

Vorbereitung der Übergabe

Untersuchungen belegen: Auch in Südtirol gibt es viele, die das Rentenalter schon lange überschritten haben. Die einen haben keinen Nachfolger, die anderen zögern mit der Übergabe. Dabei ist diese eine wichtige Aufgabe, die klug und rechtzeitig vorbereitet werden sollte.

Der 87-jährige Seniorchef eines Familienunternehmens bittet eines Tages seinen Sohn und Juniorchef zu sich, um ihm eine freudige Mitteilung zu machen: „Nach reiflicher Überlegung habe ich mich entschieden in den Ruhestand zu gehen und dir, lieber Sohn, die Führung unseres Unternehmens zu übergeben.“ Dieser aber entgegnet: „Vielen Dank, lieber Papa, aber ich habe vor wenigen Tagen ein Ferienhaus am Meer gekauft und beschloss, mich zur Ruhe zu setzen; du weißt ja, übermorgen werde ich 65.“

In dieser erfundenen, aber doch fast wahren Geschichte steckt bedauerlicherweise ein ernst zu nehmender Kern. In vielen Fällen wird der Generationswechsel viel zu spät geplant und vorbereitet. Dabei sollten die ersten Überlegungen bereits viele Jahre vor dem Ausscheiden des Unternehmers angestellt werden. Es ist notwendig, den Zeitrahmen für das Ausscheiden frühzeitig festzulegen. Hierbei ist der Unternehmer selbst gefordert, weil er seinen Arbeitsvertrag mit sich selbst abschließt und damit auch den Zeitpunkt seiner Pensionierung bestimmt.

Bei den Vorbereitungen zur Übergabe sollte man Unter-

nehmen und Familie getrennt betrachten.

Auf familiärer Seite ist zunächst zu prüfen, ob ein oder mehrere Nachfolger gestellt werden können. Ist das der Fall, sollten rechtzeitig offene Gespräche zwischen den Kindern untereinander und mit den Eltern zusammen stattfinden. Folgende grundsätzliche Fragen sollten geklärt werden:

► Welche Interessen und besonderen Begabungen hat der Einzelne?

► Welche beruflichen und persönlichen Entwicklungen sind für den Einzelnen denkbar, auch außerhalb des Unternehmens?

► Welche Ausbildungswege halten mehrere Optionen offen?

Kommt kein Familienmitglied als Nachfolger in Frage, muss überlegt werden, was mit dem Unternehmen passiert:

► Soll es trotzdem im Familienbesitz bleiben und von einem Fremdgeschäftsführer geleitet werden?

► Kommt eine Verpachtung in Frage?

Soll es verkauft werden, muss rechtzeitig mit den Vorbereitungen begonnen werden.

Oder: Kommt eventuell eine Schließung des Unternehmens infrage?

Mir ist fast kein Fall bekannt, bei dem diese Überlegungen ohne die Planung der Gesamterbvermögensnachfolge in der Familie stattfinden. Über welches Gesamtvermögen verfügt die Familie neben dem Unternehmen? Immobilien, Wertpapiere, Schmuck, etc.? Wie soll das Gesamtvermögen an die nächste Generation übertragen und wie soll es aufgeteilt werden? Eltern haben üblicherweise immer ein Ziel: Sie wollen gerecht verteilen und kein Kind soll „schlechter davonkommen“. Es gibt unzählige Berichte über

große Unternehmerdynastien in der Regenbogenpresse, in denen über Jahre hinweg ein regelrechter Krieg geführt wird, weil eines oder mehrere Kinder sich benachteiligt gefühlt haben. „Familienstreitigkeiten“ sind übrigens, so das Ergebnis von Untersuchungen, einer der größten „Vermögensvernichter“.

Eine Hürde auf dem Weg zur Gerechtigkeit ist die Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände. Hätte man es nur mit einem Aktiendepot zu tun, wäre ein gleiches Aufteilen bis zum letzten Cent problemlos möglich; doch beginnt das Problem schon bei der Bewertung des Unternehmens, da es keinen offiziellen Unternehmenswert gibt. Und: der Wert ändert sich fast täglich. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten sich auf einen Wert festlegen und ihn guten Gewissens akzeptieren können. Eine weitere Hürde ist die Regelung der Altersversorgung der Eltern. Sie muss langfristig und mit maximaler Sicherheit aufgebaut werden. Schon viele Nachfolgelösungen sind gescheitert, weil unkalkulierte Entwicklungen die Senioren gezwungen haben, länger als geplant zu arbeiten.

Auch das Unternehmen muss frühzeitig auf den Prüfstand. Welche Chancen hat der Betrieb, langfristig im Markt erfolgreich zu sein? Das hängt natürlich erst einmal vom Markt selbst ab. Wie werden sich die Umweltbedingungen in den nächsten 10 bis 20 Jahren ändern? Werden technologische oder andere Veränderungen das Geschäft beeinflussen? Wie werden sich Kundenverhalten und Wettbewerb entwickeln? Was bedeutet das für unser Unternehmen? Müssen wir investieren und mit welchem Risiko? Können wir ohne Fremdkapital finanzieren, und

was für Auswirkungen hat das auf den zukünftigen Unternehmer? Welche Anforderungen werden an ihn gestellt? Welche Qualifikationen muss er mitbringen und wie kann er diese erwerben? Spätestens dieser Punkt macht deutlich, dass die Weichen für die Unternehmensnachfolge sehr früh gestellt werden müssen.

Unser Ziel im ersten Schritt ist, sich rechtzeitig mit der Zukunft von Familie und Unternehmen zu beschäftigen. Eigene Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen sollen entwickelt werden. Es soll ein Bild entstehen, welches die Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen in den nächsten 10 bis 30 Jahren aufzeichnet.

Darüber soll gesprochen werden, in der Familie und im Unternehmen!

Es ist nicht wichtig, gleich von Anfang an Lösungen zu finden. Diese sollen im offenen Dialog reifen, denn gute Entscheidungen haben immer schon ihre Zeit gedauert; nur sollten sie auch getroffen werden, damit es nicht so endet, wie in unserer Geschichte des 87-jährigen Seniorchefs.

Im nächsten Artikel geht es um die Entscheidung und Entwicklung der Nachfolgestrategie. ■

Toni C. Plonner*

* Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma UnternehmerPlan GmbH, Unternehmer-Coach und selbst ehemaliger Familienunternehmer. In einer fünfteiligen Artikelserie beschreibt er die fünf wesentlichen Schritte der Unternehmensnachfolge: Standortbestimmung, Entwicklung der Nachfolgestrategie, Vorbereitung der Nachfolge, der Wechsel, Neuausrichtung.



Seminar Nachfolge

„Unternehmensnachfolge optimal gestalten – Erfolgreich übergeben und übernehmen“ ist der Titel eines Seminars, das Toni Plonner (im Bild), der Autor des beigestellten Fachartikels, auf Einladung des Referates für Weiterbildung des WIFI der Handelskammer Bozen am 14. und 15. November im Hotel Eberle in Bozen hält (jeweils von 9 bis 12.30 und von 14 bis 17 Uhr).

Zielgruppe der Veranstaltung sind Betriebsübergeber/innen und Betriebsübernehmer/innen (Junior/Inn/en und „familienexterne“ Nachfolger/innen). Empfehlenswert ist eine gemeinsame Teilnahme am Workshop.

Ziel dieses Seminars ist eine praxisbezogene Bearbeitung von so relevanten Fragestellungen wie: „Welche familieninternen oder -externen Nachfolgeoptionen stehen mir zur Verfügung?“ oder „Wie finde ich den richtigen Nachfolger, wie wähle ich ihn aus?“ oder „Wie bereite ich mich auf meine unternehmerische Aufgabe vor?“.

Die Teilnehmer/innen erfahren, wie in fünf Schritten zu einer erfolgreichen Betriebsnachfolge kommen: Standortbestimmung, Entwicklung der Nachfolgestrategie, Vorbereitung der Nachfolge, der Wechsel, Neuausrichtung.

Referent ist wie erwähnt Toni Plonner, dessen Arbeitsschwerpunkt die Beratung und Begleitung von inhaber- bzw. familiengeführten Unternehmen beim Generationswechsel, beim Unternehmensverkauf sowie bei Unternehmenskooperationen sind.

Die Teilnahmegebühr beträgt 259 Euro (zuzüglich 15 Euro bei Teilnahme am gemeinsamen Mittagessen) + 20% MwSt. Bei der Teilnahme von zwei Personen eines Unternehmens erhält die zweite Person eine Ermäßigung von 15%.

Anmeldungen bis zum 7. November an das WIFI der Handelskammer Bozen, Tel. 0471-945 649 oder 945 666.

Die Nachfolge regeln

Neben der Gründungsphase ist der Generationenwechsel die wichtigste aber auch kritischste Phase in der Geschichte eines Unternehmens. Die Betriebsübergabe/-nahme bietet große Chancen für die erfolgreiche Entwicklung und strategische Neuausrichtung eines Unternehmens; gleichzeitig birgt sie auch hohe Risiken. Erfahrungsgemäß bleiben beim Wechsel von der ersten in die zweite Generation von zehn Unternehmen nur drei übrig. Die Gründe dafür liegen vielfach in mangelnder oder zu später Vorbereitung der Nachfolge. Mit der Planung der Betriebsübergabe kann nicht früh genug begonnen werden. Bis zu zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sind die Weichen richtig zu stellen. Eine geregelte Nachfolge erwarten sowohl die Mitarbeiter/innen und die Kund/inn/en als auch die Hausbank, deshalb sind rechtzeitige Planung und offene Kommunikation wesentliche Erfolgsfaktoren.

Die Sicherung des „unternehmerischen Lebenswerkes“ ist Voraussetzung für ein glückliches Leben der Übergeber/innen nach dem Austritt. Ein guter Einstieg ist die wichtigste Weichenstellung für den eigenen unter-