

# DAS GEHEIMNIS - ERFOLGREICHER BETRIEBSÜBERGABE, -ÜBERNAHME UND -UMWANDLUNG.

*Die meisten Übergaben bzw. Übernahmen von Familienbetrieben in Österreich scheitern, obwohl auf der unternehmerischen und rechtlichen Ebene objektiv betrachtet alles richtig gemacht wurde.*

*Mehr als die Hälfte überleben die erste Generation nicht. Nur drei bis vier Prozent schaffen es in die dritte Generation. Das sind Ergebnisse einer aktuellen Studie des Institutes für Familien & Betriebe.*



*Seit Mai 2007 ist die Struktur von ifub - Institut für Familien & Betriebe ein*

*Netzwerk zwischen Dr. Manuela Mätzener und strategischen Partnerfirmen in ganz Österreich. Die einzelnen Firmen oder EinzelunternehmerInnen haben klar abgegrenzte Schwerpunkte, welche eine ideale Ergänzung für die Zielgruppe der ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen darstellen.*

## Erfolgsmagazin im Interview mit Dr. Manuela Mätzener.

**Erfolgsmagazin:** Im Mai 2007 startete ifub - Institut für Familien & Betriebe. Was war die Intention für die Gründung?

**Mätzener:** Mein Anliegen mit ifub ist es, Übergeber, wie Übernehmer auf die ganze

Bandbreite der Nachfolgethematik aufmerksam zu machen. Es ist weitgehend immer noch so, dass vor allem der Steuerberater und Rechtsanwalt für den Übergabeprozess genutzt werden. Dabei ist es aus meiner Sicht gerade im Vorfeld wichtig, die zwischenmenschlichen „Bomben“ zu entschärfen.

**Erfolgsmagazin:** Sie arbeiten in einem Team mit vielen Experten und Expertinnen zusammen. Welche Bereiche decken Sie dadurch ab?

**Mätzener:** Die BeraterInnen von ifub decken als Spezialisten in ihrem Bereich die unterschiedlichsten Aspekte der Übergabethematik ab. Wie z.B. Finanzberatung und Förderungen, Unternehmenssanierung, Steuer-, Rechts- und Wirtschaftsberatung, Erbschaft, Schenkung, Stiftung, Systemische Beratung, Wirtschaftsmediation, Training, Personalsuche- und Auswahl, Personal- und Unternehmensentwicklung, Markenschärfung, technologische Innovationen, PR u.v.m.

Wir glauben, damit eine umfassende Beratung anbieten zu können, und so viele Familienunternehmen dabei zu unterstützen, die Nachfolge bewusst, rechtzeitig und professionell zu gestalten.

**Erfolgsmagazin:** In den letzten paar Jahren wird es rund um das Thema Nachfolge, wie auch Ihr Unternehmenskonzept anschaulich zeigt, immer

lauter. Warum merken wir diese starke Entwicklung?

**Mätzener:** Die meisten Übergaben bzw. Übernahmen von Familienbetrieben in Österreich scheitern. Mehr als die Hälfte überleben die erste Generation nicht. Nur drei bis vier Prozent schaffen es in die dritte Generation. Das ist wirtschaftlich gesehen katastrophal und hat vielfältige Gründe.

Manche Branchen haben - durch die Globalisierung und die „Großen“ - neue, starke Mitbewerber am Markt bekommen. Vor allem der Tourismus und der Handel sind davon betroffen und brauchen neue Geschäftskonzepte. Die Dienstleistung rückt immer mehr in den Vordergrund, vor allem in den beiden genannten Branchen.

Die Jungen haben, aufgrund ihrer Ausbildung und Lebenseinstellung, oft andere Vorstellungen, als die Alten vom Unternehmertum. Sie sind nicht mehr bereit, Tag und Nacht, und das sieben Tage die Woche, für einen Hungerlohn zu arbeiten. Das macht aus ihrer Sicht eine Übernahme unattraktiv. Und wirtschaftlich gesehen, ist es das manchmal auch tatsächlich so.

**Erfolgsmagazin:** Von welchen Zahlen, im Bereich der Übernahme und Nachfolge, sprechen wir in Österreich?

**Mätzener:** Laut KMU Forschung Austria stehen in den nächsten zehn Jahren zirka

51.500 Firmen mit rund 440.000 Beschäftigten in Österreich zur Übergabe an. Davon gehen rund 43,9 % an Familienmitglieder, der Rest in den Verkauf, an externe Führungskräfte, an Mitarbeiter oder werden stillgelegt. Es gibt aus meiner Sicht also echten Handlungsbedarf.

*Erfolgsmagazin:* Inwiefern ist eine Übernahme innerhalb der Familie, vergleichsweise zu einer Übernahme des Betriebes durch einen Außenstehende zu unterscheiden?

**Mätzener:** Familienunternehmen haben - und das oft über Jahrzehnte - den permanenten Balanceakt zwischen inhalts- und zielorientierter, unternehmerischer Kommunikation, sowie beziehungsorientierter familiärer Kommunikation zu leisten. Steht die Betriebsübergabe bevor, wird dieses Spannungsfeld oft erst virulent.

Ein Externer hat es hier im Übernahmeprozess vergleichsweise leichter, weil er den Unternehmenswert „neutral“ betrachtet, sich mit dem Übernehmer auf einen bestimmten Preis und Übergabezeitpunkt einigt und danach, frei von Familieneinflüssen, im Unternehmen agieren kann.

*Erfolgsmagazin:* Welche unterschiedlichen Problematiken zeigen sich hier?

**Mätzener:** Die emotionalen Folgen des Balanceakts zwischen Unternehmen und Familie sind vielfältig: Das Ausweichen vieler Familienunternehmer vor diesem Thema, oder aber eine „zu späte“ oder „schwammige“ Nachfolgeregelung. Die wirtschaftlichen

Folgen sind hinlänglich bekannt und mit empirischen Zahlen belegbar. Wer aber nur den unternehmerischen Aspekt sieht, vernachlässigt die - oft unbewusste - Schutzfunktion innerhalb des Familiensystems, die eine bestehende Ordnung, so lange es geht, aufrechterhält.

Besonders interessant ist die Vermischung der beiden sozialen Systeme - Unternehmen und Familie - in Familienbetrieben. Denn: Die Zugehörigkeit in Organisationen kann man aufkündigen, die in der eigenen Familie nicht. So entsteht eine Dynamik aus dem Prinzip der Gewinnmaximierung in Unternehmen, und dem familiären Ordnungsprinzip der Liebe.

Dies zeigt sich speziell bei der familieninternen Übergabe eines Unternehmens, das von der Elterngeneration oft als „ihr Lebenswerk“ bezeichnet wird. Häufig kommt es dann zu Spannungen und Konflikten, die sowohl das Unternehmen, als auch die Familie betreffen.

*Erfolgsmagazin:* Was sind die größten Stolpersteine einer Übergabe bzw. Übernahme?

**Mätzener:** Auf der „hard fact“-Seite sind es die Themen: Unternehmensbewertung, fehlender oder unzulänglicher Businessplan, eine zu geringe Eigenkapitalsquote, eine unpräzise Geschäftsidee, fehlende Liquidität u.ä.

Auf der „soft fact“-Seite sind das: Orientierungs- und Beziehungskonflikte, Entscheidungs- und Motivationsthemen, eingeschränkte Wahl- und Handlungsmöglichkeiten, schwammige

Verträge und vieles mehr.

*Erfolgsmagazin:* Arbeiten Sie mit dem Übergeber und dem Übernehmer gemeinsam, oder werden beide einzeln beraten und begleitet?

**Mätzener:** Wir beraten einzeln und gemeinsam. Je nach Zeitpunkt und Fragestellung. Oft „überkreuzt“ mit einem Beraterduo. Wir arbeiten, so es möglich und gewünscht ist, mit allen in den Übergabeprozess involvierten Personen: Das sind zunächst der Übergeber, der Übernehmer. In den Mediationsprozess ist meist die gesamte Familie eingebunden, vor allem wenn es um Klärung von Erbschaftsangelegenheiten geht. Doch auch die Mitarbeiter, die Lieferanten und Kunden sind von großer Bedeutung und dürfen nicht unbeachtet bleiben.

*Erfolgsmagazin:* Wie lange dauert in etwa der Prozess einer professionell unterstützten Übernahme bzw. Nachfolge?

**Mätzener:** Eine Übergabe ist ein Prozess von mehreren Jahren und sollte ebenso strategisch geplant sein, wie das Führen eines Unternehmens. Der Übergeber sollte, so früh wie möglich, die Eigentümerverhältnisse geklärt haben und frühzeitig darauf achten, dass sein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist. Denn: Die finanzielle Sicherheit erleichtert die Übergabe.

Wünschenswert wäre ein Zeitraum von mindestens drei Jahren für eine gute Nachfolgeregelung, um in allen Phasen der Übergabe ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben. Doch die Praxis zeigt, dass das noch lange nicht die Realität ist.

Beides ist hinderlich, ein zu langer ebenso, wie ein zu kurzer Übergabeprozess. Es gilt also für das Unternehmen, wie für die Familie, die ideale Zeitdauer herauszufinden.

Wichtig ist es, Meilensteine und den Zeitpunkt der Übergabe zu fixieren. Das macht die Übergabe für alle Beteiligten konkret und den Zeitrahmen überschaubar.

**Erfolgsmagazin:** Bei der Übernahme ist oft die Frage: Aus Alt mach Neu? Oder setzt man rein auf „Altbewährtes“? Erarbeiten Sie mit Ihren Kunden einen Businessplan, in dem dieses Thema aufgerollt wird?

**Mätzener:** Gerade im Übergabeprozess von Familienbetrieben ist es wichtig, Erwartungen zu reflektieren, und - vor allem immaterielle - Wertvorstellungen bewusst zu machen, um Vertrauen und Sicherheit zu entwickeln.

Der Übergeber braucht das Vertrauen, dass das „Alte“ auch gewürdigt wird. Er möchte sehen, dass das Aufgebaute in den Händen des Übernehmers gut aufgehoben ist, und es mit seinem Unternehmen gut weiter geht. Der Übernehmer möchte seinerseits spüren, dass er „Neues“ auf seine Art einbringen und seinen eigenen Weg gehen kann. Das Potential der Übernehmer kann sich erst dann zur Gänze entfalten, wenn ihnen Vertrauen und Raum gegeben wird.

Nur durch Veränderung kann das Bestehende Bestand haben. Neue Märkte, neue Konkurrenten, neue Technologien verlangen manchmal nach einer neuen Führung. Das darf der Alte erkennen.

Ein Businessplan empfiehlt sich für jeden Unternehmer. Der wird gemeinsam mit einem Finanzberater erstellt und sollte sinnvoller Weise nicht nur Investitionen, sondern auch alle Kommunikationsmaßnahmen mit einer konkreten Zeitschiene enthalten.

Von der „soft fact“-Seite her achten wir auf den richtigen Zeitpunkt. Wenn durch eine Übernahme von einem Tag auf den anderen plötzlich alles neu wird, hat das gravierende Auswirkungen auf das ganze System. Es führt zur Verunsicherung bei den Mitarbeitern, den Lieferanten ebenso, wie bei den Kunden. Innere oder tatsächliche Kündigung, Loyalitätskonflikte, Anstieg von Krankenständen, Umsatzrückgang, Wegfall von Kunden etc. sind nur einige der Themen, die nach einer Übernahme auftauchen können.

Insofern empfehlen wir den Jungen einige Zeit im Unternehmen mitzuarbeiten, und sich das Vertrauen, die Loyalität und die Führerschaft aller zu „verdienen“. Erst in einer zweiten Phase, die geplanten Neuerungen einzuführen. Immer mit dem wertschätzenden Blick auf das Alte und Übernommene.

**Erfolgsmagazin:** In welcher Form, durch welche genauen Ansätze und Methoden, unterstützen Sie und Ihr Team Unternehmer bei diesem schwierigen, und sicher oft auch langen Prozess?

**Mätzener:** Der Ansatz von ifub ist es, mit seinem Team an BeraterInnen sowohl die „hard“-, als auch die „soft fact“-Seite einer Übergabe abzudecken. Die BeraterInnen kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen.

Sie sind z.B. Jurist, Notar, Steuerberater, Wirtschaftstreuhänder, Unternehmensberater, Personal- und Organisationsentwickler, PR- und Kommunikationsberater, Aufstellungsleiter, Coach, Mediator und Trainer.

**Erfolgsmagazin:** Können Sie vielleicht ein kurzes, anschauliches Beispiel anführen, damit man sich eine Umsetzung besser vorstellen kann? Welche Meilensteine müssen festgelegt werden?

**Mätzener:** Jede Beratung beginnt mit der Auftragsklärung und dem Definieren von Zielen. Auf Basis dessen werden Beteiligte, Beraterteam, Maßnahmen, Meilensteine und ein Zeitplan erarbeitet, sodass der Prozess zu jedem Zeitpunkt hinterfragt, überprüft und evaluiert werden kann.

ifub stellt für den gesamten Übergabeprozess einen durchgängigen Berater, sowie themenspezifisch die einzelnen Experten. In internen Koordinationsgesprächen des Beraterteams mit dem Kunden wird kontinuierlich überprüft, wann was sinnvoll ist, und welche Aktivitäten z.B. parallel laufen können.

Wichtige Meilensteine sind z.B. das Definieren von Rollen, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben, das Fixieren eines konkreten Übergabezeitpunkts, das gemeinsame Durchführen eines Übergaberituals mit allen begleitenden internen, wie externen Kommunikationsmaßnahmen, das Übertragen von Rechten und Pflichten in Gesellschafts-, Miet- und Lieferantenverträgen, das Übernehmen von Bankverbindlichkeiten, Firmenanteilen u.v.m. Im Bereich der Aufstellungsarbeit hat sich

gezeigt, dass - über den Zeitraum von ein bis zwei Jahren - drei Aufstellungsarten hilfreich sind.

Zu Beginn empfehle ich, die von mir eigens für den Betriebsübergabe und -übernahmeprozess entwickelte G.E.N. - Generationen-Aufstellung. Neben Geber und Nehmer gelangen hier abstrakte Themen, wie z.B. Erwartung, Gabe, Gegengabe, Preis, Wert und Ausgleich zur Aufstellung. Diese Aufstellung zeigt mögliche Spannungsfelder auf, und dient dazu erste Erfahrungen mit der Methode zu machen.

Erst zu einem späteren Zeitpunkt wird dann eine Familienaufstellung gemacht, um damit den Übergabeprozess für den Senior, wie Junior, wie alle übrigen Familienmitglieder zu erleichtern.

Nach der erfolgten Übernahme arbeite ich dann mit dem Übernehmer - und den von ihm geplanten Veränderungen - weiter. Je nach Fragestellung machen wir dann eine Organisationsaufstellung, eine Teamaufstellung oder eine zukunftsorientierte „Produktaufstellung“, wo wir neben dem Unternehmer und den MitarbeiterInnen, Eckdaten aus dem Businessplan aufstellen.

Wie z.B. das Produkt/die Dienstleistung, die Zielgruppe/n, geplante Kommunikationsmaßnahmen, PR, Werbung, Direktvertrieb, Call-Center, E-Mailings, ebenso wie Investition/en, die Liquidität, der Erfolg und die Zukunft des Unternehmens.

Diese gestaffelte Vorgehensweise hat sich, in meiner Art von Familien- und Organisationsberatung, als ideal erwiesen.

*Erfolgsmagazin:* Welche Übernahme gab es, die für Sie einen ganz persönlichen Erfolg darstellte?

**Mätzener:** Persönlich freute mich die erfolgreiche Übernahme eines noch sehr jungen Übernehmers.

Hier bestand die Aufgabe von ifub darin, die geplante Umorganisation von bisher einem Unternehmen in drei neue Unternehmen zu prüfen, und die Bestellung des Juniors, als Geschäftsführer in allen drei Unternehmen, zu unterstützen.

Mittels Organisationsaufstellungen haben wir die Organigramme der drei Unternehmen überprüft und uns Hierarchien, Aufgabenbereiche und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen, in den neu geschaffenen Bereichen, angeschaut. Wir haben auf diese Weise auch Informationen über die Loyalität von alten und neuen MitarbeiterInnen bekommen und im Vorfeld leichte Korrekturmaßnahmen im Organigramm vorgenommen. Zusätzlich haben wir die Dienstleistung, die Kunden, die Lieferanten und einen weiteren bestehenden Gesellschafter



in die Aufstellung hinein genommen und geschaut, dass alle ihren guten Platz bekommen.

Aufgrund dieser Arbeit konnte eine Veranstaltung für Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden konzipiert werden, wo der Übergeber in seinen Worten – ähnlich, wie in der Aufstellung – dem Junior die Verantwortung, für das von ihm aufgebaute Unternehmen, übertragen hat. Seine „alte Gefolgschaft“ bat er um Loyalität und Unterstützung auch für seinen Sohn. Dann hat der neue Geschäftsführer das Wort übernommen. Mittels Powerpoint stellte es die einzelnen Unternehmen vor. Seine zukünftige „crew“ wurde auch von ihm um Unterstützung in der gemeinsamen Zielerreichung gebeten.

Mit diesem sehr einfachen und kostengünstigen Ritual wurde für alle Beteiligten die Übergabe transparent gemacht und allen MitarbeiterInnen ihr Platz und ihre Aufgabe zugewiesen. Lieferanten und Kunden konnten so sicher sein, dass es trotz Übernahme mit dem Unternehmen, wenn auch in neuem Gewande, gut weiter geht, und aus ihrer Sicht alles beim Alten bleibt.

*Erfolgsmagazin:* Im Oktober 2007 gab es den ersten „Nachfolgetag“ mit vielen Spezialisten und ExpertInnen. Dürfen wir uns auch im Jahr 2008 auf einen „Nachfolgetag“ mit Vorträgen, Referaten usw. freuen?

**Mätzener:** Der erste Nachfolgetag von 12 Stunden, mit 15 Impulsvorträgen von 21 ReferentInnen, der Podiumsdiskussion und der Präsentation der Studie „100 Seiten zwischen Scheitern und Erfolg“ hat die Latte für weitere ifub-Aktivitäten sehr hoch gelegt.

Doch ja, wir werden die begonnene Richtung auch 2008 fortsetzen und arbeiten bereits an einem regelmäßigen Vortragszyklus und weiteren Spezialseminaren, wie schon jetzt zu den Themen „Generationen“, „Drama – Magie des Konflikts“ und „Erfolg“.

**Erfolgsmagazin:** Welches weitere Potential sehen Sie im Bereich „Familie & Betrieb“? Welche Entwicklungen werden sich 2008 erkennbar machen?

**Mätzener:** Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Familie & Betrieb“ wird aus meiner Sicht zwei Entwicklungen zur Folge haben.

Erstens steigt, durch die aktuell sehr hohe mediale Präsenz von Familienunternehmen, der Selbstwert der Unternehmerpersönlichkeiten. Das Ansehen der Unternehmen in der Öffentlichkeit wird als attraktive Arbeitgeber gezeichnet.

Zweitens werden die positiven Aspekte einer familienorientierten Betriebsführung weiter auch in Nicht-Familienbetriebe Einzug nehmen und damit den Zusammenhalt in diesen Unternehmen positiv unterstützen.

**Erfolgsmagazin:** Welche Entwicklung wird ifub - Institut für Familien & Betriebe bis Ende 2008 haben?

**Mätzener:** ifub wird das Nachfolgethema weiterhin in den Medien präsent halten. Wir werden durch Vorträge und Publikationen auf die Wichtigkeit einer zeitgerechten Auseinandersetzung mit diesem Thema - in all seinen Facetten - kontinuierlich hinweisen.

Ende 2008 wollen wir auf viele erfolgreich begleitete Übergabeprozesse zurückschauen und uns damit einen Platz, als zuverlässiger und kompetenter Partner, am österreichischen Markt gesichert haben.

**Erfolgsmagazin:** Ihr Weihnachts- und Neujahrwunsch für unsere ErfolgsmagazinleserInnen?

**Mätzener:** Nutzen Sie Fest- und Feiertage, um im Kreise Ihrer Lieben Ruhe, Klarheit und Kraft zu tanken. Denn, wer in seinem familiären Umfeld gut eingebettet ist, bleibt mittelfristig gesehen körperlich und geistig gesund und vermag es, langfristig unternehmerisch erfolgreich zu sein. Und genau das wünsche ich allen ErfolgsmagazinleserInnen: Privaten und beruflichen Erfolg!

*red.*



ifub - Institut für Familien & Betriebe  
 Dr. Manuela Mätzener  
 Polzing 12  
 4681 Geboltskirchen  
 M: +43 676 95 84 116  
 E: manuela.maetzener@ifub.at www.ifub.at

Studiendownload: [[DOWNLOAD](#)]  
**100 Seiten zwischen Scheitern und Erfolg.**  
 Eine Studie von  
 ifub - Institut für Familien & Betriebe  
 Dr. Manuela Mätzener



NAVREME BLOGSPOT  
<http://navreme.blogspot.com>