

So regeln Sie Ihre Übergabe

Herausforderungen – Bedürfnisse – Strategien Gerhard Klocker

Daten und Fakten zur Ausgangslage

Sie kennen wahrscheinlich die Ausgangslage:

Bei 45 Prozent der heimischen Familienbetriebe steht innerhalb von fünf Jahren ein Generationswechsel bzw. die Übergabe der Geschäftsführung an. Interessant ist, dass 60 Prozent der Betriebe, bei denen eine Übergabe bereits zeitlich absehbar ist, planen auch weiterhin als Familienbetrieb tätig zu sein. Ein Viertel der Betriebe hat sich noch keine Gedanken über die Übergabe bzw. Nachfolge gemacht (lt. einer Hernstein-Umfrage, April 2008).

Der Übergabeprozess wird in Familienbetrieben meist mündlich besprochen (ca. ein Drittel). Nur jeder Siebte hat eine richtige Planung für den Übergabeprozess. Für zirka ein Zehntel der Unternehmen ist die Unternehmensnachfolge überhaupt ein Tabuthema.

Wie will ich aufhören?!

Womit Sie als Übergeber sofort beginnen können ist, sich ein Bild davon zu machen, wie Sie Ihr in der Firma Tätigsein beenden wollen. Haben Sie sich darüber schon einmal Gedanken gemacht? Welche Vorstellungen und Bilder haben Sie? Vielleicht haben Sie noch keine konkreten Bilder, sondern nur vage Ideen oder eine kleine Ahnung davon. Das ist sehr in Ordnung, weil es der Beginn dieser persönlichen Klärung ist. So beschrieb es ein Unternehmer, Eigentümer eines mittelgroßen Betriebes: *„Ich werde mich sukzessive aus der Geschäftsleitung zurückziehen und mich mehr und mehr auf wichtige Kundenkontakte und das Controlling konzentrieren. Kundenkontakte, weil das vielfach auch gute Bekannte von mir sind und wir miteinander älter werden und Controlling, weil ich damit die finanziellen Fäden weiterhin in der Hand halte.“* Als nächste Phase war in der Folge der Auszug aus dem Büro geplant: *„Ich werde mein Arbeitszimmer zu Hause neu gestalten und dort die weitere Arbeit verrichten.“* Für ihn war das sukzessive Herausgehen mit weiterhin wichtigen Funktionen für die Firma, aber eben auch zunehmend weniger Aufgaben und vor allem diese räumliche Veränderung in mehreren Etappen sehr wichtig. So hat er es auch gemacht.

Es gibt auch ganz andere Bilder davon, wie man aufhören will: Der Inhaber einer Steuerberatungskanzlei erzählte mir: *„Ich konnte am Beginn meiner Selbständigkeit viel von einem älteren Kollegen lernen, der mich quasi unter seine Fittiche genommen hat. Da habe ich sehr viel profitiert und letztendlich auch seinen Kundenstamm mit übernommen. Das stelle ich mir auch für mich so vor. Keine meiner beiden Töchter wird in die Firma kommen, das passt sehr gut. Ich will mein Know-How und meine Kontakte aber nicht mit ins Grab nehmen, sondern sie an jemand Jungen weitergeben, damit jemand so einsteigen kann, wie ich es konnte. Und dabei kann ich auch einen Teil meiner Altersvorsorge sichern.“* Wie gesagt, es gibt unterschiedliche Bilder, aber wichtig erscheint mir, dass Sie für sich Bilder haben oder entwickeln, wie Sie Ihre aktive Zeit als Unternehmer aufhören wollen. Das ist das eine!

Was ist danach mein bzw. unser neues Projekt?

Dazu kommt, dass Sie ebenfalls rechtzeitig beginnen sollten, sich zu überlegen, was Sie nach dem Rücktritt aus der Firma machen wollen. Das sagt sich sehr leicht, ist aber eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Unternehmer sind ja deswegen Unternehmer, weil sie sich durch hohen Einsatz und Engagement auszeichnen, weil sie die Welt prägen, ihr das eigene unverwechselbare Markenzeichen aufdrücken.

Wenn Sie in Beziehung leben, spielt auch Ihre Partnerin eine große Rolle. Ich kenne Beispiele, wo die Gattin mehr als froh ist, dass sie ihren 85-jährigen Mann noch jeden zweiten Tag in die Firma schicken kann, weil sonst hätte sie ihn voller Tatendrang und Ungeduld bei sich zu Hause. Es gilt, sich gemeinsam Gedanken über neue gemeinsame Projekte zu machen. Das muss ja nicht immer ein Malkurs sein. Aber es stellt sich für jeden oft für beide die Aufgabe herauszufinden, was Sie bis zum Lebensabend noch Sinnvolles tun wollen: Wie wollen Sie diesbezüglich aufhören?!

Was beschäftigt den Übergeber in der Phase der Übergabe?

Die Übergeber geraten in dieser Phase leicht in ein Dilemma zwischen Optimismus und Zukunftsangst, zwischen dem eigenen Gestaltungswillen und der persönlichen Emotionalität.

Dieses Dilemma zeigt sich anhand folgender Fragen, denen Sie sich als Übergeber gegenübersehen.

Vor der Übergabe

- Soll ich wirklich übergeben?
- Wie werden meine Kinder oder ein Außenstehender mit meinem Lebenswerk umgehen?

- Kann ich mir den Ruhestand leisten?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt?
- Was ist steuerlich das Beste?

Was tun Sie, wenn sich folgende Situation einstellt?

Ein Nachfolger bzw. eine Übergaberegung ist vorhanden:

- Ich habe jetzt zwar einen Nachfolger, eine Regelung, aber ich will noch nicht abtreten.
- Ich bin vom Nachfolger überzeugt, aber von mir noch viel mehr.
- Der Zeitpunkt der Übergabe naht, aber es eilt noch nicht ...Verzögerung, „Schieben“
- Ich spüre, dass ich den Anforderungen nicht mehr so gewachsen bin wie früher, aber ich kann und will es nicht zeigen.

Die Übergabe ist vollzogen:

- Ich habe zwar übergeben, aber ich fühle mich nach wie vor verantwortlich.
- Ich traue dem Nachfolger viel, aber eben nicht alles zu.
- Obwohl wir genügend Zeit für die Vorbereitung und Übergabe hatten, befürchte ich, dass der Nachfolger noch nicht ausreichend vorbereitet ist, noch nicht alles weiß.
- Ich genieße immer noch den Status, der „Chef“ zu sein.

All das hat mit der höchst anspruchsvollen Arbeit des **Loslassen** zu tun. Mit der Übergabe geht der bisherige Unternehmer aus seiner „Berufung“ heraus. Wer wirklich loslässt, ist mit seiner ureigensten existentiellen Angst konfrontiert: Wer bin ich, wenn ich nicht mehr in die Firma gehen, wenn ich nicht mehr der Unternehmer, Eigentümer, Geschäftsführer, Chef bin? Was bleibt dann von mir noch übrig? Und da muss man eben ein kräftiges anderes, eventuell neues Zukunftsbild gestalten. Die unternehmerische, gestalterische Kraft ist weiterhin gefordert, aber auf

einer anderen Ebene: Sie müssen ein neues Zukunftsbild entwerfen.

Dieses Loslassen hat viel mit Abschied nehmen, aber unter Umständen auch Trauerarbeit leisten zu tun. Bestimmte Rituale des Übergangs aber auch der Orts- bzw. Raumwechsel können hier hilfreich sein.

Hier eine kleine **Übung** für zwischendurch: Zeichnen Sie eine Zeitachse auf ein Blatt Papier und teilen diese Linie in mehrere gleichgroße Abschnitte ein, die jeweils ein Jahr bedeuten. Insgesamt sollten Sie mindestens fünf Jahre zur Verfügung haben, bis zu dem Zeitpunkt, in dem Sie zurücktreten werden, wie auch immer der Rück- oder Austritt aussehen wird. Was soll jetzt im jeweiligen Jahr geschehen oder erreicht sein?

Die **dauernde und nachhaltige Sicherung des Unternehmens** wird regelmäßig als Hauptziel des Übergebers beschrieben. Dazu kommt der Wunsch nach wirtschaftlicher und rechtlicher Absicherung: Für viele Unternehmer sind Einnahmen aus dem übergebenden Betrieb ein wichtiger Beitrag zur Finanzierung des Lebensabends.

Naheliegender ist oft die Übernahme der Geschäftsführung in der eigenen Familie durch den Sohn, die Tochter, mehrere Kinder miteinander oder auch zugeheiratete Familienmitglieder. Für den Unternehmer gibt es oft nur ein Erfolgskriterium: Die Führung bleibt in der Familie. Das kann zum „blinden Fleck“ der Eigentümerfamilie werden, d. h. um diesen Grundsatz realisieren zu können, werden oft andere Lösungsmöglichkeiten richtiggehend ausgeblendet. Nicht immer ist es möglich, einen Nachfolger aus dem Kreis der Familienangehörigen zu nominieren. Der Fortbestand des Betriebes lässt sich meist durch mehrere Alternativen zur Nachfolge aus der eigenen Familie sichern. Nicht immer sind Kinder da, fähig oder willig, den Elternbetrieb weiterzuführen. So kann auch ein Zusammenschluss, ein Verkauf, ein Umstieg auf angestelltes

Management, die Weitergabe an einen Mitarbeiter oder manche andere Lösung in Betracht gezogen werden.

Sollten Marken, Produkte und Mitarbeiter mit ihren Erfahrungen und ihrem Unternehmenswissen für den Betrieb erhalten bleiben? Auch hier ist der Ausgangspunkt die Überlegung und Vorstellung des Übergebers: Was wäre ideal für mich? Was ist meine Vorstellung? Hier kann die Abstimmung mit der Familie wichtig werden. Wie sehen es die anderen? Was können sie sich vorstellen, was aber auch nicht bzw. noch nicht?

Die Übergabe ist eine große Aufgabe. Ein solcher Prozess zieht sich meist länger hin als man denkt. Und er ist auch wesentlich komplizierter als man glaubt.

Übergeber – Unternehmen – Familie: Welche Themen gilt es zu bearbeiten?

Familienunternehmen entwickeln sich im Zusammenwirken von Unternehmerfamilie, anderen Eigentümern und Geschäftsführung. Veränderungen und strategische Weichenstellungen in einem dieser Systeme haben jeweils Auswirkungen auf die anderen Systeme.¹ Es sind zwei Säulen, die den Übergabeprozess bestimmen: Das Gespräch und die Gesprächskultur in der Familie einerseits und die Einbindung externer Experten andererseits.

Übergeber

Für die zurücktretende Generation bzw. für ausscheidende Eigentümer gilt es, einen erstrebenswerten persönlichen Zukunftsentwurf zu erstellen, der es erlaubt, das eigene Lebenswerk loszulassen und tatsächlich in jüngere Hände zu legen (siehe oben). Je besser es gelingt, Vertrauen in den Nachfolger aufzubauen, umso leichter fällt das Loslassen.

Familie

In der Familie geht es darum, zu reflektieren und verbindlich festzulegen,

- wem das Unternehmen anvertraut werden soll (eine bange Phase des Prüfens und Zweifelns);
- welche zentralen Werte der Vergangenheit auch in Zukunft für das Unternehmen verbindlich sein sollen;
- ob die rechtliche Struktur des Unternehmens stimmt;
- wie sich das Zusammenwirken der Familie/Eigentümer mit der Unternehmensleitung gestalten soll (Information und Kommunikation, Rechte und Pflichten, Kommunikationsstrukturen).²

Die Erarbeitung einer Familien-Charta kann bei der Bearbeitung wichtiger Grundlagen für die Zukunft hilfreich unterstützen. Die Familien-Charta legt die Art des Engagements der Familie im Kontakt mit dem Unternehmen fest. Sie beschreibt verbindliche Werte, Ziele und Rollen, den rechtlichen Rahmen, Kommunikationsstrukturen und Spielregeln.

Anforderungen an eine Familien-Charta

- Hinter der Familien-Charta sollen alle Familienmitglieder stehen können,
- sie soll die langfristige Existenz des Unternehmens sichern helfen,
- sie soll dazu geeignet sein, auch für die Kinder der übernehmenden Generation einen sinnvollen Handlungsrahmen zu bilden.

Die Nachfolger sehen sich einem enormen Erwartungsdruck ausgesetzt – seitens der anderen Familienmitglieder, der Belegschaft, der Kunden und Lieferanten. Wie kann es gelingen, diesen spannungsvollen Bogen zwischen Kontinuitätserwartungen und dem Wunsch nach Veränderungen zu bewältigen? Sich zwischen diesen Polen bewegen zu müssen und dabei „seinen eigenen Weg“ zu finden, stellt hohe Anforderungen an die Jungen.

Unternehmen

Auch für das Unternehmen stellt der Generationswechsel eine gravierende Veränderung dar. Vor allem in Eigner geführten Unternehmen sind häufig die gesamten Führungsaktivitäten an der Spitze konzentriert. Faktum ist: Pionierbetriebe sind auf ihren Gründer zugeschnitten. Durch den Rückzug des Unternehmers entstehen im Betrieb große Verunsicherungen und Erschütterungen, die von den Nachfolgern – auch bei bester Qualifikation – nicht ohne weiteres bewältigt werden können. Es geht darum, ein tragfähiges Führungsteam zu bilden, Vertrauen aufzubauen und den notwendigen Wandel zu steuern. Eine Unternehmensstrategie bildet dabei den Brückenschlag zwischen der unternehmerischen Vision und der bestehenden Situation unter Berücksichtigung relevanter Markttrends. Häufig geht es auch um eine Neupositionierung und um die Gestaltung von passenden Organisationsstrukturen. Ein Gütekriterium für die erfolversprechende Zukunft des Unternehmens ist bzw. muss sein:

Wie attraktiv ist das Unternehmen für fremde Manager?

Es gilt, den Dialog über wichtige Zukunftsfragen zwischen Unternehmensführung, Familienmitgliedern und Eigentümern so zu gestalten, dass die erfolgreiche Bewältigung der anspruchsvollen Themenvielfalt arbeitsteilig und verzahnt gelingen kann – unterstützt durch die sinnvolle Bündelung von Kompetenzen im Team der Beratenden.

Der Prozess der Unternehmensübergabe

5 Jahre vor Übergabe

Startschuss! Eigene Bilder. Übergabepanung: Erste Szenarien. Als Übergeber bewusst starten und sich etwas Neues überlegen (sich kundig machen).

- „Wie will ich aufhören? Was ist danach mein bzw. unser neues Projekt?“ Bilder entwerfen.

- Übergabe planen; Szenarien der Nachfolge (in der Familie, Mitarbeiter, extern) in Erwägung ziehen; sich beraten lassen (vertrauenswürdige Unternehmer-Kollegen, vertrauter Steuerberater; Unternehmensberater mit Kompetenz im Generationswechsel)
- auf die Suche nach einem Nachfolger gehen
- bewusster Startschuss: z.B. eine Wanderung in „neue Regionen“, auf „neue Berge“; ein schönes Essen zu zweit

3 Jahre vor Übergabe

Im Unternehmen starten. In der Familie starten. Konkretisieren

- Das Unternehmen übergabefähig machen
- Nachfolger vorbereiten, ev. ausbilden, im Unternehmen mit klaren Verantwortungsbereichen einsetzen, auf Zukunft des Unternehmens achten (Strategiearbeit, Geschäftsplan); „Bewährungszeit für Nachfolger/Übernehmer“
- bewusster Startschuss in der Familie: Umgang mit Eigentum und Geschäftsführung, „Mitgift“: zentrale Werte, Zusammenwirken von Familie/Eigentümer und Unternehmensleitung: Information, Kommunikation, Rechte und Pflichten, Kommunikationsstrukturen), Familiencharta (Werte, Ziele, Rollen, rechtlicher Rahmen, Strukturen und Spielregeln), Familienrat, Familientag

12 – 9 Monate vorher

Konkretisieren, verfeinern, entscheiden, üben.

- intensive Zusammenarbeit mit Übergabeberater, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater: faktische Regelungen, Vertragsvorbereitungen,
- neue Strukturen einüben: Kommunikation zwischen Übergeber, Nachfolger, ev. Familiensprecher; Kommunikation in der Familie

6 – 3 Monate vorher

Öffentlichkeit herstellen

- Mitarbeiter informieren und einbinden; gegebenen-

falls strukturelle Veränderungen in der Firma (Bsp. Führungsteam) realisieren; Kunden, Lieferanten informieren und einbeziehen

Übergabe

Es tun!

- Wechsel von formaler Macht und Verantwortung, Übergabezeremonie oder –ritual; feiern!

3 – 6 Monate nachher bis 3 Jahre

Unterstützen, Erfahrungen sammeln und auswerten, nachjustieren

- neuen Chef, Geschäftsführung unterstützen und begleiten
- Senior begleiten
- Kompetenz der Familie als Eigentümer und Kommunikation in der Familie kontinuierlich stärken

Beratung bei der Unternehmensübergabe³

Wie bereits erwähnt, Familienunternehmen entwickeln sich im Zusammenwirken von Unternehmerfamilie, anderen Eigentümern und Geschäftsführung. Veränderungen und strategische Weichenstellungen in einem dieser Systeme haben jeweils Auswirkungen auf die anderen Systeme. Daher muss Beratung die einzelnen Teile und das Ganze im Blickfeld haben. Der konstruktive Dialog zwischen diesen Interessensgruppen ist zu unterstützen. Um den Unterstützungsbedarf bei der Beratung von Familienunternehmen im Generationenwechsel decken zu können, ist es sinnvoll, in einem interdisziplinären Team zusammenzuarbeiten. Es geht dabei um die Beratung der Familie, der Eigentümer und der Geschäftsführung bzw. des Unternehmens. Es gilt, die Zukunftssicherung des Unternehmens und das Wohl der Familie und der Eigentümer im Auge zu behalten.

Das Beratungsteam besteht sinnvoller Weise aus folgenden Personen:

- Berater (Beraterin) der Familie, der Eigentümer und des ausscheidenden Eigentümers
- Berater (Beraterin) des Unternehmens und des neuen Geschäftsführers
- Jurist bzw. Juristin
- Treuhänder/Steuerberater

Es ist wichtig, dass ein Berater die Familie und den scheidenden Eigentümer und ein anderer Berater das übernehmende Familienmitglied bzw. den neuen Geschäftsführer berät. Es ist aber notwendig, dass dieses Team auf Basis einer gemeinsamen Grundhaltung vertrauensvoll zusammenarbeitet und sich regelmäßig austauscht, um sowohl mit der jeweiligen Familiendynamik als auch mit den Entwicklungen im Unternehmen einen konstruktiven Umgang zu finden.

Quellen

- 1 Ilse Hantschk, Liebe – Macht – Geld: Beratung von Familienunternehmen, gefunden auf: www.hantschk-klocker.com/leseraum/fuehrung
- 2 ebenda
- 3 ebenda

Marschroute für die zukunftssichernde Regelung

- **„Wie will ich aufhören?“ „Was ist mein
bzw. unser neues Projekt?“**
Zukunftsperspektiven für den Unternehmer und
die Frage des Nachfolgers regeln
- **Nachfolger nach Eignung und
Kompetenz auswählen**
Kompetenz- und Anforderungsprofil, Qualifikation
und Haltung (Aus- und Weiterbildung), persönliche
Vorbereitung, eigene Verantwortungsbereiche
- **Sich für Alternativen zur Nachfolge
innerhalb der Familie öffnen**
Zusammenführung, Fremdgeschäftsführer,
Verkauf u.a.m.
- **Kommunikationsformen in der
Familie schaffen**
Offenheit und Auseinandersetzung in der
Familie üben, Familientage – Erarbeitung einer
Familien-Charta
- **Zukunftssicherung für Familie und
Zukunftssicherung für Unternehmen
bewusst bearbeiten**
Kommunikation und Zukunft der Familie +
Strategiearbeit im Unternehmen
- **Unternehmensführung und Eigentum
strukturell trennen**