

ERBRECHT UND VERMÖGENSNACHFOLGE

März 2026 | Heft 1, Seiten 1–108 (20. Jahrgang)

Fachbeiträge: Schwerpunkt Unternehmen im Erbrecht

- 4 Unternehmensvermächtnis – an der Kreuzung von Erb-, Schuld-, Sachen-, Unternehmens- und Insolvenzrecht
Andreas Baumgartner
- 21 Die GmbH nach dem Tod des Unternehmers
Maximilian Ringhofer
- 30 Geben offene Leistungsverträge im Erbfall einkommensteuerlich unter? Eine kritische Analyse und Überlegungen zur Steuergestaltung
Sabine Urnik und David Huber

Judikatur

- 51 OGH: Die rückgängig gemachte Schenkung im Pflichtteilsrecht
OGH 26.6.2025, 2 Ob 51/25a (Maximilian Ringhofer)
- 57 OGH: Anwendbares Recht bei unrechtmäßiger Vereinnahmung von Nachlassvermögen durch einen Miterben im internationalen Kontext
OGH 18.9.2025, 2 Ob 64/25p (Emre Ünal)
- 63 OGH: Pflichtteilsrechtliche Berücksichtigung des Übergangs eines Bestandrechtes
OGH 29.7.2025, 2 Ob 53/25w (Ulrich Krennmayr)
- 71 OGH: Pflichtteilsklage der Witwe bei anhängigem Scheidungsverfahren gegen testamentarische Erben
OGH 29.4.2025, 2 Ob 23/25h (Claudia Spiegel)

Praxis

- 92 Unternehmensübergang aus Sicht eines Family Offices
Matthias Kloutzer
- 98 Strukturelle Herausforderungen in Familienunternehmen
Joachim Zimmel

Herausgeber: Andreas Baumgartner, Patrick Brandstetter, Christopher Cach, Gregor Christandl, Susanne Kalss, Maximilian Ringhofer, Paul Rizzi, Yvonne Schuchter-Mang, Helga Sprohar-Heimlich, Sabine Urnik

Strukturelle Herausforderungen in Familienunternehmen

Familienunternehmen stellen in Österreich das Rückgrat der Wirtschaft dar und kämpfen mit der aktuell schwierigen Wirtschaftslage. Familienunternehmen haben oftmals organisatorische Weiterentwicklungen verpasst und neue Prozesse nicht oder nur ansatzweise implementiert. Dieser Artikel stellt in der Praxis häufig auftretende Probleme von Familienunternehmen dar und gliedert diese in zwei Kapiteln zu typischen Problembereichen im kaufmännischen Bereich und unklare Strukturen und organisatorische Herausforderungen bezüglich Nachfolgeplanung.

Deskriptoren: Kontrollsystem; Familienunternehmen; Nachfolgeplanung; Controlling; Hausbank; Verrechnungskonten; Rollendiffusion; Finanzierungsstruktur.

Von Joachim Zimmel

Familienunternehmen stellen in Österreich das Rückgrat der Wirtschaft dar und machen den überwiegenden Teil der Betriebe aus. Eine aktuelle Studie der KMU Forschung Austria zeigt, dass es sich bei rund 88 % der Unternehmen in Österreich um Familienunternehmen laut EU-Definition handelt (Familienunternehmen im weiteren Sinne (i.w.S.)). Lässt man die Anzahl der Ein-Personen-Unternehmen (EPU) außer Acht, beträgt der Anteil der „Familienunternehmen im engeren Sinn“ (i.e.S.) mit 51 % immer noch mehr als die Hälfte der österreichischen Unternehmen. Ihnen sind 65 % aller selbständig und unselbständig Beschäftigten zuzurechnen, das entspricht rund 1,8 Millionen Personen sowie 57 % oder ungefähr 394 Milliarden Euro der Umsätze¹. Sie bilden die strukturelle Basis der heimischen Wirtschaft, insbesondere in Branchen wie Tourismus, Produktion, Bauwesen und Handel, wobei sie auch über 70 % der Lehrlinge in Österreich ausbilden, was ihre Rolle für die Fachkräftesicherung unterstreicht.

Definitionen der Familienunternehmen

Laut EU-Definition (Familienunternehmen i.w.S. inkl Ein-Personenunternehmen) ist ein Unternehmen ein Familienunternehmen, wenn

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der Eigentümerfamilie (Gründer, Erwerber, Kinder, Erben etc) befindet und
 - mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen an der Leitung des Unternehmens beteiligt ist.
- Die Definition der Familienunternehmen i.e.S. folgt ebenfalls der EU-Definition, es sind hier jedoch aus-

schließlich Unternehmen mit mehr als einem Beschäftigten enthalten, es fällt daher die stark wachsende Anzahl an EPU weg.

Trotz der Wichtigkeit dieses Unternehmenssegments für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung steht es um Familienunternehmen derzeit nicht übermäßig gut. Während sich EPU und Kleinstunternehmen sehr rasch veränderte Marktgegebenheiten anpassen können und müssen, große Unternehmen und Unternehmensgruppen meist ausreichend Ressourcen in Unternehmensentwicklung, Organisation und Prozessoptimierung stecken, haben mittelständische Familienunternehmen oftmals organisatorische Weiterentwicklungen verpasst oder neue Prozesse nur ansatzweise implementiert. Mit zunehmendem Markt- und Kostendruck und den negativen volkswirtschaftlichen Einflüssen verstärkt sich die Abwärtsspirale und solche Unternehmen kommen auch aufgrund ihrer strukturellen Mängel zunehmend in Schwierigkeiten².

In diesem Beitrag fokussiere ich auf in der Praxis sehr typischen Probleme von Familienunternehmen i.e.S. mittlerer Größe, die sich oftmals auch schon über mehrere Generationen im Familienbesitz befinden. Auch hier reicht das Spektrum von gewachsenen Handwerksbetrieben über mittelständische Industriefirmen bis hin zu international agierenden Dienstleistungsbetrieben. Diese Themen von Familienunternehmen gliedere ich in zwei Kapiteln:

1. Typische Problembereiche im kaufmännischen Bereich
2. Unklare Strukturen und organisatorische Herausforderungen bezüglich Nachfolgeplanung

Kapitel 1: Problembereiche im kaufmännischen Bereich

Aspekt 1: Fehlendes Internes-Kontroll-System (IKS)

Speziell bei Familienunternehmen sollte das Augenmerk gelten, dass auch notwendige Finanzprozesse zu implementieren sind, die für Unternehmen mit externem Management schon allein aus Haftungsgründen der Geschäftsfüh-

1 WKO-Analyse: Familienunternehmen in Österreich, 2018

2 Familienbetriebe: Fundament der heimischen Wirtschaft – Zukunft sichern, Leistung anerkennen – DiePresse.com

zung (die Verantwortung eines „ordentlichen Kaufmanns“) selbstverständlich sind. Wo die Eigentümersphäre und Managementfunktionen stark ineinanderfließen, sind klar dokumentierte Prozesse und Abläufe, speziell im Finanzbereich, oft nur oberflächlich und lückenhaft vorhanden, bzw. werden auch in der Praxis nicht gelebt.

Die Ansprüche an ein Internes Kontrollsystem (IKS) umfassen die Sicherung des Vermögens, die Sicherstellung der Berichtsqualität, die Förderung der Effizienz und die Einhaltung von Gesetzen (Compliance). Es muss auf den Risiken eines Unternehmens basieren, klare Prozesse (Funktionstrennung, Vier-Augen-Prinzip), Kommunikation und eine kontinuierliche Überwachung beinhalten, wobei die Geschäftsführung die Verantwortung trägt und persönlich haftet, wenn das IKS fehlt oder mangelhaft ist.

Wesentliche Anforderungen

- **Kontrollumgebung:** Einhaltung rechtlicher Vorgaben und Aufbau einer starken Unternehmenskultur.
- **Risikobeurteilung:** Identifikation und Bewertung der Risiken, die das Erreichen der Unternehmensziele gefährden.
- **Kontrollaktivitäten:** Konkrete Maßnahmen wie Genehmigungsrichtlinien, Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzipien.
- **Information und Kommunikation:** Sicherstellung eines durchgängigen Informationsflusses über alle Hierarchieebenen.
- **Überwachung:** Kontinuierliche Beobachtung der Wirksamkeit und regelmäßige Anpassung der Kontrollen.

Die Ziele eines wirksamen IKS sind der Schutz des Unternehmensvermögens, die Sicherstellung der Richtigkeit und Vollständigkeit der Finanzberichterstattung, die Steigerung der Effizienz und Effektivität von Prozessen und nicht zuletzt auch Betrugsprävention. Speziell bei prüfungspflichtigen Unternehmen ist die Prüfung der IKS-Prozesse und auch deren Einhaltung im geschäftlichen Alltag ein Hauptaugenmerk. Mängel können in diesem Fall ernste Folgen bis hin zu einer Einschränkung des Bestätigungsvermerks des Wirtschaftsprüfers führen. Fehlendes oder mangelhaftes IKS kann zur persönlichen Haftung der Geschäftsführung führen, wie auch schon die aktuelle Rechtsprechung zeigt.

Aspekt 2: Keine oder unzureichende Digitalisierung und Nutzung von KI

Die Digitalisierung gilt in der Wirtschaft als ein entscheidender Faktor. Leider kann man hier deutlich niedrigere

Investitionen und eine sehr zögerliche Herangehensweise beim österreichischen Mittelstand im Vergleich zu führenden europäischen Ländern (wie bspw. in Skandinavien) feststellen³.

Auch in den von PwC erstellten „European Private Business Survey“ kommt klar heraus, dass die Digitalisierung ein entscheidender Faktor ist, wie positiv Familienunternehmen in die Zukunft blicken, der Optimismus korreliert mit dem Digitalisierungsgrad des Unternehmens. Das sehen österreichische Unternehmen selbst auch so: Nur 4 Prozent glaubten schon 2019, dass die Digitalisierung keinen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens hat, dem stehen 49 Prozent gegenüber, die signifikante Auswirkungen auf ihr Geschäft erwarten⁴. Trotzdem hinken viele Unternehmen den Entwicklungen hinterher.

Digitalisierung wird in Österreich zu technisch interpretiert. Hier gibt es hohen Nachholbedarf, den man in der Praxis laufend findet: Digitalisierung und KI werden als „IT-Prozesse“ gesehen und behandelt, statt die gesamten Wertschöpfungsketten und wesentlichen Geschäftsprozesse unter diesem Aspekt zu beleuchten. Ein wesentlicher nächster Schritt wäre auch, nicht mehr zu fragen, ob einzelne Prozesse automatisiert werden können, sondern welche Geschäftsmodelle überhaupt in der Zukunft Bestand haben.

Aspekt 3: Veraltete Finanzierungsstruktur

In keinem anderen Unternehmenssegment passt das Wort „Hausbank“ besser, um den traditionellen Finanzierungspartner zu beschreiben. Meist ist es eine klassische Bank mit langjähriger, oft Jahrzehnte langer Zusammenarbeit. Dies ist keineswegs negativ zu sehen, doch zeigt sich oft, dass auch hier eine Analyse der IST Situation und mittel- wie langfristige Planungsszenarien ergeben würde, welche Finanzierungsformen für welche möglichen Szenarien des Unternehmens (aber auch bei eventuellen Risikoszenarien) besser geeignet wären als der klassische Betriebsmittel- und Investitionskredit. Wo früher in der Bankbeziehung das jährliche Gespräch mit dem Filialdirektor der Bank und die Zusendung der Saldenliste gereicht haben, um die Kreditlinien zu verlängern, wundern sich viele Unternehmer über die Rückmeldungen ihrer Bankansprechpartner bezüglich neuer Anforderungen an Bankenreporting, Planungsrechnungen und Risikobeurteilungen. Auch der Zugang zu Investitionskrediten hängt heute nicht primär von der Bonität des Unternehmens ab, sondern ob die Investitionen „grün“ genug ist und in die ESG-Vorgaben der Kredit-

3 Global Innovation Index 2025

4 PwC- European Private Business Survey 2019

vergaberichtlinien der Banken passen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Working-Capital- Finanzierungen nicht genutzt oder auch Finanzierungskonditionen nicht verhandelt werden. Sich rechtzeitig mehrere Schienen in der Unternehmensfinanzierung abseits der klassischen Bankenprodukte zu legen und dann aus den Optionen die jeweils passende Lösung zu ziehen, hier ist im Mittelstand noch viel Luft nach oben.

Aspekt 4: Veraltete ERP-Systeme

Bei typischen Familienunternehmen stehen Investitionen in ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning, eine integrierte Softwarelösung für zentrale Geschäftsprozesse wie Finanzen, Personalwesen, Fertigung, Vertrieb und Beschaffung) nicht immer im Mittelpunkt. Oftmals werden hier noch veraltete Insellösungen and Programmen mit einer minimalen Implementierungstiefe im Unternehmen verwendet. Dies liegt meist auch an der Struktur der Mitarbeiter, die viele Jahre im Unternehmen tätig sind und wenig Erfahrungen in diesem Bereich aufweisen. Daher werden solche Systemumstellungen lange vor sich hergeschoben und als teuer abgetan. Die Effizienzsteigerungen durch zentrale Datenverwaltung und automatisierte Prozesse (bspw Zahlläufe in der Buchhaltung inkl automatischer Verbuchung von Kontendaten) sind nicht oder zu wenig bekannt. Hier ist in klassischen Familienunternehmen ein großer Umstellungsbedarf gegeben, der unabhängig von Nachfolgeproblematiken eine Anforderung an Unternehmen in den geänderten Marktbedingungen darstellt, bspw E-Invoicing (elektronische Rechnungsstellung) als automatisierter, digitaler Austausch von Rechnungsdaten zwischen Unternehmen oder mit Behörden. Ein öfters in der Praxis auftretender Fall ist, dass Kalkulationen in solchen Unternehmen in den IT-Systemen auf einem veralteten Stand sind. Dies liegt manchmal an Personalwechsel im Finanzbereich und dem einhergehenden Knowhow-Verlust, aber auch am mangelnden Anspruch an ein internes Controlling (siehe weiter unten). Speziell bei Eintritt der Prüfungspflicht durch einen Wirtschaftsprüfer müssen die Kalkulationen aktuell und belegbar sein, da sie einen wesentlichen Teil der Prüfung, wie auch der Wertansätze von Lagerware darstellen. Hier rächen sich dann oftmals die Verfehlungen der Vergangenheit und führen zu abrupten Veränderungen von Bilanzpositionen, die auch Erklärungsbedarf aufwerfen können.

Aspekt 5: Private veranlasste Investments des Unternehmens

Familienunternehmen, bzw Unternehmen, in denen die Familienmitglieder eine wesentliche Rolle spielen, unterliegen der Gefahr, dass private Geschäftsinteressen eine

wesentliche Rolle spielen und mit dem Unternehmen verquickt werden. Das Familienunternehmen dient oft als „Cash Cow“, die Liquidität wird in Unternehmen, Beteiligungen oder Projekte gesteckt, die mit dem eigentlichen Geschäftszweck keine Verbindung hat (bspw Immobilienentwicklung oder Beteiligungen in Start Ups). Somit wird Liquidität entzogen und transferiert, mit dem Risiko, dass das Investment mit erhöhtem Risiko dies nicht zeitgerecht refundieren kann. Speziell bei einer Wirtschaftsprüfung des Jahresabschlusses müssen Beteiligungen oder Darlehen auf ihre Werthaltigkeit überprüft werden, woraus sich das Risiko einer Wertberichtigung oder Abschreibung ergibt, die direkt das Unternehmensergebnis beeinflusst. Sollte eine Unternehmensnachfolge mit externen Käufern oder der Einstieg eines wesentlichen Equity Partners anstehende, dann sind solche Konstellationen bei der Due Diligence oftmals ein „No-Go“ und führen zum Abbruch der Verhandlungen, weil die Trennung der beiden unternehmerischen Aktivitäten nicht möglich oder mit erheblichem zeitlichem Aufwand und wirtschaftlichen Unsicherheiten zu trennen ist. Zudem entstehen aus solchen Konstellationen oftmals Risiken für den Geschäftsführer aus dem Thema „Einlagenrückgewähr“, wenn die Hauptunternehmung in Haftungen für Investments der Familie geht, die nicht fremdüblich sind (unbesicherte Darlehen oder Übernahme von Garantien).

Aspekt 6: Private Aufwendungen und Verrechnungskonten der Familie

In eigentümergeführten Familienunternehmen fällt oftmals die scharfe Trennung zwischen Firma und privat schwer. Kosten mit erheblichem privatem Anteil bzw privater Veranlassung werden in die Buchhaltung genommen, meist fängt es mit kleineren Beträgen an und entwickelt sich über die Jahre zu einem erheblichen Klumpenrisiko. Bei Betriebsprüfungen fallen solche Positionen (bspw Reisekosten, Ausbildungskosten, Ausstattungen für private Wohnungen, überhöhte KFZ-Aufwendungen ohne Fahrtenbücher) sehr schnell auf. Auch wenn die Unternehmensergebnisse positiv sind, werden solche Kosten in Produktkalkulationen eingerechnet (bspw über Zuschlagssätze), bei der Wirtschaftsprüfung oder einer Betriebsprüfung der Lagerbewertung müssen Kalkulationsgrundlagen aber im Detail offengelegt werden. Auch bei Due Diligences im Zuge von Investorengesprächen sind diese Kosten ein heißes Thema und sind nach einem Unternehmensverkauf sofort umzustellen, was als langjährig gelebte Praxis nicht immer einfach fällt. Unsaubere Anstellungsverhältnisse und nicht zugerechnete Vergünstigungen des Unternehmens (bspw KFZ Nutzung) sind bei Familienunternehmen in jeder GPLB Prüfung ein Fokus mit hoher Trefferwahrscheinlichkeit.

Bei privaten Darlehen an Familienmitgliedern fehlt gerne die Fremdüblichkeit (Besicherung, Rückführungsvereinbarung), so dass auch hier das Risiko der Werthaltigkeit gegeben ist und diese vor einer externen Beteiligung auf jeden Fall zu klären ist.

Aspekt 7: Kein oder mangelhaftes internes Controlling

Typische mittelständische Familienunternehmen verfügen über eine minimale kaufmännische Infrastruktur, wie bspw. Buchhaltung. Selbst diese, wie auch die Lohnverrechnung und die Bilanzierung, werden oftmals extern beim Steuerberater geführt oder zumindest maßgeblich extern unterstützt. Ein echtes, standardisiertes Controlling mit Erstellung eines Jahresbudgets, monatlichen Auswertungen und Gegenüberstellung der IST zu den PLAN Werten, Analyse der Abweichungen mit Darstellung von Maßnahmen, Liquiditätsplanung, Berechnung von Produktivitätskennzahlen, etc. findet man selten. Es ist klar, dass der Controllingumfang der Unternehmensgröße angepasst und dem Unternehmen auch die Verwendung und der Nutzen von Controllingwerkzeugen verständlich sein muss, aber in diesem Bereich gibt es ein wesentliches Defizit bei mittelständischen Familienunternehmen. Während externe Führungskräfte zur eigenen Absicherung der Geschäftsführungshaftung auf Controlling setzen, haben Eigentümer und Familienmanager oft mehr die Kosten des Controllingprozesses im Blick als den Nutzen und verlassen sich auf die langjährigen Erfahrungswerte. Auch ein Blick von außen oder die Erfahrung aus anderen Unternehmen fehlt hier gänzlich. So werden Maßnahmen auf veränderte Ertrags- oder Kostensituationen, die meist in einer Schwächung der Liquidität münden, zu spät und nicht zieltreffend gesetzt, weil auch die Stellschrauben für Korrekturmaßnahmen mangels Controllings nicht einfach zu finden sind. Zudem ist für externe Stakeholder (bspw. Banken) ein fehlendes bzw. mangelhaftes Controlling mittlerweile ein starker Minuspunkt in der Risikobetrachtung und kann speziell bei Finanzierungsgesprächen zum Scheitern führen. Diese Zurückhaltung bei der Veröffentlichung von Kennzahlen und Daten kommt auch aus den genannten Gründen der Verstrickung von privaten Kosten und Interaktionen, es geht auch oft darum, familiäre Konflikte aus diesen Themen zu verbergen.

Neben diesen in hohem Maße auftretenden kaufmännischen Problemen sehen wir auch sehr viele strukturelle Mängel in Organisation und Struktur von Familienunternehmen, die nicht nur die operative Weiterentwicklung negativ beeinflussen, sondern auch hinsichtlich Unternehmensnachfolge sehr oft notwendige Weichenstellungen verlangsamen oder verhindern. Auf einige kritische Punkte gehe ich im 2. Kapitel ein:

Kapitel 2: Unklare Strukturen und organisatorische Herausforderungen bezüglich Nachfolgeplanung

Aspekt 8: Kontakte auf Eigentümer-GF fokussiert

Bei typischen mittelständischen Familienunternehmungen fokussieren sich viele Themen auf einzelnen oder wenige Führungskräfte, oft hat der Geschäftsführer (gleichzeitig Eigentümer/Mitgesellschafter) „mehrere Hüte“ auf und leitet Bereiche wie Einkauf, Vertrieb, Produktion oder Business Development. Natürlich ist es ein großer Vorteil, wenn das Knowhow und die wesentlichen Kontakte bei einer verlässlichen Person gebündelt sind, aber mangels CRM-System und Wissensdatenbanken bzw. anderer geeigneter Dokumentationssysteme sind diese Informationen für andere Mitarbeiter oder einen Nachfolger schwer zugänglich. Somit geht eine Unternehmensnachfolge oder der Einstieg eines externen Mitgesellschafters oft auch notgedrungen mit einem Projekt im Bereich von Dokumentationssystemen einher, da der Effizienzverlust durch mangelnden Knowhow-Zugang eine massive Beeinträchtigung des Unternehmenswertes darstellen kann und auch vorab in der Due Diligence, sowie den Verträgen, zu verankern ist. Auch das externe Netzwerk an Vertriebs- oder Beschaffungspartnern ist ein wertvolles Asset, das dem Unternehmen und nicht einer einzelnen Person gehört.

Aspekt 9: Rollendiffusion bei Familienmitgliedern

Ein typisches Problem von Familienunternehmen ist die Vermischung von Rollen (bspw. Vater/Mutter und Chef/Chefin) was die klare Kommunikation erschwert. Während bei externen Mitarbeitern klare Richtlinien und Bewertungen der Leistungen angewendet werden, ist es bei (meist engen) Familienmitgliedern nicht so einfach, zwischen Arbeit und privat zu unterscheiden. Was auf der einen Seite auch ein Vorteil sein kann, nämlich die enge Bindung an das Unternehmen, das Vertrauen in die Person, aber auch das Wissen um die Stärken und Schwächen, kann manchmal durch die familiäre Bande bei notwendigen Entscheidungen getrübt werden. Es werden oft sowohl im operativen Geschäft Entscheidungen zu Ungunsten des Unternehmens gefällt („...der Geschäftspartner ist schon viele Jahrzehnte ein enger Freund meines Vaters...“), wie auch in der Struktur des Unternehmens unklare Rollen und Kompetenzen gelebt. So ist ein häufiges Muster, das wir in der Praxis antreffen, in größeren Hotelbetrieben zu finden. Beispielsweise die 50-jährige Tochter, die formal als Geschäftsführerin des Unternehmens agiert, aber der 80-jährige Vater als Patriarch noch immer alle Entscheidungen vorgibt und auch nach außen viele notwendige Veränderungen blockiert. Eine weitere Schwächung von Familienunternehmen in diesem Zusammenhang kann die „Vetternwirtschaft“ sein, wo

oft weniger qualifizierte Personen aus familiären Gründen in bestimmte Führungspositionen gesetzt werden, statt verdiente Mitarbeiter nach deren nachweislichen Leistungen, was zu Unmut und hoher Personalfuktuation führt. Langfristige Entscheidungen werden manchmal durch emotionale Bindungen oder mangelnde Professionalität erschwert, da familiäre Interessen über betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten gestellt werden können.

Aspekt 10: Mangelnde Professionalisierung und Input von außen

So positiv es zu sehen ist, wenn Familienmitglieder mehrerer Generationen im eigenen Unternehmen tätig sind, aber ein negativer Aspekt ist der Mangel an „frischem Input“. Es werden oftmals notwendige Veränderungen nur sehr dosiert angegangen, weil man im Unternehmen den Leistungen der Vorgängergeneration Tribut zollen möchte („...damit sind wir schon lange gut gefahren...“), auch fehlt oft der Input von außen, welche Anpassungen an moderne Zeiten heute schon „State of the Art“ sind. Dazu kommt gerne ein bewusster oder unbewusster Widerstand gegen externe Berater („...was können die schon wissen...“) und die Einführung moderner Führungsstrukturen. In Familienunternehmen erlernen die nachkommenden Familienmitglieder meist das Handwerk oder die Kenntnisse der Produktion und des Vertriebs der Vorgängergeneration. Hier wird auf Knowhow-Transfer und Übergabe von Wissen und Kontakte großer Wert gelegt. Ein oft grundlegender Widerstand gegen Wandel muss überwunden werden. Die Schwierigkeit, die Tradition und die gelebte Unternehmenskultur zu wahren und gleichzeitig Innovation und Digitalisierung zu ermöglichen. Bei begleitenden Unternehmensprozessen, wie speziell im Finanz- und IT Umfeld, werden weniger Ressourcen beansprucht, so dass sich hier oftmals große Unterschiede in den Standards ergibt. Es zeigt sich aber in der Praxis, dass die Unternehmen langfristig erfolgreicher sind, die alle relevanten Prozesse auf einem gleich hohen Niveau implementiert haben und sich dort, wo eigenes Knowhow nicht

in dem Ausmaß vorhanden ist, eine Begleitung durch externe Profis als wichtig gesehen wird.

Aspekt 11: Unstrukturierte Nachfolgeplanung und -übergabe

Oft fehlt in Familienunternehmen ein formaler und mit allen Beteiligten abgestimmter Plan, wie das Unternehmen in der nächsten Generation übernommen werden soll oder ob eine externe Lösung (ein gänzlicher Verkauf oder das Hereinholen eines Mitgesellschafters) anzustrebende Optionen sind. Die Gespräche in der Familie werden lange vermieden, um das Klima in der Familie nicht zu beeinträchtigen. Doch es zeigt sich häufig, dass ungeklärte Situationen zu Streit und Unsicherheiten führen, insbesondere bei plötzlichem Ausfall des Inhabers. Bei Nachfolgeplanungen raten Expertinnen und Experten, die Übergabeszenarien mindestens 5 bis 10 Jahre im Voraus zu planen und darauf die notwendigen Schritte aufzusetzen. Dazu gehören klare Regelungen innerhalb der Familie, die Einbindung externer Unterstützung und die Vorbereitung möglicher Management-Buy-Ins oder Management-Buy-Outs bzw Verkaufsprozesse an externe Investoren und Miteigentümer. Wie schon in den kaufmännischen Problembereichen beleuchtet, sind in solchen Familienunternehmen die Verbindungen von Unternehmen und privaten Interessen sehr hoch, so dass diese Entwirrungen und Klärungen ohne unnötigen Zeitdruck als notwendige Hausaufgaben vor einer Übergabe der Anteile zu erledigen sind.

Schon aufgrund der bekannten demographischen Engpässe zeigt sich, dass weniger junge Menschen „nachkommen“, sei es in der eigenen Familie wie auch als geeignete externe Nachfolger im Unternehmen. Somit schrumpft schon rechnerisch die Zahl der potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger und die Auswahl und Vorbereitung muss entsprechend vorbereitet sein. Es zeigt sich auch bei den diversen Betriebsnachfolgebörsen, wie groß das Angebot ist und wie schwierig es sein kann, eine Nachfolge zu finden.

Fazit

Familienunternehmen in Österreich stehen vor einem notwendigen Innovationsschub. Nicht ihre Produkte sind veraltet, aber ihre Strukturen und Prozesse gehören auf den letzten Stand gebracht.

Familienunternehmen in Österreich stehen aber auch vor einem historischen Generations-

wechsel. Zahlreiche Unternehmer möchten ihren Betrieb aus Altersgründen übergeben, doch ad hoc fehlt es an geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolgern.

Um diese Probleme in den Griff zu bekommen, braucht es oft starke Impulse mit verschiedenen Ansätzen für einen Wandel, es braucht:

1. Einen neutralen Blick von außen, welche Prozesse und Funktionen im Unternehmen nicht auf einem modernen Stand sind und tatsächlich gelebt werden.
2. Öffnung von traditionellen Familienunternehmen für externe Managerinnen und Manager mit entsprechender Erfahrung, wie auch für Investoren. Wenn fremde Führungskräfte oder Investoren (bspw. Private-Equity-Gesellschaften) ein Familienunternehmen übernehmen, dann darf das nicht als Niederlage oder Makel in der Familiengeschichte betrachtet werden. Es muss für das Unternehmen eine optimale zukunfts-taugliche Lösung gefunden werden.
3. Diesen Transformations- und Übergabeprozess kann durch die Hinzunahme von externen Profis (bspw. durch Interim-Management) qualitativ besser und zeitlich effizienter bewerkstelligt werden als nur alleine im Familienverband.

Die zentralen Problembereiche der einseitigen finanziellen Strukturierung, mangelhaft verwendete Controllingtools und das Fehlen klar dokumentierter Prozessabläufe bergen existenzielle Risiken, die zu einem hohen Grad zu

Ineffizienzen beitragen und im schlimmsten Fall sogar zur Insolvenz führen. Organisatorisch sind unzufriedene Mitarbeiter, die sich in Familienunternehmen nicht wertgeschätzt und gefördert fühlen, weil die Geschäftsführung mehr auf den Familiennamen als auf die Qualifizierung Wert legt, ein enormes verschwendetes Potential, das sich kein Unternehmen leisten sollte.

Sehr klare Lösungsansätze wie die Einführung von internen Kontrollsystemen, effizienten Controlling- und Reportingprozessen, transparente Regeln und Strukturen und eine saubere Trennung von Familien- und Unternehmenslogik können rasche Erfolge erzielen. Aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist es umso dringlicher, dass sich traditionelle mittelständische Familienunternehmen „zukunftsfit“ machen und ihre organisatorischen Schwachstellen beheben. Familienunternehmen sind und bleiben das Rückgrat der Wirtschaft.

Korrespondenz:

Prof.(FH) Ing. Mag. Joachim Zimmer, FPX GmbH, joachim.zimmer@fpx-vienna.at