# „Der Geschäftsbereich **Familienunternehmen** ist ein wachsender"

Quelle: pixabay.com

**Ewald Judt im Gespräch mit Werner G. Zenz**

**Das Bankhaus Spängler hat sich neben dem Private Banking dem „Family Management" verschrieben und versteht darunter die interdisziplinäre Betreuung vermögender Familien und Privatpersonen sowie von Familienunternehmen. Zu den Leistungen gehören dabei Finanzierung und Anlagen, aber auch Nachfolgefragen und – oftmals damit verbunden – Familienverfassungen. Letztere werden umso wichtiger, je weiter sich die Gesellschafter voneinander und vom Unternehmen entfernen. Red.**

**Eine Reihe von Privatbanken ist ausschließlich auf das Private Banking ausgerichtet. Das Bankhaus Spängler hat zusätzlich zum Private Banking noch das Family Management im Fokus. Wie kam es zu dieser Hervorhebung der Familien?**

Das Bankhaus Spängler war bis 2008 eine klassische Universalbank, das bedeutet Anlage- und Finanzierungsgeschäft. Dann haben wir uns die Frage gestellt, welchen Mehrwert wir unseren Kunden bieten können. Hier war uns vor allem auch die Authentizität wichtig. Bei Familienunternehmen sind wir authentisch, weil wir selbst ein Familienunternehmen sind. Das war die Geburtsstunde unseres Family Management.

Heute stehen wir für eine integrierte und allumfassende Beratung für Privatvermögen und Familienunternehmen. Im Mittelpunkt steht das persönliche Gespräch.

Wir entwickeln erstklassige Vermögens- und Finanzierungskonzepte mit dem größtmöglichen Nutzen für die Kunden und ergänzen diese durch die Dienstleistungen des Family Management. Zeitgemäße Kommunikationsformen runden dabei das Beratungserlebnis ab.

**Was genau deckt der Bereich „Family Management" ab?**

Quelle: Bankhaus Carl Spängler & Co. AG

**Dr. Werner G. Zenz, Sprecher des Vorstands, Bankhaus Carl Spängler & Co. AG, Salzburg**

Im Family Management betreuen wir vermögende Familien und Privatpersonen, Familienunternehmen und Privatstiftungen. Experten aus unterschiedlichen Fachgebieten begleiten die Kunden dabei bei zukunftsentscheidenden Themen – von der Nachfolge- und Strategieberatung über die Erarbeitung eines Familienkodex bis hin zu Immobilien und M&A-Themen.

**Welche Struktur zur Betreuung der Familienunternehmen hat sich das Bankhaus Spängler gegeben?**

Um den vielfältigen Kundenanforderungen in hoher Qualität gerecht werden zu können, sind interdisziplinäre Teams erforderlich, die sich aus Experten mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund zusammensetzen. Dadurch wird eine Vielzahl von Dienstleistungen aus einem Bereich heraus im Sinne des Anspruchs „Best in Family Banking" erbracht.

Alle Facetten eines Familienunternehmens, das heißt Unternehmen, Eigentümer und deren Angehörige und gegebenenfalls Privatstiftungen werden als „ein" Kunde betrachtet und dieser hat dann einen Ansprechpartner in der Bank, der bei Bedarf unterschiedliche Fachspezialisten aus dem Family-Management-Bereich hinzuzieht.

**Welchen Mehrwert bietet die Bank Familienunternehmen?**



Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Wichtig ist eine exzellente Beratung, die neben dem klassischen Bankgeschäft Spareinlagen, Finanzierungen und Wertpapiergeschäft, die für uns elementare Bestandteile sind, auch komplexere Themenstellungen bei Familien beziehungsweise Familienunternehmen löst:

- Fragen der Unternehmensnachfolge, der Übertragung des Vermögens,
- der Erstellung einer Familienverfassung, strategische Planung,
- Immobilienthemen, Stiftungen und vieles mehr.

Das kann in dieser Form keine andere Bank bieten. Der Claim fasst alle Dienstleistungen zusammen: Best in Family Banking.

**Es gibt sehr viele Familienunternehmen – erfolgreiche und weniger erfolgreiche, regional und global tätige, größere und kleinere, langlebige und kurzlebige – mit Stärken und Schwächen. Wie geht das Bankhaus Spängler mit dieser Diversität geschäftlich um?**

Jedes Familienunternehmen ist mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert. Dies kann einerseits im betrieblichen Bereich sein (Kunden, Märkte, Produkte, innerbetriebliche Kriterien, Mitarbeiter, Prozesse) – anderseits spielen die drei Systeme Familie/Unternehmen/Eigentum in jedem Familienunternehmen eine Rolle und können zu besonderen Herausforderungen führen. Gerade für diesen Themenbereich bietet unser Bankhaus aus der langjährigen Erfahrung ganz besondere Dienstleistungen für Familienunternehmen an.

**Welche Rolle spielt die Familienkonstellation für den Erfolg eines Familienunternehmens?**

Für das erfolgreiche Bestehen eines Familienunternehmens ist es ganz entscheidend, dass die beteiligten Familienmitglieder ihre aktuellen und zukünftigen Rollen kennen und sich danach verhalten.

Im Rahmen der Beratungen werden diese Rollen geklärt und die Positionen der einzelnen Personen aufeinander abgestimmt. Die Erarbeitung eines Familienkodex als Regelwerk für die Familie kann hier gute Unterstützung leisten.

**„Für das erfolgreiche Bestehen eines Familienunternehmens ist es entscheidend, dass die Familienmitglieder ihre Rollen kennen."**

**Ist die Zeit der Familienpatriarchen vorbei oder dominieren sie immer noch Familienunternehmen?**

In vielen Fällen ist festzustellen, dass sich insbesondere die Gründer von Unternehmen nur schwer von ihrem Lebenswerk trennen können. Wir erarbeiten dafür konkrete Fahrpläne sowohl für die Übergeber als auch die Übernehmer. Dieser Prozess sollte üblicherweise über einige Jahre verfolgt werden. Wenn diese Zeit nicht mehr vorhanden ist, kann es auch für die Fortführung des Unternehmens kritisch sein.

**„Ein Familienunternehmen hat eine große Stärke und eine große Schwäche, und beides ist die Familie."**

**Was macht die Stärke von Familienunternehmen aus?**

Wir stellen fest, dass viele Familienunternehmen gemeinsame Merkmale aufweisen. Dazu zählen etwa eine langfristige strategische Ausrichtung oder eine geringe Risikoneigung. Sie verfügen aber auch regelmäßig über eine starke wirtschaftliche Tragfähigkeit und sind in der Regel mit einer überdurchschnittlich regionalen Verankerung ausgezeichnet.

**Liegen nicht nah bei der Stärke eines Familienunternehmens auch die Schwachstellen?**

Ein bekannter Spruch in diesem Zusammenhang besagt: „Ein Familienunternehmen hat eine große Stärke und eine große Schwäche, und beides ist die Familie." Es soll damit zum Ausdruck kommen, dass bei Uneinigkeit und Zwistigkeiten innerhalb der Familie und Gesellschaftern oftmals sehr negative Auswirkungen auf die geschäftliche Entwicklung zu beobachten sind. Dafür gibt es in der Praxis zahlreiche tragische Beispiele.

**In die Öffentlichkeit kommen Familienunternehmen oft nur bei geglückter/nicht geglückter Unternehmensnachfolge. Bereiten sich Familienunternehmen auf eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge vor?**

Wir empfehlen im Rahmen der Beratungen generell, mit dem Prozess der Unternehmensnachfolge lieber früher als später zu beginnen. Das schafft die Möglichkeit, für alle Beteiligten konkrete Zeitpläne auszuarbeiten und verschiedene Phasen bis zur tatsächlichen Übergabe zu durchschreiten. Aus unserer Erfahrung ist dann die Chance um einiges höher, dass gegenüber allen Stakeholdern des Familienunternehmens eine geglückte Nachfolge präsentiert werden kann.

**Wie bereiten sich Familienunternehmen „optimal" auf das Ziel einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge vor? Welchen Beitrag kann hier das Bankhaus Spängler leisten?**

Wir erarbeiten mit den Familien in mehreren Workshops die Grundlagen für eine erfolgreiche Nachfolge. Dieser Prozess kann je nach Ausgangssituation über



Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

mehrere Monate, manchmal sogar Jahre dauern und soll letztendlich dazu dienen, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und sich ihrer jeweiligen Verantwortung in diesem Prozess bewusst sind. Unsere Rolle besteht darin, diesen Prozess zu moderieren und Erfahrung aus vergleichbaren Situationen einzubringen. Die Entscheidung über die konkrete Vorgehensweise ist immer durch die Familie selbst zu treffen.

**Was kann die Bank tun, wenn bei der Unternehmensnachfolge „Familie" mehr zählt als „Kompetenz"?**

Durch die Dauer des Prozesses ist es erforderlich, dass sich alle Familienmitglieder zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einem klaren „Ja" zur gewählten Alternative bekennen. Auch, wenn dies vielleicht nicht allen Familienmitgliedern gefällt – mögliche Bedenken müssen auf den Tisch gebracht werden.

**„Es ist sehr wichtig, dass Gesellschafter ihre Verantwortung zum Eigentum wahrnehmen."**

**Was kann die Bank tun, wenn sich kein Nachfolger in der Familien findet?**

Unsere Dienstleistungen werden über die Spängler M&A GmbH – Beratung für Familienunternehmen, angeboten. Das Leistungsspektrum beinhaltet auch die Begleitung bei Unternehmenstransaktionen, also Kauf und Verkauf von Unternehmen(steilen). Dafür steht den Kunden eine sehr erfahrene Expertin zur Verfügung.

**Wie sehen Sie die Nachfolge und die Managementkonfiguration bei größeren Familienunternehmen, wenn es mehr und mehr Familienangehörige der nächsten Generation(en) gibt?**

Wir stellen immer zwei Fragen, die getrennt betrachtet werden müssen:

1. Wer wird das Unternehmen in Zukunft führen (Führungsnachfolge)?

2. Wer wird das Unternehmen in Zukunft besitzen (Beteiligungsnachfolge)?

In der Führungsnachfolge sollten nur Familienmitglieder zur Auswahl gelangen, die einem Drittvergleich standhalten können und sich persönlich und fachlich dafür eignen.

In der Beteiligungsnachfolge besteht ab einer gewissen Größe möglicherweise das Problem, dass weichende Familienmitglieder nicht mehr abgefunden werden können. Wenn sich der Kreis der Gesellschafter dadurch vergrößert, geht die Empfehlung dahin, durch einen Familienkodex ein gemeinsames Verständnis für das Unternehmen zu schaffen.

**Welche Risiken sehen Sie im Abdriften einer Familie in anonyme Größe?**

Die wachsende Entfernung der Gesellschafter voneinander und vom Unternehmen birgt natürlich die Gefahr in sich, dass ein gemeinsames Verständnis über das Familienunternehmen verloren gehen kann. Es ist sehr wichtig, dass Gesellschafter ihre Verantwortung zum Eigentum wahrnehmen und sich dazu die richtigen Fragen stellen. Über einen Familienkodex werden die Beteiligten zu maßgeblichen Fragestellungen sensibilisiert.

**Halten Sie bei größeren „Familienclans" eine Familiencharta, die generationenübergreifende Probleme zu lösen versucht, für zweckmäßig?**

Wenn es im Zuge der Nachfolge mehrere Eigentümer am Unternehmen gibt, hat sich in der Praxis die Erarbeitung eines Regelwerks, auch Familienkodex, Familienverfassung oder Familiencharta genannt, bewährt. In so einem Familienkodex werden mögliche konfliktträchtige Themen in der Unternehmerfamilie diskutiert und es wird versucht, gemeinsame Richtlinien zu finden. Es geht insbesondere darum, ein Bewusstsein für heikle Themen bei Familienunternehmen in der Familie zu schaffen und die Eigentümerverantwortung der nachfolgenden Generation zu entwickeln.

Besondere Spannungsfelder offenbaren sich zwischen Generationen, zwischen Geschwistern und zwischen Gesellschaftern, die mitarbeiten, und denen, die nicht

## Bankhaus Spängler im Überblick

Das Bankhaus Spängler ist die älteste Privatbank Österreichs – 1828 aus einem alten Salzburger Handelshaus mit internationalen Verbindungen hervorgegangen, dessen Wurzeln bis ins 16. Jahrhundert zurückgehen. 2018 feiert die Bank ihr 190-jähriges Bestehen.

Bis heute hat die Bank eine familienorientierte Eigentümerstruktur. Das Handeln ist seit jeher auf kontrolliertes ertragsorientiertes Wachstum ausgerichtet, verbunden mit selbst auferlegten Risikobeschränkungen. Das hat die Bank alle großen Krisen überstehen lassen. Das Stammhaus befindet sich in Salzburg, dazu kommen Standorte in Wien, Linz, Graz, Kitzbühel, Zell am See und Kaprun. Einen speziellen Mehrwert bieten die Dienstleistungen des Family Management.



Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

im Unternehmen mitarbeiten. Es gilt Streitigkeiten in der Familie in Bezug auf das Unternehmen zu vermeiden, da sich dies sehr stark auf den Erfolg des Unternehmens auswirken und wahre Wertvernichtung stattfinden kann.

**Welche Themen müssten da wie angesprochen werden?**

In einem Familienkodex werden zahlreiche Fragestellungen bearbeitet. Dies beginnt mit Grundsätzen und Werten, denen sich die Familie verpflichtet fühlt. Es betrifft auch Fragen, unter welchen Bedingungen jemand aus der Familie mitarbeiten kann oder wie viel des erwirtschafteten Gewinns jährlich ausgeschüttet wird.

Die Diskussion kann durch unterschiedliche Erwartungshaltungen der Familienmitglieder zu Differenzen führen. Ebenso werden die Rollen der einzelnen Beteiligten, ihre daran angepassten Informationsrechte aber auch -bedürfnisse sowie die Kommunikation untereinander definiert. Dies erfolgt natürlich immer in Bezug auf das Unternehmen. Ein Familienkodex fördert den Zusammenhalt der Familie, schafft Sicherheit und unterstützt bei der Nachfolge.

**Wie ist die optimale Finanzierung von Familienunternehmen für das oft notwendige Wachstum, wenn der Eigenkapitalzuwachs aus Gewinnen nicht ausreicht?**

Wir sind sehr zurückhaltend zu der Frage, ob man eine Eigenkapitallücke entstehen lassen soll. Dies bedeutet, dass durch den überproportionalen Aufbau von Fremdkapital die Relation des Eigenkapitals zum Gesamtkapital abnimmt. Damit schwindet aber auch der Risikopuffer für Zeiten, in denen etwa konjunkturbedingte Ergebniseinbrüche zu ertragen sind. Anstatt Fremdkapital zu erhöhen sollte alternativ die Möglichkeit von Eigenkapitalerhöhungen angedacht werden. Entweder durch Kapitalerhöhungen oder auch durch Aufnahme eines neuen Beteiligungspartners.

**„Wenn es im Zuge der Nachfolge mehrere Eigentümer gibt, hat sich die Erarbeitung eines Familienkodex bewährt."**

**Wird nicht oft aus Angst vor „Fremdbestimmung" auf mögliches Wachstum verzichtet?**

Wenn die grundsätzlichen Werte und Ziele der Eigentümerfamilie auf (Banken)Unabhängigkeit ausgerichtet sind, ist es oftmals auch eine bewusste Entscheidung, auf übermäßiges Wachstum zu verzichten. Das ist unter anderem ein gemeinsames Merkmal von Familienunternehmen. Weiters zählen dazu etwa eine langfristige strategische Ausrichtung oder eine geringe Risikoneigung. Sie verfügen aber auch regelmäßig über eine starke wirtschaftliche Tragfähigkeit.

**„Die Kapitalgesellschaft ist spätestens sinnvoll, wenn mehrere Familienmitglieder am Unternehmen beteiligt sein sollen."**

**Schadet es nicht, wenn auf derartiges Wachstum verzichtet wird?**

Solange das Geschäftsmodell des Familienunternehmens auf solide wirtschaftliche Ergebnisse ausgerichtet ist, kann man vermutlich nicht von einem Schaden sprechen, wenn auf manche Gelegenheiten zugunsten stabiler und kontinuierlicher Gewinne verzichtet wird.

Etwas anderes ist es, wenn die notwendige Transformation von Geschäftsmodellen scheitert. Hier sind Familienunternehmen wie alle anderen Wirtschaftsakteure gefordert, sich im Rahmen ihrer strategischen Planung regelmäßig an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen.

**Wie sehen Sie dann erfolgreiche Familienunternehmen?**

Wir haben in unserer Zusammenarbeit mit Familienunternehmen festgestellt, dass es durchaus Gründe für einen generationenlangen Erhalt dieser Unternehmensform gibt. So werden etwa Schlagworte wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Handschlagqualität nicht nur in den Mund genommen, sondern tatsächlich gelebt. Man findet auch oftmals flache Hierarchien und kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege vor. Diese Eigenschaften sichern ein flexibles Navigieren in unruhigen Zeiten.

**Ab welchem Geschäftsumfang ist es sinnvoll, ein Familienunternehmen in Form einer Kapitalgesellschaft zu führen?**

Die Wahl der richtigen Gesellschaftsform für Familienunternehmen muss aus verschiedenen Richtungen beleuchtet werden. In diesem Zusammenhang sind rechtliche, steuerliche oder auch finanzierungstechnische Aspekte zu berücksichtigen. Aus Sicht der Familie ist die Rechtsform der Kapitalgesellschaft wohl spätestens ab dem Zeitpunkt sinnvoll, ab dem mehrere Familienmitglieder am Unternehmen beteiligt sein sollen.

Ab diesem Zeitpunkt bietet eine Kapitalgesellschaft die Möglichkeit, viele Aspekte individuell zu regeln. Dies betrifft zum Beispiel folgende Themen: Höhe der Anteile, Mitspracherechte, Übertragung von Geschäftsanteilen, Gewinnverwendung, Kontrolle oder Informationsrechte.

**Wie geht das Bankhaus Spängler mit der massiven Veränderung des Bankgeschäfts durch die Digitalisierung um?**



Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Die Digitalisierung verändert das Verhalten und die Erwartungen bestehender und potenzieller Kunden zunehmend. Wir verfolgen eine „kanalübergreifende Dienstleistungsstrategie" (Onmichannel-Strategie). Das bedeutet, Prozesse und Produkte auch online und mobil verfügbar zu machen – kombiniert mit persönlicher Beratung und dem Offline-Angebot. Gerade in Zeiten der Digitalisierung spielen aber Vertrauen und der persönliche Kontakt eine wichtige Rolle, vor allem wenn es ums Geld geht.

**„Eine Kombination aus Beratung und digitalen Angeboten bietet die Chance, die Beratungsqualität zu erhöhen."**

Vieles ist digitalisierbar – das persönliche Gespräch ist es nicht. Die Kunden sollen in Zukunft frei wählen können, über welchen Kanal sie Kontakt mit ihrer Bank aufnehmen. Sie bestimmen den Grad der Digitalisierung. Es ist die Aufgabe der Bank, den Kunden diese Möglichkeit zu geben. Eine Kombination aus persönlicher Beratung und digitalen Angeboten bietet sogar die Chance, die Beratungsqualität zu erhöhen und die Kundenbeziehung zu intensivieren.

Als erste Bank in Österreich sind wir im Februar mit einer Online-Vermögensverwaltung auf den Markt gekommen (carl-spaengler.at). Kunden haben die Möglichkeit, ab 30 000 Euro online in eine Vermögensverwaltung zu investieren und von 190 Jahren Erfahrung zu profitieren. Jeder Online-Kunde hat aber auch die Möglichkeit, einen Berater zu kontaktieren. Das ist eine echte Neuheit am heimischen Markt.

**„Als erste Bank in Österreich sind wir mit einer Online-Vermögensverwaltung auf den Markt gekommen."**

**Ist daran gedacht, Ihr Geschäft in Ihren Kernbereichen regional durch zusätzliche Filialen in noch nicht abgedeckten Gegenden Österreichs auszuweiten? Und wie stehen Sie zu einer Expansion zum Beispiel ins benachbarte Bayern oder in andere angrenzende Regionen?**

Wir denken derzeit an keine Ausweitung mit zusätzlichen Filialen in unseren Kernregionen. Vielmehr haben wir eine neue Region im letzten Jahr erschlossen und haben mit Anfang Mai 2017 eine Niederlassung in Graz eröffnet. Hier konzentrieren wir uns auf die Betreuung von Privatvermögen und Familienunternehmen entsprechend unseres Anspruches „Best in Family Banking".

Der angrenzende bayerische Raum ist schon seit vielen Jahren ein von uns stark bearbeiteter Markt, sowohl im Anlagegeschäft wie auch im Finanzierungsgeschäft. Die Betreuung erfolgt von qualifizierten Beratern von Salzburg aus im Rahmen der grenzüberschreitenden Dienstleistungsfreiheit.

**„Der bayerische Raum ist schon seit vielen Jahren ein von uns stark bearbeiteter Markt."**

**Sind für Sie andere Formen der Expansion Ihres „Family Management" vorstellbar?**

In der Beratung spielt die „Assetklasse" Immobilien eine große Rolle. Um die Kunden in diesem Segment optimal betreuen zu können haben wir die Spängler Immobilien GmbH ins Leben gerufen. Ziel ist es, Kunden bei Immobilientransaktionen bestmöglich zu beraten und zu unterstützen.

**Wie sehen Sie die Entwicklung des Familienunternehmensgeschäfts in den kommenden 10 Jahren?**

Der Geschäftsbereich „Familienunternehmen" ist ein wachsender. Die Herausforderungen für viele Familienunternehmen werden immer komplexer – unsere Expertise sowohl in der Finanzierung wie in der Anlage kombiniert mit den Beratungsleistungen des Family Management bietet eine gute Grundlage für die Ausweitung dieses Geschäftsfeldes.

**Wie sehen Sie das Bankhaus Spängler in 10 Jahren?**

Das Bankhaus Spängler feiert in diesem Jahr sein 190-jähriges Bestehen. Der Erfolg dieser Bank ist darauf zurückzuführen, dass wir uns laufend an die sich ändernden Markt- und Kundengegebenheiten angepasst haben. „Nichts ist so beständig wie der Wandel", hat ein griechischer Philosoph einmal gesagt. Das trifft in besonderem Maße für die Bank in der Vergangenheit, aber auch vor allem für die Gegenwart und für die Zukunft zu.

Die digitale Transformation ist ein zentrales Thema. Die Transformation des Bankhaus Spängler zur digitalen Marke ist die stärkste Veränderung in der 190-jährigen Unternehmensgeschichte. Die Bank wird auch in 10 Jahren ein stabiler Anker in der österreichischen Bankenlandschaft sein und mit qualitativ anspruchsvollen Dienstleistungen Privatvermögen und Familienunternehmen betreuen. Online, offline oder hybrid.

Trotz aller Veränderung wird aber vor allem auch eines gleich bleiben. Und das ist die Leidenschaft und die Begeisterung, für die Betreuung der Kunden und Tugenden, wie Anstand, Verlässlichkeit und Demut, die wir auch in Zukunft zum Wohl der Kunden und der Bank leben werden.



Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH