



UNTER NEHMENS UEBER GABE /

Viele nachhaltige Pionierunternehmen wurden zu Beginn der Umweltbewegung in den 1970er- und 1980er-Jahren gegründet – in wenigen Jahren steht die Übergabe an die nächste Generation an. Wie kann ein guter Übergang gelingen?

ALEXANDER SCHMIDT, ROSWITHA M. REISINGER

FAMILIENDYNAMIK

Das Besondere an Familienunternehmen ist die enge Koppelung der unterschiedlichen Systeme der Familien, des Unternehmens und der Gruppe der Eigentümer. **Familien** zeichnen sich durch ein hohes Maß an Beziehungsorientierung und wenig formalisierter Kommunikation aus. Gerechtigkeit wird im Sinne von Gleichheit – die Rechte und Pflichten betreffend – verstanden. Im **Unternehmen** wird Gerechtigkeit im Sinne von Leistungsbewertung verstanden – Unterschiede werden betont und bewertet, die Kommunikation ist formalisiert und folgt klaren Regeln. **EigentümerInnen** steuern über ihre kurz- bzw. langfristigen Veranlagungsinteressen die Muster der Entscheidungsfindung im Unternehmen. Diese unterschiedlichen Dynamiken werden auch bei der Übergabe sichtbar. Die Logik der Familie verlangt, dass Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten dürfen – es gibt Beispiele bei denen daraus leider „Versorgungsposten“ für Familienmitglieder entstanden. Die unternehmerische Logik verlangt eine Besetzungslage nach Kompetenz und Erfahrungen.

Die Ko-Evolution der drei unterschiedlichen Systeme kann eine besondere Ressource sein, sie kann aber auch zum lebensbedrohenden Risiko werden, wie Markus G.* beschreibt: „Zuhause hat die Firma das gesamte Familienleben dominiert, es gab kein anderes Gesprächsthema. Wir konnten studieren, wir hatten die tollsten Berater in der Firma, aber nie eine gute persönliche Beziehung zum Vater. Am Schluss haben wir alle über den Anwalt miteinander verkehrt und die Firma wurde von der Bank übernommen. Ich habe später mühsam wieder alles zurückgekauft.“

PERSONENORIENTIERUNG

Der bestimmende Einfluss der Familie(n) zeigt sich in Form einer Unternehmenskultur mit hoher Personenorientierung und den damit verbundenen spezifischen Führungs- und Konfliktkulturen. In Beratungsprozessen trifft man auch immer wieder auf Mehrgenerationen-Familienunternehmen, in denen auch familienfremde MitarbeiterInnen über Generationen hinweg im Unternehmen tätig sind. So kann es mitunter sein, dass bei einem Kunden ein familienfremder CFO bereits in der vierten Generation im Unternehmen tätig ist. Ebenso langfristig wie die Personalpolitik sind Kunden- und Lieferantenbeziehungen und strategische Managemententscheidungen. Diese spezifische Unternehmenskultur ermöglicht eine geringe Fluktuation und führt zu einer starken Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen.

NACHHALTIG, WEIL WERTEORIENTIERT

Familienunternehmen zeichnen sich zumeist durch eine werteorientierte Unternehmensführung aus. Nachhaltigkeit wird dort oftmals seit Generationen gelebt – ohne dies explizit nach innen zu kommunizieren oder werbewirksam nach außen zu tragen.

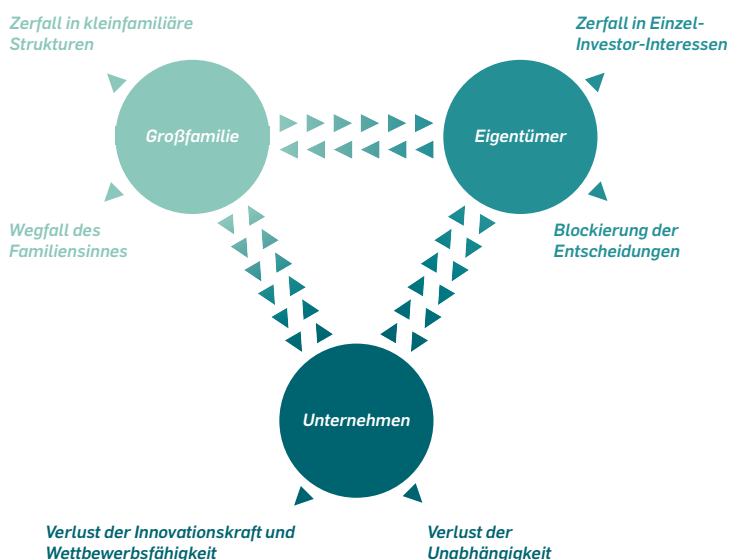
Unternehmerische Entscheidungen werden nach den Kriterien der „Enkelfähigkeit“ getroffen, das heißt, Fa-

63 Jahre jung ist Herbert Kollar, Gründer und Inhaber der Ing. H. Kollar GmbH & Co KG, aktiver und engagierter Unternehmer wie eh und je. In zwei bis drei Jahren will er in Pension gehen. „Was wird dann mit uns werden?“, fragten sich die 40 MitarbeiterInnen schon seit längerem. Nicht zu unrecht. Schließlich ist die Übergabe eine besonders kritische Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens.

In Österreich stehen in den nächsten 10 Jahren zwischen 40.000 und 60.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor der Herausforderung, NachfolgerInnen zu finden. Statistisch gesehen schaffen nur 2/3 den Sprung in die zweite Generation, nur ca. 10% schaffen den Weg in die vierte Generation. Das Gelingen der Übergabe ist somit entscheidend für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens, für die Beschäftigung der MitarbeiterInnen und für die nachhaltige Wertschöpfung in der gesamten Lieferkette. Viele der nachhaltigen Pionierunternehmen sind Familienunternehmen – sie haben noch eine zusätzliche Dynamik zu managen.

GRAFIK 1: TYPISCHE DYNAMIKEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Typische Dynamiken, nach Wimmer et al., die bei jedem Generationenwechsel zu existenzbedrohenden Krisen führen können. Sie können anhand dieses Schaubildes überprüfen, welche Themen in Ihrem Unternehmen gut funktionieren und wo sich „offene Baustellen“ befinden.



GRAFIK 2: PHASENKONZEPT DER GENERATIONENFOLGE

© Alexander Schmidt



Familienunternehmen denken typischerweise generationenübergreifend. Sie handeln also nachhaltig – wahrscheinlich schon viel länger als es das Wort „nachhaltig“ im deutschen Sprachraum gibt. Beispielsweise hat sich die von uns befragte Biobauernfamilie Michlits vor der bereits geplanten Übergabe im gesamten Familienverband für die Weiterentwicklung von der biologischen Produktion zur Produktion nach Demeter-Richtlinien entschieden – dies sicher auch im Hinblick auf die Chancen der nächsten Generation.

Nachhaltigkeit scheint ein wesentlicher intrinsischer Faktor zu sein, um das Unternehmen überhaupt zu übernehmen, wie DI Maria Kollar, die Tochter von Herbert Kollar, erzählt: „Wenn wir ein normaler Installateur gewesen wären, hätte ich nicht einmal eine Sekunde überlegt, den Betrieb zu übernehmen. Denn es geht darum, WIE ein Unternehmen sein Geld erwirtschaftet.“

Von den meisten Jungen wird Nachhaltigkeit im Zuge des Übernahmeprozesses und der damit verbundenen zukünftigen Positionierung explizit angesprochen. Häufig sind sie überrascht und schließlich stolz, wenn die Senioren erzählen, was sie schon alles tun: Typisch zeigen sich auf der Produktionsseite sehr gute und enge Kooperationen mit Lieferanten und ein hohes Verantwortungsbewusstsein als Arbeitgeber gegenüber der Region und der Gesellschaft. Ökologie, soziale Verantwortung und Ökonomie werden bei Familienunternehmen gemeinsam vorangetrieben.

Finanzvorstand Mag. Albin Hahn, Manner AG: „Es geht um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Eigentümer und Mitarbeitern. Mit dem geborgten Geld der Eigentümer muss Gewinn gemacht und kontinuierlich Dividende bezahlt werden. Auf der anderen Seite geht es darum, Arbeitsplätze zu erhalten. Beides muss das Management langfristig sicherstellen.“ Hier spürt man den größten Unterschied zu Aktiengesellschaften: Deren ManagerInnen stehen unter Wachstumsdruck und

folgen der Logik der kurzfristigen Optimierung um Aktienkurse attraktiv zu halten.

Der nachhaltige Weg wird durch die typische Positionierung der Familienunternehmen als Nischenplayer unterstützt, der sich über eine Qualitätsführerschaft und ganz selten über eine reine Kostenführerschaft (wie z.B. Aldi) definiert.

DIE PHASEN DER ÜBERGABE

Eine zentrale Herausforderung ist, überhaupt einen Nachfolger für das Unternehmen zu finden – insbesondere im Kreis der eigenen Familie.

MITTEN IM NEBEL

Bei familieninternen Übergaben ist zu beobachten, dass die junge Generation bereits im Unternehmen mitarbeitet und sich scheinbar mitten im Übergabeprozess befindet. Beim genaueren Hinsehen wird deutlich, dass die zentralen Fragen der Übergabe nie geklärt wurden. Wir sprechen dann von der „Nebelphase“. Es gibt keinen expliziten Austausch zwischen den Generationen, wann und unter welchen Bedingungen das Unternehmen und das Eigentum übergeben werden soll. Andreas S.*: „Ich habe geglaubt, mit dem Vater zu kooperieren. Er hat das, und mich, bis vor ein paar Jahren nicht einmal bemerkt.“

Die Herausforderung dieser Phase ist, die zentralen Themen zu enttabuisieren und besprechbar zu machen. Vor allem geht es darum, dass sich die Senioren mit ihrer „Aufgabe danach“ beschäftigen. Die Unternehmensführung war über mehrere Jahrzehnte ihre wichtigste Lebensaufgabe – nun gilt es zu klären, welchen neuen Herausforderungen sie sich stellen wollen, was es aufzugeben gilt und wie ihre Erfahrungen trotzdem genutzt werden können. Die Senioren gehen nur selten einfach in Pension – sie möchten ihre unternehmerische Kraft



Dr. Alexander Schmidt, Berater der osb international und Dozent an der Zeppelin Universität und der Leibniz Uni Hannover zu Fragen von Familienunternehmen.

www.osb-i.com

immer wieder und immer weiter entfalten können. So hat etwa der Eigentümer eines Fachverlages, nachdem im dritten Anlauf der Generationenwechsel mit Unterstützung von externen BeraterInnen endlich geklappt hat, im 72. Lebensjahr ein ganz neues Geschäft begonnen. Er kaufte Seegrundstücke in Berlin und begann mit der Entwicklung von Immobilienprojekten – und das im Jahr 2007, ein Jahr vor der großen Krise!

Ähnliches zeigt sich auch im Gespräch mit Maria Kollar: „Das Unternehmen ist für meinen Vater sein Leben, sein Baby. Er will eine Veränderung bewirken, die dezentrale Energiewende aktiv mitgestalten. Er hat jetzt noch zwei Jahre bis zur Pension, und wird mich dann sicher weiterhin unterstützen – das wünsche ich mir auch so.“

Andreas S. hat nach 10 schwierigen Jahren einen wesentlichen Schritt geschafft und 51% des Unternehmens übernommen: „Dem Vater geht's jetzt gut. Er ist 73 Jahre alt, schaut jung aus und hat viel Energie. Er kann jetzt in eine neue Lebensphase gehen, Freunde besuchen und reisen. Ich erzähle ihm noch viel, aber nicht alles, weil er sich sonst wieder überall einmischt.“

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Für die Jungen steht in dieser Phase der Schritt zur vollen Verantwortungs- und Risikübernahme an. Oftmals ist es hilfreich, wenn die Jungen, sobald sie eine neue Führungsposition im elterlichen Unternehmen eingenommen haben, mit einem Strategie-Check die bisherige strategische Positionierung überprüfen. Wenn sie das unter kluger Einbindung der nächsten Führungsebene machen, so kann das eine wunderbare Form sein, selbst „gut in den Sattel zu kommen“, das Unternehmen zukunftsfähig auszurichten und die Kooperation mit den Führungskräften des Unternehmens zu stärken. Die Einbindung der Senioren in solch einem Prozess bedarf einer sensiblen Balance zwischen „Nutzung der Erfahrungen der Senioren“ und „Raum für Neues schaffen“. Diese Schritte sollten gut und rechtzeitig überlegt werden und in enger Abstimmung zwischen den Generationen eingeleitet werden.

Maria Kollar sieht beispielsweise für ihr Unternehmen vor allem die Notwendigkeit Strukturen aufzubauen: „Es wird eine doppelte Geschäftsführung geben, ich werde Bereiche wie Controlling, Personalmanagement, Kommunikation, Netzwerke, CSR aufbauen bzw. weiterentwickeln. Meine Rolle ist es, am Unternehmen zu arbeiten und nicht im Unternehmen.“

Für Andreas S. steht vor allem die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells an: „Wir werden uns eventuell einen Partner suchen, um solider zu werden. Wenn wir auf dem superharten Markt in unserer Branche überleben wollen, müssen wir die Führung professionalisieren, wir müssen Dinge machen, die die Welt noch mehr braucht.“

VORÜBERGABE-PHASE: ERWARTUNGEN KLÄREN

Danach folgt die Vorübergabe-Phase – hier werden die Erwartungen aneinander und die Rollen in der Übergabe geklärt, es wird ein Fahrplan für die Übergabe von Unternehmen und Eigentum entwickelt und MitarbeiterInnen und wichtige Umfeldgruppen wie KundInnen und Lieferanten werden informiert. In dieser Phase macht es auch Sinn, die Governance zu definieren – das sind die zentralen Spielregeln zwischen Familie, Unternehmen und Eigentümern. Damit kann eine geordnete Übergabe starten.

WAS MACHT EINE GUTE GOVERNANCE AUS?

Eine gute Governance ist ein langfristiges Regelwerk, um das Wechselspiel zwischen Eigentümern, Unternehmen und Familie zu regeln. Sie gehört zu den zentralen Bestandteilen einer zeitgemäßen und nachhaltigen Unternehmensführung. Die Corporate-Governance beschreibt die Regeln, Strukturen und Vorgehensweisen, wie die GesellschafterInnen aus einer gemeinsamen unternehmerischen Verantwortung heraus Einfluss und Kontrolle auf das Unternehmen langfristig sichern können. Die Family-Governance ist die Basis für einen lebendigen Zusammenhalt in der Familie und soll die Familie auch in schwierigen Zeiten entscheidungsfähig halten. Die Governance regelt die Entnahmepolitik, die Kriterien für die Anteilsweitergabe, die Beschäftigung von Familienmitgliedern im Unternehmen und viele andere Konfliktpotenziale. Die Grundfrage „Was will die Familie mit dem Unternehmen?“ ist oftmals der Start für die Entwicklung einer Governance. Im besten Fall wird die Governance unter enger Einbindung der Gesellschafter und der Familie entwickelt.

WIE GELINGT DIE ÜBERGABE?

Seit ca. 20 Jahren gibt es intensive Forschungen und Publikationen zu den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Übergabe – doch die Quote wird nicht spürbar besser. In einer Umfrage des Managementcenters Nord nannten mehr als 200 Unternehmens- und SteuerberaterInnen als häufigste Gründe für ein Scheitern der Übergabe Planungsfehler, wirtschaftliche Gründe wie Eigenmittelmangel oder zu hoher Preis und persönliche Faktoren, wie die Abhängigkeit des Unternehmens vom Übergeber, sein Nicht-Loslassen-Können oder die mangelnde Kompetenz des Übernehmers.

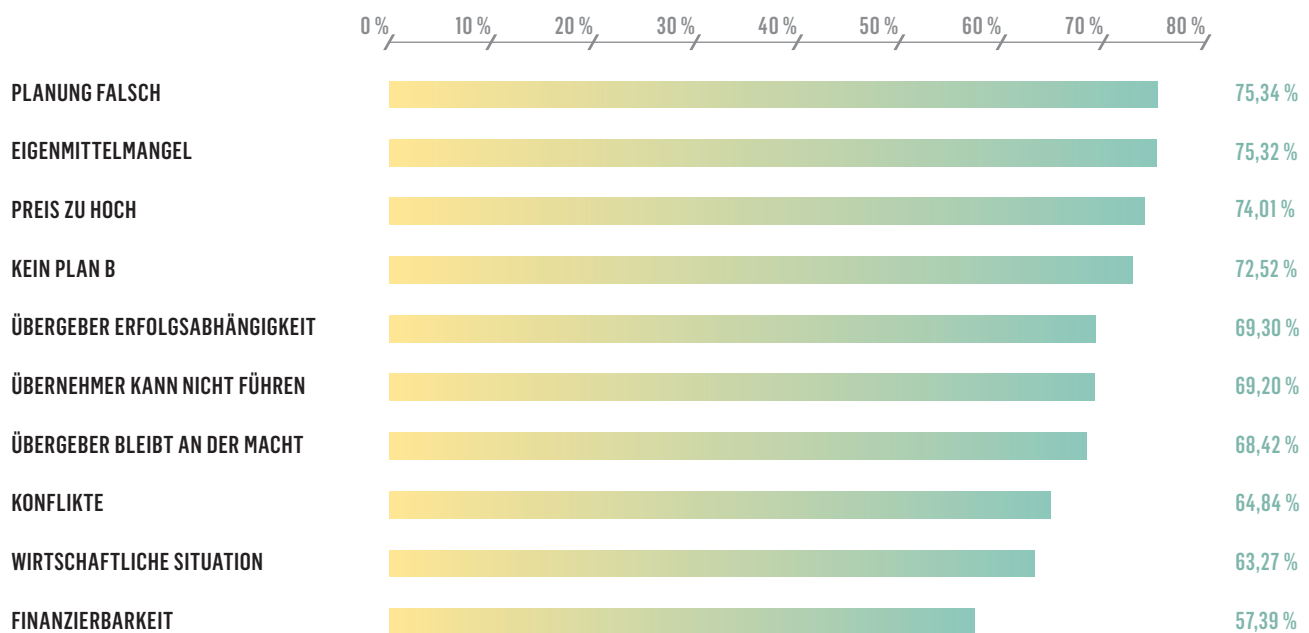
Es gibt ganz offensichtlich kein einfaches, allgemein gültiges Rezept, wie die Übergabe gelingen kann, sondern viele Parameter, deren Relevanz für die eigene Situation ÜbergeberIn wie ÜbernehmerIn überprüfen und selbst gewichten müssen. Befragt nach ihren subjektiv für sie wesentlichen Erfolgsfaktoren nannten unsere InterviewpartnerInnen drei Bereiche:

1. Eine gute Beziehung zwischen Senior und Junior:

Die Basis dafür wurde für Maria Kollar in der Kindheit gelegt: „Wenn wir die Eltern gebraucht haben, waren sie für uns da, sie sind mit uns auf Urlaub gefahren. Zuhause haben sie nie über die Firma gesprochen! Trotzdem haben wir intuitiv immer alles mitbekommen.“ Andreas S. konnte sich erst nach mehreren Anläufen für die

GRAFIK 3: DARAN SCHEITERN ÜBERGABEN

Quelle: Studie von Mag. Harald Schützinger, Managementcenter Nord, 2013; Prozentanteil der Antworten „trifft häufig bis fast immer zu“



Führung des Unternehmens entscheiden. Er beschreibt seine Kindheitserlebnisse so: „Der Vater ist nach Hause gekommen und hat die Hiobsbotschaften des Tages erzählt. Ich habe sie aufgesaugt und überlegt, was ich tun kann, damit es besser wird. Das habe ich sehr bedrohlich erlebt.“

2. Eine ähnliche Wertehaltung:

Sie wird nach Kollar ebenfalls in der Kindheit grundgelegt und prägt die Einstellung zum Unternehmen und Unternehmertum. Kollar: „Geld ist uns beiden nicht so wichtig. Auch nicht Macht oder Prestige. Wir haben die gleichen Werte, dieselbe Philosophie.“ Im Gegensatz dazu die Situation bei Andreas S.: „Bei meinem Vater steht das Kämpfen, das Gewinnen im Vordergrund. Mir geht's eher darum, das Unternehmen gesünder und stabiler zu machen, nachhaltiger und sozial tiefer zu werden.“

3. Die eigene Vision einbringen können:

Unternehmertum kommt von unternehmen. Hilfreich wird daher erlebt, wenn die Junioren ihre Vision und eigene Ideen entwickeln konnten und im optimalen Fall von der Elterngeneration unterstützt werden. Werner Michlits jun.: „Am Hof haben unsere Eltern uns immer alles ausprobieren lassen, was uns eingefallen ist. Hat es funktioniert, haben wir weitergemacht. Das ist auch heute noch so.“

KRITERIEN FÜR DIE EXTERNE UNTERSTÜTZUNG

Die Übergabe eines Unternehmens ist nicht nur eine außerordentlich komplexe Herausforderung, sie macht

man meist auch nur einmal im Leben. Es empfiehlt sich daher, BeraterInnen beizuziehen, die viel Erfahrung und einen Außenblick einbringen und sensible Themen ansprechen können.

WIE FINDEN SIE DEN/DIE PASSENDE BERATERIN?

- / Reden Sie mit anderen UnternehmerInnen aus Ihrer Generation. So erhalten Sie einen guten Überblick über Herausforderungen und kompetente BeraterInnen.
- / Achten Sie darauf, dass die BeraterInnen beides (!) mitbringen: Know-how im Bereich der Unternehmens-/ Familiendynamik und der Wirtschafts-/Unternehmensberatung.
- / Finden Sie heraus, ob der oder die BeraterIn zum Thema publiziert. So wissen Sie, ob er/sie sich mit dem Thema fundiert beschäftigt und können weiters feststellen, ob der Beratungsansatz auch Ihrer Philosophie und Kultur entspricht.

Wichtig ist zu bedenken, dass eine geordnete Übergabe gut und gerne zwei bis drei Jahre dauern kann. Wenn man die Ausbildungszeit der Jungen und das Sammeln von Erfahrungen in anderen Unternehmen mit berücksichtigt, dann kann sich jeder Unternehmer ausrechnen, wann er mit der Klärung der Übergabe beginnen sollte.

* Name auf Wunsch des Interviewpartners geändert.

VERTRAUEN SIE IHREM BAUCHGEFÜHL

/ FÜR DIE SENIOREN:

Prüfen Sie, ob Sie eine offene Gesprächsbasis zu den wesentlichen Fragen der Unternehmens- und Anteilsweitergabe mit Ihren Kindern bzw. Nachfolgern finden und sprechen Sie die Dinge an, die Ihnen am Herzen liegen.

/ FÜR DIE JUNIOREN:

Bleiben Sie Ihrem Bauchgefühl treu, ob Sie sich diese Aufgabe zutrauen und „antun“ möchten. Klären Sie,

welche Rahmenbedingungen Sie benötigen, um die Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen.

/ FÜR BEIDE:

Wenn Sie merken, dass die Gespräche zwischen den Generationen gut laufen, dann können Sie stolz sein – das ist eine keineswegs einfache Aufgabe! Wenn Sie merken, dass die Gespräche ins Stocken kommen oder dass Sie die wesentlichen Themen vermeiden, suchen Sie sich am besten externe Unterstützung. ■

LINKS & LITERATUR

www.gruenderservice.at: Die Website bietet Checklisten und einen Leitfaden zum Thema „Übergabe“.

www.kmuforschung.ac.at: Studien und Analysen zur Situation und Entwicklung von Branchen, Wirtschaftssektoren und Regionen

www.wko.at: Die Website der Wirtschaftskammer bietet Infos zu arbeits-, anlagen- und wirtschaftsrechtlichen sowie steuerlichen Fragen bei Betriebsübergabe, Betriebsaufgabe und Betriebsnachfolge

www.nachfolgeboerse.at: Die Nachfolgebörse des Gründerservice der Wirtschaftskammern Österreichs

• *bmfwf, Mittelstandsbericht 2014: Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft*

• *Alexander Schmid: Nachfolge ohne Nachfolger. In: EQUA Schriftenreihe, Heft 15/2014, S. 24-31. Download unter www.osb-i.com/de/publikationen/einflussfaktoren-auf-die-nachfolge-familienunternehmen*

• *Harald Schützinger, Managementcenter Nord: Woran scheitern Übernahmen bzw. Nachfolgen bei Klein- und Mittelunternehmen? Download unter www.unternehmensnachfolge-kmu.at/studie/*

• *Fritz B Simon, Rudolf Wimmer, Torsten Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., 2012, Carl-Auer Verlag.*

ERFOLGREICHE BETRIEBSÜBERGABE

Das Team des WKS-Gründerservice steht mit Rat und Tat zur Seite (v. l.): Mag. Peter Kober, Margit Assion, Christina Eiselmayer und Dr. Hans-Joachim Pichler.



Das WKS-Gründerservice betreut jährlich 1.300 Menschen auf dem Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit. Unter dem Motto „Von der Idee zur Umsetzung“ werden sämtliche Bereiche wie die Wahl der Rechtsform, das Gewerberecht, die Planrechnung unter Berücksichtigung von Sozialversicherung und Finanzamt, die Finanzierungs- und Förderungsmöglichkeiten bis zu Marketing und Standortsuche abgedeckt.

Zusätzlich begleitet das Gründerservice jährlich 250 Übergeber und Überneh-

mer im Prozess der Unternehmensnachfolge. Dieses Thema ist für die Salzburger Wirtschaft von entscheidender Bedeutung, denn derzeit gehen viele der zahlenmäßig starken Nachkriegsgeneration in Pension. In Salzburg startete 2005 die „Initiative Unternehmensnachfolge“ – das größte Übergabennetzwerk in Österreich. Sie wurde unter der Federführung des Gründerservice der Wirtschaftskammer Salzburg in Zusammenarbeit mit der Salzburger Sparkasse und den Salzburger Nachrichten ins Leben gerufen.

Die traditionell häufigste Form der Betriebsübergabe, die Nachfolge durch ein Familienmitglied, nimmt anteilig drastisch ab und liegt bereits unter 50%. Das ist die Chance für Gründer und Jungunternehmer. Denn die Unternehmensübernahme bildet eine attraktive Alternative zur Betriebsgründung und

stellt auch ein äußerst interessantes Karrieresprungbrett dar. Laut Studien liegen die Wachstumschancen eines Übernahmegeschäftes viermal höher als jene einer neu gegründeten Firma. Warum also das Rad neu erfinden, wenn die Weichen bereits auf Erfolg gestellt sind? Damit liegt beim Gründerservice auch die Herausforderung, Übergeber mit potenziellen Übernehmern zusammen zu bringen. Mit der www.nachfolgeboerse.at steht dabei ein österreichweites, kostenloses Instrument zur Verfügung.

Weitere Infos: www.gruenderservice.at

Initiative
Unternehmens-
Nachfolge 

WKS 
GRÜNDERSERVICE