

# Nachfolgehilfe für Familienbetriebe

**Interview.** Das Bankhaus Spängler berät Familienbetriebe bei der Nachfolgesuche. Heinrich Spängler und Werner Zenz, Aufsichtsrats- und Vorstandschef, sprechen über diese heikle Aufgabe.

VON GERHARD HOFER

**Die Presse: Ökonomen und Finanzexperten sehen unsichere Zeiten auf uns zukommen. Die Konjunktur flaut ab, die Aktienmärkte lassen Federn. Was sagen die Experten der Spängler Bank?**

**Werner Zenz:** Sie sagen: Unsere Bank gibt es seit 190 Jahren, die von Unsicherheit geprägt waren. Zwei Weltkriege, sieben Währungsreformen. Das ist Teil unseres Geschäfts. Übrigens: Im Geschäft spüren wir noch keine Unsicherheit. Die Kapitalmärkte sind verunsichert, das hat natürlich Auswirkungen auf das Anlegerverhalten.

**Heinrich Spängler:** Unsicherheit ist immer eine Chance für jenen, der Vertrauen genießt. Und wir sind gesund. Wir haben all den Blödsinn vor 2008 nicht mitgemacht, wir müssen ihn aber mit ausbaden. Vor zehn Jahren waren bei uns sieben Mitarbeiter für Compliance zuständig, heute sind es 17. Das ist verrückt.

**Ist es nicht die hohe Kunst, zu den verlockendsten Dingen Nein zu sagen?**

**Zenz:** Neben mir sitzt Heinrich Spängler, der immer sagt: „Der Bank geht es deshalb so gut, weil sie öfter Nein als Ja gesagt hat.“ Als junger Mitarbeiter war ich einst erstaunt, wie die Kreditexperten hier damit geprahlt haben, dass sie so viele Kredite abgelehnt haben. Heute weiß ich, dass das im Kreditgeschäft richtig ist.

**Was hat sich seit der Finanzkrise für die Spängler Bank geändert?**

**Zenz:** Es hat eine Rückbesinnung auf regionale Qualität stattgefunden. Nach dem Motto: Dieser Bankier ist greifbar, der sitzt nicht irgendwo. Wenn wir nebenan ins Kaffeehaus gehen, klopfen uns hin und wieder Kunden auf die Schul-

ter und sagen: „Passt du mir eh auf mein Geld auf?“ Diese Nähe zum Kunden hat eine ganz neue Bedeutung gewonnen.

**Spängler:** Und bei aller Digitalisierung: Geht es um etwas wirklich Entscheidendes, dann zählt die persönliche Komponente.

**Auch, weil wir Digitalisierung mit Entmenschlichung gleichsetzen.**

**Zenz:** Digitalisierung ist kein Schreckgespenst. Sie gibt uns die Chance, unsere Kunden noch besser zu bedienen. Der Kunde kann entscheiden, ob er mit uns online oder persönlich in Kontakt treten möchte.

**Ist die Online-Vermögensverwaltung auch ein Türöffner für Kunden, die möglicherweise sonst nicht zur Spängler Bank gefunden hätten?**

**Zenz:** Es ist natürlich auch ein Türöffner, wir kommen so zu neuen Kunden dort, wo wir keine Niederlassung haben. Und es ist natürlich auch eine starke Ansage, dass auch ein kleines Bankhaus wie wir als erstes Institut in Österreich eine Vermögensverwaltung online anbietet.

**Spängler:** Das tut übrigens auch unseren Mitarbeitern gut. Sie sehen, dass wir zwar traditionsreich sind, aber es geht auch ein digitaler Ruck durch die Bank.

**Gleichzeitig ist das Familienunternehmen Spängler auch ein Bankhaus für Familienunternehmen.**

**Spängler:** Ja, wir können authentisch helfen, weil wir ja auch selbst Erfahrung damit haben, ein Familienunternehmen zu sein. Das ist auch das Schöne an der Familienberatung, etwa in Fragen der Generationsfolge sowohl im Eigentum wie auch in der Geschäftsführung. Früher kam es vor, dass einer während einer Kreditverhandlung zu mir sagte: „Eigentlich müsste ich mit Ihnen darüber reden, ob das Unternehmen mein Sohn oder meine Tochter weiterführen soll.“ Wir haben daraus ein Geschäftsfeld gemacht, und das bewährt sich mittlerweile sehr.

**Aber betritt man in diesem Geschäftsfeld mitunter nicht auch ein Minenfeld?**

**Zenz:** In Summe nein. Es ist eine Herausforderung, ein Familienun-

ternehmen in der Nachfolge zu begleiten. Aber wir drängen uns nicht auf. In der Regel werden die Mandate ja von der Familie an uns herangetragen. Da gehen wir also nicht großartig auf Akquisition.

**Spängler:** Zumal wir in diesem Bereich ohnehin sehr gut ausgelastet sind.

**Zenz:** Ja, da gibt es sogar eine Warteliste.

**Wie läuft das dann ab?**

**Zenz:** Wenn die Familie an einem Tisch sitzt, in welcher Konstellation auch immer, dann wird gelacht, mitunter auch geweint. So ein Prozess ist schließlich nicht in zwei Stunden erledigt. Eine Nachfolgeberatung für ein Familienunternehmen besteht aus mehreren Workshops. Und am Ende steht eine Entscheidung: Nehme ich die Tochter oder den Sohn.

**Sind das immer rationale Entscheidungen?**

**Zenz:** Gerade weil es nicht nur rationale Entscheidungen sind, machen wir das gut, weil bei uns in der Bank auch nicht immer nur rational entschieden wird. Und unsere Mandanten wissen halt, dass wir all diese Dinge auch selbst durchgemacht haben.

**Sie sagen, es gibt eine Warteliste. Weil es für Unternehmen immer schwieriger wird, die Nachfolge zu regeln?**

**Zenz:** Das hängt damit zusammen, dass es keine andere Bank gibt, die diese Leistung in dieser Form anbietet.

**Spängler:** Aber natürlich ist auch der Bedarf gestiegen. Schließlich sehen die Unternehmer auch, was alles bei einer Nachfolge schiefgehen kann. Dass ein Streit in der Familie ein Unternehmen zerstören kann, wird heute besser verstanden als früher.

**Zenz:** Es hat auch ein Umdenken bei jenen stattgefunden, die übergeben. Man will dem Kind auch eine Wahl lassen. Wenn es lieber Musikwissenschaft studiert, soll es eben studieren.

**Der alte Bismarck-Spruch, wonach die dritte Generation Kunstgeschichte studiert, ist also Realität geworden.**

**Zenz:** Am besten geht es jenen, die rechtzeitig mit diesem Prozess be-

ginnen, nicht erst mit 65 oder 70 Jahren. Gut ist es, sich mit 55 Jahren Gedanken über die Zukunft des Unternehmens zu machen. Die Kinder sind dann meist 20 bis 25 Jahre alt. Denn eine Nachfolge braucht Zeit. Es genügt nicht, dass ein Nachfolger feststeht, er braucht auch die Fähigkeiten.

**Das ist jetzt die Theorie, aber wie schaut es in der Praxis aus?**

**Zenz:** In der Praxis gibt es natürlich solche Fälle, aber auch jene, bei denen der 75-Jährige sagt: „Eigentlich sollte ich schon langsam übergeben.“ Das wird dann schwierig. Prinz-Charles-Syndrome gibt es auch in der Wirtschaft.

**Aber wo drückt Familienunternehmen am häufigsten der Schuh?**

**Spängler:** Es ist ein schönes Ziel, ein Familienunternehmen aufrechtzuerhalten. Aber das geht nicht mit Zwang. Und es müssen nicht alle im Unternehmen mitarbeiten. Wir sind etwa 260 Familienmitglieder, davon arbeiten fünf in der Bank, einer im Vorstand, das ist der Riskmanager.

**Zenz:** Es geht immer um die Frage: Wo ist meine Rolle? Das gilt für jenen, der übergibt, für jenen, der übernimmt, und auch für jene, die nicht übernehmen. Deshalb haben wir ja auch das Instrument der Familienverfassung geschaffen. Da werden dann diese Rollen festgelegt.

**Sind Familienverfassungen in Unternehmen üblich?**

**Zenz:** Mittlerweile ist das Standard.

**Aber es kommt auch vor, dass ein Unternehmen verkauft wird.**

**Zenz:** Natürlich kommt das vor. Ein Management-Buyout ist auch eine Variante einer Nachfolgeregelung.

**ZUR PERSON**



**Werner Zenz**

ist seit Anfang 2017 Vorstandschef des Bankhaus Spängler. Der 54-Jährige ist seit 1999 für die Salzburger Privatbank tätig und war viele Jahre für das Ressort „Familienunternehmen“ zuständig. Zenz ist Honorarkonsul der Bundesrepublik Deutschland in Salzburg.

[Peroutka/WB]



**Heinrich Spängler**

wurde 1945 geboren und ist Aufsichtsratsvorsitzender des Bankhaus Carl Spängler.

Von 1998 bis 2009 war er Vorstandsvorsitzender der Salzburger Privatbank. Spängler ist auch Präsident des Vereins der Freunde und Förderer der Salzburger Festspiele.

[Spängler]