

VON ALT ZU JUNG

Jedes Jahr sind es rund 6.000 Unternehmen in Österreich, die einen Nachfolger suchen. Studien zeigen, dass fast zwei Drittel der Übergaben an die zweite Generation scheitern. Was ist bei einer Betriebsübergabe zu bedenken?

Von Frederike Demattio



WENN KINDER IN DIE FUSSTAPFEN IHRER ELTERN TRETEN, WECHSELN SIE IHRE ROLLE: VOM KIND DES CHEFS ZUM CHEF.

Johannes S. soll den Betrieb seines Vaters übernehmen. Anders als geplant absolviert er seine Ausbildung nicht im elterlichen Betrieb, sondern bei einem Konkurrenzunternehmen. Dann schließt er sein Ingenieurstudium ab und arbeitet in den Semesterferien im Familienbetrieb. Als er nach dem Studium komplett in die Firma einsteigt, muss er wieder alles von der Pike auf lernen und sich in jedem Bereich bewähren. Dadurch lernt er alle Abteilungen kennen und kann das Vertrauen der (meist lang gedienten) Mitarbeiter gewinnen. Schrittweise wächst er in seine neue Rolle hinein, sein Vater kann loslassen und sich aus dem Geschäft zurückziehen.

Ideal und Realität

Das wäre der Idealfall einer Übernahme. Die Realität sieht anders aus: Viele Übergaben sind oberflächlich auf der technischen, finanziellen und strukturellen Ebene gut gelöst. Was allerdings bei den meisten Übernahmen vernachlässigt wird, sind die unterschiedlichen Einstellungen und Prägungen der Generationen. Vielfach werden die enormen Veränderungen

auch unterschätzt. Gerade in Familienunternehmen ist die Regelung der Nachfolge eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Die Fehler sind meistens ähnlich:

1. Es gibt keine Nachfolgeplanung. „Wer sich erst mit 60 Jahren um die Nachfolge kümmert, setzt im schlimmsten Fall sein Lebenswerk aufs Spiel“, ist Unternehmensberaterin Anne Alsfasser überzeugt.
2. Der Nachfolger wird vorausgesetzt. Oft setzen Firmenchefs voraus, dass ihre Kinder den Betrieb übernehmen wollen. Aber wollen sie das wirklich? Und wenn, in welcher Form?
3. Der Rollenwechsel wird unterschätzt. Wenn Kinder in die Fußstapfen ihrer Eltern treten, wechseln sie ihre Rolle: vom Kind des Chefs zum Chef. Gerade langjährige Mitarbeiter kennen den Juniorchef von Kindesbeinen an, seine schulischen und beruflichen Erfolge und Misserfolge.

Fremdübernahme

Übernimmt hingegen ein Externer den Familienbetrieb, kann es passieren, dass er zu schnell Veränderungen durchsetzen möchte. Alsfasser empfiehlt, sich Zeit zu nehmen, um sich zu



Die endgültige Schlüsselübergabe erfordert gegenseitiges Vertrauen.

Betriebsnachfolge ist eine echte und attraktive Alternative zur Unternehmensgründung.

WORAN SOLLTE MAN BEI DER UNTERNEHMENSÜBERGABE DENKEN?

- Rund fünf bis zehn Jahre zuvor mit der Nachfolgeplanung beginnen.
- Nachfolger und Senior-Chef sollten bewusst Zeit miteinander verbringen und sich über Werte, Überzeugungen und auch die Firmengeschichte austauschen.
- Bei interner Nachfolge rechtzeitig mit den Kindern über ihre Motivation und ihre künftige Rolle im Unternehmen sprechen.
- Mitarbeiter und Führungskräfte rund ein Jahr vor Übergabe über den Wechsel informieren.
- Vertrauen schaffen durch Offenheit und Transparenz. Klarheit in der Kommunikation. Übersichtlichkeit im Rechnungswesen gewährleisten.
- Festlegung eines konkreten Zeitplans.
- Einbeziehen von Führungskräften in die Abwicklungsschritte.
- Beratung von der Wirtschaftskammer einholen.



akklimatisieren und alle Abläufe und Besonderheiten in der Firma kennen zu lernen. In der Praxis haben sich dafür 100 Tage als gut erwiesen. Erst danach soll über Erneuerung gesprochen werden.

Ein Punkt, an dem sich die Gemüter auch erhitzen, ist der Unternehmenswert. Laut Aussage der Raiffeisenbank scheitert eine Nachfolge gar nicht so selten an dieser Frage. Da steht der emotionale Wert für den Firmengründer dem tatsächlichen Marktwert des Betriebes gegenüber. Sein Lebenswerk ist ein Stück seiner Identität! Außerdem betrifft die Nachfolge

nicht nur ihn persönlich, sondern auch seine Ehefrau und Kinder – selbst, wenn diese nicht in den Betrieb eintreten.

Beratung und Service

Nach einer Studie der Wirtschaftskammer gewinnen Übergaben von KMUs kontinuierlich an Bedeutung. Rund 450.000 Arbeitsplätze werden durch erfolgreiche Betriebsnachfolge gesichert. Elisabeth Zehetner-Piewald, Bundesgeschäftsführerin des Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich, stellt fest: „Betriebsnachfolge ist eine echte und attraktive Alternative zur Unternehmens-

gründung.“ Vorausgesetzt, die Übergabe wird gewissenhaft und zeitgerecht geplant. Ein bewährtes Instrument für Unternehmer, die ihren Betrieb übergeben wollen, und solchen, die an einer Übernahme interessiert sind, ist die Nachfolgebörse der WKÖ.

Hier finden sich Senior und Junior zusammen, können sich beschnuppern und beraten lassen. Finden sich die Richtigen, so beginnt eine sehr intensive Zeit. Ein Prozess, den Johannes S. und sein Vater schon hinter sich haben. Der Sprung in die zweite Generation ist vorerst gelungen. ■

Gegenseitige Wertschätzung und ein Dialog auf Augenhöhe zwischen Senior und Junior