Konferenz-Nachlese

Aufsichtsrat und Abschlussprüfer im Familienunternehmen

Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer iwp

KSW KAMMER DER STEUERBERATER UND WIRTSCHAFTSPRÜFER

Konferenz-Nachlese

AUFSICHTSRAT UND ABSCHLUSSPRÜFER IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Im Rahmen der Veranstaltungsreihe AUFSICHTSRAT UND ABSCHLUSSPRÜFER – GEMEINSAM FÜR EINE GUTE CORPORATE GOVERNANCE auf Einladung der „Berufsgruppe Wirtschaftsprüfer" der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer & Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer am 12. März 2018, im Konferenzsaal TUtheSKY der Technischen Universität Wien.

BEGRÜSSUNG
MAG. HERBERT HOUF, Vizepräsident KSW

EINLEITUNG
MAG. PHILIPP RATH, WP, Stv. Berufsgruppenobmann WP KSW

PODIUMSDISKUSSION
DR. ANDREAS LUDWIG, Vorstand Umdasch Group AG, Aufsichtsrat
MAG. GEORG KAPSCH, Vorstand Kapsch AG, Aufsichtsrat
DR. CATTINA LEITNER, Rechtsanwaltsanwärterin (of Counsel) und Aufsichtsrätin
MAG. PHILIPP RATH, WP, Stv. Berufsgruppenobmann WP KSW
MAG. HERBERT HOUF, WP, Vizepräsident KSW

MODERATION
MAG. CORINNA MILBORN, PULS 4 Info-Chefin

FAZIT
MAG. HELMUT KERSCHBAUMER, Präsident iwp

SCHLUSSWORTE
MAG. HERBERT HOUF, Vizepräsident KSW

Aufsichtsrat und Abschlussprüfer im Familienunternehmen

Herbert Houf

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, herzlich willkommen zum dritten Abend der Veranstaltungsserie „Aufsichtsräte und Abschlussprüfer". Ich darf Sie im Namen der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und des Instituts Österreichischer Wirtschaftsprüfer in der für uns neuen Location willkommen heißen. Vorweg auch gleich ein Dankeschön an das Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer, mit dem wir die Veranstaltungsserie gemeinsam durchführen.

Besonderer Dank gebührt heute unseren Hauptdarstellern, allen voran Frau Dr. Cattina Leitner, Herrn Mag. Georg Kapsch, Herrn Dr. Andreas Ludwig und Herrn Kollegen Philipp Rath, der gemeinsam mit mir auf Seiten der Wirtschaftsprüfer die Podiumsdiskussion bestreiten wird. Danke an alle, die sich bereit erklärt haben, an dieser Veranstaltung mitzuwirken und ihr Wissen und ihre Erfahrung mit uns zu teilen. Danke auch an Sie, dass Sie gekommen sind. Wir freuen uns, wenn Sie sich aktiv an der späteren Diskussion beteiligen.

Der heutige Abend ist der dritte Teil einer Veranstaltungsreihe mit dem Titel „Aufsichtsrat und Abschlussprüfer, gemeinsam für eine gute Corporate Governance". In der ersten Veranstaltung am 8.11.2017 ging es um die Frage der Unabhängigkeit und der Auswahl des Abschlussprüfers. Im zweiten Termin, am 22. Jänner 2018, stand die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer, insbesondere in kapitalmarktorientierten Unternehmen, zur Diskussion. Und heute wollen wir uns den besonderen Herausforderungen in Familienunternehmen widmen. Am 5.6.2018 wird es die vierte Veranstaltung geben, die sich mit öffentlich-rechtlichen Organisationen beziehungsweise Unternehmen im Einflussbereich der öffentlichen Hand befassen wird. Zwei weitere sind in Planung, wir werden Sie selbstverständlich dazu einladen. Wir planen also von Seiten der Kammer und des Instituts, im Dialog mit unserer wichtigsten Stakeholder-Gruppe, den Aufsichtsräten, zu bleiben!

Damit Sie nachvollziehen können, was wir das letzte

Mal besprochen haben, gibt es eine gedruckte Nachlese, die heute aufliegt.

Zurück zum heutigen Thema: „Aufsichtsrat, Prüfungsausschuss und Abschlussprüfer in Familienunternehmen". Eine der Besonderheiten liegt darin, dass das Interesse an der Rechnungslegung und der Finanzberichtserstattung in Familienunternehmen mitunter anders gelagert ist. Die Eigentümer sind oft in Organpositionen und bekommen die Informationen, die sie brauchen, aus erster Hand. Das bedeutet, die Eigentümerinformation, die bei kapitalmarktorientierten Unternehmen durch die öffentliche Finanzberichterstattung erfolgt, steht bei Familienunternehmen nicht so sehr im Fokus. Mitunter kann es sogar dazu kommen, dass familiäre Interessenslagen finanzielle überlagern, sich das Interesse an der Publizität also umkehrt und Verschwiegenheit präferiert wird. Das heißt, hier liegt ein erstes Spannungsfeld vor, das wir heute etwas beleuchten können. Weitere spezielle Problemstellungen ergeben sich daraus, dass familiäre Mitarbeit, wenn ich das einmal so nennen darf, in unterschiedlichen Funktionen zu Sondersituationen führen kann. Kollege Rath wird sie in seinem Einleitungsstatement beleuchten. Die Sondersituationen – so viel kann ich vorwegnehmen – bringen für den Abschlussprüfer besondere Herausforderungen. Auf Grund der unterschiedlichen Positionen unserer Gäste in Familienunternehmen dürfen wir dazu eine spannende Diskussion erwarten. Ich bedanke mich bei allen, die beigetragen haben, dass die heutige Veranstaltung zustande gekommen ist, vor allem bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, des iwp und der Agentur NOVEM PR. Ich freue mich auf die kommenden Stunden und wünsche einen kurzweiligen Abend!

Abschließend noch ein Danke an Frau Mag. Corinna Milborn, die sich neuerlich für die Moderation des heutigen Abends zur Verfügung gestellt hat. Ich darf nun an sie übergeben. *(Applaus)*

Corinna Milborn

Einen schönen Abend, ich darf Sie gleich bei mir am Podium behalten, Herr Houf. Auch von mir ein herzliches Willkommen an diesem wunderschönen Ort. Heute geht es um Familienunternehmen. Und wir haben Personen am Podium, die auf Grund langjähriger Erfahrung berichten können, wo in Familienunternehmen die Herausforderungen liegen.

Unser erster Gast ist Frau Dr. Cattina Leitner. Sie ist Juristin, Rechtsanwaltsanwärterin und Aufsichtsrätin in Familienunternehmen. Frau Leitner kommt aus Graz zu uns, herzlich willkommen in Wien. *(Applaus)* Ich begrüße Herrn Mag. Georg Kapsch, der Vorstand und Aufsichtsrat im Familienunternehmen Kapsch AG ist. Schönen Abend, bitte nehmen Sie Platz. *(Applaus)* Und unser dritter Gast, der mit mehreren Aufsichtsratsmandaten, aber auch als Vorstand in einem Familienunternehmen, der Umdasch Group, über umfassende Erfahrungen verfügt, ist Herr Dr. Andreas Ludwig, schönen guten Abend! *(Applaus)*

Zum Start hören wir Gedanken zum Thema vom stellvertretenden Berufsgruppenobmann der Wirtschaftsprüfer, Herrn Mag. Philipp Rath. *(Applaus)*

Philipp Rath

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, vielen Dank an die Gäste am Podium. Ich bin Abschlussprüfer und Aufsichtsrat in einem Familienunternehmen, also zweifach engagiert.

Wie wichtig sind Familienunternehmen in der Wirtschaft? Sehr wichtig! Einer EU-Studie zufolge sind 90 Prozent der Unternehmen Familienunternehmen. Allerdings müssen wir bedenken, dass auch Einzelpersonenunternehmen als Familienunternehmen gezählt werden. Klammert man diese Einzelpersonenunternehmen aus, so sind – laut KMU-Forschung Austria 2013 – nur 50 Prozent der Unternehmen Familienunternehmen. Das ist immer noch eine hohe Zahl. In diesen 50 Prozent der Unternehmen arbeiten zwei Drittel der österreichischen Beschäftigten. Das ist ebenso beeindruckend. Deswegen sind die Familienunternehmen ein so wichtiger Faktor für die österreichische Wirtschaft.

Beispiele von Familienunternehmen gibt es sonder Zahl: Handwerker zum Beispiel, Elektriker, Installateure oder Tischler; Familienunternehmen mit fünf bis 15 Mitarbeitern, vom Gründer oder dem Sohn des Gründers geführt. Dann gibt es die Tourismusbetriebe, die Hotel- und Gastwirtschaft, vor allem im Westen Österreichs, auch familiengeführt. Man liest ja oft im Hotelprospekt, die Familie XY wünscht einen angenehmen Aufenthalt. Dann gibt es die Handelsbetriebe in den Städten, Einkaufsstraßen, Boutiquen und Ähnliches; auch sie meist Familienunternehmen. Alle Genannten versuchen, den Betrieb in die zweite Generation weiterzureichen – mitunter ein schwieriges Unterfangen. Und last but not least Großunternehmen als Familienunternehmen mit bekannten Marken, aus der Getränke- oder Lebensmittelindustrie, die weltweit bekannt sind.

Hier und heute geht es weniger um die kleinen Firmen mit bis zu zehn Mitarbeitern, hier und heute geht es vor allem um Familienunternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten. Warum 50 Beschäftigte? Weil Familienunternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten, mehr als fünf Millionen Bilanzsumme und mehr als zehn Millionen Umsatzerlös, mittelgroße Kapitalgesellschaften darstellen, die der Prüfungspflicht gemäß Unternehmensgesetzbuch unterliegen und einen Abschlussprüfer brauchen. Diese Firmen haben oft (noch) keinen Aufsichtsrat. Erst ab 300 Mitarbeitern (oder ab 500, je nach Strukturierung), bedarf es eines Betriebsrates und eines Aufsichtsrates.

Laut Definition ist bei Familienunternehmen die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz von natürlichen Personen, die familiäre Bande haben. Das sind meist der Gründer und seine Kinder, aber auch die Ehepartner, Schwiegerkinder, eventuell auch die Enkelkinder, wenn es schon eine ältere Firma ist, und weiter reichende Familienstämme. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist, dass mindestens ein Familienmitglied in einer Leitungs- bzw. Aufsichtsfunktion ist, das heißt im Vorstand, in der Geschäftsführung oder im Aufsichtsrat tätig ist, und auf die Geschäftsführung einwirkt. Die Charakteristika der Familienunternehmen sind unterschiedlich, aber der wichtigste Punkt ist fast immer: Stabilität vor dynamischer Weiterentwicklung. Die Familienunternehmen wollen sich organisch entwickeln und keine riskanten Umsatzsprünge machen,

aber dem Markt angepasst wachsen. Und am Schluss steht bei jedem Gründer der Wunsch, die Firma an die nächste Generation zu übergeben.

Im Vergleich dazu kann man Start-ups als Unternehmen charakterisieren, die mit einer guten Geschäftsidee und viel Fremdkapital ein sehr hohes Risiko eingehen und nicht notwendigerweise die Idee verfolgen, das Unternehmen langfristig an die Erbengeneration weiterzureichen.

Wenn ich als Abschlussprüfer in eine Bilanz eines Familienunternehmens schaue, was sehe ich da am häufigsten? Mit Ausnahme der Tourismusbetriebe, die oft hoch verschuldet sind, eine Eigenkapitalquote von 50, 60, 70 Prozent; und auf der Aktivseite laufende Investitionen. Bei Familienunternehmen lautet das Credo nämlich, laufende Investitionen aus dem Cashflow zu tätigen, keine Schulden für Investitionen aufzunehmen, permanent das Produktprogramm anzupassen, die Produktion zu verbessern und Schwachstellen zu beseitigen, um fitter am Markt zu sein; insgesamt also ein verhaltenes, stetiges Wachstum anzustreben.

Das zweite Charakteristikum erkennt man, wenn man in einem Familienunternehmen prüft und durch die Gänge geht: Es sind die Mitarbeiter. Sie unterscheiden sich von angloamerikanisch strukturierten Unternehmen, die oft einer Hire-and-Fire-Policy anhängen, durch langfristig tätige Mitarbeiterstände. Familienunternehmen haben Mitarbeiter/innen oft vom Berufsschulabschluss übers Studium bis zur Pension. Daher sind die Beschäftigten meist sehr loyal zur Eigentümerfamilie und untereinander. Jeder kennt jeden, und die Mitarbeiter leben mit der Familie mit – und umgekehrt. Wenn in Familienunternehmen bei der Weihnachtsfeier Pensionisten geehrt werden, so feiern die nicht selten ihren 60. oder 70. Geburtstag in der Firma. Wichtig ist auch der gemeinsame Wertekatalog: Fleiß, Zuverlässigkeit, Handschlagqualität, Ehrlichkeit, das sind die Kriterien eines Familienunternehmens. Meist sind die Gehaltserwartungen der Mitarbeiter nicht so hoch wie in anderen Unternehmen, wo es kurzfristig um das schnelle Geld geht – ein Vorteil für den Unternehmer. Ein zweiter Vorteil ist die geringere Mitarbeiterfluktuation, die den Schulungsbedarf in Grenzen hält und dem Unternehmen operative Stabilität verleiht.

Aber – wo Licht ist, ist auch Schatten. Denn es gibt auch Probleme in Familienunternehmen, vor allem horizontale Spannungen zwischen Familienstämmen, wenn die Firma größer ist, oder vertikale zwischen den Generationen, also dem Gründer und den Kindern. Ein großes Unternehmen im Westen Österreichs ist damit ja derzeit regelmäßig in den Medien. Wir kennen ja den Spruch: Die erste Generation baut es auf, die zweite führt es fort und die dritte lenkt es in den Graben. Leider passiert das oft.

Studien besagen, dass ein Drittel der Unternehmen in den nächsten zehn Jahren übergeben wird. Das bedeutet für uns Abschlussprüfer, Berater und Rechtsanwälte, dass bei unseren Klienten zahlreiche Generationswechsel anstehen. Daher stellt sich die Frage, wie so ein Generationswechsel organisiert wird. Wartet der Gründer, bis er 80 ist, um dann an die 60-jährigen Kinder zu übergeben, die das Unternehmen eventuell gleich an die nächste Generation durchreichen? Oder geht der Gründer schon mit 60, weil er ausgebrannt ist, und die Kinder sind erst 25 und haben sich noch keine Sporen verdient? Ein weiteres Problem ist, dass Kinder oft nicht aus dem gleichen Fach kommen wie die Eigentümer-Eltern, einer ist Kaufmann, ein anderer Techniker, sodass sich die Perspektive unterscheidet. Können sie zusammen eine Firma führen? Und ist genügend Vertrauen da, an den Sohn oder die Tochter zu übergeben, obwohl er/sie fachfremd ist? Und weitergedacht: Ist Platz für zwei oder gar drei Familienmitglieder in einer Geschäftsführung oder in einem Vorstand? Mit all diesen Themen sind wir Abschlussprüfer, aber auch die Aufsichtsräte konfrontiert. Sie müssen oft beiden Generationen Hilfestellung bieten, den älteren, weichenden und den nachkommenden, unerfahrenen.

Ganz ähnliche Probleme gibt es in den großen Familienunternehmen, in denen mehrere Familienstämme vertreten sind. Hier stellt das Informationsbedürfnis auf Seiten von jenen Familienmitgliedern ein Problem dar, die weiter weg sind von der Information, weil sie kein Mitglied im Aufsichtsrat oder im Vorstand haben. Sie fühlen sich leicht von Informationen abgeschnitten und beginnen, alternative Investmentstrategien zu verfolgen oder am Ende des Tages sogar anzukündigen, sie würden gerne zu Lasten des Familienunternehmens aus dem Familienunternehmen aussteigen. Damit beginnt der Gesellschafterstreit und der ist für kein Unternehmen hilfreich, schon gar nicht für ein Familienunternehmen. Ich finde es daher vorteilhaft, wenn es einen Gesellschafterbeirat gibt, einen Familienbeirat, einen Familientag etc., an dem sich die Gesellschafter austauschen können und jeder erfährt, wohin die Reise geht.

Oft ist es eine Herausforderung für Berater und Führungskräfte, vor allem familienfremde Aufsichtsräte und familienfremde Vorstandsmitglieder, die es bei Firmen in dieser Größenordnung schon gibt, eine ausgleichende Funktion wahrzunehmen. Ein Grundproblem ist – Kollege Houf hat es erwähnt –, dass Familien sozio-emotionale Einheiten sind und nicht nur nach betriebswirtschaftlichen Kriterien operieren. Die dritte Ebene stellt das Aktienrecht dar. Im Aktienrecht ist eine Gewaltenteilung vorgesehen, Aufsichtsrat, Vorstand und die Hauptversammlung als entscheidende Sitzung der Gesellschafter. Dieses Machtdreieck wird in Familienunternehmen oft unterlaufen, weil familienintern gute Kontakte herrschen, weil es Doppelfunktionen gibt usw. Hier muss man als Aufsichtsrat oder Abschlussprüfer aufpassen, dass man nicht in eine Sandwich-Position gerät und in eine Falle läuft. So weit erste Gedanken von meiner Seite, danke schön. *(Applaus)*

Corinna Milborn

Herzlichen Dank, das waren spannende Punkte, die wir gleich diskutieren werden. Einleitend jedoch eine Frage an alle drei Gäste, damit wir ein Gefühl dafür bekommen, wie Sie persönlich zu unserem heutigen Thema stehen.

Herr Kapsch, Sie sind in einem Familienunternehmen Miteigentümer, Sie sind im Vorstand und Sie sind Aufsichtsrat. Das sind ganz unterschiedliche Funktionen. Wie gehen Sie mit den Spannungen um, die daraus entstehen können?

Georg Kapsch

Ich habe vieles von dem erlebt, was Herr Rath angesprochen hat: Familienzwistigkeiten in der voran-

gehenden Generation, aussteigende Gesellschafter, feindliche Übernahmeversuche etc.

In meiner jetzigen Situation fühle ich mich sehr wohl, denn ich sehe keine gravierenden Interessenskonflikte. Wir haben eine Muttergesellschaft und wir haben Tochtergesellschaften, eine davon ist börsennotiert. Ich leite die Holding und das börsennotierte Unternehmen, beide als Vorstandsvorsitzender. Und in den nicht-börsennotierten Unternehmen bin ich im Aufsichtsrat. Wir sind in der Muttergesellschaft drei Vorstände. Und jeder dieser drei Vorstände leitet als CEO eine der Tochtergesellschaften. Anders ist ein Konzern in meinen Augen kaum zu steuern. Dabei muss ich vorausschicken: Ich bin kein Freund des Aufsichtsratssystems und war immer ein Verfechter des monistischen Systems. Ich halte von unserem dualen System also wenig, vom PDG-System (Président-directeur général), wie es die Franzosen haben, hingegen viel. Da gibt es einen CEO und der hat das Sagen. Und fertig. Das funktioniert.

Unser System ist administrativ überbordend. Außerdem versteht ein Aufsichtsrat vom Geschäft nicht so viel – außer er ist 20 Jahre dabei. Aber in Wahrheit müssen sich Aufsichtsräte darauf verlassen, was ihnen der Vorstand sagt. Daher würde ich mich als Eigentümer nie in den Aufsichtsrat zurückziehen, nie und nimmer.

Corinna Milborn

Wen holen Sie in den Aufsichtsrat, den Sie ja haben müssen? Klassischerweise ist es die vorige Generation, die zuvor im Vorstand war und später in den Aufsichtsrat wechselt.

Georg Kapsch

Ob das so gut ist, ist die Frage.

Corinna Milborn

Sie sagen ja, der Aufsichtsrat hat eh nichts zu sagen.

Georg Kapsch

Es kommt ganz darauf an, wie aktiv die vorhergehende Generation war. Meine vorhergehende Generation, das war die dritte, hat es fast geschafft, das Unternehmen zu ruinieren. Als mein Bruder und ich eingestiegen sind, waren wir knapp vor der Insolvenz. Mein Vater hat immer gesagt, entweder Vorstand oder gar nichts, der ist nicht in den Aufsichtsrat gegangen. Ob ich das so handhaben werde, weiß ich noch nicht. Wir sind grundsätzlich eine Familie, bei der die Übergaben früh erfolgen, also nicht erst mit 60. Doch zu Ihrer Frage: Bei uns läuft es so, dass wir in den Unternehmen, in denen wir 100 Prozent haben, interne Besetzungen vornehmen, entweder aus der Holding oder aus der Familie. In den börsennotierten Unternehmen haben wir etwa Hälfte/Hälfte Interne und Externe. Das sind wir unseren externen Aktionären schuldig.

Corinna Milborn

Frau Leitner, man hört schon an diesen Eingangsstatements, dass es keine so leichte Aufgabe ist, Aufsichtsrätin in einem Familienunternehmen zu sein. Was sind denn aus Ihrer Sicht die besonderen Herausforderungen in einem Familienunternehmen, in dem es ja meist um mehr geht als nur um Zahlen?

Cattina Leitner

Zunächst zu meinem Vorredner, der als CEO mir als Aufsichtsrätin vis-à-vis sitzt: Alles schön und gut, aber vielleicht sind an einem Unternehmen unterschiedliche Familienstämme beteiligt und die haben sehr wohl ein Interesse, dass es einen Aufsichtsrat gibt, der das tut, was er tun soll, nämlich die Geschäftsleitung kontrollieren. Recht gebe ich Georg Kapsch darin, dass ein Aufsichtsrat nicht in ein Unternehmen hineinregieren soll. In der Generation meines Vaters hat es klassische Unternehmer gegeben, denen der gesamte Betrieb gehört hat, und wenn die später in den Aufsichtsrat gegangen sind, haben sie von dort aus weiter regiert. Heutzutage müssen wir modern denken.

Heute – und das finde ich gerade für Familienunternehmen sehr positiv – wird die Pater-familias-Position viel vernünftiger gelebt. Und zweitens machen Aufsichtsräte einen guten Job. Zwei Fragen müssen dazu gestellt werden: Erstens, was muss das Kollegialorgan an Kompetenz mitbringen? Natürlich ist es wichtig, dass mindestens einer was vom eigentlichen Geschäft versteht, aber der Blick von außen, aus anderen Sparten, ist auch wichtig. Zweitens, die persönliche Integrität, die Autonomie. Ich werde manchmal gefragt, ob ich nicht Interesse hätte, in einen Aufsichtsrat zu gehen.

Mache ich manchmal, aber es müssen von vornherein zwei Dinge klargestellt sein: Shareholder müssen gleichbehandelt werden. Und es gilt die Verschwiegenheit. Es ist völlig falsch, anzunehmen, dass der Aufsichtsrat qua Amt eine Schlichtungsfunktion hätte, wenn sich Familienstämme in den Haaren liegen. Hat er nicht! Und er hat auch keine, wie oft behauptet wird, Informationspflicht an irgendeinen Familienstamm. Es wäre auch nicht gut, wenn er es täte. Bei der Verschwiegenheitsverpflichtung, die er einzuhalten hat, geht es ja nicht um Berufsgeheimnisse, sondern um den Umgang mit Abstimmungs- und Beratungsgesprächen des Aufsichtsrates und um Äquidistanz zu allen Beteiligten, etwas, das gerade in Familienunternehmen wichtig ist.

Ich glaube an die Diversität. Ich halte viel davon, dass man nicht nur Männer und Frauen gleich berücksichtigt, auch das ist wichtig, sondern auch Jung und Alt. Warum sitzen nur die Freunde des Vaters in einem Aufsichtsrat? Warum nicht auch die Kollegen der Kinder?

Ich glaube an die Sinnhaftigkeit externer Experten. Das habe ich zuvor mit moderner Governance gemeint. Wenn nur Familienmitglieder in der Geschäftsführung sitzen und dann auch noch im Aufsichtsrat, kann das gut gehen, aber es kann auch dazu führen, dass der erste gründet, der zweite den Il Magnifico gibt und der dritte auf den Graben zusteuert. Ich bin eine Befürworterin einer ausgeglichenen Besetzung des Aufsichtsrates mit internen und externen Personen, gerade in Familien – wie wir wissen, die schwierigste aller Verbindungen, die die Natur hervorgebracht hat.

Corinna Milborn

Danke, Frau Leitner.

Herr Ludwig, Sie sind als nicht familien-assoziierter Vorstand im Familienunternehmen Umdasch, in dem es zumindest früher so etwas wie eine Matriarchin gegeben hat. Wie geht es Ihnen als Vorstand, der von außen kommt? Mit einer Familie, die vermutlich mitredet, oder?

Andreas Ludwig

Ja, aber immer im Rahmen einer wirklich vernünftigen Corporate Governance.

Die heutige Familie Umdasch würde sich wahrscheinlich als klassische Eigentümerfamilie und Aufsichtsrat definieren, die sich nicht in das Geschäft einmischt. Ich habe das aber auch schon anders erlebt. Es hat sich in meinem Leben so ergeben, dass ich seit 30 Jahren – ich habe das in Vorbereitung auf den heutigen Abend nachgerechnet – für Familienunternehmen tätig bin; mit zwei Unterbrechungen, denn es waren zwei Börsengänge dabei, die aus einem Familienunternehmen ein börsennotiertes Unternehmen werden ließen.

Ich finde, die Aufgabe des Managers ist dieselbe wie die der Familie, anders ist nur die Kommunikation mit dem Eigentümer. Ich als Vorstand, der für das Wohl des Unternehmens verantwortlich ist, muss auch langfristig denken.

Um auf Ihre Frage zurückzukommen, als externer Manager in einem privaten Unternehmen geht es mir sehr gut.

Corinna Milborn

Und die Kommunikation mit dem Eigentümer, die Sie ansprechen, was ist da die besondere Herausforderung?

Andreas Ludwig

Die Kapitalmarktkommunikation ist quasi Standard und – ich hoffe, Georg Kapsch wird mir das verzeihen – etwas langweilig, denn man erzählt seinen Aktionären ja oft das Gleiche. Doch der Zeitaufwand ist erheblich! Wenn ich zurückdenke an meinen Wochenzeitplan und wie viel Zeit ich damit verbracht habe, mit meinen öffentlichen Aktionären zu kommunizieren, dann stand das in keinem günstigen Verhältnis zu meinen operativen Aufgaben.

Das ist der größte Unterschied im Vergleich zur Kommunikation mit einer Unternehmerfamilie. Wenn ich diese heute anrufe, kann ich meine zwei Gesellschaf-

ter höchstwahrscheinlich morgen schon auf einen Kaffee treffen. Hinzu kommt, dass diese zwei Gesellschafter 35 Jahre lang das Geschäft betrieben haben. Die kennen sich aus, auch wenn das Geschäftsleben vor 20 Jahren ein anderes war. Da kommt Feedback, das auch für den Vorstand wertvoll ist.

Corinna Milborn

Bleiben wir noch kurz bei den Aufsichtsräten, die reinregieren. Unser Thema ist ja die Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer, deshalb die Frage an die beiden Wirtschaftsprüfer am Podium: Wenn Sie als Wirtschaftsprüfer in ein Unternehmen mit einem Vorstand kommen, der eine Marionette des Aufsichtsrates ist, weil der Eigentümer im Aufsichtsrat alles steuert, mit wem reden Sie dann als Wirtschaftsprüfer? Nur mit dem Aufsichtsrat? Oder auch mit dem Vorstand?

Herbert Houf

Mein Vorredner hat es angesprochen: Im Prinzip ist die Aufgabe dieselbe, nur die Kommunikation ist eine andere. Das beschreibt auch die Aufgabe des Abschlussprüfers. Prinzipiell ist unsere Aufgabe dieselbe wie in allen anderen Unternehmen auch, aber wir müssen uns darauf einstellen, dass wir in eine andere Kommunikationssituation kommen. Dabei ist das, was Frau Dr. Leitner angemerkt hat, ganz wesentlich: Gleichbehandlung der Eigentümer, Äquidistanz zu den Familienstämmen, Verschwiegenheit. Das heißt, sich nicht verleiten zu lassen, mit Personen zu kommunizieren, die möglicherweise nicht die korrekten Adressaten der Kommunikation sind. Es gilt, die formalen Kriterien einzuhalten – und zwar unabhängig davon, ob eine Schattenregierung vorliegt und im Aufsichtsrat der eigentliche Vorstand sitzt oder umgekehrt der Vorstand ohne Rücksichtnahme auf den Aufsichtsrat sein Ding durchzieht.

Philipp Rath

Man muss immer überlegen, ob eine Information von einer Seite ausgenützt werden kann, um einer anderen Partei zu schaden. Ich denke immer doppelt nach, bevor ich etwas sage. Bei der Redepflicht ist es zum Beispiel so, dass ich sie dem Gesetz nach erst bei acht Prozent Eigenkapitalquote ausüben muss. Aber es ist ein weiter Weg von 50 Prozent zu acht Prozent. Da stellt man sich oft die Frage, wann genau man etwas sagen soll.

Corinna Milborn

Frau Leitner hat erwähnt, dass sie als Aufsichtsrätin mitunter von einem Teil der Familie um Auskunft gebeten wird. Passiert es Ihnen als Wirtschaftsprüfer auch, dass unterschiedliche Familienteile kommen und wissen wollen, was im Unternehmen genau läuft?

Philipp Rath

Ja, klar.

Corinna Milborn

Wie geht man damit um?

Philipp Rath

Primär verweist man sie an die Gremien und erklärt, dass dieses oder jenes Thema in den Gremien ohnehin erläutert wird. Es gibt da keine stille Post, das ist ganz wichtig!

Cattina Leitner

Einer der wesentlichen Aspekte eines Familienunternehmens ist die Mehrschichtigkeit. Manche Familienmitglieder sind nahe an der Information, weil sie selbst geschäftsführende Gesellschafter sind, manche reine Shareholder. Das Informationsbedürfnis und der -bedarf sind somit völlig unterschiedlich. Außerdem ist der Aufsichtsrat keine Informationsquelle. Das ist der Job des Vorstandes. Gesetzlich ist nicht mehr vorgesehen, als ein periodisches, sachliches Informationswesen für alle Beteiligten einzurichten. Das ist friedenstiftend und hilft dem Abschlussprüfer, wenn etwas zu transportieren ist. Und es hilft dem Vorstand, tätig zu werden. Aber falsch ist, anzunehmen, dass jemand, der kontrolliert, prüft und/oder die Aufsicht führt, informationspflichtig wäre. Anregung an jeden, dies in seine Satzungen zu schreiben, denn man kann die Informationspflicht satzungsmäßig verordnen. Davon halte ich viel, gerade in Familienunternehmen.

Corinna Milborn

Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie im Falle von Wirtschaftsprüfern, die in Familienunternehmen tätig sind?

Georg Kapsch

Trotz aller Schwierigkeiten, die wir in unserer Geschichte auf Eigentümerseite hatten, gab es mit dem Wirtschaftsprüfer nie Schwierigkeiten. Bei uns hat sich nie eine Eigentümerin oder ein Eigentümer direkt an den Wirtschaftsprüfer gewandt, daher kann ich das nicht gut beurteilen.

Zur Frage, inwieweit der Vorstand Auskunftspflicht hat, meine ich, da muss man aufpassen. In einem Familienunternehmen, das zu 100 Prozent im Eigentum der Familie steht, ist alles nicht so tragisch. In diesem Fall kann ich als Vorstand zu den Eigentümern gehen – denn sie wären es, die mich klagen, und nicht der Aufsichtsrat – und kann sagen, wir haben dieses oder jenes Investment vor, das hat die und die Risikokomponente, sollen wir das machen oder nicht. Als Vorstand oder auch als Aufsichtsrat kann ich ex lege Entscheidungen, die besonders heikel sind, auch an die Hauptversammlung delegieren. Ich sitze in einem Aufsichtsrat eines Familienunternehmens, in dem ich das einmal gemacht habe. Ich habe gesagt, das ist eine Entscheidung, die müssen die Eigentümer treffen.

Ich kenne aber auch Vorstände – ich spreche von börsennotierten Unternehmen –, die zu mir sagen, wären Sie nicht der Hauptaktionär, würden Sie nicht im Vorstand sitzen, würden wir dieses oder jenes als Fremdvorstände nicht wagen. Sie haben vorhin gesagt, die Risikofreudigkeit von Familienunternehmen sei geringer als die von börsennotierten Unternehmen, das ist meiner Meinung nach nicht notwendigerweise der Fall. Als Vorstand oder Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens ist die Gefahr einer Klage nämlich wesentlich größer. Sie können wegen jeder Kleinigkeit geklagt werden. Insoweit glaube ich nicht, dass börsennotierte Unternehmen bzw. Nicht-Familienunternehmen risikofreudiger sind als Familienunternehmen.

Corinna Milborn

Welche Erfahrungen haben Sie damit, Herr Ludwig? Viel Risikofreude? Oder wenig? Sie haben vorhin gesagt, Sie hadern mit den mühsamen Gesprächen mit

den Aktionären und mit dem Kapitalmarkt. Haben Sie dadurch auch freiere Hand?

Andreas Ludwig

Nein, da bin ich ganz bei Herrn Kapsch! Wenn man mit dem Eigentümer ein Risiko besprechen kann und dann sehenden Auges entscheidet, es einzugehen, weil es eine große Chance ist, dann tut man es einfach. Das kann man in kapitalmarktnotierten Unternehmen nicht tun, denn dort hat man keinen Eigentümer, mit dem man das besprechen könnte, dort sind es irgendwelche Analysten oder Pensionsfondsmanager, die sich, wenn etwas schief geht, abputzen und sagen, alles Schuld des Managements, was ja gewissermaßen auch stimmt, wenn man eine Sache alleine entscheidet. Gezielt Risiken einzugehen, ist in einem Unternehmen einfacher, in dem ich das mit dem Eigentümer abstimmen kann.

Gemeint war vorhin vermutlich, dass Familienunternehmen traditionell höhere Eigenkapitalquoten haben und daher von ihrer Kapitalausstattung risikoaverser sind.

Philipp Rath

Ja, das meinte ich, die haben nicht so viele Geldmittel wie börsennotierte nach einem Börsengang und können daher nicht so große Investitionen auf einmal stemmen. Es gibt schon Familienunternehmen, die mehrere Jahre zusammenkommen lassen und dann eine große Investition machen, eine neue Halle errichten, eine Auslandsniederlassung gründen oder Ähnliches, aber primär wachsen die meisten eher langsam.

Herbert Houf

Der Nachhaltigkeitsgedanke ist bei Familien sehr wichtig. Natürlich wollen sie Investments machen und vorankommen, aber sie denken in Generationen und nicht nur bis zum Börsengang oder zum nächsten Exit. Das ist der Grund, warum weniger Risiko eingegangen wird. Falls sich eine Familie jedoch zu risikoreichen Investitionen entschließen kann, so ist das sicherlich eine besonders gute Basis.

Ich wollte ganz kurz auf den etwas provokanten Satz von Georg Kapsch eingehen, dass der Aufsichtsrat keine Ahnung hätte, und die Thematik provokant ergänzen: Und uns zwingt der Gesetzgeber, genau mit diesem Aufsichtsrat zu kommunizieren! Wir müssen mit dem Aufsichtsrat, mit dem Prüfungsausschuss eine sachgerechte Kommunikation bewerkstelligen, ob wir wollen oder nicht. Daher stimme ich Frau Dr. Leitner aus ganzem Herzen zu, wenn sie Diversität im Aufsichtsrat einfordert! Im Aufsichtsrat müssen möglichst vielseitige Interessen und Kenntnisse vorhanden sein, es braucht für jedes Thema die entsprechenden Leute – auch und vor allem im Familienunternehmen –, sodass eine qualifizierte Kommunikation möglich wird.

Georg Kapsch

Natürlich war das provokant gemeint und vor allem der Tatsache geschuldet, dass ich das One-tier-System bevorzuge. Ich halte auch nichts vom Prüfungsausschuss; wenn ich einen Aufsichtsrat habe, wozu brauche ich dann noch einen Prüfungsausschuss?! Alles doppelt gemoppelt! Und ich sage ja nicht, dass die Aufsichtsräte keine Ahnung von Zahlen haben, sondern vom Geschäft. Es gibt simple Geschäftsmodelle, die sind relativ schnell zu durchschauen. Aber wenn ein komplexes Geschäftsmodell vorliegt und Holding-Konstruktionen, in denen viele unterschiedliche Branchen bearbeitet werden, dann ist es für einen Aufsichtsrat schwierig, dies alles zu durchblicken. Ich weiß das aus dem Unternehmen, in dem ich im Aufsichtsrat sitze – ich habe drei Jahre gebraucht, bis ich alles verstanden habe. Wenn man hauptberuflich Aufsichtsrat ist und sich nur damit auseinandersetzt, ist das etwas anderes. Ob das dann aber den geforderten externen Blickwinkel bedeutet, ist eine andere Frage. Ein Aufsichtsrat soll ja Erfahrungen aus einer anderen Branche einbringen, denn die Gefahr für Geschäftsmodelle droht ja meist von außen und nicht von innerhalb der Branche.

Corinna Milborn

Herr Houf, wie gehen Sie mit Aufsichtsräten um, die in Unternehmen eingesetzt sind, in denen Vorstände wie Georg Kapsch tätig sind und Eigentümer, die sagen, brauchen wir alles nicht … Angenommen, Ihr Gegenüber ist ein Aufsichtsrat, der in eine Sandwich-Position gezwängt ist, mit einer starken Eigentümerfamilie und einem starken Vorstand. Sie müssen ja mit diesem Aufsichtsrat arbeiten, was also machen Sie? Wenden Sie sich auch an den Vorstand? Oder an die Eigentümer? Oder dürfen Sie das nicht?

Herbert Houf

Unsere Kommunikationsaufgabe ist zweigeteilt: Wir kommunizieren mit dem Vorstand, um unsere Arbeit erledigen zu können, und wir kommunizieren mit dem Aufsichtsrat. Mit ihm ist es ein Geben und Nehmen, wir liefern Informationen und erwarten uns auch welche.

Wenn ich einen Aufsichtsrat habe, der unglücklich besetzt ist und nichts zu geben hat, dann ist das für mich eine problematischere Situation, als wenn ich einen Aufsichtsrat habe, der inhaltlich wertvolle Informationen liefert, sodass ich eine Risikoeinschätzung und eine stimmige Prüfungsplanung vornehmen kann. Im Prinzip muss man sich auf alle Fälle einstellen, man kann sich ja die Aufsichtsräte nicht aussuchen!

Cattina Leitner

Den untauglichen Aufsichtsrat, den gibt es wirklich – auch in Familienunternehmen – und der ist brandgefährlich. Worüber wir heute sprechen, heißt ja im Kern Thesaurierung contra Wachstum. Wenn dann in einem Aufsichtsrat nur Menschen vertreten sind, die mit der Wirtschaft nichts am Hut haben und nur schauen, dass die Dividende fließt, dann wird es für den Vorstand schwierig, die Zustimmung des Aufsichtsrates zu einer Akquise zu bekommen, die die Zukunft sichert. Das kann ein Unternehmen umbringen. Hier den Interessensausgleich zu schaffen – und da ist der Aufsichtsrat besonders gefordert –, kann zur elementaren Herausforderung werden.

Corinna Milborn

Vielleicht ein kurzer Schwenk ins Publikum. Wie geht es Ihnen mit bzw. in Familienunternehmen?

Ernst Kohlfürst

Ich bin Wirtschaftsprüfer in Klagenfurt und kann nur bestätigen, dass börsennotierte Unternehmungen meist auf den Kurs beziehungsweise die Entwicklung an der Börse schielen. Das Management in einem Familienunternehmen denkt nachhaltiger und nicht primär an den raschen Gewinn.

Philipp Rath

Bei Familienunternehmen ist es auch leichter, dass Aufsichtsrat und Abschlussprüfer ohne Vorstand miteinander kommunizieren. Es ist ja auch erlaubt. Bei börsennotierten Gesellschaften ist das relativ schwierig. Der Vorstand passt da immer ganz genau auf, dass er nicht übergangen wird.

Corinna Milborn

Frau Leitner, Sie haben darauf angespielt, dass es Menschen in Familienunternehmen gibt, die nur daran interessiert sind, ihre Dividende zu bekommen. Darauf würde ich gerne zurückkommen, auch zum Thema Related-Party Transactions oder Transaction Fraud. Was macht man da als Wirtschaftsprüfer? Was macht man als Aufsichtsrat, wenn man draufkommt, dass ein Familienmitglied versorgt wird und das nicht zum Besten des Unternehmens ist? Erst mal die Frage an die Wirtschaftsprüfer. Herr Rath oder Herr Houf?

Herbert Houf

Das ist eine Konstellation, die man bei jeder Prüfung zu beurteilen hat: die Frage des Risikos aus bewussten Fehldarstellungen oder des Risikos aus Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen. Auf der einen Seite kann das Zusammenspiel von Vorstand und Aufsichtsrat im Falle familiärer Beziehungen Kontrollen ausschalten. Auf der anderen Seite können auch Beziehungen zu nahestehenden Personen zu Kontrollverlust führen. Das ist alles eine Frage der Risikoeinschätzung. Am Anfang einer Prüfung weiß man nicht, ob es besser oder schlechter ist, ein Familienunternehmen zu prüfen. Es kann nachteilig sein, weil sämtliche Kontrolle auf der Familienebene angesiedelt ist, oder vorteilhaft, weil ein Vorstand, der aus der Familie kommt, möglicherweise ein stärkeres Kontrollbewusstsein hat als ein Fremdvorstand. Es kann auch einen Aufsichtsrat geben, der den Vorstand besonders streng kontrolliert, wenn sich z. B. der ehemalige Firmengründer im Aufsichtsrat befindet. Alles ist möglich.

Corinna Milborn

Nehmen wir an, Sie kommen drauf, dass es einen Zulieferer gibt, z. B. einen Cousin, dessen Preise einfach zu hoch sind. Und Sie merken das während der Prüfung. Bis zu welchem Grad denken Sie sich, das ist Familiensache, das geht mich nichts an, und ab wann nehmen Sie dazu Stellung?

Philipp Rath

Wenn es nicht fremdüblich ist, muss man etwas sagen. Ich weise lieber früher als später darauf hin, dass sich ein Problem anbahnt, dass eine bestimmte Tätigkeit nicht fremdüblich eingekauft wird oder Produkte zu billig verkauft werden. Das Problem könnte sich ja auswachsen. Wenn so eine „Familienlösung“ nämlich funktioniert, dann bekommen die Personen Appetit und machen es immer wieder. Und irgendwann ist das Problem riesig.

Corinna Milborn

Kein angenehmer Auftritt, dies aufzudecken?

Philipp Rath

Nein, im Falle einer familiennahen Person ist das nicht angenehm, keine Frage.

Corinna Milborn

Herr Kapsch?

Georg Kapsch

Ich kann nur jedem Unternehmen empfehlen, genau solche Dinge nicht zu tun. Neben dem rechtlichen Aspekt und ungeachtet aller steuerlichen Themen, die daraus entstehen können, geht es auch vor allem um den Respekt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die sehen das ja! Das macht unglaublich schlechtes Blut im ganzen Unternehmen. Als ich ins Unternehmen gekommen bin – das ist ja schon drei Jahrzehnte her –, habe ich mit all dem aufgeräumt. Bis heute gibt es das nicht bei uns.

Corinna Milborn

Oft sind das ja gewachsene Strukturen, denke ich mir, vor allem in Familien, in denen es mehrere Eigentümer gibt und sich jeder ein Stück vom Kuchen sichern möchte. Wie fährt man da rein als neuer Vorstand? Haben Sie sich damals mit allen zerkracht, Herr Kapsch?

Georg Kapsch

Mit einigen, ja. Aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren dankbar, denn die waren ja zuvor verunsichert, wie sie reagieren sollen. Da kommt einer und sagt, bitte, ich kriege das oder jenes. Und dann kommt der Nächste und sagt, und ich liefere das oder jenes. Da kennt sich ja keiner aus! Ist man 100-Prozent-Eigentümer, kann man vielleicht was von links nach rechts schieben. Sauber ist das auch nicht, aber man kann es theoretisch machen. Aber in dem Moment, in dem es mehrere Eigentümer in einem Unternehmen gibt, geht das keinesfalls.

Corinna Milborn

Frau Leitner, wir haben viel über Konstellationen gesprochen, in denen es in der Familie bzw. im Familienunternehmen Krach gibt. Lassen Sie uns nun darüber sprechen, was passiert, wenn sich Aufsichtsrat, Eigentümer und Vorstand zusammentun, um etwas vor dem Wirtschaftsprüfer zu verschleiern. Gibt es das auch?

Cattina Leitner

Das ist durchaus möglich, allerdings ist das schnell eine Haftungsfrage, und zwar sowohl für die einzelnen Aufsichtsräte, die etwas wissen, mitspielen und sich schuldhaft verhalten, als auch für den Vorstand.

Bei all den heute angesprochenen Fragen muss man sich die Wirkmechanismen genauer ansehen und sich die Frage stellen, wer was tun kann? Im GmbH-Recht liegt die ganze Kraft bei der Generalversammlung. Diese bestellt den Geschäftsführer und overruled quasi den Aufsichtsrat. Wenn hingegen das Recht der Aktiengesellschaft anzuwenden ist, liegt die Sache anders, hier bestellt der Aufsichtsrat den Vorstand. Der Aufsichtsrat hat auch die Möglichkeit, in der Hauptversammlung Vorschläge für Nachbesetzungen zu machen. Das ist ein wichtiges Drehmoment, das man nützen sollte. Bei Nominierungs- und Entsendungs-

recht sollte man den Mut haben, aufzuzeigen, dass es einen Wechsel braucht. Also, auf den Punkt gebracht, wer Aufsicht ausübt, muss bereit sein, den Finger in die Wunde zu legen. Und wer das nicht tut und auch die ihm von Gesetzes wegen gegebenen Zügel nicht zieht, macht sich zu einem Mittäter und bringt das Familienunternehmen in Schieflage.

Wir müssen darauf achten, dass die Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass alles mit rechten Dingen zugeht. Es muss auch Verständnis darüber herrschen, dass die Familienstämme einander vertrauen. Und es muss die Gesprächsbasis – und sie steht bei Familienunternehmen wie bei jedem Unternehmen über allem – zwischen den Gremien und innerhalb des Gremiums stimmen.

Fraudulentes Zusammenwirken wird immer schwieriger und – da bin ich optimistisch – auch immer seltener.

Corinna Milborn

Herr Kapsch, es geschieht dennoch. Ist es nicht doch gescheit, einen Aufsichtsrat zu haben, der gut kontrolliert?

Georg Kapsch

Im angelsächsischen Recht, im Schweizer Recht und im französischen Gesellschaftsrecht herrscht ein System, in dem die Executive Directors und die Independent Directors in einem Gremium sitzen. Der Vorteil davon ist, dass beide an denselben Aufgaben arbeiten, in der gleichen Weise haften und sich nicht ein Organ am anderen abputzen kann. Natürlich kann man das eine oder andere System favorisieren, für beide gibt es Für und Wider. Mir ist das One-tier-System sympathischer, obwohl ich mein ganzes Leben im anderen System verbracht habe.

Corinna Milborn

Oder vielleicht gerade deshalb.

Herr Ludwig?

Andreas Ludwig

Ich kenne auch beide Systeme, das Schweizer, das angelsächsische und jetzt auch das österreichisch-europäische System. Es hat alles Vor- und Nachteile, es funktionieren beide oder eben nicht. In Wirklichkeit hängt es sehr von den handelnden Personen ab.

Anders gesagt, mit den richtigen Personen und den richtigen Spielregeln funktionieren alle drei Modelle. Wir haben in Amerika vor 20 Jahren furchtbare Ereignisse erlebt, als allmächtige Chairmen riesige Firmen wie Enron an die Wand gefahren haben, weil keiner da war, der „Halt" gesagt hat. Das heißt, auch dieses System ist fehleranfällig. Es ist auch eine Kulturfrage: Wie wird Corporate Governance gelebt und wie funktioniert das Zusammenspiel der Gremien in einer Gesellschaft …

Corinna Milborn

Gibt es von Seiten des Publikums noch Fragen oder Anmerkungen?

Leopold Miedl

Was unterscheidet ein Familienunternehmen von einer Tochtergesellschaft in einer Holding, wo die Vorstände der Holding – quasi Familienmitglieder, könnte man fast sagen – als Aufsichtsräte in der Tochtergesellschaft das Sagen haben? Das ist ja auch ein Kaffeekränzchen, oder? Das gibt's aber oft in Österreich, speziell in ausländischen Holdings, die dann in Österreich einen Aufsichtsrat haben, der aus Ausländern besteht, die das Sagen haben.

Georg Kapsch

Ich würde das nicht als Kaffeekränzchen bezeichnen. Wir haben uns lange in unserer eigenen Unternehmensgruppe darüber den Kopf zerbrochen. Nehmen wir in den Tochtergesellschaften nur unabhängige Aufsichtsräte? Oder gehen wir als Holding-Vorstände auch in die Aufsichtsräte der Tochtergesellschaften? Wir haben uns entschieden, nicht nur in die Aufsichtsräte zu gehen, sondern kreuzweise in den Vorstand und in die Aufsichtsräte, weil wir der Ansicht sind, dass man eine Gruppe nicht anders steuern kann. Wie soll ein multinationales Unternehmen seine Tochtergesellschaften steuern, wenn nicht zumindest im Kontrollorgan ein Vertreter der Muttergesellschaft sitzt?! Hier besteht die Gefahr einer Eigendynamik, die man nie mehr in den Griff bekommt. Tochtergesellschaften haben nun einmal die Tendenz, sich abzukapseln und zu sagen, das ist mein Reich, die Mutter soll machen, was sie will, und mit den Schwestergesellschaften wollen wir auch nichts zu tun haben. Wenn Sie da nicht jemanden im Kontrollorgan sitzen haben, dann kriegen Sie nie die Oberhand.

Corinna Milborn

Ich würde gerne zu einer Abschlussrunde am Podium überleiten. Es ist heute viel gesprochen worden über Familienzusammenhänge, über Generationen und Familienstämme, die die Zusammenarbeit in Familienunternehmen besonders schwierig machen. Denken wir nun an die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern. Inwieweit, Herr Rath, hat der Wirtschaftsprüfer so etwas wie eine familientherapeutische Funktion? Inwieweit sind Sie auch Mediator?

Philipp Rath

Wenn man es proaktiv angeht, dann muss man in meinen Augen auch ein wenig Mediator sein. Abgesehen von rechtlichen Pflichten, Berichtspflichten und Prüfpflichten sollte man immer auch zusätzlich die Interessen der Beteiligten hinterfragen. Dann kann man das Wirrwarr innerhalb einer Familie, wer mit wem gut kann und wer welche Interessen hat, besser durchschauen. Dazu muss man jedoch mit allen Stakeholdern reden. Dann kann man Probleme aufzeigen und vielleicht sogar bewirken, dass offen über eines dieser Probleme diskutiert wird. Damit meine ich nicht, Geheimverhandlungen zu führen, sondern aufzuzeigen, wo der Laden brennt, falls er brennt.

Corinna Milborn

Haben Sie das schon einmal gemacht, Frau Leitner, den Wirtschaftsprüfer als Mediator einzusetzen oder zumindest ihm Ihr Herz auszuschütten?

Cattina Leitner

Nein, aber Sie bringen mich auf etwas, das in der Diskussion bislang gefehlt hat: die Privatstiftungen. Bei allem Unbill, der damit verbunden sein kann wenn wir von Sicherung des Unternehmens für die nachfolgenden Generationen oder Sicherung des Fortbestands reden, dürfen wir das Instrument der Privatstiftung nicht vergessen. Im Privatstiftungsgesetz ist übrigens vorgesehen, dass der Prüfer als Mediator wirkt.

Welche Rechtsformen man für die geeignetsten hält, in die man seine Anteile einbringt, ist für jeden Fall spezifisch zu beurteilen. In Familienunternehmen, die von Generation zu Generation erhalten bleiben sollen, muss die Kompetenz über allem stehen. Der Alte muss früh genug gehen, bevor er alles kaputt macht. Der Junge muss was können, wenn er reinkommt. Wenn beides nicht der Fall ist, muss man an Fremdgeschäftsführung und fremde Aufsichtsräte denken. Das ist nichts Unanständiges, das erhält das Unternehmen.

Corinna Milborn

Herr Kapsch, ein Schlusswort zum therapeutischen Wert des Wirtschaftsprüfers in Familienunternehmen?

Georg Kapsch

Wir haben inklusive aller Vorgängerorganisationen seit 35 oder gar 40 Jahren immer denselben Wirtschaftsprüfer.

Corinna Milborn

Er ist quasi Familienmitglied geworden?

Georg Kapsch

Ja, das könnte man so sagen *(lacht)*. Wir haben ein extrem gutes Verhältnis. Ich war ja der Hoffnung, dass ich mir den Wirtschaftsprüfer erhalten kann, bis ich in Pension gehe. Allerdings hat mir das Gold Plating der Österreichischen Bundesregierung einen Strich durch die Rechnung gemacht, weil es mir nur zehn Jahre – und nicht wie in Deutschland 20 Jahre – gewährt, um ihn zu wechseln, insofern habe ich da ein Problem, auch ein persönliches. Da geht es aber nicht um Therapie, aber um sehr gute, professionelle Gespräche. Herr Milla, Sie sitzen ja unter uns. Ich glaube, Sie sind nie zwischen die Fronten geraten bei uns …

Aslan Milla

Niemals *(lacht)*! Ein Punkt, der mir hinsichtlich des Unterschiedes zwischen Familienunternehmen und börsennotierten Unternehmen bislang fehlt: Wenn Sie in ein börsennotiertes Unternehmen kommen und einen professionellen Vorstand haben, der den Investoren verpflichtet ist und selbst über KPIs gesteuert wird, der also Ergebnisse bringen muss, müssen Sie bei der Planung Ihrer Prüfungshandlungen darauf achten, dass die Geschäfte, die in diesem Unternehmen gemacht werden, richtig abgebildet sind und nicht nur den Bonus für den Vorstand stützen … wenn ich das so direkt sagen darf.

In einem Familienunternehmen ist es unsere Aufgabe, mit den Familienunternehmern und den Eigentümern ein so gutes Verhältnis zu bekommen, dass sie mit dem Wirtschaftsprüfer über die Dinge diskutieren wollen, die sie im Unternehmen planen. Diese Gespräche sind es, die am Ende einen guten Abschluss und eine gute Governance hervorbringen.

Georg Kapsch

Aber wir reden schon sehr professionell!

Aslan Milla

Selbstverständlich!

Corinna Milborn

Ich sehe schon, das wird eine tragische Trennung *(lacht)*.

Georg Kapsch

Nein, noch nicht, wir haben noch etliche Jahre *(lacht)*.

Andreas Ludwig

Das Verhältnis zum Wirtschaftsprüfer hängt sehr vom wirtschaftlichen Umfeld ab. Solange alles gut läuft, ist auch die Beziehung zum Wirtschaftsprüfer meist eine harmonische. Ich habe aber bei einer Restrukturierung in Amerika – wo es wirklich Streit gab und dann auch ein Chapter-11-Verfahren eingeleitet wurde – erlebt, dass der Wirtschaftsprüfer unglaublich gefordert war zwischen den streitenden Parteien, also den beiden Eigentümern, zu überleben. Er wurde dann sogar geklagt. Es kann also auch ans Eingemachte gehen.

Corinna Milborn

Der Wirtschaftsprüfer steht in der Mitte.

Andreas Ludwig

Ja, mitunter. Ähnlich wie Georg Kapsch habe ich bei einem Familienunternehmen in Vorarlberg erlebt,

dass in der Vorbereitung für den Börsengang der Private-Equity-Gesellschafter vorgeschlagen hat, den Wirtschaftsprüfer auszuschreiben, wogegen sich der Aufsichtsratspräsident zu wehren versucht hat, weil er seit 36 Jahren denselben Wirtschaftsprüfer hatte. Doch der Gesellschafter hat darauf bestanden und so wurde die Funktion neu vergeben. Das Verhältnis des Unternehmers zu seinem vertrauten Wirtschaftsprüfer hatte also 36 Jahre Bestand. Das hat sich heute auch rechtlich geändert. Ich finde es gut, dass man immer wieder mal, ob durch interne Rotation oder durch externe, einen neuen Partner bekommt, der einen frischen Blick einbringt.

Corinna Milborn

Herr Houf, waren Sie schon therapeutisch in Familienunternehmen tätig?

Herbert Houf

Ich möchte das relativieren. Ich glaube wie Kollege Dr. Milla, dass es wichtig ist, mit der Familie eine gute Gesprächsbasis zu finden. Nur ist das nicht in jeder Familie möglich, das muss man auch sagen. Wenn ich in ein börsennotiertes Unternehmen komme, dann kann ich mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit vorhersagen, wie die Leute dort ticken und wodurch sie gesteuert sind. Ich komme also in eine Situation, die ich gut einschätzen kann.

In einem Familienunternehmen kann ich in die unterschiedlichsten Konstellationen geraten. Es kann eine sehr harmonische Familie sein, wie es offenbar die Familie Kapsch ist, wo Familie und Wirtschaftsprüfer jahrzehntelang gut zusammenarbeiten, Informationen austauschen und zum Wohle der Sache agieren – eine Mustersituation.

Aber es gibt auch Familien, wo es intergenerationelle Streitigkeiten gibt oder sich unterschiedliche Stämme bekriegen. Dort ist es dann nicht mehr so harmonisch, und man muss sich gut überlegen, ob man da überhaupt eine Mediatorenrolle einnehmen will. Wir sind nämlich nicht die Schiedsrichter für Familienstreitigkeiten. Am Ende verliert man in den meisten Fällen seinen Job, denn eine Seite will den Wirtschaftsprüfer sicher nicht haben. Man muss also mit großer Sorgfalt und viel Behutsamkeit vorgehen. Im Zweifel würde ich mich lieber aus der Sache heraushalten.

Corinna Milborn
Heißt das dann, das Mandat abzugeben? Oder nur sehr zurückhaltend zu kommunizieren?

Herbert Houf
Ich muss das Mandat nicht abgeben, ich mache einfach meinen Job. Und lasse mich nicht auf eine Seite ziehen oder zum Schiedsrichter machen. Wenn alle Beteiligten eine Schiedsrichterposition vorschlagen, kann man es sich vielleicht überlegen. Aber meist ist das nicht der Fall!

Corinna Milborn
Eine Meldung aus dem Publikum, bitte.

Andreas Grave
Unsere Aufgabe ist es nicht, Mediator zu sein, sondern Abschlussprüfer. Das müssen wir völlig trennen. Punkt.

Corinna Milborn
Ich möchte den Präsidenten des iwp, Herrn Mag. Helmut Kerschbaumer, zu uns aufs Podium bitten und um eine Zusammenfassung aus Ihrer Sicht ersuchen.

Helmut Kerschbaumer
Vielen Dank im Namen des iwp.

Familienunternehmen sind anders, haben wir heute gehört. Die Bedeutung des Eigentums führt dazu, dass ein anderes Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Unternehmen an den Tag gelegt wird, weniger Hire-and-Fire, mehr Nachhaltigkeit. Trotzdem sind Familienunternehmen Unternehmen, die sehr professionell gemanagt werden. Diesbezüglich unterscheiden sie sich also nicht von anderen Unternehmen.

Zum Thema Aufsichtsräte in Familienunternehmen haben wir ein breites Spektrum an Für und Wider vernommen. Von: „Brauchen wir sie überhaupt?“ Bis: „Ja, sie sind ein wesentliches Gremium“, nicht nur formal, sondern auch als Beirat, als Plattform für Information an die Familienmitglieder. Die Frage der richtigen Besetzung wurde betont; dabei ging es um unterschiedliche Ausrichtungen, Diversität, Ausgewogenheit zwischen Unternehmensfremden und Familienmitgliedern, aber auch um ausreichend viele Familienmitglieder, die eine Informationsasymmetrie verhindern.

Wann macht der Aufsichtsrat seine Arbeit gut? Eigenschaften wie persönliche Integrität, Kompetenz, Verschwiegenheit im Sinne der Vermeidung von Informationsspielchen in oft komplexen Systemen größerer Familien wurden hier genannt. Sicher eines der wesentlichen Themen: Der Aufsichtsrat gibt zwar Rat. Er wirkt aber nicht als „Berater“ im klassischen Sinne, sondern ist idealerweise derjenige, der von außen Informationen in ein familiengeführtes Unternehmen bringt. Familiengeführte Unternehmen haben, wenn sie über Generationen bestehen, manchmal das Problem, dass sie nicht viel Erfahrung von außen bekommen. Bei Nicht-Routine-Entscheidungen kann guter Rat von außen aber guttun. In die Tiefe eines Geschäfts soll sich ein Aufsichtsrat nicht so einmischen.

Hinsichtlich der Risikofreude wurde konstatiert, dass oft mehr Entscheidungsfreude bei Familienunternehmen vorliegt, weil es weniger Haftung für den Vorstand bedeutet, der sich abstimmen kann. Umgekehrt wird Eigenkapital oft nicht ausgeschüttet, sondern thesauriert. Man ist eben auf Nachhaltigkeit und nicht auf kurzfristige Optimierung eingestellt.

Der Wirtschaftsprüfer soll neutral bleiben und keine Schlichtungsfunktion einnehmen oder gar als Mediator firmieren, da stimme ich den Kollegen zu. Let's do the job right! Von außen auf das Geschehen blicken. Objektiv sein, insbesondere wenn man als Aufsichtsrat von außen fungiert, und Kurskorrekturen anregen, wenn es erforderlich ist. Und natürlich die Family Business Governance. Für mich bedeutet ein „professioneller Aufsichtsrat" zu sein auch, eine gute, nachvollziehbare Governance zu bieten.

Zentrale Aufgabe des Abschlussprüfers ist es, Vertrauen in die Zahlen und in den Abschluss zu schaffen. Dafür steht der Abschlussprüfer.

Kommunikation, haben wir gehört, ist manchmal schwierig, je nach Konstellation. Verständnis für die Besonderheiten in einem Familienunternehmen aufzubringen, ist jedenfalls eine Pflichtübung.

Insgesamt ist – und damit sind wir beim Titel unserer Veranstaltung – eine gute Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfern im Familienunternehmen ebenso wie in anderen Unternehmen essenziell. Die Kernthemen sind dabei wie gesagt Vertrauen, Objektivität, Grenzziehung, Erfahrung.

Abschließend bestehen viele gute Gründe, warum wir Wirtschaftsprüfer in der Zusammenarbeit zwischen Abschlussprüfer, Aufsichtsrat und dem Management von Familienunternehmen einiges beitragen können. Vielen Dank! *(Applaus)*

Corinna Milborn

Herzlichen Dank, Herr Präsident. Ich darf mich bei Ihnen für die Einblicke und die Anekdoten bedanken, die Sie eingestreut haben, vor allem aber für die wirklich guten Einblicke in die Besonderheiten von Familienunternehmen. Zum Abschluss nun noch einmal Herbert Houf.

Herbert Houf

Vielen herzlichen Dank auch Ihnen, Frau Milborn, dass Sie die Moderation übernommen haben. Wie immer, wie ich finde, kurzweilig und interessant. *(Applaus)*

Lassen Sie mich abschließend noch einmal auf den kommenden Termin hinweisen: 5. Juni 2018 mit dem Thema „Aufsichtsrat in öffentlich-rechtlichen Organisationen beziehungsweise in Unternehmen im Einflussbereich der öffentlichen Hand". Sicher wieder mit neuen Einblicken und Facetten! Am 4. Oktober 2018 dann das Aufsichtssymposium, an dem wir uns mit Fragen der Aufsicht aus unterschiedlichsten Gesichtspunkten befassen. Herzlichen Dank für Ihr Kommen, ich hoffe, Sie bleiben noch auf ein Glas Wein. *(Applaus)*

Fotocredit: KSW | iwp, www.klimpt.at

Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

Schönbrunnerstraße 222-228 / Stg.1/ 6. Stock,
1120 Wien

Tel: +43 (0)1 811 73 - 0
Fax: +43 (0)1 811 73 - 100
E-Mail: office@ksw.or.at
www.ksw.or.at

Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer

Schwarzenbergplatz 4 (Haus der Industrie),
1030 Wien

Tel: +43 (0)1 711 35 - 2623
Fax: +43 (0)1 711 35 - 2625
E-Mail: office@iwp.or.at
www.iwp.or.at
ZVR-Zahl: 425636807

Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer iwp

KSW KAMMER DER STEUERBERATER UND WIRTSCHAFTSPRÜFER