

» TITEL

Familien Silber

IN DEN NÄCHSTEN FÜNF JAHREN stehen rund 40.000 Betriebe vor der Übergabe an einen Nachfolger. *Findet der Führungswechsel innerhalb der Familie statt*, geht es mitunter heiß her. Gute Planung und begleitendes Coaching lohnen sich – denn der Neubeginn birgt auch Chancen.

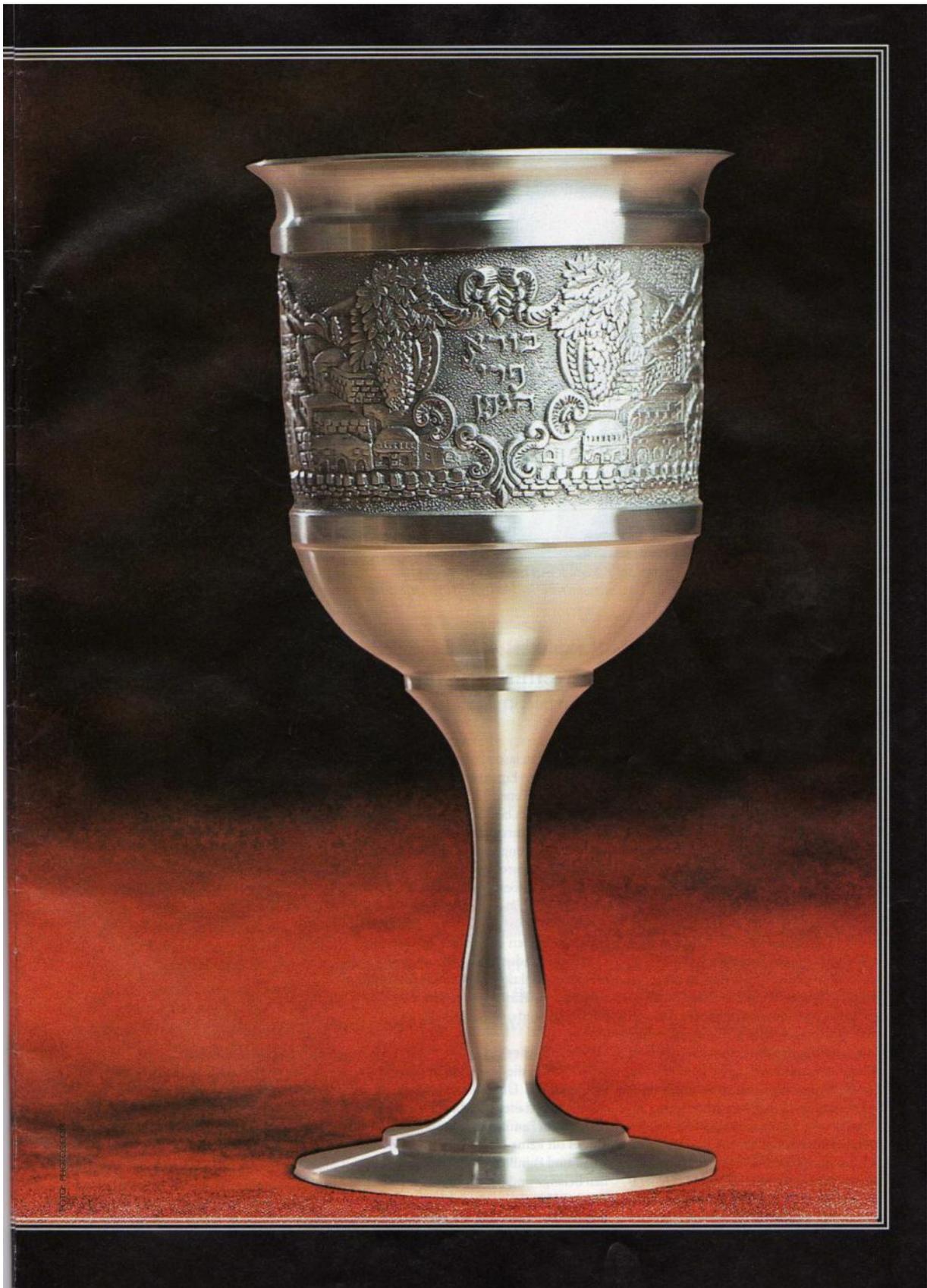
VON ANGELA HEISSENBERGER

BLUT IST DICKER ALS WASSER – aber so hilfreich starke Familienbände oftmals sind, bei einem Generationswechsel im Unternehmen können sie sich leicht als Fallstricke erweisen. Eine Firmenübergabe an sich ist schon kein leichtes Unterfangen. Sind als Nachfolger die Kinder oder andere nahe Verwandte vorgesehen, fördert der Übergabeprozess oft verdrängte Kränkungen zutage, an deren Aufarbeitung schon Familien und schließlich auch die Unternehmen zerbrochen sind.

Besonders Eltern-Kind-Beziehungen erweisen sich häufig als Minenfelder. Während dem Nachwuchs fehlender Ehrgeiz oder wenig Interesse am Betrieb vorgeworfen wird, kontert die jüngere Generation gerne mit dem Vorwurf der »verlorenen Kindheit«, da die Eltern immer nur die Firma im Kopf gehabt hätten. Das Unvermögen allmächtiger Familienpatriarchen, rechtzeitig loszulassen und den Jungen eigene Entscheidungen zugestehen zu können, macht den Generationswechsel nicht gerade einfacher.

» Heißes Eisen «

Laut einer aktuellen Umfrage des Hernstein Instituts für Management und Leadership steht bei 45 Prozent der österreichischen Familienbetriebe in den nächsten fünf Jahren eine Übergabe der Geschäftsführung an. 60 Prozent der befragten Unternehmen beabsichtigen, dieses auch weiterhin als Familienbetrieb zu führen. →



» TITEL



FRÜH ÜBT SICH ...: Robert Hartlauer war schon als Kind bei Geschäftseröffnungen anwesend und entwickelte so eine starke Identifikation mit dem Familienunternehmen.

DIE VORSTELLUNG, DASS DIE TOCHTER BESSER ZUR BETRIEBSFÜHRUNG GEEIGNET WÄRE, IST FÜR SO MANCHEN UNTERNEHMENSGRÜNDER DOCH GEWÖHNUNGSBEDÜRFTIG.

⇒ Konkrete Pläne, wie der Generationswechsel abgewickelt werden soll, existieren jedoch selten. Der Übergabeprozess ist selbst in Unternehmen, in denen ein Wechsel unmittelbar bevorsteht, ein heißes Eisen, an das man sich nur ungern heranwagt. 36 Prozent der Befragten reden im Detail über die Übergabe, ein Drittel spricht nur ab und zu darüber. Für neun Prozent ist es gar ein Tabuthema, das gemieden wird. Nur in 13 Prozent der Fälle liegen schriftliche Pläne vor.

Wird wenigstens darüber gesprochen, ist schon der wichtige erste Schritt getan, so Elisabeth Sechser, Business Coach und Expertin für Betriebsübergaben. »Es entlastet viele Nachfolger ungemein, wenn sie die Entscheidung, den Betrieb zu übernehmen, selbst und wirklich frei treffen können.« Die Zeiten, in denen primär der erstgeborene Sohn – ungefragt und ungeachtet seiner Interessen oder Führungsqualitäten – als Juniorchef auserkoren wurde, sind erst langsam am Ausklingen. So hält sich etwa in der Wiener Bäckerdynastie Schrott seit Generationen hartnäckig die Tradition, den ersten Sohn Josef zu taufen und das Bäckereigewer-

be erlernen zu lassen. Mit dem Erfolg, dass der derzeitige Eigentümer und Innungsmeister der Wiener Bäcker Josef Schrott jede freie Minute bei seinen geliebten Autos und Rallyerennen verbringt.

Die Vorstellung, dass beispielsweise eine Tochter besser geeignet wäre, ist dann allen Emanzipationsbestrebungen zum Trotz für so manchen Firmengründer doch etwas gewöhnungsbedürftig. »Dabei wird übersehen, dass Frauen fast immer ins Unternehmen eingebunden sind, wenn auch nicht in offizieller Funktion, aber zumindest unterstützend im Hintergrund und den Überblick behaltend«, meint Sechser.

» Geheime Codes «

So wichtig die Kommunikation für das Gelingen des Übergabeprozesses ist, so schwierig gestaltet sich diese innerhalb der betroffenen Familien. In Familienbetrieben gibt es oft keine klare Trennung zwischen Beruf und Familienleben. Die firmeninternen Belange sind ständiges Thema beim Essen, bei Unterhaltungen, sogar im Urlaub. Robert Hartlauer, der nach dem plötzlichen

Tod seines Vaters Franz-Josef die Leitung der Handelskette übernahm, erinnert sich an regelmäßige Wochenendausflüge, bei denen die Familie Standorte für neue Filialen auskundschaftete. Schon als Kinder waren er und seine Schwestern bei Geschäftseröffnungen immer dabei und entwickelten so eine starke Identifikation mit dem Unternehmen.

In anderen Familien verläuft die Bindung nicht so harmonisch. Elisabeth Sechser berichtet aus ihrem Beratungsalltag von kindlicher Eifersucht auf die Firma, die alle Aufmerksamkeit der Eltern beanspruchte. Diese negativen Gefühle müssen im Erwachsenenalter erst ausgesöhnt werden. Auf der anderen Seite zeigen sich die Eltern oft enttäuscht, wenn ihre auserkorenen Nachfolger nur widerwillig das Erbe antreten wollen. Schließlich hatten sie alle Energie in den Aufbau des Unternehmens gesteckt, »damit es die Kinder einmal besser haben«.

Verdrängte Verletzungen und Enttäuschungen, ungleiche Erwartungen – selten werden diese Gefühle offen ausgesprochen und sind doch für alle Familienmitglieder unterschwellig spürbar. Jede Familie agiert über unbewusste, nonverbale Codes, die für Außenstehende kaum erkennbar sind.

Trotzdem kann eine neutrale Vermittlungsperson hilfreich sein, insbesondere, wenn der Übergabeprozess ins Stocken geraten ist ⇒

CHECKLISTE ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE

1. Wurden Vorkehrungen für einen plötzlichen Ausfall des Geschäftsführers getroffen?
2. Gibt es Überlegungen oder Gespräche innerhalb der Familie, wer das Unternehmen einmal übernehmen könnte/möchte?
3. Existieren konkrete Pläne bezüglich der Übertragung?
4. Kommen mehrere Anwärter in Frage? Wie soll darüber entschieden werden?
5. Wie können bei der Übertragung der Vermögenswerte jene Kinder berücksichtigt werden, die nicht ins Unternehmen eintreten?
6. Wie gestaltet sich die Vermögenssituation des ausscheidenden Geschäftsführers?
7. Welche Alternativen gibt es, wenn kein Nachfolger aus der Familie zur Verfügung steht (z.B. Stiftung, Verkauf, Management-buy-out, externer Nachfolger etc.)?
8. Beabsichtigt der Senior-Chef, auch nach der Niederlegung der operativen Führung im Unternehmen mitzuwirken (z.B. als Beirat, Konsulent etc.)?

FOTO: HARTLAUER

» TITEL

oder an nun frisch aufgebrochenen Konflikten zu scheitern droht. Während Rechtsanwalt und Steuerberater zur Klärung der juristischen Sachfragen meist sehr schnell beigezogen werden, ist die Einbindung von MediatorInnen aber noch alles andere als selbstverständlich. Elisabeth Hubner, Übergabe-Consultant der Experts Group Steiermark, empfiehlt sogar, zuerst »an den Beziehungen zwischen den Beteiligten zu arbeiten, bevor man versucht, die optimalen rechtlichen Regelungen zu finden«. Ihrer Meinung nach scheitert der Generationswechsel »nie an finanziellen oder rechtlichen Problemen, sondern immer an menschlichen«.

» Aus Leidenschaft «

Das Ehepaar Elisabeth und Johannes Hall, frühere Eigentümer von Opel & Beyschlag, macht dennoch auch ökonomische Gründe für die letztlich gescheiterte Betriebsübergabe verantwortlich – ohne Probleme »mit einem schwierigen Vater« gänzlich von der Hand zu weisen. Johannes Hall, Urenkel des Firmengründers Otto Beyschlag, war 26 Jahre Alleineigentümer und Geschäftsführer des Autohauses. Die schwierige Wirtschaftslage bewog ihn, 2005 die Mehrheit am Unternehmen an die deutsche AVAG Holding zu verkaufen und sich in den Aufsichtsrat zurückzuziehen.

Auch wenn weniger dominante Persönlichkeiten aufeinandertreffen, stellt eine Betriebsnachfolge als elementares Ereignis in der Unternehmensgeschichte die Beziehungen auf eine harte Probe. Lediglich Fa-



JOSEF RUPP II. sorgte dafür, dass sich seine Kinder im Käse-Imperium die Verantwortung teilen.

milien, in denen die Geschäftsführung schon über mehrere Generationen weitergereicht wird, können zumeist auf einen wertvollen Erfahrungsschatz positiv und eventuell negativ verlaufener Wechsel zurückblicken.

Im Vorarlberger Käsereiunternehmen Rupp wird bereits in der dritten Generation die Leidenschaft für Käse hochgehalten.

INTERVIEW

» Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg

ELISABETH SECHSER, Business Coach und Autorin des Buches »Familieninterne Betriebsnachfolge«, über Königskinder und Identitätsverlust.

(+) PLUS: Für welchen Zeitraum sollte eine Unternehmensübergabe geplant werden?

Elisabeth Sechser: Wenn sie geplant wird, ist das schon einmal ein wesentlicher Erfolgsfaktor. In Familienbetrieben verläuft das leider nicht immer so. Eine Übergabe beginnt schon mit den ersten Überlegungen, wer das Unternehmen übernehmen soll. Der reine Übergabeprozess zieht sich über zwei bis maximal vier Jahre, mit der entsprechenden Vorbereitungszeit noch länger.

(+) PLUS: Ist es sinnvoll, das Unternehmen »zur Einschulung« gemeinsam zu führen?

Sechser: Die Nachfolger schätzen es manchmal, begleitet zu werden. Es ist aber nicht gut, wenn die Elterngeneration zu lange in der höchsten Entscheidungsfunktion verharrt. Natürlich macht es Sinn, die Kinder schrittweise einzuführen und das Unternehmen eine Zeitlang partnerschaftlich auf gleicher Ebene zu leiten. Ob das klappt, hängt stark von der Familie ab. Dann muss es aber einen klaren Schnitt geben – die offizielle Übergabe der Gesamtverantwortung, auch vor den Mitarbeitern, die den Chef manchmal schon seit Jahrzehnten kennen.

(+) PLUS: Was sind die Gründe für gescheiterte Firmenübergaben?

Sechser: Zunächst können auch wirtschaftliche Ursachen entscheidend sein: Die Branche oder die Produkte sind nicht mehr gefragt, das Unternehmen ist nicht überlebensfähig.

Meist sind aber familiäre Gründe vorherrscheidend: Die Übergabe wurde nicht rechtzeitig oder mangelhaft geplant, die Führung des Unternehmens wird den Kindern nicht zugeteilt und deshalb nie ganz aus der Hand gegeben oder die Nachfolger verfügen über zu wenig Erfahrung und Know-how.

(+) PLUS: Warum sind Betriebsübergaben gerade in Familien so schwierig?

Sechser: Ein Familienbetrieb ist eine ganz besondere Unternehmensform, weil hier immer unausgesprochene Erwartungen und Verpflichtungen unterschwellig mitfließen. Manche Kinder sind schon sehr früh für die Nachfolge vorgesehen – in der Wissenschaft spricht man von »Königskindern«. Die Entscheidung sollte aber von den Nachfolgern selbst wirklich frei getroffen werden.

Voraussetzung dafür ist ein transparenter Dialog, manchmal kann auch eine neutrale Vermittlungsperson helfen. Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg. Schließlich müssen alle Beteiligten in einer Doppelidentität sein: Sie sind immer gleichzeitig Mutter und Firmenchefin, Sohn und Juniorchef usw.

(+) PLUS: Ist nicht das Ausscheiden aus dem Unternehmen das größte Problem?

Sechser: Das ist ganz unterschiedlich. Manche Firmengründer wenden sich einem ganz neuen Aufgabengebiet, z. B. der Unternehmensberatung, zu oder suchen sich eine Freizeitaktivität. Andere lassen nicht los, weil die Betrie-

Firmengründer Josef Rupp erzeugte schon als 13-Jähriger selbstständig Käse und investierte sein verdientes Geld in den Besuch einer Schweizer Molkereischule. 1908 begann er als Erster in Österreich, Emmentalerkäse nach Schweizer Art herzustellen. In den 20er- und 30er-Jahren baute der Familienbetrieb schrittweise den Export innerhalb Europas, nach Nordafrika und Amerika aus. Josef Rupp II. kreierte das erfolgreiche Markenprodukt »Enzian Käse« und andere Schmelzkäsesorten. Seine Frau Gudrun Rupp festigte die starke Marktposition durch richtungweisende Entscheidungen. Die nunmehr dritte Generation

der Rupp-Familie teilt sich die Verantwortung für das inzwischen weltweit agierende Unternehmen, das neben dem beliebten »Eckerl«-Käse auch für diverse Schnittkäse zahlreiche internationale Preise einheimste und zu den erfolgreichsten Privatkäsereien Europas zählt.

Um möglicherweise divergierenden Interessen der vier NachfolgerInnen vorzubeugen, wurde das Vermögen der Weitzer Parkett Firmengruppe vorausschauend in eine Stiftung eingebracht. Geschäftsführerin Angelika Wesonig-Weitzer leitet das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Bruder in der fünften Generation. In den letzten Jahren



ELISABETH SECHSER: »Auch Notübernahmen sind nicht zum Scheitern verurteilt.«

übergabe auch einen Identitätsverlust für sie bedeutet. Die Nachfolger sollten deshalb auch dem bisher Erschaffenen Wertschätzung entgegenbringen. Die Elterngeneration muss andererseits Verständnis für Neuerungen haben. Das sind Reibungspunkte, für die man ein bisschen Zeit braucht. Zurückziehen kann auch ein schönes Erfolgserlebnis sein.

(+) PLUS: Sind dann Notübernahmen, etwa nach einem überraschenden Todesfall, zum Scheitern verurteilt?

Sechser: Keineswegs. Gerade Familienunternehmen können in Krisenzeiten enorme Kräfte entwickeln. Die Mitarbeiter sind besonders loyal, weil sie sich meist schon sehr viele Jahre mit dem Betrieb verbunden sehen. Wenn die Nachfolge ohnehin angedacht war und nur die Übergabe noch nicht vollzogen ist, können diese Faktoren trotzdem zum Erfolg verhelfen. Zumindest in der ersten Phase sollte aber konkrete Beratung und Unterstützung in Anspruch genommen werden.

mauserte sich der seit 177 Jahren bestehende steirische Traditionsbetrieb zur Nummer eins am Parkett- und Stiegenmarkt, die Mitarbeiterzahl verdoppelte sich auf 660. 2007 wurde das in mehr als 30 Ländern tätige Unternehmen unter 240.000 Teilnehmern zum »Besten Familienbetrieb Österreichs« gekürt. Die nächste Generation steigt schon in die Fußstapfen – Weitzers Sohn ist bereits im firmeneigenen Sägewerk tätig.

» Fingerspitzengefühl «

Auch wenn die Übergabe schrittweise erfolgt, ist ein klarer Schlussstrich unerlässlich. Nichts schadet einem Unternehmen

mehr als ein Senior- und ein Juniorchef, die nebeneinander – oder gar gegeneinander – »regieren«. Mitarbeiter, die möglicherweise den Firmengründer schon seit ihrer Lehrzeit kennen und schätzen, kann das leicht in Loyalitätskonflikte bringen. Eine offizielle Ablöse, bei der der Senior seinen Schreibtisch räumt und der Nachfolger ins Büro einzieht, setzt ein deutliches Signal, bei wem ab nun die Entscheidungshoheit liegt.

Im Übrigen muss nicht alles sofort umgekrempelt werden: Die Beziehung zu Kunden und Lieferanten, die wie die Mitarbeiter oft schon seit Jahrzehnten mit dem Un-

INFO UND BERATUNG

» Wirtschaftskammer:

www.gruenderservice.at/nachfolge

www.nachfolgeboerse-wien.at

» Initiative Unternehmensnachfolge:

www.nexxt.org

» Hernstein Business Successor:

Seminar 2008/09,
Anmeldeschluss 20.10.
www.hernstein.at

» Podiumsdiskussion »Frauen in Familien-

unternehmen«: 13.10., 19 Uhr

Palais Eschenbach
www.sichtart.at

ternehmen verbunden sind, sollte mit ähnlicher Sorgfalt behandelt werden. Was nicht heißt, dass das Aushandeln neuer Konditionen tabu ist – aber immer mit Fingerspitzengefühl.

Sind in der Nachfolgeneration noch andere Anwärter, etwa Geschwister, die nun leer ausgehen, sollten sie dennoch in die Übergabepflicht einbezogen werden, damit sich niemand übergangen fühlt. Konflikte, die man stillschweigend unter den Teppich kehrt, sorgen noch Jahrzehnte später für böses Blut. Auch bei Betrieben mit kleiner Vermögensbasis gibt es Lösungen: Abfindungen können beispielsweise über Immobilien oder die Zusage späterer Eintrittsrechte erfolgen.

Durch den Wegfall der Erbschafts- und Schenkungssteuer mit 31. Juli 2008 ergibt sich für Familienbetriebe zudem die Möglichkeit, »ordentlich Steuern zu sparen«, meint der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Erich Wolf. Mit der – ab 1. August unentgeltlichen – Übertragung von Fruchtgenussrechten können Einkünfte innerhalb der Familie verlagert werden, in Folge des Einkommenssplittings fällt nun die Steuerlast entsprechend geringer aus.

Und sollte sich trotz allem in der eigenen Familie kein Nachfolger finden, weiß die Wirtschaftskammer Abhilfe. Allein in Wien stehen bis zum Jahr 2013 rund 14.000 Betriebe vor der Übergabe, vorwiegend Kleinbetriebe, viele davon ohne potenzielle Nachfolger. Im Rahmen einer Online-Kontaktbörse bringt die Wirtschaftskammer Wien mehr als 450 Angebote und 2.000 Interessierte zusammen. Mit großem Erfolg: Durch die professionelle Beratung beträgt die Drop-out-Rate nur vier Prozent. Altgediente Firmengründer wissen somit ihr Lebenswerk in guten Händen. ■