

gabeprogramm anlaufen. Am Beginn eines jeden Übergabeprozesses sollte eine fundierte Planung der notwendigen Schritte stehen.

Zu Beginn eines jeden Übergabeprozesses sollte der Übergeber im Gespräch mit einer externen Vertrauensperson seine Ziele und Bedürfnisse für die Übergabe bzw. die Zeit danach definieren. Es hat sich in der Praxis als positiv erwiesen, wichtige Beteiligte (Familienangehörige und leitende Mitarbeiter) über ihre Erwartungen und Bedürfnisse im Zusammenhang mit der bevorstehenden Übergabe zu befragen. Mit diesen Ergebnissen konfrontiert hat nun der Übergeber die Chance, seine Zielvorstellungen zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. In dieser Phase kann es notwendig werden, so genannte emotionale Klärungsgespräche zu führen. Oft unterbleibt dieser Schritt aus Angst vor den Folgen. Mit Unterstützung eines neutralen Dritten, eines Mediators, kann vermieden werden, dass diese Versäumnisse in weiterer Folge den Prozess stören oder gar zum Scheitern bringen. Am Ende dieser ersten Prozessphase sollte ein Übergabeplan mit Zeit-, Aufgaben- und Ressourcenplanung vorliegen. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, auch in weiteren Phasen der Übergabe neben der technischen Abwicklung Raum und Zeit für die emotionale Bedürfnisüberprüfung bzw. -abgleichung einzuplanen.

Erfolgsfaktoren

Betriebsübergaben sind für Regionen von wirtschaftspolitischer Bedeutung. Ziel muss es sein, dass die Unternehmen die Zeit der Übergabe und danach erfolgreich überstehen. Voraussetzungen für den Erfolg sind

- ein rechtzeitiger Start,
- eine aktive und offensive Vorgangsweise mit Projektplanung,
- die Bearbeitung der emotionalen Bedürfnisse aller Beteiligten,
- eine für die Fortführung realistische Bewertung des Unternehmens,
- die Wahl der rechtlich optimalen Form.

Jede steuer- und gesellschaftsrechtliche Konstruktion ist nur so gut, wie sie von den beteiligten Menschen gelebt werden kann.

Dr. Gernot Breitmeyer, bbs-consulting, ist Rechtsanwalt und eingetragener Mediator.

Gesamtlösungen statt Einzel- lösungen – Moderne Kooperationen von Familienbetrieben

Toni C. Plonner

Dass Unternehmen – auch Familienunternehmen – gemeinsam agieren, ist kein neues Phänomen, doch standen lange Zeit Wachstum und Größe strategisch im Vordergrund. Veränderte Umwelt- und Marktbedingungen machen neue Zielsetzungen nötig, die längst mehr als reine Familienangelegenheit sind. Die zeitgemäße Devise heißt: Wachsen ja, aber nicht einsam, sondern gemeinsam!

Ein Vorurteil unterstellt, dass viele Kooperationen nur eingegangen werden, weil sich wirtschaftlich schwache Partner stärken wollen. Dies geschieht oftmals aus einer Art Anlehnungsbedürfnis. Deshalb ist es besonders wichtig, vor Eingehen einer Kooperation die Motivation und den wirtschaftlichen Zustand des Kooperationspartners zu überprüfen.

Vernetzen sich gleichwertige Partner und bieten Gesamtlösungen für ihre Kunden an, können alle von der Kooperation profitieren:

- die Partnerunternehmen steigern ihren Ertrag durch Reduktion der Risiken und Erhöhung der Wertschöpfung,
- Chancen werden gemeinsam frühzeitig erkannt und in neue Produkte umgesetzt,
- neue Märkte werden erschlossen und erzeugen Wettbewerbsvorteile für die Kooperation,
- Kunden erhalten „Gesamtlösungen von Spezialisten“ aus einer Hand.

Zwar sind Kooperationen für Familienunternehmen ein strategisch sinnvoller Weg, doch scheitern viele am Kooperieren selbst. Wenn zwei Unternehmerfamilien langfristig zusammenarbeiten, kann dies nur erfolgreich sein, wenn die Zusammenarbeit über die Bearbeitung technischer und wirtschaftlicher Fragen hinaus erfolgt und die Dyna-

miken des familiären Miteinanders entsprechend berücksichtigt werden. Ist eine erfolgreiche Kooperation und damit ein „virtuelles Familienunternehmen“ entstanden,

muss all das berücksichtigt werden, was Familienunternehmen so unverwechselbar macht: Nähe zum Kunden, Schnelligkeit und Flexibilität, höchstes Kostenbewusstsein.

Die Angst vor Abhängigkeit hält Unternehmer häufig vom Kooperieren ab. „Wir schaffen es allein“, ist ein oft vernommener Satz aus Unternehmerkreisen. Aber Kooperieren heißt: „Gemeinsam schaffen wir es besser!“ Mit diesem Verständnis können Kooperationen in Familienunternehmen wichtige Veränderungsprozesse auslösen,

die ein gewachsenes, traditionelles Selbstverständnis mit offenem, innovativem Denken verbinden.

Vom Wettbewerber zum Mitunternehmer

Wenn sich Unternehmen derselben Branche oder Region, die einander schon seit mehreren Generationen kennen, zu einer Kooperation entschließen, kann es vorkommen, dass der ehemals härteste Wettbewerber zum Mitunternehmer im gemeinsamen virtuellen Unternehmen wird. Das Feindbild des „bösen“ Konkurrenten, der dem besten Kunden einmal wieder ein unsittliches Angebot gemacht hat, bekommt



„Wir schaffen es allein“, ist ein oft vernommener Satz aus Unternehmerkreisen. Aber Kooperieren heißt: „Gemeinsam schaffen wir es besser!“



Wenn zwei Unternehmerfamilien langfristig zusammenarbeiten, kann das nur erfolgreich sein, wenn die Zusammenarbeit über die Bearbeitung technischer und wirtschaftlicher Fragen hinausgeht.

man als Heranwachsender in einer Unternehmerfamilie quasi beim Mittagessen serviert. Diese Einschätzung soll nun nicht mehr gelten? Vertrauen und Offenheit sollen an die Stelle von Misstrauen und Gegeneinander treten? Ein schwieriger Rollenwechsel, der von beiden Seiten erfordert, einen Schritt zurückzutreten und die Konflikte der Vergangenheit dort zu belassen, sie nicht auf das heutige Kooperationsverhalten zu übertragen. Die Rahmenbedingungen und das Unternehmensumfeld verändern sich durch die Kooperation – die Leistungen der Vergangenheit, nicht das Konkurrenzverhalten sind die Grundlage für eine zukunftsorientierte Partnerschaft.

Mangelnde Transparenz in Familienunternehmen

Entscheidungen in Familienunternehmen sind bisweilen schwer zu verstehen. Überlegungen zur Sicherung der Familieninteressen am Unternehmen stehen im Vordergrund. Dadurch wird die Beurteilung für Außenstehende undurchsichtig, beinahe unberechenbar. Beschlüsse in Gesellschafterversammlungen zielen neben der Steigerung des Unternehmenswerts auch auf die Sicherung des Familienunternehmens ab. Die Entscheidungsrationale eines börsennotierten und/oder managergeführten Unternehmens können mittelständische fami-

liengeführte Kooperationspartner nicht voneinander erwarten, und die Intransparenz von Entscheidungen nimmt bei Kooperation mehrerer Familienunternehmen eher zu. Gerade die Berechenbarkeit von Kooperationspartnern gilt aber zumindest nach der Theorie als entscheidender Erfolgsgarant für Kooperationen.

Fazit

Kooperationen brauchen neben der gemeinsamen Idee und den gemeinsamen Kunden eine virtuelle Organisation mit einer gemeinsamen Kultur und einem funktionierenden Controlling. Die wichtigsten Akteure sind die Unternehmer selbst: Menschen, die das unternehmerische Feuer in der Kooperation am Brennen halten. Eine besondere Stellung wird immer der behaupten, auf den die Idee zur Gründung des virtuellen Gemeinschaftsunternehmens zurückgeht und der die Kooperation initiiert hat. Ideengeber und Initiatoren müssen deswegen nicht auf Dauer die Führung der Kooperation übernehmen und über mehr Entscheidungsmacht als andere verfügen, aber sie werden immer eine Sonderstellung innehaben – vergleichbar mit der eines Gründers, dessen respektvolles Andenken bewahrt bleibt.

Virtuelle Unternehmenssteuerung erfordert in der Praxis gemeinsame Spielre-

geln, Prozesse und Kommunikation zur Bewertung der eingebrachten Leistungen, der Gewinnermittlung und Gewinnverteilung, um eine nachhaltige Win-Win-Situation herstellen zu können. Wird durch die Kooperation ein Gewinn erzielt, muss dieser gerecht, also in Relation zum erbrachten Investment, verteilt werden. Da sich dieses Investment aber aus Sacheinlagen, Know-how, Zeit, persönlichen Kontakten der Kooperationspartner und sonstigen kaum bewertbaren Leistungen zusammensetzt, wird die Gewinnverteilung leicht zum Grund für das Scheitern von Kooperationen.

Ein offenes Kooperationscontrolling kann Abhilfe schaffen: Es steigert die Wirtschaftlichkeit und Produktivität jedes virtuellen Unternehmens, und die „Partnerbuchhaltung“ stellt eine gerechte Gewinnverteilung sicher.]

Kontakt: Toni C. Plonner,
UnternehmerPlan GmbH,
Tel.: 00 49/89/41 07 97 93,
plonner@unternehmerplan.de