

Tipps für die Übergabe

Der Generationenwechsel ist der Knackpunkt Nr. 1 für Familienbetriebe.

SANDRA BERNHOFER

Die Generation der Boomer geht demnächst in Pension. Gerade Familienbetriebe stellt das vor Herausforderungen: Wie bindet man die Nachfolger am besten ein? Anita Zehrer ist Expertin für diesen herausfordernden Prozess, der über rechtliche Belange weit hinausgeht. Sie leitet das Zentrum Familienunternehmen am MCI (Die Unternehmerische Hochschule*, das als Sparringpartner zur Verfügung steht, Zertifikatslehrgänge für Unternehmensfamilien anbietet und mit Studierenden Lösungen für Betriebe erarbeitet. Ihre Tipps verrät Zehrer im SN-Interview.

SN: Aus einer PwC-Studie von 2021 geht hervor, dass Familienunternehmen bei 30 Prozent der Arbeitnehmer ganz oben auf der Wunschliste stehen. Was macht sie so beliebt?

Anita Zehrer: Die zentrale Stärke von Familienbetrieben liegt in der authentischen Führung, in der Tatsache, dass sie eine starke Verankerung in der Region haben, auf Nachhaltigkeit setzen, auch auf die soziale Mitarbeiter merken, wenn ein Unternehmen von Werten getragen ist, wenn der Chef Einsatzfreude zeigt, im Vergleich zu einem Manager, der seine Arbeit nur ableistet.

SN: Die Unternehmensübergabe stellt für Familienbetriebe eine kritische Phase dar. Warum?

Es ist ein Spannungsfeld, in das viele zwischenmenschliche Aspekte einfließen: Kränkungen, Konflikte aus der Vergangenheit, unterschiedliche Vorstellungen, die die Generationen von Führung oder Work-Life-Balance haben. Die Jungen möchten sich nicht a priori dem Familienplan widmen und auch nicht mehr 24/7 arbeiten. Sie haben eigene Lebensvorstellungen. Umso wichtiger ist es, die neue Generation frühzeitig einzubinden und sie proaktiv gestalten zu lassen. Zudem hat jedes System, von der Familie bis zum Unternehmen, unter-



Anita Zehrer, MCI

„Viele Fehler passieren auf der Ebene der Beziehung.“

schiedliche Spielregeln: In welcher Rolle spricht man denn gerade – als Vater, als Geschäftsführer, als Eigentümer? Wer das hinterfragt, versteht, warum es knatscht.

SN: Welche Schritte muss man unbedingt beachten?

Der Vertrag, der die eigentliche Übertragung markiert, ist nur die Spitze des Eisbergs. Mindestens genauso wichtig wie die steuerlichen und finanzrechtlichen Aspekte sind die emotionalen und psychologischen. Eine Unternehmensübergabe geht am besten in drei Phasen vorstatten: Zu-

nächst wird die Ist-Situation bewertet, die Strategie, Philosophie, Vertragswerke und Rechtliches werden geprüft. In der zweiten Phase geht es um die Vision, die künftige Führungsstruktur. Man legt den Übergabezeitpunkt fest. Zuletzt zieht sich der Senior aus dem Tagesgeschäft zurück. Die Umsetzung des neuen Konzepts beginnt. Auch wenn es kein Patentrezept gibt: Fünf bis acht Jahre muss man für den Prozess einplanen.

Auf der Beziehungsebene passieren übrigens mehr Fehler als auf der Sachebene. Hilfreich ist eine sogenannte Familienverfassung, die zwar nicht gesetzlich, aber moralisch bindend ist und den Umgang untereinander regelt.

SN: Übergabe heißt auch Generationen-, vielleicht sogar Wertewechsel. Wie findet man die Balance zwischen Althergebrachtem und neuen Wegen?

Altes und Neues beißen sich nicht. Es kann beides existieren. Dafür braucht es ein Aufeinanderzugehen: den Respekt vor der Tradition, aber auch das Vertrauen, dass die Jungen Innovationen und neue Konzepte einbringen dürfen. Wichtig ist, dass beide Generationen offen kommunizieren und sich ihrer Rolle bewusst sind – oft scheitert es nämlich am Nicht-Ioslassen-Können der Seniorgeneration.

SN: Als Nachfolger: Wie steigt man am besten in den Betrieb ein?

Die Vorbereitung auf die Führungsrolle ist essenziell. Bei vielen beginnt sie schon in der Kindheit. Sie werden in die Werkstatt, ins Hotel, ins Restaurant mitgenommen, übernehmen als Trainee unterschiedliche Tätigkeiten, durchlaufen Abteilungen, wachsen sukzessive in ihre erste Rolle hinein.

Die ersten Monate sind für den Nachfolger mitunter nicht lustig: Es kann schwierig sein, wachsen sukzessive in ihre erste Rolle hinein. Die ersten Monate sind für den Nachfolger mitunter nicht lustig: Es kann schwierig sein, wenn ein langjähriger Mitarbeiter plötzlich einen Chef hat, den er kennt, seit dieser fünf Jahre alt war. Hier braucht es ein klares Commitment der Seniorgeneration, die den Nachfolger einführt, auf Augenhöhe mit ihm zusammenarbeitet und den Mitarbeitern klar kommuniziert, wer für sie nun wofür der Ansprechpartner ist. Schriftlich festzuhalten, wer welche Funktion hat, macht Sinn.

SN: Wohin geht der Trend: zur Übergabe inner- oder außerhalb der Familie?

Früher war klar: Der älteste Sohn übernimmt. Jetzt machen viele Unternehmer ihren Kindern nicht mehr diesen Druck, sondern hören hin, was diese wollen, lassen sie außerhalb des eigenen Unternehmens Erfahrungen sammeln. Generell lässt sich beobachten, dass die Nachfolge innerhalb der Familie zurückgeht. Seit 2016 halten sich familieninterne und -externe Lösungen die Waage. Jeder Fünfte, der extern übergeben wird, hatte aber ursprünglich den