



UNTERNEHMENSÜBERGABE

GUT GEPLANT ODER ZÜNDSTOFF FÜR KONFLIKTE

Von der Wichtigkeit des Miteinander-Redens und Planens. Damit eine Betriebsübergabe an die nächste Generation gut über die Bühne geht.

Streitereien und schwelende innerfamiliäre Kämpfe, bei denen das Familiengefüge ins Wanken kommt und manchmal auch kaputtgeht. Eine Betriebsübergabe, die in den Köpfen noch nicht vollzogen ist, bei der die Senioren nicht loslassen können und die Kinder alles andere als glücklich sind. Kein Einzelfall.

Dass es auch anders geht, soll hier geschildert werden. Dann, wenn rechtzeitig geplant wird und drohende Konflikte wertschätzend, aber klar angesprochen werden.

Was bedeutet eine Generationenübergabe – generell und für alle Beteiligten?

Oberflächlich betrachtet geht es bei der Übergabe eines Unternehmens von einer Generation an die nächste vor allem um die Übergabe von



Eigentum, Verantwortlichkeiten und Rechten, die im Idealfall vertraglich geregelt werden.

Neben diesen formalen Sachen passiert viel auf der persönlichen Ebene.

Dinge, die emotional viel tiefer gehen und daher meist schwieriger zu steuern sind.

Einerseits heißt es für die Elterngeneration, das eigene Lebenswerk, mit dem sie sich über viele Jahre stark identifiziert hat, loszulassen, was die Betroffenen oft in einen starken inneren Konflikt bringt: ihre Verantwortung aufzugeben gepaart mit der Sorge um den Fortbestand des Unternehmens.

Andererseits wollen die Jungen meist möglichst schnell das Ruder übernehmen und ihre Ideen umsetzen – oft gekoppelt mit einem Gefühl der Überforderung und einem schlechten Gewissen den Eltern gegenüber. Nur dort, wo die Alten sich wirklich aus dem Unternehmen zurück-

ziehen, können die Jungen ihren eigenen Weg gehen. So paradox es klingen mag: Wer sein Lebenswerk erhalten möchte, muss es loslassen können.

Eine Übergabe erfolgt im Idealfall in dieser Abfolge:

1. Die Eltern sind noch am Ruder und führen das Unternehmen.
2. Die Kinder arbeiten gezielt mit und erhalten erste Nachfolgaufgaben.
3. Die Verantwortung der Kinder steigt, sie übernehmen erste Führungsaufgaben.
4. Die Übergabe findet statt.



Der Nutzen einer gut strukturierten Übergabe

Eine verschleppte oder mangelhaft durchgeführte Übergabe endet nicht selten in wirtschaftlichen Turbulenzen oder im schlimmsten Fall im Konkurs des Unternehmens. Wird hingegen gut geplant, lässt sich der Nutzen auf fünf Ebenen festmachen:

1. Zeitersparnis

Haben sich Eltern und Nachfolger auf die einzelnen Schritte von den ersten Gesprächen bis hin zur Übernahme geeinigt, ist Stillstand im Prozess sehr unwahrscheinlich.

2. Energieersparnis im Sinne von Lebensenergie

Spannungen und Konflikte können vermieden werden, wenn alle auf eine offene und vertrauensvolle Kommunikation achten.

3. Kostenersparnis

Klar umrissene Ziele, gemeinsam definierte Meilensteine und ein vorab fixiertes Ende des Prozesses begrenzen zum einen den eigenen Aufwand. Zum anderen kann das Budget für externe Unterstützung, beispielsweise durch Rechtsanwalt, Steuerberater oder Coach, genau kalkuliert werden.

4. Stabilität

Alle gemeinsam schaffen die Basis für ein stabiles und zukunftsorientiertes Unternehmen.

5. Ein gutes Gefühl

Tritt dann ein, wenn alle mit dem neuen Status zufrieden sind und für die Familie alles wie gewünscht gelaufen ist.

Was macht die Übergabe oft so schwierig? Zu den Rollenkonflikten in Familie und Unternehmen.

In einem Familienunternehmen haben die Mitglieder Doppelrollen inne.

Vater und Mutter sind gleichzeitig Betriebsleiter, die Tochter leitet das Marketing, der Sohn ist Juniorchef. Oft machen alle ein bisschen von überall, man ist füreinander da. Was in der Familie selbstverständlich scheint, kann im beruflichen Alltag belastend sein. Die wichtigste Basis in diesem Spannungsfeld ist der respektvolle und wertschätzende Umgang miteinander. Dazu gehört es, miteinander zu reden. Und dazu gehört es, einander zuzuhören.

Denn im besten Fall ist der familiäre Zusammenhalt eine kraftvolle Grundlage für den gemeinsamen Erfolg. Die Voraussetzung dafür ist, sich der Rollenverstrickung bewusst zu werden und sie transparent zu machen.

Die wichtigsten Säulen einer erfolgreichen Betriebsübergabe

Damit Übergabe und Übernahme eines Unternehmens gut klappt und das erfolgreiche Weiterführen eines Betriebs gesichert wird, bedarf es dieser vier Voraussetzungen:

1. Der Übernehmer oder die Übernehmerin trifft seine oder ihre Entscheidung aus freien Stücken und ganz bewusst. Wer in die Rolle des Chefs oder der Chefin gedrängt wird, ohne diese



wirklich ausfüllen zu wollen, wird kaum glücklich und sehr wahrscheinlich auch nicht erfolgreich werden.

2. Die Familie plant ausreichend Zeit ein, um den Prozess vorzubereiten und umzusetzen. Fünf bis zehn Jahre von den ersten Überlegungen bis hin zur erfolgten Übergabe sind ein realistischer Zeitrahmen.

3. Die nächste Generation kann sich die notwendigen Kompetenzen und das erforderliche Wissen aneignen, um das Unternehmen erfolgreich führen und weiterentwickeln zu können.

4. Die Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist offen, basiert auf Vertrauen, Respekt und Sachlichkeit und wird während des gesamten Übergabeprozesses gelebt.

Wie kann es gehen? Mögliche Übergabevarianten

1. Sehr traditionell und von klein auf vorbestimmt übernimmt der älteste Sohn oder ein Erbe/eine Erbin das Unternehmen von den Eltern. Was auf den ersten Blick logisch scheint, ist nicht immer automatisch die beste Wahl.

2. Im Idealfall bekommt jenes Kind das Unternehmen, das am meisten Interesse hat, sich gut darauf vorbereitet und am besten mit der neuen Rolle umgehen kann.

3. Ab einer bestimmten Größe und Wirtschaftlichkeit kann das Unternehmen auch aufgeteilt werden.

4. Teilen sich mehrere Geschwister die Aufgabe der gemeinsamen Führung, bedarf es





einer klaren Kompetenzverteilung, einer gemeinsamen Vision und gut eingespielter Prozesse.

5. Findet sich kein Nachfolger in der Familie, können Eigentum und Geschäftsführung getrennt werden. In diesem Fall übernimmt eine andere Person, oft von außen, die Geschäftsführung.

Ziele und Kriterien für eine gelungene Übergabe/Übernahme

Es ist unabdingbar, sich zu Beginn des Prozesses Gedanken über die Konsequenzen und Ziele des Generationenwechsels zu machen. Nur so ist es möglich, die Erreichung der Ziele in der Rückschau zu bewerten.

Hier einige Beispiele für mögliche Ziele:

- Alle Beteiligten fühlen sich gerecht behandelt.
- Das Unternehmen funktioniert weiterhin gut oder wächst sogar.
- Es gibt eine klare Trennlinie zwischen altem und neuem Management.

- Alle relevanten Informationen sind mit übergeben worden.
- Die Kunden akzeptieren die Übernahme.
- Es bleibt keine erkennbare Last zurück.
- Das Team bleibt und ist zufrieden.
- Der Blick ist nach vorne gerichtet.

Tipps für einen transparenten Prozess

1. alle Besprechungen/Entscheidungen in Protokollen festhalten
2. Ziele frühzeitig formulieren
3. offene und vertrauensvolle Kommunikation
4. anerkennen, dass es um zwei Systeme geht: Familie und Unternehmen
5. gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Sichtweisen
6. gegebenenfalls externe Beratung hinzuziehen: unbeteiligter Blick von außen





DESHALB HIER NOCHMAL KURZ ZUSAMMENGEFASST, WAS EINE BASIS FÜR EINE GUTE BETRIEBSÜBERGABE INNERHALB DER FAMILIE AUSMACHT:

- Rechtzeitige Planung und offene Kommunikation in jeder Phase des Übergabeprozesses.
- Sich den Nutzen einer guten Übergabe klarzumachen und die Kriterien und Ziele festzulegen, damit diese erreicht und evaluiert werden können.
- Sich der möglichen Übergabevarianten bewusst zu sein, denn nicht immer ist die naheliegende Lösung die beste.
- Und schlussendlich das Wichtigste von allem: Das Loslassen der Elterngeneration und gleichzeitige Wertschätzung der Übernehmenden, was die Eltern geleistet und geschaffen haben.

Dann wird es gemeinsam gelingen, das Unternehmen in die Zukunft zu führen.



All dies scheint sehr logisch. Ist man aber selbst Teil des Systems, fehlt oft der unvoreingenommene und objektive Blick auf das Ganze, und man agiert aus dem Bauch heraus.

Havel & Petz – der organisierte Genuss

Ruth Havel und Sylvia Petz haben 2009 ihr Unternehmen havel & petz – der organisierte Genuss gegründet und beraten KMU in der Weinwirtschaft, Gastronomie und Lebensmittelbranche zu den Themen Kommunikation, Positionierung, Nachhaltigkeit, Organisationsentwicklung und Generationenübergabe.

www.havel-petz.at

Literatur:

Manuela Mätzener, Guido Schwarz: *Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen*, Linde Verlag Wien, 2008

Elisabeth Sechser: *Familieninterne Betriebsnachfolge*, Institut EUF/Unternehmen Sichtart e.U., 2. Auflage 2012

Wolfgang Ziniel, Karin Gavac, Thomas Seidl, Karin Bachinger – *KMU Forschung Austria: Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich, Studie 2014*