

ES BLEIBT IN DER FAMILIE

GENERATIONSWECHSEL.

Wenn die Übergabe des Familienunternehmens an Sohn oder Tochter ansteht, fliegen mitunter die Fetzen. Was Sie berücksichtigen müssen, damit der Führungswechsel reibungslos über die Bühne geht. VON ULRIKE MOSER

Die erste Generation schafft's, die zweite erhält's, und die dritte zerschellt's – so heißt es zumindest in der Beraterbranche, die bei der Übergabe etablierter Unternehmen immer öfter zum Zug kommt. Dieses Unterfangen stellt nicht nur den Übergeber, sondern auch den Nachfolger regelmäßig vor große Probleme. Da gilt es nicht nur das Eltern-Kind-Verhältnis auf beruflicher Ebene zu überwinden, sondern auch lang verdrängte Kränkungen und Animositäten aufzuarbeiten. Beginnend beim Volksschulalter, in dem das Familienunternehmen als Konkurrenz betrachtet wurde, bis zu unbedachten Bemerkungen der Eltern über angeblich mangelnden Leistungswillen der Sprösslinge im Studium – Familienunternehmen erweisen sich schnell einmal als vermintes Gebiet.

Gute Planung. Bei 81 Prozent der mehr als 40.000 Unternehmen, die in den nächsten fünf Jahren in Österreich übergeben werden, erfolgt das überstürzt. Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen werden zwar abgeklärt, doch die Familienverhältnisse kommen dabei leicht zu Bruch. Bernward Brenninkmeyer, Spross der gleichnamigen Unternehmerfamilie (C&A) und selbst 23 Jahre lang im Familienunternehmen tätig, hat sich nach seinem Ausstieg im Jahr 2003 mit seinem neuen Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen Brenninkmeyer Seyer & Partner ganz auf Lösungen im Spannungsfeld



Klärende Gespräche.
„Manchmal lässt sich ein Konflikt bereits nach nur einem Gespräch lösen.“
Wirtschaftsmediatorin Elisabeth Kaiser (re.) mit Partnerin Susanne Helmy

von Familie, Unternehmen und Vermögen spezialisiert: „Natürlich kann man diese drei Bereiche auch auf die Schnelle regeln, aber zumindest ein Bereich bleibt dann auf der Strecke – und das ist eben oft die Familie.“ Nachdem diese Felder einander aber zumeist überlappen, wirken sich Probleme im Zwischenmenschlichen auch schnell auf das Unternehmen und die Vermögensverhältnisse aus. Brenninkmeyer empfiehlt daher allen Beteiligten am Übergabeprozess, sich regelmäßig folgende Fragen zu stellen: „Wo kommen wir her? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?“

Sind diese Fragen abgeklärt, hilft externe Beratung weiter. Während Rechtsanwalt und Steuerberater meist schnell bei

der Hand sind, holt man sich bei familiären Spannungen nur selten Hilfe von Mediatoren und Coachs. „Die Leute meinen, sie würden das alleine schaffen“, berichtet Ulrike Strelec, Coach, Mediatorin und Betriebswirtin in Personalunion. Ihre „Werkstatt für Unternehmensentwicklung“ wird oft von der Nachfolgenergeneration konsultiert: „Die fühlt sich von den Übergebern oft ein wenig überfahren. Nachfolger sehen sich gegenüber den Eltern in der schwächeren Position. Wir helfen dabei, Wünsche und Ängste zu artikulieren und zu übersetzen.“

Diese gibt es allerdings auf beiden Seiten. Während sich Sprösslinge der neuen Aufgabe oft nicht gewachsen fühlen, be-

Loslassen können.
**„Nachfolgekämpfe und
 -krisen sind zumeist
 hausgemachte Probleme des
 Übergebers.“ Berater
 Bernward Brennkmeier**



Handeln, ohne zu vergrämen.
**„Die Kündigung im Betrieb ist
 möglich, mit der Familie muss
 man weiterleben.“
 Coach & Mediatorin
 Ulrike Strelec**



fällt die übergebenden Eltern nicht selten ein Gefühl der Verunsicherung, wenn die Jungen ihr Lebenswerk umkrepeln. Strelec empfiehlt allen in die Übergabe eingebundenen Personen, zunächst persönliche Ziele abzustecken. In Orientierungsgesprächen soll herausgefunden werden, ob der Nachwuchs überhaupt bereit ist, ins Unternehmen einzusteigen. Ist das der Fall, muss an einem schrittweisen Einstieg in den Betrieb gearbeitet werden: Rechtliche, steuerliche, finanzielle und organisatorische Fragen müssen geklärt, Kompetenzen verteilt werden.

Wichtig ist ein genau abgesteckter Zeitplan, der für Übergeber und Übernehmer bindend sein sollte. Heinrich Macht, Gründer von MH-Consulting und Training in Bad Ischl, rät den Übergebern, Verantwortung abzugeben: „Wird der Nachwuchs auch mit vierzig Jahren noch kleingehalten, besteht keine Chance auf ein Nachrücken. Werden außerdem Entscheidungen des potenziellen Nachfolgers von den erfahrenen Eltern permanent revidiert, wird er sich auch irgendwann gedanklich aus dem Betrieb verabschieden.“

Loslassen können. Bernward Brennkmeier ist überzeugt, dass Nachfolgekämpfe und -krisen zumeist hausgemachte Probleme des Übergebers sind. Schaffen es die Älteren nicht, sich aus dem Betrieb zurückzuziehen, und pfuschen den Jungen täglich ins Handwerk, sind Konflikte vorprogrammiert. Loslassen zu können und das Lebenswerk in andere Hände zu legen fällt den meisten Übergebern allerdings schwer. Umso wichtiger daher die Wertschätzung, die die Kinder den Eltern für das Geleistete entgegenbringen. Mitunter sind jedoch klärende Gespräche mit unparteiischen Mediatoren notwendig. Wirtschaftsmediatorin Elisabeth Kaiser macht Mut, Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungshaltungen im Gespräch mit unbeteiligten Dritten zu klären: „Manchmal lässt sich ein Konflikt bereits nach nur einem Gespräch lösen.“ Patentierte Lösungsansät-

ze biete man allerdings nicht.

Kaiser und ihre Partnerin Susanne Helmy erstellen zunächst eine detaillierte Themenliste und klären in einem strukturierten Verfahren Punkte ab, über die sich bereits alle Beteiligten im Klaren sind. Hakt es irgendwo, wird so lange gemeinsam darüber diskutiert, bis für alle eine annehmbare Lösung gefunden wurde: Mittragen statt ertragen lautet die Devise. Allerdings: Von heute auf morgen lassen sich keine Kompromisse schließen. Selbst wenn der Hut brennt, weil das Thema Übergabe im Familienkreis nicht rechtzeitig angesprochen wur-

RECHTZEITIG VORSORGEN

Böse Überraschungen

■ Mindestens ein Jahr sollte man einplanen, wenn ein Unternehmen juristisch zu übergeben ist. Problematisch wird es freilich dann, wenn ein Unternehmer plötzlich aus dem Leben gerissen wird und die nächste Generation unvorbereitet in die Bresche springen muss: „Nur fünfzig Prozent der Unternehmer verfügen über ein Testament, dabei ist das ein Notfallplan“, berichtet die auf Unternehmensübergaben spezialisierte Rechtsanwältin Katharina Müller, Partnerin in der Kanzlei Willheim und Müller.

Steht der Betrieb plötzlich ohne Führung da, kann das auch blühende Unternehmen in den Ruin treiben – vor allem dann, wenn außer dem bisherigen Inhaber niemand zeichnungsberechtigt ist, Passwörter unbekannt sind oder das Unternehmen in den Nachlass fällt. Würde der Betrieb nicht übergeben, schlägt die Erbschaftssteuer mit voller Wucht zu.

de, benötigen rechtliche und familieninterne Lösungen Zeit. Manchmal klappt's innerhalb eines Jahres, empfohlen wird allerdings eine Übergangsphase von drei bis fünf Jahren.

Die Entscheidungen müssen freilich den Mitarbeitern kommuniziert werden. Wirtschaftsmediator Peter E. Melzer, stellvertretender Sprecher der Experts Group Wirtschaftsmediatoren der Wirtschaftskammer Österreich, rät Übergebern und Nachfolgern, die Mitarbeiter nicht im Unklaren zu lassen, denn Unsicherheiten schüren Gerüchte und Loyalitätskonflikte: „Mitarbeiter müssen wissen, wer nun der Herr im Haus ist und wer Entscheidungen fällt. Eine Art Zepterübergabe kann Wunder wirken, etwa wenn der Seniorchef seinen Schreibtisch räumt und der Nachfolger sein Büro bezieht.“

Risikofaktor Neid. Schlussendlich darf allerdings auch nicht auf andere Anwärter vergessen werden – nämlich die Geschwister. Auch wenn sich innerhalb der Nachfolgeneration nur ein einziger hoffnungsfroher Übernahmekandidat findet, sollte immer die gesamte Familie am runden Tisch des Mediators Platz nehmen. Konflikte, die im Rahmen der Übergabe nicht ausgeräumt wurden, sind oft noch Jahrzehnte später am Schwelen. Das fällt spätestens der dritten Generation auf den Kopf.

Ist der Betrieb zu klein, um alle Geschwister gleichermaßen monetär abzufinden, sollten sich Übergeber überlegen, welche sonstigen Werte sie den anderen Kindern überlassen können. Anstatt der Firma können durchaus auch Immobilien übergeben oder aber auch den Kindeskindern Eintrittsrechte zu einem späteren Zeitpunkt zugesichert werden. Bloß vornehm darüber geschwiegen werden sollte nicht. Mediatorin Ulrike Strelec: „Man muss sich genau überlegen, wie man vorgeht, ohne jemanden zu vergrämen, denn die Kündigung im Betrieb ist möglich, mit der Familie muss man trotzdem weiterleben.“