

Der Zeit voraus sein

Rechtzeitig den Generationenwechsel planen

M. Mätzner u. a.

Weingüter in Österreich sind bis auf wenige Ausnahmen in Familienbesitz. Grund und Boden werden über Generationen hinweg bewirtschaftet. Es ist im Sinne aller, dass es für einen lang bestehenden Betrieb gut weitergehen soll und das Weingut von den Eltern an die Kinder übergeht.

Theoretisch ist ein Generationenwechsel sehr einfach. Die Übergeber vermachen ihren Besitz den Übernehmern – den Kindern oder zumindest einem der Kinder. Doch sobald dieses theoretische Vorhaben in der Praxis umgesetzt werden soll, ist eine Begleitung hilfreich, um Schwierigkeiten zu vermeiden.

Mögliche Stolpersteine:

► Keines der Kinder mag in die Fußstapfen der Eltern treten und das Weingut weiterführen.

► Die jüngste Tochter will übernehmen. Die Eltern haben für diese Aufgabe jedoch den ältesten Sohn vorgesehen.

► Um neue gesetzliche Standards einzuhalten, waren Investitionen nötig. Nun hat das Weingut sehr viele offene Verbindlichkeiten.

► Diese und viele andere Szenarien können auftauchen und sollten möglichst rasch geklärt werden.

Ein Nachfolgeprozess dauert etwa drei bis fünf Jahre, wie ifub-Partner Karl Muhr aus eigener Erfahrung weiß. In der Zeit ist es möglich, alle Fragen und Eventualitäten zu besprechen und den besten Weg für alle zu finden, um den Generationenwechsel gut abwickeln zu können. Das bedeutet: Um die Zukunft des Weingutes sollte man sich rechtzeitig Gedanken machen. Am besten beginnt der Übergeber im Alter von 50 Jahren, sich mit

„der Zeit nach ihm“ auseinanderzusetzen.

Im Weingut vermischen sich zwei Systeme: die Familie und der Betrieb. Beide müssen für die optimale Nachfolge detailliert betrachtet werden.

Familiäre Aspekte im Nachfolgeprozess

Im System Familie sind das Bewahren und das Erinnern der Vergangenheit fundamental, um eine gemeinsame Zukunft zu haben. Das Weingut selbst muss, um erfolgreich zu sein, nach vorne schauen. Zwar helfen das Bewahren und das Erinnern, um das Unternehmen zu erhalten, doch besteht dadurch die Gefahr, auf nötige Investitionen für die Zukunft zu vergessen. Der Drang der Jungen ist es, Neues zu gestalten, um es auch als „ihres“ sehen zu können und nicht nur die vergangenen Tage vor Augen zu haben.

Übergeber und Übernehmer sollen auf die ganze Bandbreite der Nachfolge-Thematik aufmerksam gemacht werden. Vor allem Steuerberater und Rechtsanwälte werden in den Übergabeprozess involviert, doch gerade im Vorfeld wäre es wichtig, die zwischenmenschlichen „Bomben“ zu entschärfen. Durch die Verflechtung der beiden Systeme „Familie“ und „Betrieb“ spielen Emotionen eine

große Rolle. Die Mitarbeiter werden oft als Teil der Familie gesehen. Bei einer sehr engen Zusammenarbeit – wie es in Familienbetrieben der Fall ist – kommt die Kommunikation zwischen den Generationen oft zu kurz. Der Betrieb steht meist an erster Stelle. Familienangelegenheiten werden ausgeklammert, anstatt sie rechtzeitig zu bereden.

Blick von außen

Jeder Generationenwechsel ist so individuell wie die daran beteiligten Menschen. Ziel ist stets das Wohl aller Beteiligten. Der Weg dorthin kann variieren. Ob man dazu externe Hilfe in Anspruch nimmt, ist auch eine Frage, die man sich als Übergeber bzw. Übernehmer stellen sollte. Fakt ist, dass sich durch einen neutralen Blick von außen eine eventuell angespannte Situation aufgrund z. B. nicht offen ausgetragener Konflikte besser beheben lässt.

Am Beginn steht bei ifub (Institut für Familien und Betriebe) stets ein Erstgespräch, um die Bedürfnisse aller Beteiligten zu klären. Sollte es zu einer Zusammenarbeit zwischen Weingut und dem ifub-Team kommen, folgen Tiefeninterviews mit allen involvierten Personen: Übergeber, Übernehmer, Familienmitglieder, weichende Erben und Mitarbeiter. Diese Interviews werden ausgewertet, ein Zwischenbericht wird erstellt sowie ein Vorschlag für nötige Maßnahmen erarbeitet, um noch offene Fragen oder Unstimmigkeiten zu klären. Das können sein: Coaching, Aufstellungsarbeit, Konfliktmanagement, Workshops oder 7-Tore® (ein erfahrungsorientiertes Erlebniseminar für Einzelpersonen, [Unternehmer-Ehe-]Paare oder Führungskräfte).

Praxisbeispiel

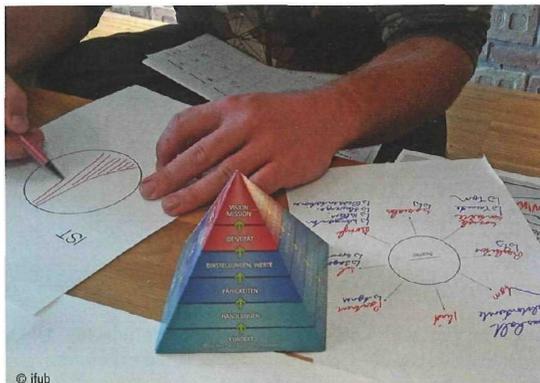
Was sich bei Weingütern bewährt hat, ist die von ifub-Partner Karl Muhr durchgeführte marktanalytische Ver-



Beim Familien-Workshop werden Vorstellungen, Ideen und Wünsche besprochen, woraus sich neue Wege für das Weingut erschließen



Familie Raser-Bayer hat rechtzeitig begonnen, sich mit dem Nachfolgeprozess auseinanderzusetzen



Der neutrale Blick externer Berater kann beim Generationenwechsel hilfreich sein

kostung der Weine im Rahmen eines Workshops. Beim Bio-Weinbau Raser-Bayer aus Höflein sah dies so aus: Karl Muhr wählte vier der wichtigsten Weine aus und kaufte dann in der Region ähnliche Weine ein (gleiche Rebsorte, gleiche Preislage). Dann wurde gemeinsam eine Blindverkostung durchgeführt, um die Qualität der einzelnen Weine sensorisch zu ermitteln. Anschließend wurde der Marktauftritt gemeinsam analysiert – vom Etikett auf den einzelnen Flaschen bis hin zur Präsentation auf der Website.

Dem folgte eine preisanalytische Betrachtung: Wer verkauft seinen Wein um welchen Preis? Warum ist das Weingut X mit teureren Weinen erfolgreicher, obwohl deren Qualität nicht besser ist? Nach dem halben Tag folgten eineinhalb Tage 7-Tore® mit der ganzen Familie, begleitet durch das ifub-Winzer-Team Mätzener/Muhr.

Eine Conclusio aus dem zweitägigen Familien-Workshop war, die Marke neu zu inszenieren. Dafür wurde eine weitere Expertin an Bord geholt, die das Weingut durch den Prozess der Markenfindung und -bildung führte. Die Weine von Raser-Bayer sind heute marktorientierter und verkaufen sich besser als zuvor, nicht nur aufgrund des Relaunches.

Als sehr hilfreich im Generationenwechsel haben sich auch Familienkonferenzen entpuppt. Hier treffen sich alle Familienmitglieder an einem Tisch und besprechen ihre Vorstellungen und Wünsche, bringen aber auch ihre Sorgen und Ängste zur Sprache. Auch hier ist es sinnvoll, dieses Treffen mit einem Berater von außen zu unterstützen.

Die Familie Raser-Bayer stellte sich in einem solchen u. a. ihrer „Preis-Angst“. Können wir für unseren Wein

überhaupt so viel Geld verlangen? Die Kinder (eine Tochter, ein Sohn) klärten dadurch, ob und wie viel sie schon mitarbeiten und mitentscheiden wollen bzw. dürfen. Die Eltern konnten ihre Bedenken äußern: „Ja, hier macht ihr es schon gut, aber ...“ An dieser Stelle folgten gute Ratschläge aus der langjährigen Erfahrung der Übergeber. Aus dieser Familienkonferenz entwickelte sich ein regelmäßiger Jour fixe, an dem die Familie zusammentrifft und (ohne externe Berater) bespricht, was gerade wichtig ist und im Alltag sonst zu kurz kommt.

Hinweise und Tipps

Für die Nachfolger ist immer gut, Lehr- und Wanderjahre außerhalb des Familienbetriebes zu absolvieren. Einerseits holt man sich so neue Ideen und andererseits weiß man dann auch eher zu schätzen, was man an dem Weingut zu Hause hat. Bei Raser-Bayer hat der Sohn Erfahrungen in anderen Weingütern gesammelt. Die Tochter entschloss sich, nach dem Studium eines völlig anderen Wissensgebietes in den elterlichen Betrieb zurückzukehren.

Fragen, die auch geklärt werden müssen: Wo werden die Übergeber nach dem Generationenwechsel im Betrieb wohnen? Arbeiten sie noch mit? Wenn ja, in welchem Ausmaß? Tatsächlich ist es aus der Erfahrung in der Praxis meist besser, wenn sich die Übergeber aus dem Weingut zurückziehen. Daher braucht es für diesen Fall eine sinnstiftende Betätigung nach dem Ausscheiden. Im Falle des Weingutes Raser-Bayer haben beide Elternteile ihre Zeit danach schon gut geplant. Die Familie Raser-Bayer hat rechtzeitig mit dem Nachfolgeprozess begonnen, der immer noch im Laufen ist. Derzeit deutet alles darauf hin,

dass es für das Weingut und die Familie gut weitergehen wird.

Ein paar Tipps an alle Winzer, die vor diesem Schritt stehen:

► Suchen Sie im Vorfeld das verbindliche Gespräch mit Experten. Externe Berater sagen nicht, wie es am besten geht, sondern hinterfragen den Status quo und erläutern, welche Vorteile oder Nachteile einzelne Maßnahmen zur Folge haben werden.

► Holen Sie alle Informationen ein, die relevant sind: steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche.

► Suchen Sie sich Menschen Ihres Vertrauens, die Sie begleiten.

► Halten Sie Ausschau nach Vorbildern. Warum ist der Winzer X so erfolgreich nach der Übergabe? Was steckt dahinter? Lassen Sie sich auch bei dieser Analyse von außen unterstützen.

Betriebswirtschaftliche Aspekte

Laut ifub-Partner Mag. Peter Lindenhofer ist es wichtig, sich schon vor der Übergabe anzusehen, ob das Weingut wirtschaftlich „gesund“ ist oder ob es eventuell Begleitmaßnahmen braucht, bevor der Nachfolger alle Agenden vom Übergeber übernimmt.

Mögliche Fragen, die man sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellen muss:

► Gibt es Verbindlichkeiten? Wie hoch sind diese?

► Wie gut ist die Substanz, die ich übernehme (z. B. Wohnhaus, Weingarten, Keller)?

► Sind alle Geräte, Maschinen und Fahrzeuge auf dem neuesten Stand der Technik?

► Welche Investitionen sind notwendig bzw. möchte ich – als Übernehmer – machen?

Die sog. „hard facts“ (Zahlen, Daten, Fakten) lassen sich nicht unbe-

So kann der Generationenwechsel mit externer Begleitung ablaufen:

- 1) kostenfreies Erstgespräch, Bedürfnisse und Auftrag klären
- 2) Tiefeninterviews mit allen Beteiligten im Einzel-Setting
- 3) Auswertung, Zwischenbericht und Vorschlag für nötige Klärungsmaßnahmen
- 4) Feststellen des wirtschaftlichen Status
- 5) Familienkonferenz und/oder Visionsworkshop
- 6) Begleitung der Umsetzung bis zum Übergabefest
- 7) regelmäßige Begleitung und Evaluierung nach der Übergabe

dingt von den „soft facts“ (emotionalen Befindlichkeiten der Familienmitglieder) trennen, denn die „hard facts“ werden durch die „soft facts“ geschaffen. Sprich: Es steckt immer eine Person (oder mehrere) hinter den Zahlen. Wenn jemand ein sehr positiver Mensch und zuversichtlich ist, kann er z.B. besser verkaufen. Tageslosungen im Heurigen können immer mit der Tagesverfassung der Betreiber bzw. Mitarbeiter zu tun haben.

Die häufigsten Fehler

► Es wird ohne Kennzahlen gearbeitet: Viele betrachten Kennzahlen nicht als relevante Größe im betrieblichen Alltag, sondern lediglich als notwendig bei einer bevorstehenden Besprechung mit der Bank. Dabei sind Zahlen ein Steuerungsinstrument und eine Messgröße für Ziele generell und sollten vor allem bei der Übergabe eine Rolle spielen. Nur so lässt sich erkennen, ob das Weingut genug erwirtschaftet, um z.B. die nächste Familie ernähren zu können oder aber auch, um Geld zur Verfügung zu haben, um weichende Erben auszu zahlen oder um notwendige Investitionen zu tätigen.

► Es wird versäumt zu klären, ob der potenzielle Übernehmer auch als Weinbauer/Unternehmer geeignet ist:

Wenn der Sohn schon von Kindesbeinen an im Weinberg mitarbeitet, ist er wahrscheinlich eher geeignet, als wenn er sich lieber zu Hause hinter den Büchern verschanzt. Natürlich gibt es Menschen, die mit den Aufgaben wachsen. Doch lässt sich das schwer vorhersehen. Im Gegenzug gibt es auch scheinbar geeignete Nachfolger, die scheitern, obwohl sie eigentlich die besten Voraussetzungen mitgebracht hätten.

► Entsprechen die Zahlen der Realität? Angenommen, es gibt einen Lagerbestand von 50.000 Euro. Woraus setzt sich dieser Betrag genau zusammen? Entspricht dies lediglich einem tatsächlichen Verkaufswert von 25.000 Euro, so ist er nicht wertberechtigt. Auch hier gilt es, mögliche

unliebsame Überraschungen vorzeitig zu erkennen.

Die Zahlen bestimmen die Zukunft

Bei der genauen Betrachtung der Zahlen ist es hilfreich, einen Steuer- bzw. Unternehmensberater miteinzubeziehen, um hier nichts zu übersehen. Ein erster Schritt kann sein, die Verbindlichkeiten den Vermögenswerten gegenüberzustellen und folgende Frage zu klären: Muss ich investieren, um gut weiterarbeiten zu können? Und wenn ja: wo und in welchem Zeitraum?

Basis für einen erfolgreichen Generationenwechsel ist es, die Zahlen ehrlich zu analysieren und dem Ergebnis gegenüber offen zu bleiben. Vielleicht stellt sich heraus, dass es besser ist, einen Teil des Betriebes (z.B. den Heurigen) zu schließen und nur den anderen Teil (Weinanbau) weiterzuführen.

„Die Schulden sind ja da, weil ich dir ein besseres Leben aufbauen wollte“, ist ein Satz, der von Übergebern immer wieder zu hören ist. Gegen eine Übergabe spricht in einem solchen Fall, die Schulden nicht in einem vernünftigen Zeitraum bedienen zu können, da das gute Weiterführen des Weingutes dadurch unmöglich wird.

Beim Generationenwechsel geht es um die Zukunft des Weingutes. Diese lässt sich über die Vergangenheit berechnen:

▷ Wie viele Verbindlichkeiten kann ich zahlen?

▷ Wo bin ich am Limit?

▷ Wo habe ich noch Spielraum, um meine Vorstellungen für Veränderung umzusetzen?

Weitergabe ist Veränderung

Für den Blick in die Zukunft lohnt es sich auch, Feedback einzuholen:

► **Mitarbeiter:**

Wie ist die Stimmung in Hinblick auf den Generationenwechsel? Innerbetriebliche Unterstützung ist wichtig, damit alle in die gleiche Richtung arbeiten.

► Kunden:

Wie alt sind sie? Sind sie mit dem Unternehmen mitgewachsen? Sprich: Kommen regelmäßig Kunden des Übernehmers dazu? Oder sind alle im Alter des Übergebers? Auch lässt sich an ihrer Reaktion ablesen, wie sie die Übernahme einschätzen, wenn man den Nachfolger bei den anstehenden Terminen mitnimmt und vorstellt.

► Vertriebswege:

Wenn ich derzeit 80 % der Umsätze mit Ab-Hof-Verkauf erziele, lohnt es sich, dabei zu bleiben? Oder sollte ich mir zusätzlich einen Online-Shop und/oder einen Heurigenbetrieb als Einnahmequelle überlegen? Oder ist es besser, mit meinen Weinen den Handel oder die Gastronomie zu beliefern? Wenn sich der Übernehmer hier in eine neue Richtung orientieren will, muss er sich ansehen, ob und wie erfolgreich das sein kann. Auch hier ist es wichtig, das potenzielle Ergebnis im Vorhinein zu berechnen.

Wenn aus betriebswirtschaftlicher und innerfamiliärer Sicht alles für eine Weitergabe an die nächste Generation spricht, folgen noch steuerliche Überlegungen und außerdem auch die erforderlichen rechtlichen Schritte wie die Eintragung ins Grundbuch, der Übergabevertrag etc. Vielleicht ist es sinnvoll, den Betrieb in zwei Teile zu teilen: Die Traubenherstellung bleibt im landwirtschaftlichen Betrieb und die in Flaschen gefüllten Weine werden über eine GmbH abgerechnet.

Natürlich können nach dem erfolgreichen Abschluss einer Übergabe des Weingutes Konflikte auftauchen. Vielleicht wurde vergessen, die weichenden Erben zu berücksichtigen und diese fordern im Nachhinein Mitsprache bei Entscheidungen ein. Um hier nicht vor Gericht ziehen zu müssen, gibt es andere Möglichkeiten wie z.B. ein Konfliktmanagement. #

Die Partner von ifub unterstützen Weinbaubetriebe gerne beim Generationenwechsel und in der Zeit danach.

Die Autoren

Dr. Manuela Mätzener, Geschäftsführerin ifub GmbH; Mag. Peter Lindenhofner und Karl Muhr – Partner für die Begleitung des Generationenwechsels; Institut für Familien und Betriebe. Tel. 0676/95 84 116
E-Mail: office@ifub.at, www.ifub.at