



Läuft!
Super.

 **Obereder**
Und alles läuft wie geschmiert.

**Nachfolge in
Familienunternehmen:
Erfolgreich durch
Familie ?**



Agenda

- Vorstellung der Fachhochschule Kufstein und „Zu meiner Person“
- Familienunternehmen in Österreich
- Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge
- Unternehmensnachfolge als Krisenphase
- Unternehmensnachfolge: Erfolgreich trotz Familie? / Erfolgreich durch Familie?
- Ein Beispiel: Eine anstehende Unternehmensnachfolge
- Interview und Fragenrunde



Fachhochschule Kufstein



Gründung/Start:

1997

Gesamtzahl Studierende:

2.200 (Bachelor- und Masterstudiengänge, Austauschstudierende, Postgraduate-Studierende)

Netzwerk an Partnerhochschulen:

mehr als **215**

Herkunft Studierende:

50 Nationen

Anzahl Bachelor-/Masterstudiengänge:

24 (BA: 12; MA: 12)

Absolvent:innen:

8.800

Anzahl Lehrende aus Wirtschaft & Wissenschaft:

450



Zu meiner Person



Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA
Studiengangsleiter & Professor

Bachelor Unternehmensführung
Master Corporate Transformation
Management

Fachhochschule Kufstein
Andreas Hofer-Straße 7
6330 Kufstein

Mail: mario.situm@fh-kufstein.ac.at

Tel +43 (0)664/885 868 03

Web: www.dr-situm.com



Aktuelle Tätigkeit:

Studiengangsleiter und Professor an der Fachhochschule Kufstein, Österreich

Frühere Tätigkeiten:

Finanzdienstleistungen, Immobilienwirtschaft und Bankwirtschaft

Sonstige Tätigkeiten:

Selbständiger Unternehmensberater mit Fokus auf KMU und Familienunternehmen; (Buch-)Autor, Redaktionsmitglied und Gutachter in unterschiedlichen internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften

Gesellschafter/Partner
:

DANiSTER GmbH in München, Deutschland und der DANiSTER Development GmbH in Linz, Österreich

Studium:

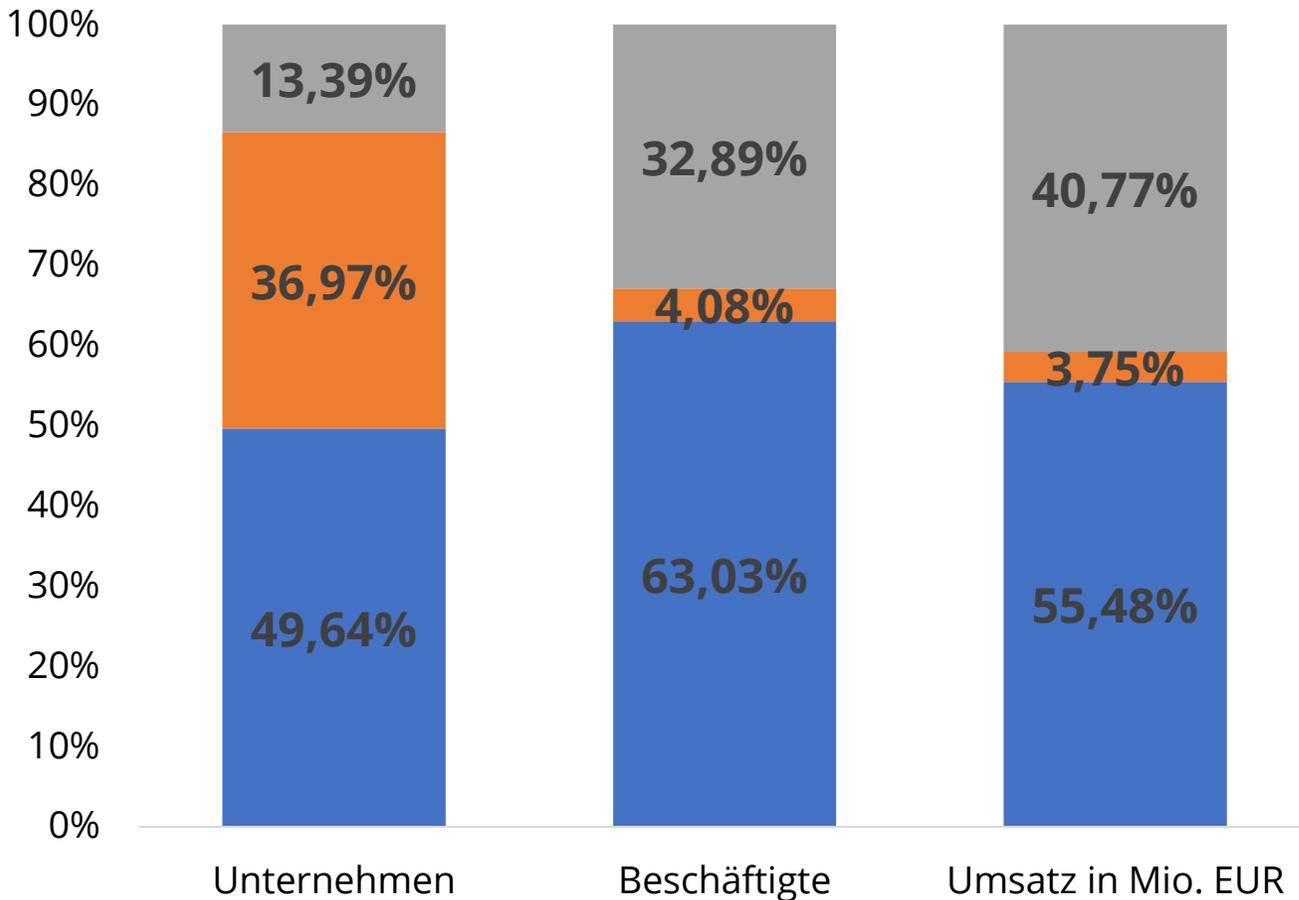
Diplom- und Doktoratsstudium der Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck, Österreich; Doktoratsstudium im Bereich Finance an Swiss Management Center, Schweiz; Lehrgänge an der Donau Universität Krems und der Universität in Linz, Österreich

Forschung:

Controlling, Familienunternehmen, Finanzwirtschaft, Krisen- und Insolvenzfrüherkennung, Risikomanagement und Unternehmensmarke

Familienunternehmen in Österreich

Ökonomische Bedeutung



	Unternehmen	Beschäftigte	Umsatz in Mio. EUR
Familienunternehmen i.e.S.	156.800	1.802.700	414.100
Ein-Personen-Unternehmen	116.800	116.800	28.000
Familienunternehmen i.w.S.	273.600	1.919.500	442.100
Nicht-Familienunternehmen	42.300	940.700	304.300
Gesamt	315.900	2.860.200	746.400

- Familienunternehmen i.e.S.
- Ein-Personen-Unternehmen
- Nicht-Familienunternehmen

Quelle: [KMU Forschung Austria](#) (2020).



Familienunternehmen in Österreich

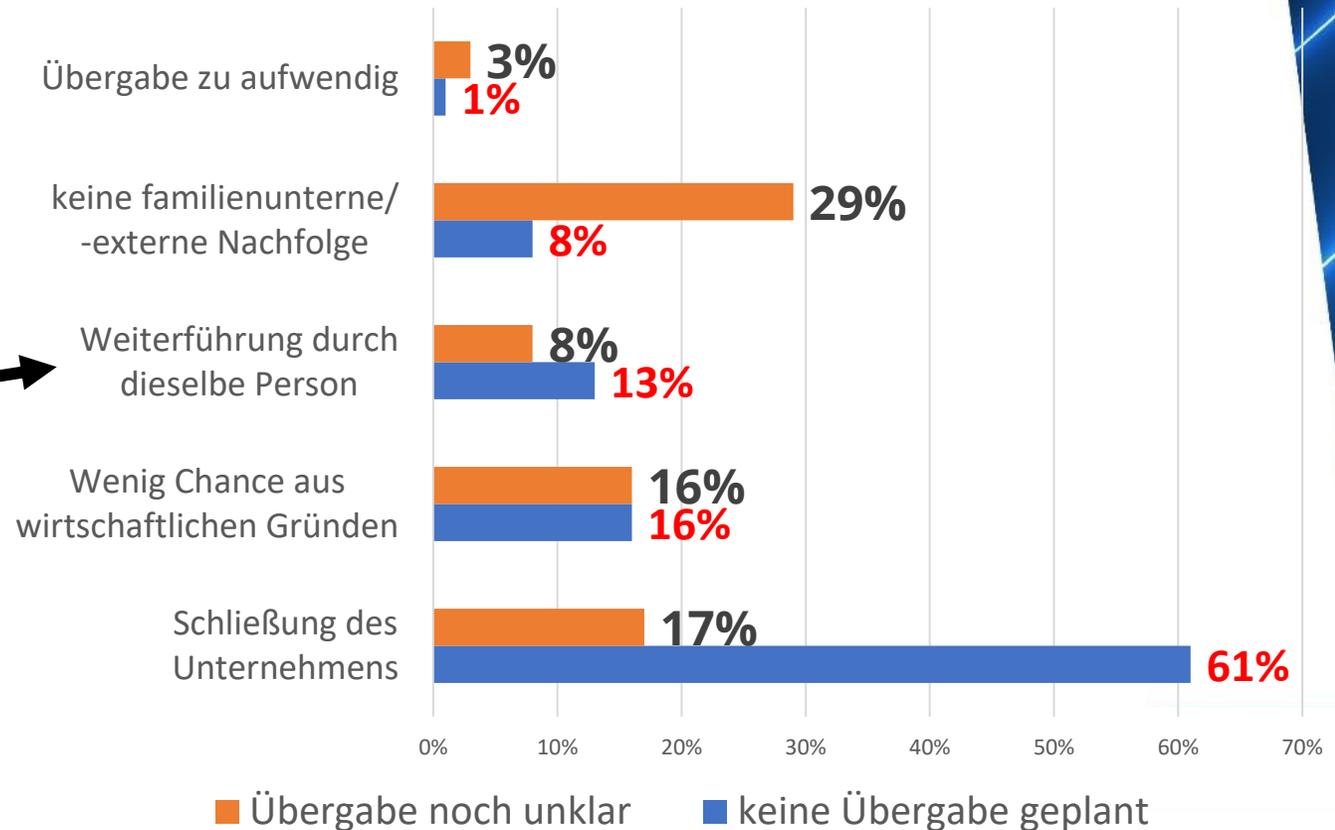
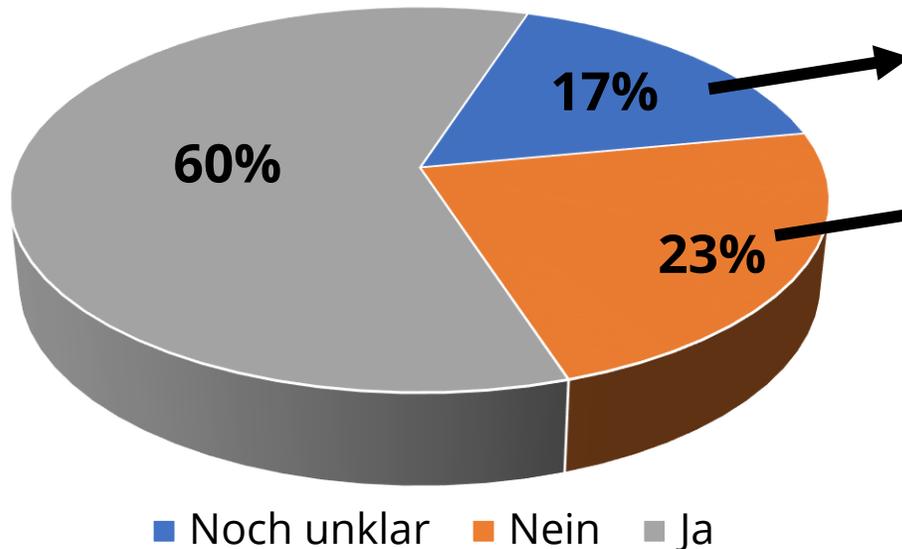
Anstehende Nachfolgen: Eine Bestandaufnahme

- Im Zeitraum 2020 bis 2029 gibt es ca. **51.500** Unternehmen mit einer potenziellen anstehenden Nachfolge



Gründe für unklare bzw. keine Übergabe

Planung der Übergabe in den nächsten (max. 15) Jahren



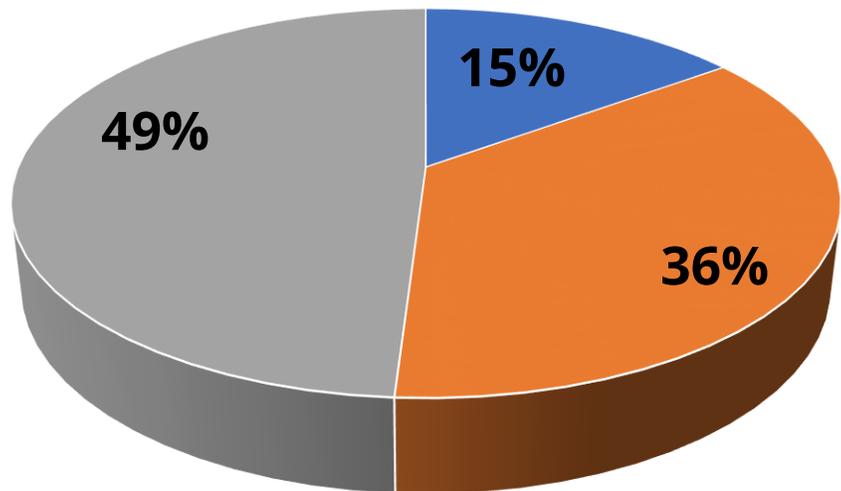
Familienunternehmen in Österreich

Anstehende Nachfolgen: Eine Bestandaufnahme

- Bei den 60 %, welche eine Unternehmensnachfolge anstreben, wird über unterschiedliche **Arten der Unternehmensübergabe** nachgedacht



Planung der Übergabe



- Noch unklar
- familieninterne Übergabe
- familienexterne Übergabe

Die Zahlen bestätigen die grundsätzliche Tendenz, dass die **familienexterne Nachfolge** immer relevanter wird und sich mehr Unternehmer:innen entschließen, diese Art der Übergabe anzustreben

(Situm/Märk, 2018)

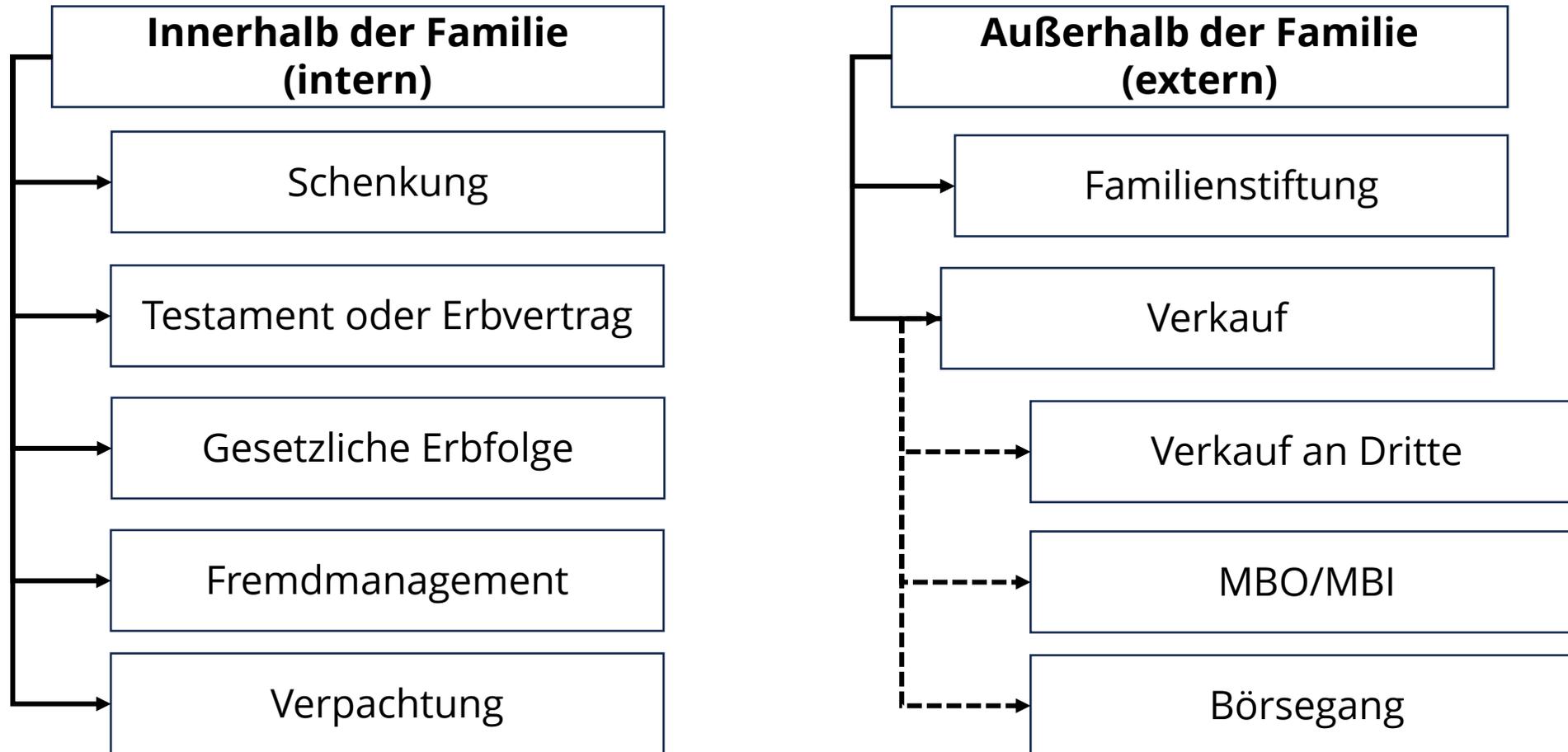


Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge

Externe vs. interne Nachfolge



Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge

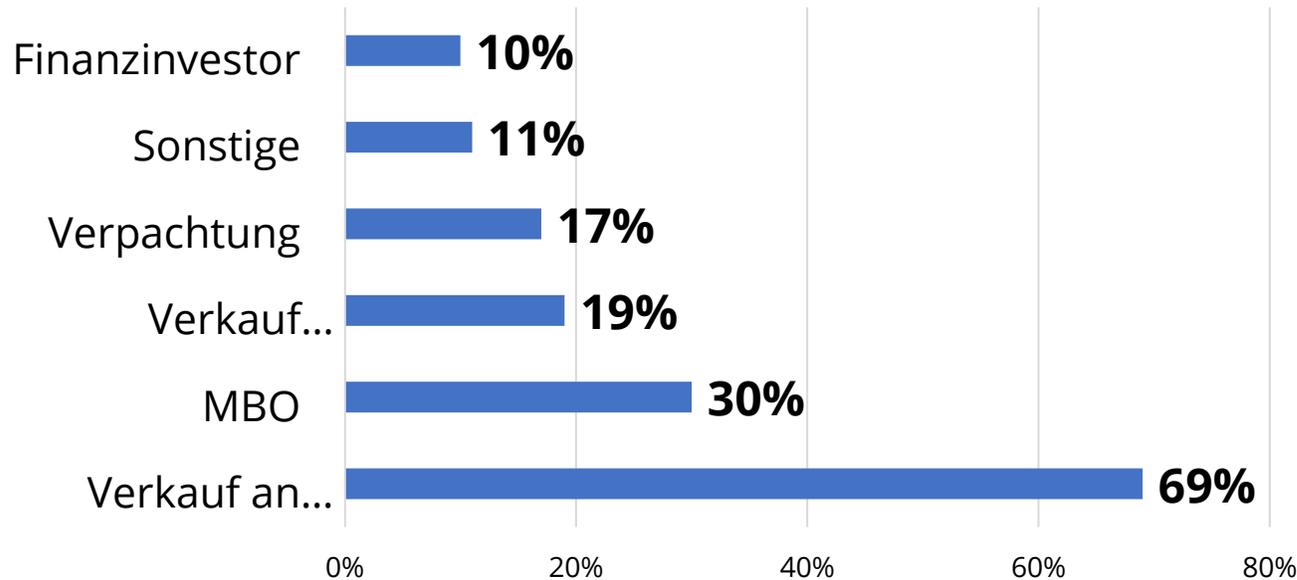


Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge

Externe Nachfolge: Eine Bestandsaufnahme

- Bei den 49 %, welche eine familienexterne Unternehmensnachfolge anstreben, gibt es eine klare **Präferenz** hinsichtlich des **externen Partners**

Externe Übergabe



Besonders in **fortgeschrittenen Krisenphasen** wird von Kreditinstituten der Verkauf an strategische Investoren und durch MBO/MBI bevorzugt

(Exler et al., 2015)

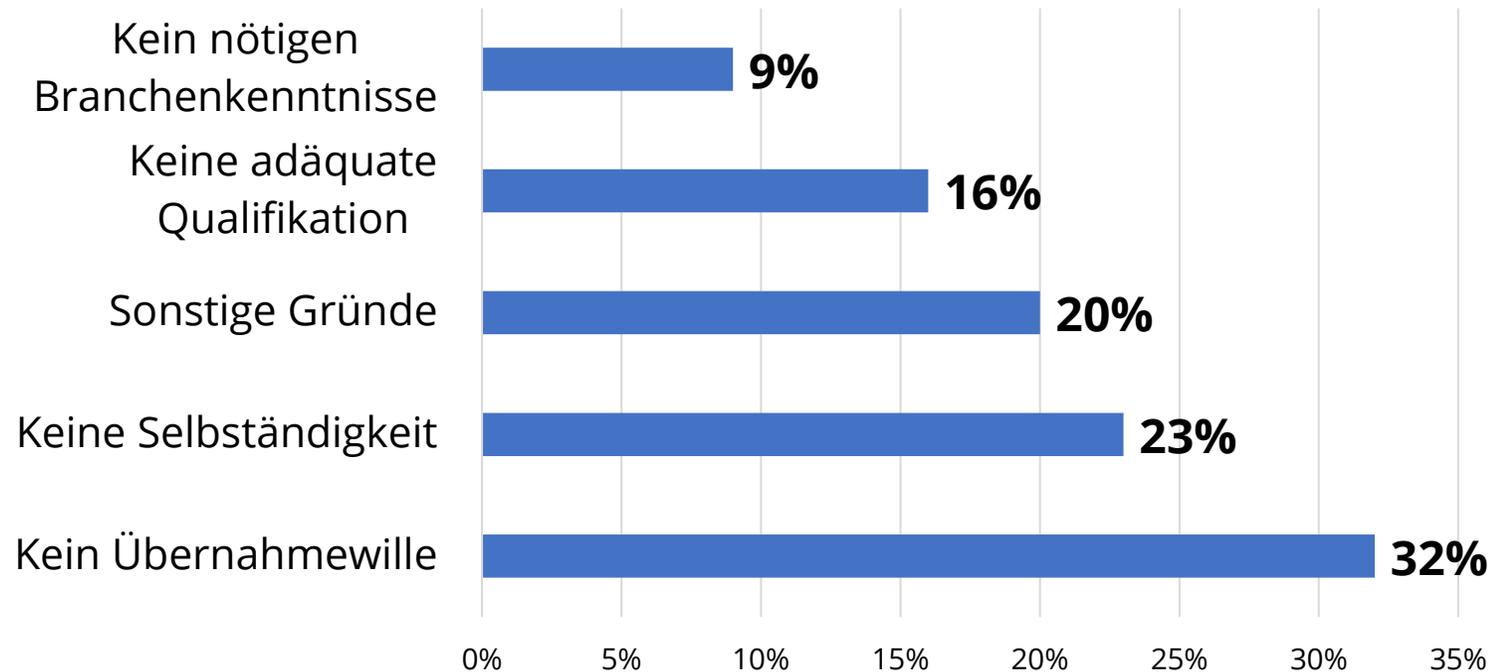


Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge

Scheitern der familieninternen Nachfolge: Eine Bestandsaufnahme

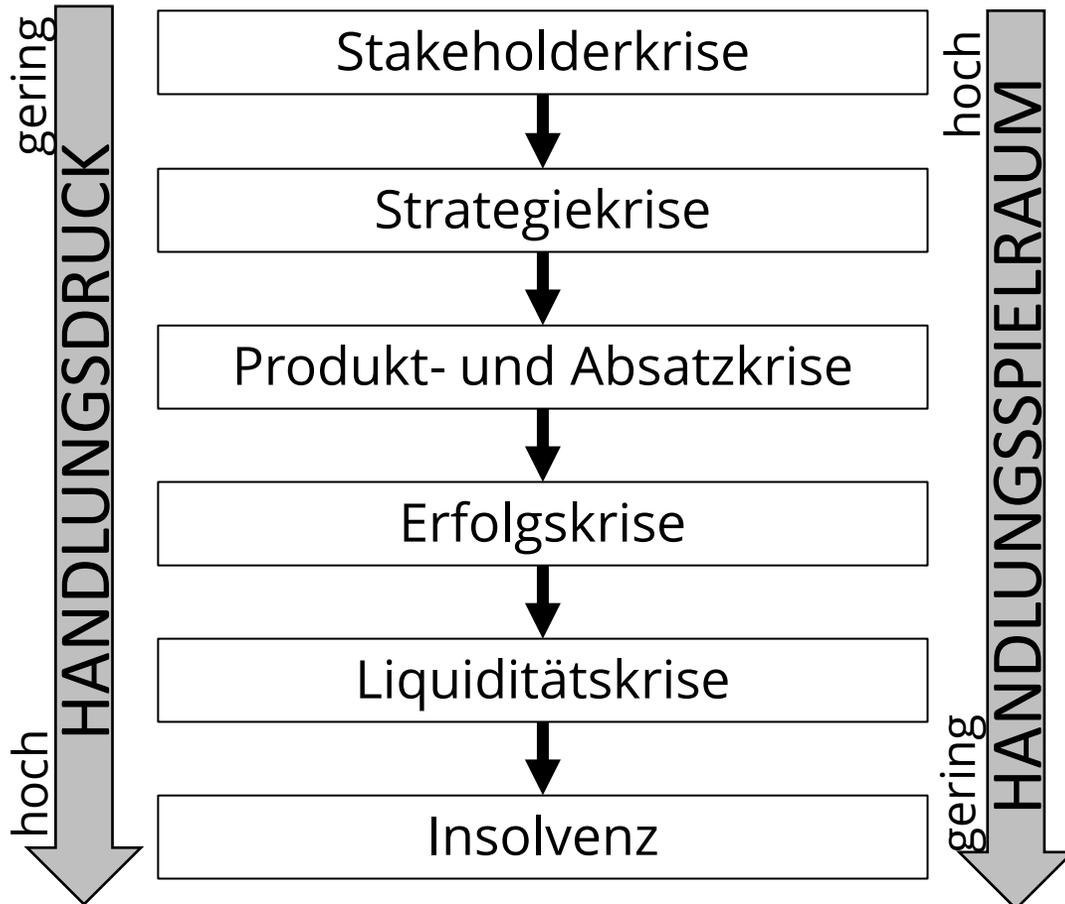
- Familieninterne Nachfolgen können auf Grund unterschiedlicher Gründe **scheitern**

Gründe des Scheiterns einer familieninternen Übergabe/Übernahme



Unternehmensnachfolge als Krisenphase

Krisenphasenmodelle im Allgemeinen: IDW S 6



- Mangelnde Kommunikation
- Heterogene Strukturen der Stakeholder
- Komplexe und unangemessen finanzierten Finanzierungsstrukturen
- Unklare Marktpositionierung
- Fehlinterpretation von technologischen Entwicklungen
- Rückläufige Produktnachfrage
- Rückläufige Preise / Margen
- Verluste/Jahresfehlbeträge
- Solvenz kann aufrecht erhalten werden
- Mangel an operative Cash Flow
- Fällige Verbindlichkeiten
- Negatives "going concern"
- Bewertung von Vermögen zu Liquidationswerten
- Überschuldung bzw. Insolvenz



Unternehmensnachfolge als Krisenphase Familienunternehmen im Speziellen

- Ein **patriarchalischer Managementstil** und eine **fehlende/ungeregelte Nachfolge** werden als Signal von Managementproblemen gesehen (Kammer der Wirtschaftstreuhänder, 2010, S. 3)
- Ein anstehende Übergabe/-Übernahmeprozess ist ein Anzeichen für eine „**Unternehmenskrise**“ (Senegovic et al., 2015, S. 178)
- Eine schleppende/unstrukturierte Unternehmensnachfolge kann zur **Insolvenz** führen (Koropp et al., 2013)
- Mit zunehmender Generation erhöht sich das **Insolvenzrisiko** (Pan et al., 2018; Sathe et al., 2021):
 - Nachfolge von 1. auf 2. Generation scheitert bereits in ca. 35-50 % der Fälle.
 - Nachfolge von 2. auf 3. Generation scheitert bei ca. 65 % der Fälle
 - Nachfolge von 3. auf 4. Generation scheitert in ca. 85 % der Fälle
- Kreditinstitute berücksichtigen diesen Aspekt im Rahmen der Bestimmung des **Unternehmensratings** (Blanco-Mazagatos et al., 2007)



Unternehmensnachfolge: Erfolgreich trotz Familie?



Familienunternehmen

Familieness-Konstrukt, etc.

Im Eigentum der Familie /
Familienmitglieder

Familieninternes oder -externes
Management

Erhalt des Unternehmens über
Generationen

Versorgung der Familie und Aufbau
von Vermögen

Nicht-Familienunternehmen

Shareholder-Value-Ansatz

(familien-)extern Eigenkapitalgeber

Externes Management

Maximierung Unternehmenswert

Maximierung der Rendite der Aktionäre

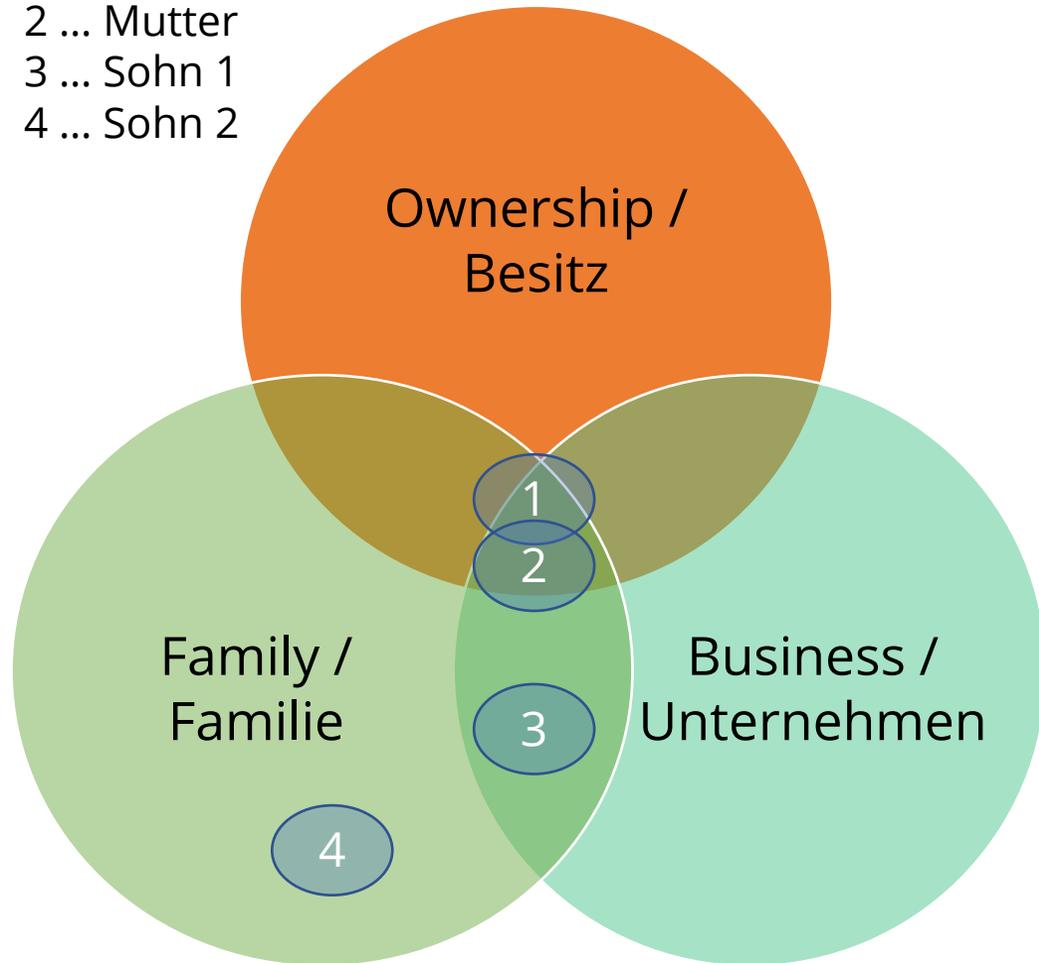


Unternehmensnachfolge: Erfolgreich trotz Familie?



Status Quo

- 1 ... Vater
- 2 ... Mutter
- 3 ... Sohn 1
- 4 ... Sohn 2



Neben dem Unternehmen sind die **Familie** und der **Besitz** entscheidende Faktoren im Rahmen der Unternehmensnachfolge

Der Erfolg eines Familienunternehmens **versorgt** die **Familie** und **schafft Vermögen!**

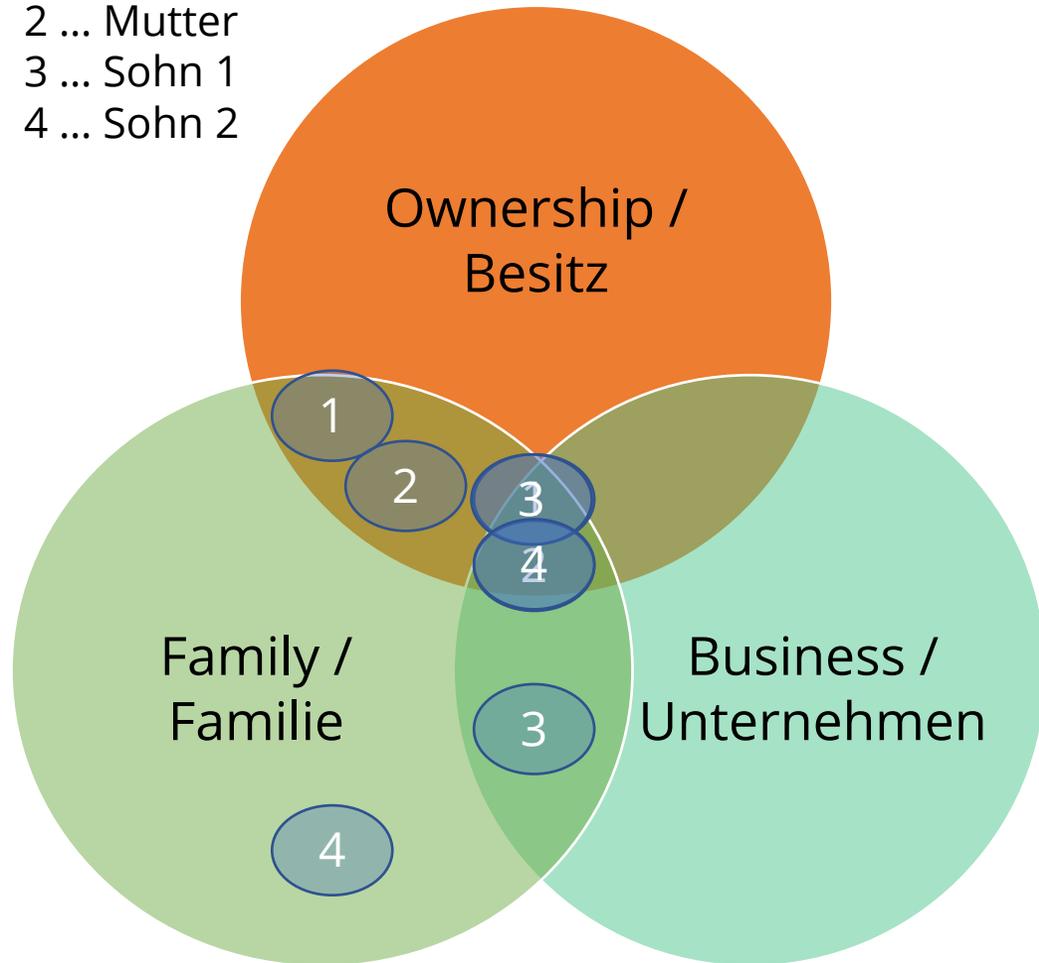
Übergeber:innen und Übernehmer:innen müssen im Rahmen der Nachfolge die Bereitschaft besitzen ihre „**Positionen**“ tauschen und dann neue „Rollen“ einzunehmen

Unternehmensnachfolge: Erfolgreich trotz Familie?



Statu Quo

- 1 ... Vater
- 2 ... Mutter
- 3 ... Sohn 1
- 4 ... Sohn 2



Sind Sie als **Übergeber:in** bereit, ihre **Position** zu „räumen“ und eine **neue Rolle** zu übernehmen?

Können Sie sich vorstellen, sich vom **Unternehmen** zu **lösen*** und in ihrer neuen Rolle nur noch **Teil** der **Familie** und des **Vermögens** zu sein? Sind Sie als **Übernehmer:in** bereit, ihre neue Position „einzunehmen“ und eine neue Rolle zu übernehmen?

Können Sie sich vorstellen, die **vollständige Verantwortung** für Unternehmen, Familie und Vermögen zu übernehmen?



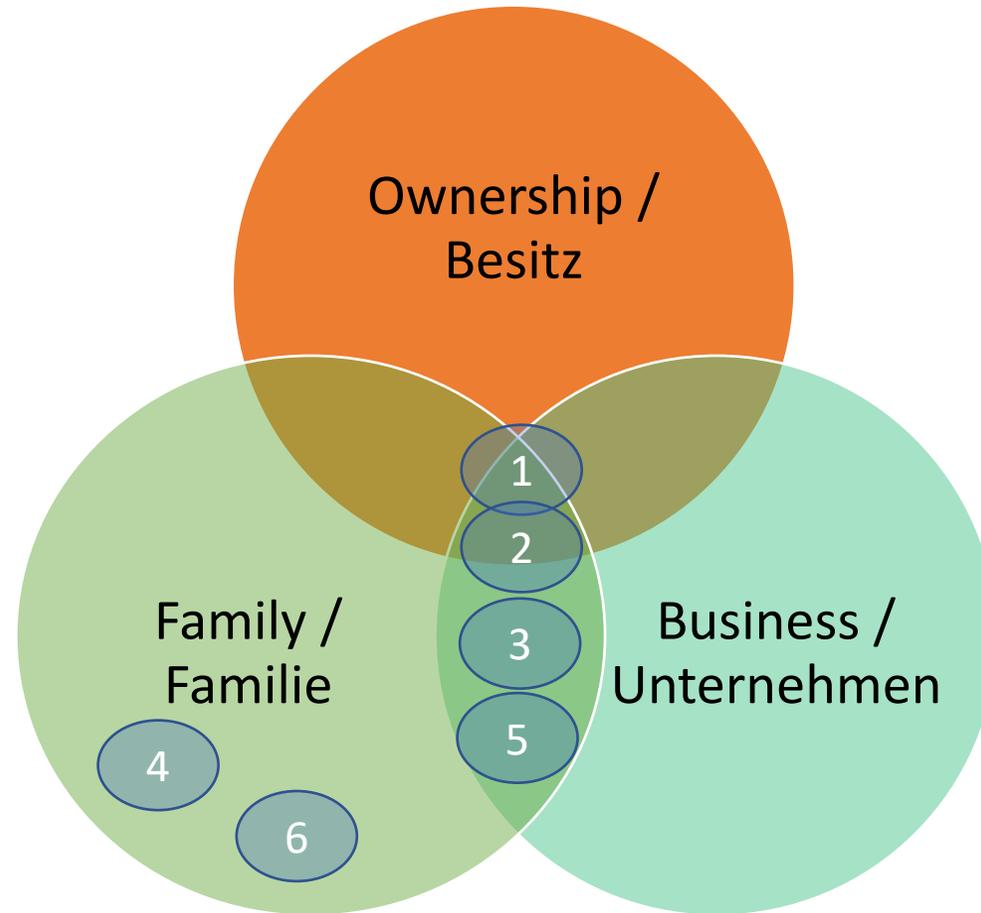
Unternehmensnachfolge: Erfolgreich durch Familie?



Rang	Eigenschaften
1	Einsatzbereitschaft/Übernahmewille des/der (internen) Nachfolger:in
2	Übergabebereitschaft des/der Übergeber:in
3	Verständnis der bestehenden Unternehmenswerte
4	Rückhalt/Präsenz der Eigentümerfamilie
5	Qualifikation/Berufserfahrung des Nachfolgers
6	Vorhandene Sicherheiten/Finanzielle Verhältnisse
7	Akzeptanz der Nachfolge / des/der Nachfolger:in bei Mitarbeiter:innen
8	Selbstvertrauen des/der Nachfolger:in
9	Akzeptanz des/der Nachfolger:in bei Stakeholder:innen
10	Vorhandensein eines strukturierten Übergabeprozesses



Ein Beispiel: Eine anstehende Unternehmensnachfolge



1 ... Vater
2 ... Mutter
3 ... Sohn 1

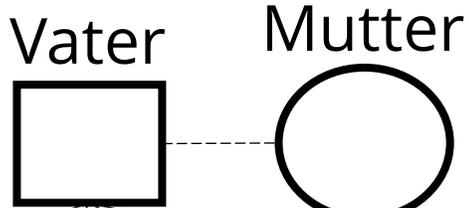
4 ... Sohn 2
5 ... Sohn 3
6 ... Sohn 4



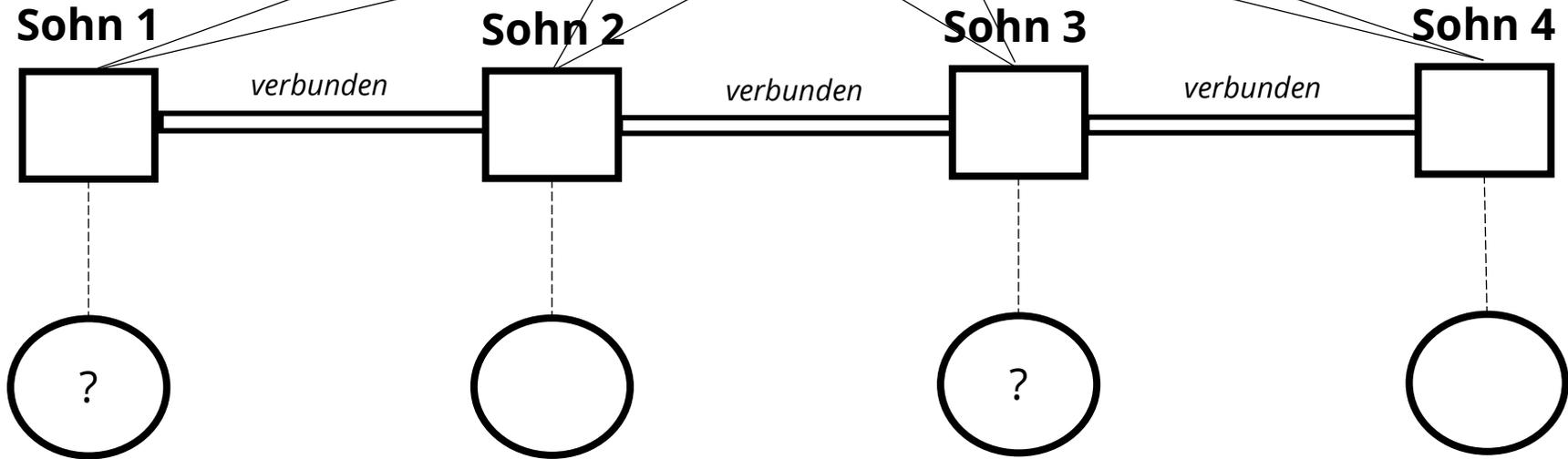
Ein Beispiel: Eine anstehende Unternehmensnachfolge



2. Generation



3. Generation



 männlich

 weiblich

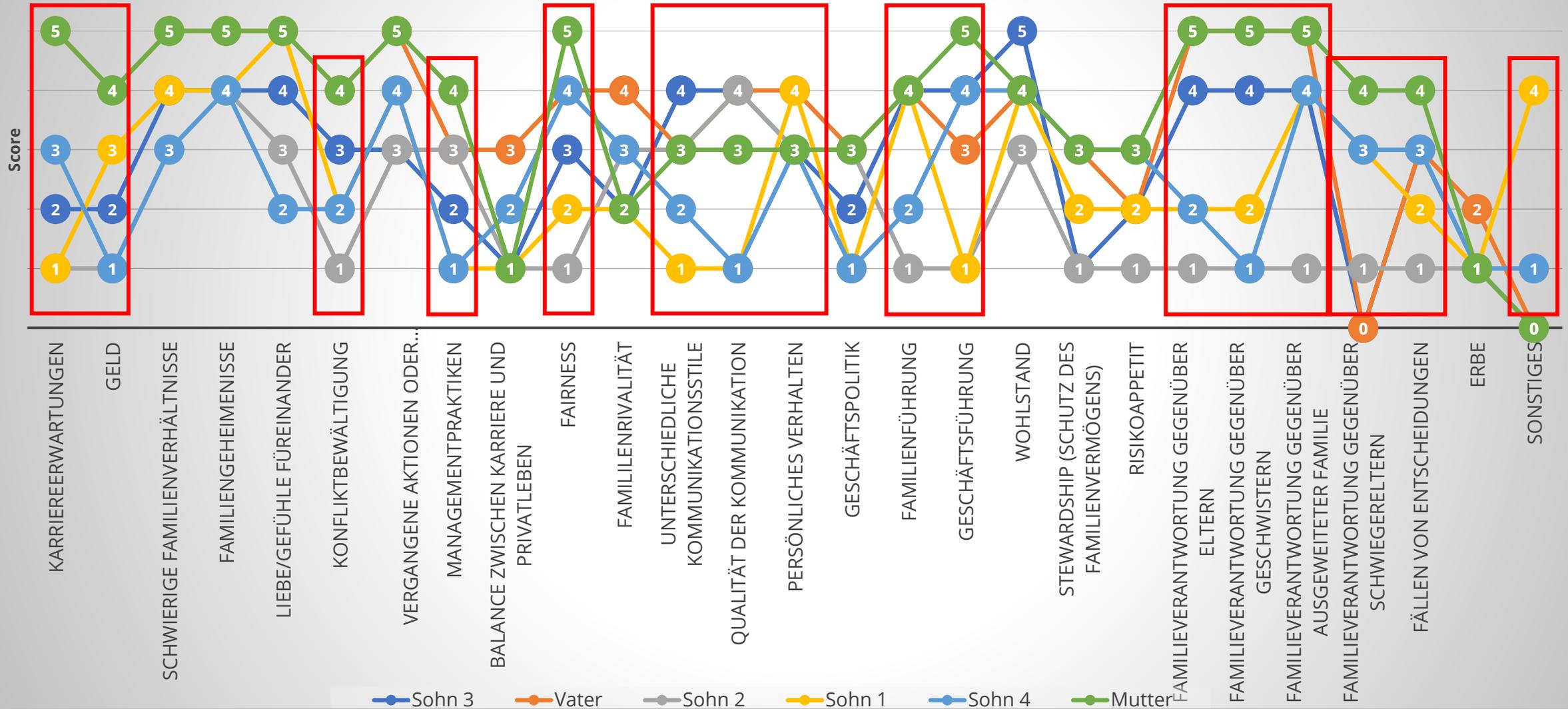
Freundin 2

Freundin 4



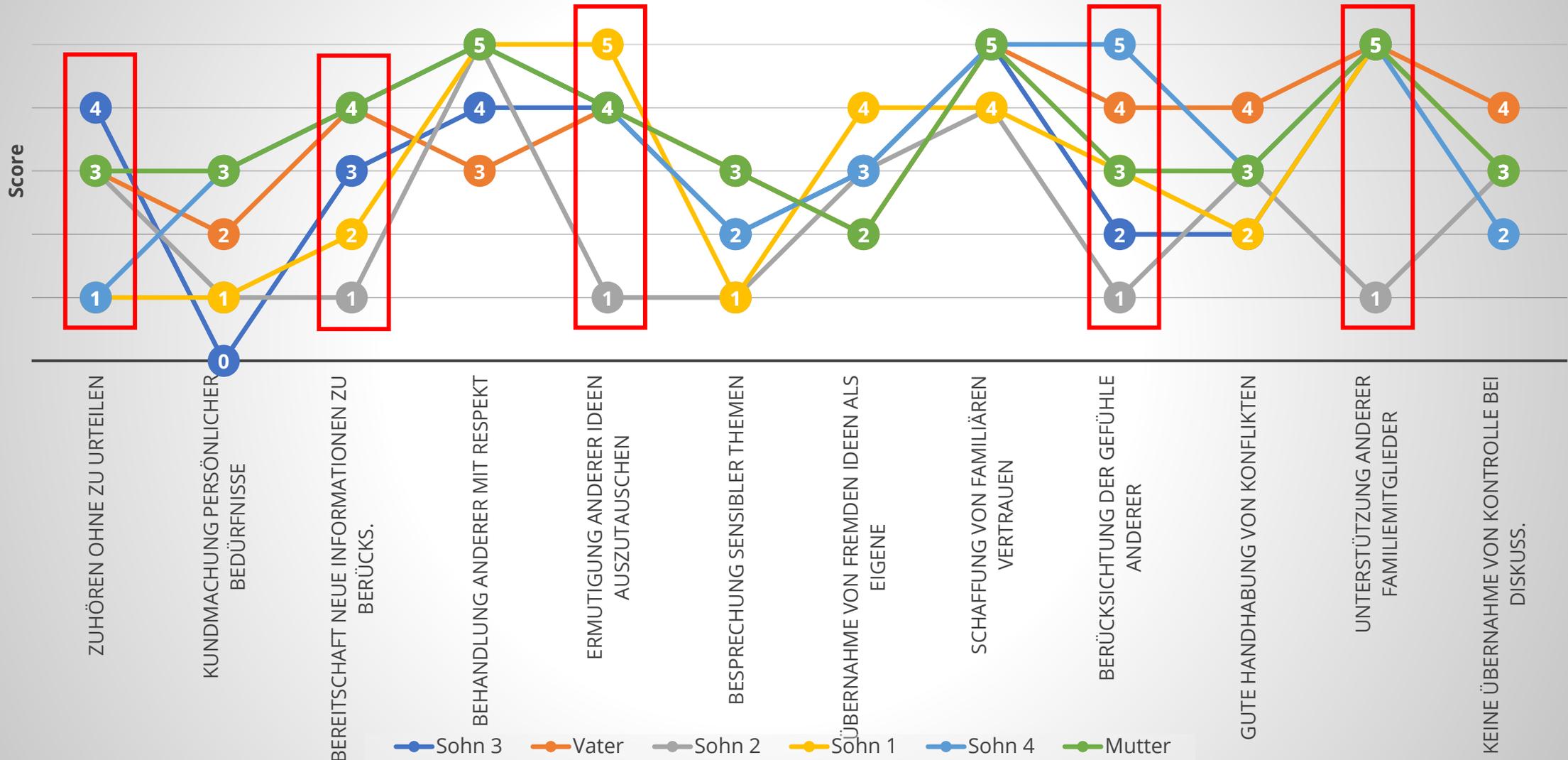
Ein Beispiel: Eine anstehende Unternehmensnachfolge

Family Business Issues

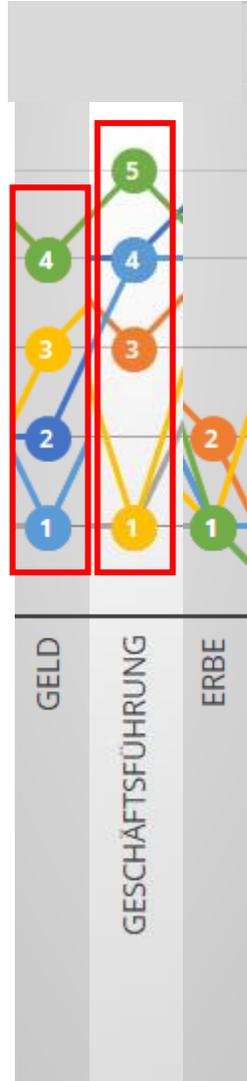


Ein Beispiel: Eine anstehende Unternehmensnachfolge

Kommunikationsmuster



Ein Beispiel: Eine anstehende Unternehmensnachfolge



B: „Ja, ich weiß schon, was wir alles besitzen. Das weiß ich schon. Aber so richtig darüber geredet haben wir nicht, nein. Schön langsam würde es mich eigentlich schon interessieren, ja.“

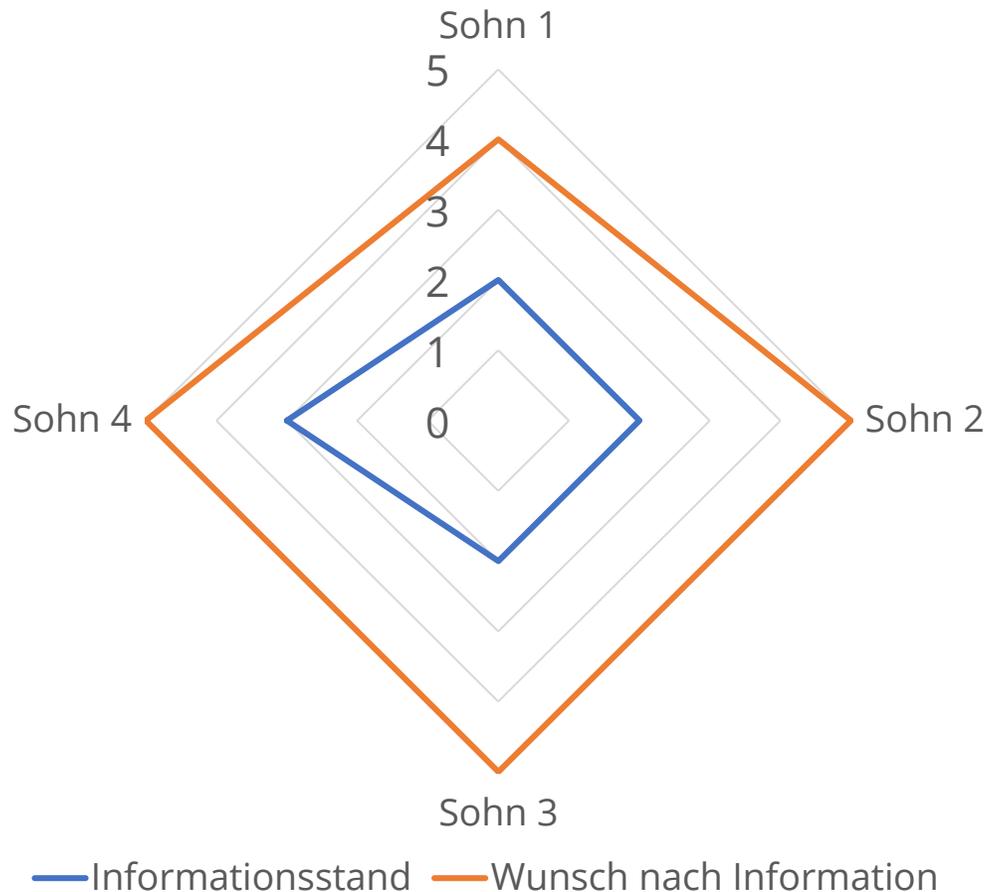
B: „Also beim Thema Geld sehe ich irgendwo das Gesamte, dass das von der Diskussion her vielleicht bei uns bisschen untergeht. Dass man sagt, wir sind jetzt nicht so auf das Thema Geld irgendwo bezogen. Aber es ist auf jeden Fall wichtig. Und ich habe es eher auf die zukünftige Schiene dann gesehen, dass ich sage, wo ist dann die Wertigkeit in Zahlen, also Geld, irgendwo von jedem einzelnen von uns.“

B: „Ahm, es ist ein Thema, über das wir auch noch nicht geredet haben und deshalb kann ich nicht sagen, ob das für manche sensibel ist oder nicht oder für mich sensibel ist oder nicht, weil das Thema einfach noch nicht auf dem Tablett war.“

B: „Finanziell weiß ich auch überhaupt nicht, wie es um uns steht. Wie ihr da das letzte Mal da wart und wir haben dann alle den Papa angeschaut. Ich kenne mich überhaupt nicht aus, sage ich mal in der Buchhaltung aus oder irgendetwas. Ich habe das zwar bei der Matura alles gemacht, aber. ... unser Vater hat uns da, sag ich mal, nie Einblick gegeben, oder hat das Bedürfnis nicht gehabt und wir haben auch das Bedürfnis nicht gehabt, dass wir da.“

Ein Beispiel: Eine anstehende Unternehmensnachfolge

Informationsstand vs. Wunsch nach Information



- Die Kinder wurden hinsichtlich dem **Informationsstand** zur aktuellen finanziellen und wirtschaftlichen Situation und dem vorliegenden Vermögen befragt
- Insgesamt wurde ausgesagt, dass ein **niedriger Informationsstand** vorliegt
- Die Kinder wurden hinsichtlich dem **Wunsch nach vollständiger Information** befragt
- Hier wurde ausgesagt, dass im Wesentlichen ein Wunsch nach vollständiger Information vorliegt.

Ein Beispiel: Eine anstehende Unternehmensnachfolge

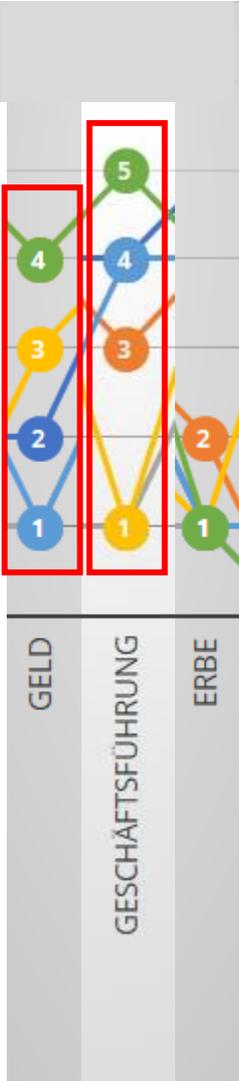


B: „Dann bin ich beim **Papa**, der das Spiel eröffnet. Weil er den Ball ins Spiel bringt. Ja, ok, der Papa soll das Ding ins Spiel bringen.“

B: „Ich glaube, das müsste der **Papa** machen. Ja, weil der Papa, der besitzt das. Das läuft alles über ihn. Er ist der Zuständige dafür und ja, er kann das glaub ich am besten, ich weiß auch nicht, am besten darüber reden.“

B: „Ja, ich hätte das... beim **Papa** gesehen. Dass ich sage, er muss von sich heraus den Betrieb weitergeben. Das ist – ja, die Begründung dafür. Ist auch so, dass er der Besitzer ist. Und er damit was... um die Nachfolge schauen muss, sage ich mal. Um irgendwo das Rad ins Laufen zu bringen.“

B: „Ja schon der **Papa**, weil ihm gehört es.“



Referenzen/Quellen

- Blanco-Mazagatos, V., de la Fuente-Sabaté, J. M., & De Quevedo-Puente, E. (2010). Finance in family firms: Generation does matter. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 338–352.
- Erber, T., Exler, M. W., & Situm, M. (2016). Die interne Unternehmensnachfolge auf dem Krisen-Prüfstand: Ergebnisse zu ausgewählten Fragestellungen einer Expertenbefragung. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 13(2), 53-59.
- Exler, M. W., Situm, M., & Thurnbichler, R. (2015). MBO und MBI als Alternativen zu familieninternen Nachfolgelösungen: Eine Analyse zur Sicht von Kreditinstituten in Deutschland und Österreich. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 11(5), 207–213.
- Halter, & Schröder (2017). *Das St. Galler Nachfolgemodell: Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge*. Bern: Haupt Verlag.
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2022). *Entwurf einer Neufassung eines IDW Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)*. Unter: <https://www.idw.de/IDW/IDW-Verlautbarungen/IDW-S/ES-6-nF-20220927-2.pdf>, abgerufen am 9. September 2023.
- Kammer der Wirtschaftstreuhänder (2010). *Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen*. Unter: <http://www.kwt.or.at/en/PortalData/2/Resources/downloads/downloadcenter/KFSBW5>, abgerufen am 9. September 2023.
- Kempert, W. (2008). *Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen: Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger*. Wiesbaden: Gabler.
- KMU Forschung Austria (2021). *Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich: Endbericht*. Unter: https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:b6f115a1-e107-4a1c-b284-0b0fe3a4b8f1/Nachfolge2021_Endbericht_final.pdf, abgerufen am 9. September 2023.
- KMU Forschung Austria (2020). *Familienunternehmen in Österreich 2019: Endbericht*. Unter: <https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf>, abgerufen am 9. September 2023.
- Koropp, C., Grichnik, D., & Gyax, A.F. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 315–334.



Referenzen/Quellen

- Krystek, U., & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen –und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Märk, S., & Situm, M. (2018). *Familienunternehmen und ihre Stakeholder: Problemstellung – Lösungsmodelle – Praktischen Umsetzung*. Wiesbaden: Springer.
- Müller, R., & Liebscher, M. (2012). Rahmenbedingungen für Unternehmenssanierungen, In M. Thierhoff, R. Müller, T. Illy & M. Liebscher (Hrsg.), *Unternehmenssanierung* (S. 1–18). Heidelberg: C.F. Müller.
- Pan, Y., Weng, R./Xu, N., & Chan, K. C. (2018). The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective. *Journal of Banking & Finance*, 88(C), 423-441
- Sathe, V., Enrione, A., & Finley, D. (2021). Avoiding the best practices trap in family business succession. *Organizational Dynamics*, 51(3), 1-20.
- Senegović, I., Bubić, V., & Ćorić, G. (2015). Family business succession risks: The Croatian context. In P-L. Dana & V. Ramadani (Hrsg.), *Family businesses in transition economies: Management, succession and internationalization* (S. 175–198). Cham: Springer.
- Situm, M., & Märk, S. (2018). The succession process from the perspective of financial institutions: A focused view on external vs. internal succession. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 34(2), 204-232.
- Taguiri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes on the family businesses. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Weber, W., Kabst, R., & Baum, M. (2018). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer.





Läuft!
Super.

 **Obereder**
Und alles läuft wie geschmiert.

**Nachfolge in
Familienunternehmen:
Erfolgreich durch
Familie ?**



Interview & Fragenrunde



Interviewpartner:

Unternehmen:

Niederlassung:

Automarke

Über das Autohaus:

**Übernahme des
Autohauses:**

Ing. Gernot Praßl, MBA

Autohaus Ing. Gernot Praßl, MBA

Pölten 2, 8493 Klöch

Opel

Euer Autohaus in der südlichen Steiermark für alle Anliegen rund ums Auto und um Elektromobilität wie Roller und Scooter aller Marken und Typen!!

1. Jänner 2016



St. Galler Nachfolgemodell

