

40

BESPRECHUNG

Das Zepter weitergeben

Wann ist es Zeit für einen Generationenwechsel an der Betriebsspitze? Eine heikle Frage für Familienbetriebe. Manuela Mätzner, Leiterin des Instituts für Familien und Betriebe (IFUB), forscht zu dem Thema und weiß, wieso sich die Senioren schwer tun, zu gehen.

KURIER: Frau Mätzner, wo sehen Sie die Schwierigkeiten bei der Übergabe?

Manuela Mätzner: Schwierigkeiten gibt es dann, wenn es zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer ein gestörtes Vertrauensverhältnis gibt. Je mehr Generationen der Betrieb hat, desto mehr wird er als Lebenswerk bezeichnet, und desto stärker ist der Wunsch, dass er gut weitergeführt wird.

Die ältere Generation traut das den Jungen manchmal nicht zu; sie denkt: Die Jungen leben und denken anders, haben andere Prioritäten. Die Übergabe geht auch mit einem Wegfall des Status einher: Als Unternehmer ist man wer, nachher ist man Pensionist.

Welche Faktoren erleichtern die Übergabe?

Oft können Übergeber nicht loslassen, weil kein alternativer Plan für das Leben nach der Übergabe vorhanden ist. Sehr wichtig ist auch die Frage: Wie läuft das Unternehmen? Man möchte ja seinen Lebensstandard beibehalten, ohne von den Kindern abhängig zu sein. Das kann sonst auf der anderen Seite Frust auslösen: „Ich hackl, und mein Papa kriegt das Geld.“

Bleiben trotz Übergabe viele „Graue Eminenzen“ erhalten?

Ja, da gibt es sehr viele, in unterschiedlichen Formen. Zum Beispiel: Der Alte

geht noch im Betrieb herum, nach dem Motto „Die Firma gehört eh dir, ich helf dir nur“. Das führt aber zu Loyalitätsproblemen bei den Mitarbeitern, vor allem bei jenen, die lange da sind. Im Idealfall ist klar: Ich bin draußen, danke dass ihr mir gedient habt, der Sohn ist jetzt der Chef. Oft vergisst man aber auf dieses wichtige Übergaberitual. Dann kommt es zu Verwirrung bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten.

Welche Perspektiven kann der alte Chef nach der Übergabe im Betrieb noch haben?

„Ich bin draußen, der Sohn ist jetzt Chef – darauf wird oft vergessen!“

Manuela Mätzner
Leiterin des „IFUB“

Da gibt es je nach Branche und Unternehmensgröße unterschiedliche Modelle. Bei großen Konzernen gibt es die Möglichkeit, Aufsichtsrat zu werden.

Man darf aber nicht vergessen: Der Senior hat damit weiterhin die letzte Entscheidung. In KMUs wäre die Idealform, dass der Senior als Mentor, Berater und Consultant erhalten bleibt. Es ist wichtig, den Senior nicht gleich abzuwürgen; die Nachfolgeneration signalisiert so auch: Ich respektiere dein Lebenswerk. Letztendlich hängt das aber am Persönlichen: Wie gut verstehen sich Jung und Alt? Interview: Iga Niznik



IFUB