

hernsteiner

02/08

Nachfolgeprozess aus Sicht
des Unternehmens
MAG. HERTA FISCHER

Management-Herausforderung:
Betriebsnachfolge
MAG. ELISABETH ZEITNER

Nachfolge in
Familienunternehmen
MAG. WALTER SCHNITZHOFFER

Abschied oder Neubeginn?
DR. ERNST DOMAYER

»Lieber ein schneller
und sauberer Schnitt«

IM GESPRÄCH MIT DR. GERNOT SCHUSTER

management
information

Unternehmens-
nachfolge

Unternehmens- nachfolge hernsteiner 02/08



Foto: Weismann GmbH

Die überwiegende Mehrheit der österreichischen Unternehmen sind Familienbetriebe. Für die nächsten Jahre wird eine wahre »Pensionierungswelle« von Unternehmern/-innen prognostiziert. Etwa 51.500 Unternehmen werden in den nächsten fünf Jahren vor einer Übergabe stehen. Das bedeutet, dass über 10.000 UnternehmerInnen pro Jahr die schwierigen Fragen rund um die Betriebsnachfolge lösen müssen.



Foto: Weismann GmbH

Familienunternehmen stellt der Nachfolgeprozess vor große Herausforderungen. Es geht nicht nur darum, schwierige rechtliche, betriebswirtschaftliche und steuerliche Fragen zu klären, sondern auch Lösungen für heikle Familienfragen zu Nachfolge und Erbe zu finden. Die Beteiligten sind mit einem ganzen Bündel an Zielsetzungen konfrontiert: Fortbestand des Unternehmens, finanzielle Unabhängigkeit der Elterngeneration, Erhalt der Führung in der Familie, bestmögliche/r NachfolgerIn, günstige Bedingungen für den/die NachfolgerIn, gerechte Verteilung unter den Erben, geringes Konfliktpotenzial für die Erben, Steuerminimierung usw. Pointiert kann man sagen, es geht bei der Nachfolge in Familienunternehmen um die Themen Macht, Geld und Liebe.

Dass die Klärung dieser Fragen oft mit schweren emotionalen Belastungen verbunden ist, kennen viele von uns aus beruflichen oder auch privaten Kontakten. Wie Betroffene mit dieser Situation umgehen, welche Zukunftsbilder Übergebern/-innen helfen können und welche Chancen und Risiken der Generationswechsel für das Unternehmen bedeutet, wird in dieser Ausgabe des »Hernsteiners« ebenso beleuchtet wie Fragen des praktischen Herangehens und die Darstellung bewährter Strategien.



Dr. Katharina Fischer-Ledenice
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamredaktion:
Mag. Peter Wagner

Mag. Herta Fischer
Schwerpunktautorin
Hernsteiner 2/08

verzeichnis

03

Nachfolgeprozess aus Sicht des Unternehmens

MAG. HERTA FISCHER

Welche Gefahren und Chancen bestehen für Familienunternehmen, wenn sich ein/e UnternehmerIn aus dem Familienunternehmen zurückzieht?

06

Management-Herausforderung: Betriebsnachfolge

MAG. ELISABETH ZEHETNER

Betriebsnachfolgen sind nicht nur eine volkswirtschaftliche Herausforderung, sondern auch ein Management Thema: ein Überblick über kritische Erfolgsfaktoren und ihre Bewältigung.

08

Nachfolge in Familienunternehmen

MAG. WALTER SCHNITZHOFFER

»Für uns stellt die Nachfolge im Betrieb kein Problem dar. Wenn die Zeit reif ist, werde ich mit meinem Steuerberater und Rechtsanwalt ein Nachfolgekonzept für meinen Sohn erstellen, und so werden wir das umsetzen.« In der Praxis wird das Thema Nachfolge häufig auf rein steuerliche und rechtliche Themen beschränkt. Dabei bleiben die für eine erfolgreiche Nachfolge wesentlichen Fragen oft unbesprochen und mögliches Konfliktpotenzial im zwischenmenschlichen Bereich wird nicht aufgedeckt. Die Gefahr lauert in der Zukunft.

10

Abschied oder Neubeginn?

DR. ERNST DOMAYER

Welche »Zukunftsbilder« Übergeber benötigen, um Abschied nehmen zu können.

14

INTERVIEW

»Lieber ein schneller und sauberer Schnitt«

Dr. Gernot Schuster, Partner von Deloitte, über verschiedene Spielarten der Nachfolge, je nach Rechtsform des Unternehmens, die Bedeutung von Stiftungen und überlegenswerte Varianten bei KMUs, um die Führbarkeit nicht zu gefährden.

16

INTERVIEW

Eine vom Schicksal begünstigte Konstellation

Die Nachfolge-Generation Teresa Bundy, Vanessa Steinmetz-Bundy und Hannes Steinmetz über die Gestaltung des Nachfolgeprozesses bei BUNDY BUNDY, in den zwischenzeitlich gleich zwei Familienunternehmen involviert waren.

18/19

SERVICE

Generationswechsel in Familien steht bevor

Hernstein Umfrage

Literaturtipps

20

SERVICE

Hernstein Angebote

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien Stubenring 8-10, A-1010 Wien
T: +43/1/514 50-6600
F: +43/1/514 50-6617
E: hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Mag. Peter Wagner,
Bäckerstraße 14/13, 1010 Wien
T: +43/1/513 47 97-0
E: office@leaders-circle.at

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel, team too, Wien

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl, Wien

HERSTELLER

Holzhausen Wien

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM

MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien Stubenring 8-10, A-1010 Wien

Der Hernsteiner erscheint 3 x pro Jahr.

Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

Nachfolgeprozess aus Sicht des Unternehmens

Welche Gefahren und Chancen bestehen für Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmer/eine Unternehmerin aus dem Familienunternehmen zurückzieht?

Die Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin steht in Familienbetrieben für das Unternehmen und stiftet dadurch bei den Mitarbeitern/-innen Sicherheit und Orientierung. Wenn sich nun die Unternehmerpersönlichkeit – meist nach einer sehr langen Phase – aus dem Unternehmen zurückzieht, bedeutet dies für das Unternehmen eine weit höhere Irritation und Verunsicherung als der Wechsel im Top-Management eines Nicht-Familienunternehmens. Das ist nicht nur durch den Umstand bedingt, dass die Klärung des Nachfolgeprozesses häufig auf der Ebene der handelnden Personen zu großen Konflikten führt, sondern weil das Familienunternehmen in dieser Phase in seiner Grunddynamik und -struktur erschüttert und in Frage gestellt wird.

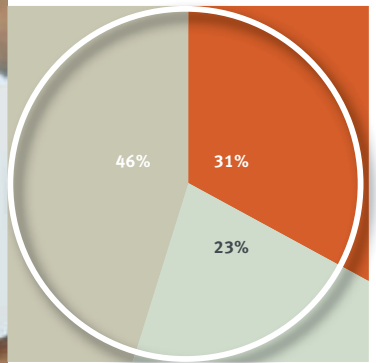
Die starke Koppelung der Systeme »Unternehmen« und »Familie«, die für Familienunternehmen meist einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellt, kann in der Phase des Generationswechsels zu einer Belastung werden, die in vielen Fällen die Existenz des Unternehmens nicht nur gefährdet, sondern zum Aus des Familienunternehmens führt.¹ Andererseits kann die Übergabe einen Erneuerungsschub auslösen, der hohes Wachstum und langfristige Erfolge bewirkt.

Die Lösung der Nachfolgethematik ist für Familienunternehmen existenziell

Die Abhängigkeit der Organisation von der Person des Geschäftsführers bzw. einer zentralen Führungspersönlichkeit sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die gesamte Ausrichtung der Organisation auf eine Unternehmerpersönlichkeit typisch. Nach einer Untersuchung des deutschen Institutes für Mittelstandsforschung gehen 77 % der UnternehmerInnen davon aus, dass sie nicht länger als einen Monat abwesend sein können, ohne dass der normale Geschäftsverlauf in irgendeiner Form gestört würde.² Wenn diese Person für längere Zeit oder dauerhaft aus der Organisation ausscheidet, stellt das für die Organisation ein großes Gefahrenpotenzial dar. Und dass die Situation rascher eintreten kann als angenommen, ist ziemlich wahrscheinlich. 54 % der Übertragungen von Familienunternehmen erfolgen in Deutschland ungeplant und überraschend, nur bei 46 % erfolgt ein geplanter Generationswechsel in der Geschäftsführung aus »Altersgründen«.

>>>

ABB. 1 Übertragung von Familienunternehmen nach Übertragungsursachen³



QUELLE Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

- Geplanter Generationenwechsel in der Geschäftsführung »aus Altersgründen«
- Ungeplanter Generationenwechsel wegen plötzlichen Ausscheidens des Unternehmers (z. B. Krankheit oder Tod)
- Ungeplante Übertragung der Geschäftsführung wegen des Berufswechsels aus anderen Gründen (z. B. Scheidung, berufliche Umorientierung)

MAG. HERTA FISCHER

ist Trainerin und Beraterin am Herstein Institut für Management und Leadership.

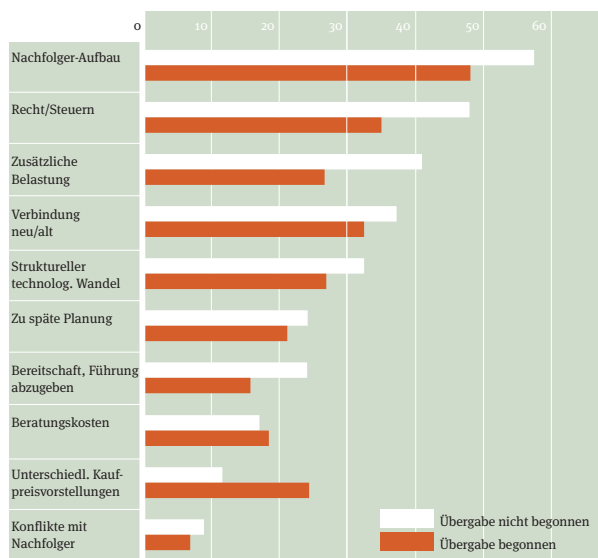
¹ N. Kailer und G. Weiß nennen dazu folgende Zahlen: »Nicht einmal jedes dritte Familienunternehmen wird z. B. in den USA innerhalb der Familie in die zweite Generation weitervererbt, etwa jedes zehnte wird in die dritte Generation weitergegeben, nur 3 % werden in die vierte Generation vererbt. Nach einer Studie der Wiener Beratergruppe osb schafft nur die Hälfte der Familienunternehmen den Sprung in die zweite und davon wieder nur die Hälfte die Übertragung auf die dritte Generation.« Andere Quellen belegen, dass pro Generationswechsel 30 % der Familienunternehmen untergehen; vgl. N. Kailer, R. Schauer, B. Feldbauer-Durstmüller (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge. Trauner Verlag 2005, S. 13 f. und 153 f.

² H. Habig, J. Beringhaus: Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Springer 2004, S. 38.

³ H. Habig, J. Beringhaus: a. a. O., S. 46.

ABB. 2
Problemfelder bei der Unternehmensübergabe aus Übergebersicht

QUELLE Norbert Kailer und Gerold Weiß, a. a. O., S. 36



>>> Den meisten Unternehmern/-innen ist stark bewusst, wie wichtig die Lösung der Nachfolgefrage für das Unternehmen ist. Umso erstaunlicher ist es, wie unprofessionell und damit fahrlässig viele Familienunternehmen damit umgehen. Mangelnde und zu kurzfristige Planung ist die Hauptursache für das Scheitern von Übergabeprozessen.⁴ Die KMU Forschung Austria⁵ berichtet, dass bei nur 18 % der Übergaben eine konkrete, umfassende Planung vorliegt, und nennt als die drei Hauptursachen für das Scheitern von Übergaben mangelnde Planung, Nichtinanspruchnahme von externer Beratung und mangelnde Erfahrung des Nachfolgers/der Nachfolgerin.

Die Problemfelder bei der Unternehmensübergabe sind sicher vielfältig und werden je nach Blickwinkel unterschiedlich bewertet. Die oben stehende Abbildung spiegelt die Ergebnisse einer 2004 durchgeführten Erhebung bei oberösterreichischen Familienunternehmen wider.⁶ (siehe Abb. 2)

Personen sind wichtiger als Strukturen

Für die meisten Familienunternehmen gilt die These, dass Personen wichtiger sind als formale Strukturen. Speziell bei Gründungsunternehmen ist die gesamte Ausrichtung der Organisation auf die Unternehmerpersönlichkeit typisch. Die zentrale Unternehmerpersönlichkeit gruppiert die Personen ihres Vertrauens um sich herum. Wir finden informelle Organisationsstrukturen vor, die auf hoher persönlicher Loyalität, Vertrauen und einer langen gemeinsamen Geschichte basieren. Wenn die Person, bei der alle Fäden zusammenlaufen, die durch ihre Persönlichkeit das Unternehmen geformt hat und die für das Unternehmen als Ganzes steht, aus dem Unternehmen ausscheidet und eine neue Person diese Position einnimmt, gerät damit auch das gesamte Organisationsgefüge ins Wanken. Das Beziehungs- und Vertrauensnetzwerk muss neu geknüpft werden, es kann nicht einfach übernommen werden. NachfolgerInnen müssen ihr eigenes Führungsnetzwerk mit eigenen tragfähigen Führungsbeziehungen etablieren.

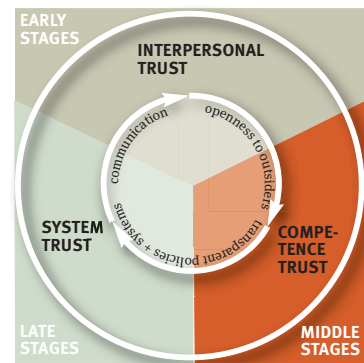
Typischerweise kommt es beim Wechsel zur zweiten Generation zu einer Ausdifferenzierung der Führungsstruktur. Die neue »Chefin« bzw. der neue »Chef« gruppiert einige wenige Spezialisten/-innen um sich, mit denen sie bzw. er sich berät und die wichtigen Entscheidungen vorbereitet. Die Organisationsstruktur ist weiterhin von guten und engen persönlichen Verbindungen geprägt. Die Ausdifferenzierung zu einem »funktional organisierten Unternehmen« mit eigenen Bereichen (z. B. Vertrieb, Technik, kaufmännische Verwaltung) stellt erst einen weiteren Entwicklungsschritt dar, der eine gewisse Unternehmensgröße und somit einen Wachstumsprozess voraussetzt. Bei weiterem Wachstum etablieren sich auch in Familienunternehmen »divisionale Organisationsstrukturen«, in denen Führungskräfte unterschiedliche Märkte oder Produkte verantworten.

Vertrauen muss immer wieder neu etabliert werden

Parallel zum Prozess der Entwicklung und Ausdifferenzierung von formalen Organisationsstrukturen kann man beobachten, dass sich die Dynamiken und Dimensionen, auf denen Vertrauen beruht, verändern und entwickeln.

ABB. 3
Cycle of Trust⁷

QUELLE Chamu Sundaramurthy



In der ersten Phase von Familienunternehmen ist die Basis für Vertrauen eine personenzentrierte, zwischenmenschliche Form (Interpersonal Trust). Vertrauen basiert auf engem persönlichem Kontakt. Häufig sind UnternehmerInnen stolz auf das »blinde Vertrauen«, das sie in ihre MitarbeiterInnen setzen können, und übersehen dabei, in welchen Situationen das nicht funktional bzw. sogar kontraproduktiv sein kann. Mit der Ausdifferenzierung von formalen Strukturen, mit der Differenzierung zwischen Personen und Funktionen etabliert sich in Familienunternehmen eine Form von Vertrauen, das nicht auf der Person allein basiert, sondern zusätzlich auf den Kompetenzen, die MitarbeiterInnen in das Unternehmen einbringen (Competence Trust). UnternehmerInnen vertrauen darauf, dass die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben effizient erfüllen, dass sie Experten-Know-how zur Verfügung stellen und Kompetenzen einbringen, die es dem Unternehmen ermöglichen, mit steigenden Komplexitäten, Marktanpassungen, Veränderungen usw. erfolgreich umzugehen. In dieser Phase ist es oft notwendig bzw. hilfreich, dass sich Familienunternehmen stärker öffnen und von außen Erfahrungen und Kompetenzen in das Unternehmen integrieren, dass sie externe Spezialisten/innen holen und so Wachstumspotenziale sichern.

Wenn Familienunternehmen weiter wachsen, kann Vertrauen nicht mehr allein auf persönlichen Beziehungen basieren. Eine weitere Ebene ist erforderlich, die Vertrauen als besondere Systemqualität gewährleistet (Systems Trust). Erfolgreiche Familienunternehmen einer bestimmten Größe entwickeln Governance-Regeln, die Identität, Transparenz und Sicherheit für eine große Gruppe von Personen mit unterschiedlichen Funktionen und Interessen (Familie, Unternehmen, Eigentum) sicherstellen. Family Governance als ein Set an Spielregeln und als »kollektives Gedächtnis« schützt die Familie vor sich selbst und sichert die Ressource »Familie« für das Unternehmen. Es stellt ein Commitment zu einer gemeinsamen Wertebasis dar und gibt Sicherheit und Klarheit, wie in schwierigen Situationen vorzugehen ist. Rein auf der Basis guter zwischenmenschlicher Beziehungen können die komplexen Probleme nicht gelöst werden. Das System ist ohne gemeinsamen Regel- und Wertekanon überfordert.

Familiäre Bindungen erschweren Personalentscheidungen

Die überwiegende Mehrheit der UnternehmerInnen wünscht sich nach wie vor eine Weitergabe des Unternehmens (Eigentum und Management) innerhalb der Familie. Die Kontrolle über das Unternehmen soll in der Familie bleiben. Ein Verkauf oder FremdmanagerInnen stellen aus der Familienperspektive meist nur zweitbeste Lösungen oder sogar undenkbar Optionen dar. Eine klare Einschätzung, ob NachfolgerInnen wirklich geeignet sind, wird häufig durch den »Familienblick« getrübt, wodurch Familienmitglieder in Positionen kommen, für die sie nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Aus der Perspektive der Organisation ist relevant, ob die Passung zwischen den Anforderungs- und Qualifikationsprofilen der jeweiligen Stelle und den Kompetenzen und Potenzialen stimmt, die ein Kandidat/eine Kandidatin mitbringt. Das heißt: Ist die Person für die jeweilige Position geeignet oder nicht? Der Nicht-Eintritt eines Familienmitglieds in das Unternehmen kann für die Organisation daher einen großen Gewinn darstellen.

⁴ In Deutschland ist jede zehnte Insolvenz durch schlecht durchgeführten Generationswechsel bedingt; vgl. F. Boos, M. Lengbacher: »Blut ist dicker als Wasser. Generationsübergabe in Familienunternehmen«, in: F. Boos, B. Heitger (Hrsg.): Veränderungen – systemisch. Management des Wandels – Praxis, Konzepte und Zukunft. Klett-Cotta 2004, S. 179–189.

⁵ Vgl. P. Voithofer: Unternehmensnachfolge aus wirtschaftlicher Sicht. Forschungsbericht entnommen der Homepage der KMU Forschung Austria.

⁶ N. Kailer: a. a. O., S. 36.

⁷ Ch. Sundaramurthy: »Sustaining Trust Within Family Businesses«, in: Family Business Review, vol. XXI, no. 1, März 2008, S. 92.

⁸ R. Wimmer: »Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen«, in: E. Frasl, H. Rieger (Hrsg.): Family Business Handbuch. Linde 2007, S. 30–46.



Familienunternehmen brauchen bei der Nachfolge Schutz vor der Familie

Dass hinter dieser schematischen Darstellung in der Praxis sehr komplexe soziale Situationen und schwierige emotionale Entscheidungen stehen, ist selbstverständlich. Jeder, der sich mit Familienunternehmen beschäftigt, kennt Beispiele, wo familiäre Streitigkeiten um Macht- und Eigentumsverhältnisse einen Familienbetrieb zerstört haben. Immer dann, wenn sich familieninterne Autoritätsstrukturen, die über lange Zeit praktiziert wurden, in Auflösung befinden (durch Tod, Generationswechsel, Streitigkeiten), ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Konflikte eskalieren und Familienkonflikte auf das Unternehmen überschwappen. Rudolf Wimmer⁸ bezeichnet diese Konflikteskalation als »das größte Selbstgefährdungspotenzial von Familienunternehmen«.

Die Entscheidung, wer die Nachfolge im Familienunternehmen antritt, ist für die Organisation enorm wichtig. Ebenso wichtig ist, wie rasch es dieser Person gelingt, die Führungsmacht tatsächlich zu übernehmen, wie schnell es ihr also gelingt, aus dem Schatten des Vorgängers/der Vorgängerin zu treten und eigenständig Entscheidungen zu treffen. Dass ÜbergeberInnen sich freudig und rasch aus dem Unternehmen zurückziehen, ist die große Seltenheit. Meist wollen sie länger und »gewichtiger« im Unternehmen präsent bleiben, als das den NachfolgerInnen lieb ist und der Organisation guttut. Für das Unternehmen ist wichtig, dass die Phase der »Doppelgleisigkeit«, in der ÜbergeberIn und NachfolgerIn gemeinsam agieren und die MitarbeiterInnen nicht klar wissen, wer was entscheidet, möglichst kurz gehalten wird. Für die Organisation sind klare Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen von Vorteil. Die gut gemeinte Intention der Übergebenden, noch »mitzuhelfen«, hat häufig negative Auswirkungen.

Generationswechsel als Neuorientierung und Neustart

Ein Generationswechsel stellt in den meisten Familienunternehmen eine Unterbrechung einer langen Phase der Kontinuität und Stabilität dar. Das verunsichert Personen und setzt wie alle großen Veränderungsprozesse Emotionen und damit Energien frei. Die Organisation ist in ihrer Kontinuität und Stabilität und damit auch in ihrer Trägheit ausreichend irritiert, um den Weg für Veränderungen zu öffnen. Die Gründungs- und Aufbauphase, in der typischerweise eine Person das Unternehmen geprägt hat, geht zu Ende. Diese zentrale Ausrichtung der ganzen Organisation auf die Gründerperson hat dem Unternehmen zahlreiche Vorteile gebracht, doch gleichzeitig wurde das Unternehmen in seinen Wachstumschancen genau dadurch limitiert. Die Erfolgskonzepte der Vergangenheit machen oft blind für die Veränderungsnotwendigkeiten in der Gegenwart. Sehr erfolgreiche UnternehmerInnen zögern oft notwendige Erneuerungen zu lange hinaus. Der Generationswechsel ist ein guter Zeitpunkt, notwendige Veränderungen endlich umzusetzen. Erstarre Strukturen, die längst nicht mehr funktional, sondern lähmend und behindernd sind, können/ müssen aufgebrochen werden. Die Weichen für die Zukunft werden neu gestellt.

Nachfolgeprozess aus Sicht des Unternehmens fortsetzung

Typischerweise besteht auch ein Nachholbedarf in der Entwicklung adäquater Management-Strukturen. Nicht selten findet man z. B. Familienunternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern/-innen, die nicht wirklich über ein Personalmanagement verfügen oder Marketing- und Strategiefragen im Wesentlichen aus dem Bauch heraus entscheiden. Die Frage, welche Führungsstrukturen das Unternehmen braucht, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen, ist im Übergabeprozess unbedingt neu zu beantworten. Ebenso ist die Frage zu klären, in welcher Form die Eigentümerinteressen am besten gewahrt werden können (Beiratsmodell, Aufsichtsratsmodell, ...). Allgemein gültige Lösungen gibt es dafür nicht, jedes Familienunternehmen muss die passenden Varianten erarbeiten. Oft ist es für Familienunternehmen riskanter und gefährlicher, so weiterzumachen wie bisher, als Veränderungen in Angriff zu nehmen. Wie erfolgreich ein Familienunternehmen die Phase des Generationswechsels für einen Neustart und eine Neupositionierung nutzen kann, ist daher nachhaltig erfolgsrelevant.

Die oft beschriebene Stärke von Familienunternehmen, mit Geld sehr gewissenhaft und risikobewusst umzugehen, hat als Schattenseite die ebenso häufige Tendenz, mit Investitionen zu zögerlich umzugehen und notwendige Investitionen zu lange hinauszuschieben. Häufig können sich UnternehmerInnen in der Vor-Übergabephase nicht mehr entschließen, notwendige Investitionen zu tätigen. Es entsteht ein gewisser »Innovationsstau«. Der Wechsel der Unternehmensführung bietet dem Unternehmer/der Unternehmerin die Chance – oft auch die Notwendigkeit – eine klare Neupositionierung vorzunehmen und das Unternehmen deutlich in Richtung Zukunft auszurichten. Neue Technologien, neue Ideen in der Gestaltung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder im Aufbau von Märkten bringen Innovationsenergie in das Unternehmen und machen den Weg frei für notwendige Investitionen.

Erfolgsstrategien von erfolgreichen Familienunternehmen

Patentrezepte für Erfolg gibt es nicht, sehr wohl aber Strategien, die Erfolgchancen deutlich erhöhen. Die erfolgreichsten Familienunternehmen treffen für die wichtige Phase des Generationswechsels langfristige Vorbereitungen. Sie verringern die Risiken, indem sie für klare Verhältnisse, finanzielle Absicherungen und eine langfristige Personalpolitik sorgen. Sie beschäftigen sich intensiv mit der Qualifizierung ihrer MitarbeiterInnen und sorgen für den Aufbau einer zweiten Führungsebene bzw. bei kleinen Unternehmen für den Aufbau eines Stellvertreters/einer Stellvertreterin. Unsicherheiten des Nachfolgers/der Nachfolgerin in der Übergabephase können dadurch besser ausgeglichen werden. Erfolgreiche Familienunternehmen entwickeln ein gutes Regelwerk zur Minimierung von Streitigkeiten, damit Zwistigkeiten bzw. Diskontinuitäten in der Familie (Scheidung, Unfall, Erkrankung usw.) nicht auf das Unternehmen übergreifen. Sie betreiben Risikominimierung durch vorweggenommene Erbfolge, d. h. die Übergabe der Führung und die Regelung des Eigentums erfolgen parallel. Das sichert dem Nachfolger bzw. der Nachfolgerin ein Standing als UnternehmerIn, was in Familienunternehmen deutlich mehr zählt, als nur ManagerIn zu sein. Gleichzeitig sorgt es für Klarheit auf der Eigentümerseite. Es zwingt zur Lösung von schwierigen Fragen, die früher oder später ohnehin geklärt werden müssen.

Erfolgreiche Familienunternehmen verfolgen die Strategie »Das Unternehmen hat Vorrang« und sichern gerade dadurch die Familie langfristig ab. »Man kann ein Unternehmen nur dann dauerhaft zum Mittel für seine »egoistischen« Zwecke machen, wenn man gerade das nicht tut, sondern sich seiner Abhängigkeit bewusst bleibt und sich in den Dienst der größeren Überlebenseinheit, des Unternehmens, stellt.«

LITERATUR

E. Frasl, H. Rieger (Hrsg.): Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Linde 2007.

H. Habig, J. Berninghaus: Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Springer 2004.

R. Schauer, N. Kailer, B. Feldbauer-Durstmüller (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge. Trauner Verlag 2005.

F. B. Simon, R. Wimmer, T. Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck Haniel u. a. Carl-Auer Verlag 2005.

Ch. Sundaramurthy: »Sustaining Trust Within Family Businesses«, in: Family Business Review, vol. XXI, no. 1, März 2008, S. 89–102.

P. Voithofer: Unternehmensnachfolge aus wirtschaftlicher Sicht. Forschungsbericht entnommen der Homepage der KMU Forschung Austria.

R. Wimmer, E. Domayer, M. Oswald, G. Vater: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Gabler 2005.