlichen Untergang des Unternehmens bedeuten. Deshalb sollte man den Gesellschaftsvertrag gerade in Zeiten wie diesen besonders unter die Lupe nehmen, um nichts dem Zufall zu überlassen. Neben dem Gesellschaftsvertrag nehmen auch Vorsorgevollmachten, Eheverträge und Testamente zur Unternehmensabsicherung einen besonderen Platz ein. Die größte Herausforderung in den nächsten Monaten wird sein, eine zweite Ansteckungswelle zu verhindern. Dazu können die digitalen Möglichkeiten im Notariat beitragen. Für die Zeit der Covid-19-Krise wurden die Möglichkeiten der digitalen Tätigkeiten im Notariat erweitert. Vorerst bis 31. Dezember 2020 können nahezu alle notariellen Amtshandlungen auch „online“ - also ohne persönliches Erscheinen in der Kanzlei - erfolgen. Ausgenommen sind nur Testamente und sonstige letztwillige Verfügungen. Sie können weiterhin nicht elektronisch errichtet werden. Die Begleitung durch den Notar soll besonders bei Online-Beurkundungsvorgängen die erforderliche Sicherheit gewährleisten und das im Internet immanente Schädigungsrisiko minimieren.

\* Michael Umfahrer ist Notar in Wien und seit Oktober 2019 Präsident der Österreichischen Notariatskammer.