Thema der Woche

Wie Betriebsübergaben in der Familie gelingen

Der Generationenwechsel ist innerhalb eines Familienunternehmens besonders sensibel, denn neben organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Fragen spielen auch Emotionen eine wichtige Rolle. Wer sich rechtzeitig professionelle Unterstützung holt, ist auf jeden Fall gut gerüstet.

VON ERIKA SPITALER UND PETRA ERRAYES

Drei Jahrzehnte lang hat Christine Amit ihr Handschuh-Fachgeschäft in der Neubaugasse geführt, hat sozusagen darin gelebt, wie sie sagt. Ihr Lebenswerk, das Unternehmen, nun in die Hände ihrer Tochter Gabriele Budweiser zu legen, sei kein einfacher Schritt. „Meine Mutter ist über Jahrzehnte an sechs Tagen in der Woche im Geschäft gestanden, selbst mit Fieber", sagt Budweiser. Seit einiger Zeit arbeitet sie bereits im Geschäft mit, um sich auf dessen Übernahme vorzubereiten. Geplant ist, dass die Mutter auch danach noch eine Zeit lang dort arbeiten und mit Rat und Tat zur Seite stehen wird. Budweiser ist überzeugt, dass der Übergabeprozess reibungslos funktionieren wird. „Wir sind ein Frauenpower-Team. Ohne die Toleranz, die mir meine Mutter auch privat entgegen bringt, würde es nicht funktionieren." Im Gegenzug schätze sie ihre Erfahrung und ihr Wissen.

Gute Gesprächskultur als Fundament

Gegenseitige Wertschätzung und Toleranz bilden eine wichtige Basis für erfolgreiche Unternehmensübergaben innerhalb der Familie, sagt Manuela Mätzener, Geschäftsführerin des Instituts für Familienbetriebe (ifub) und Mitglied der Experts Group Übergabeconsultants in der Fachgruppe Unternehmensberatung und IT (UBIT). Sie begleitet Übergabeprozesse in Familienbetrieben und kennt die Stolpersteine und Probleme, die in erster Linie in der starken emotionalen Verzahnung von Betrieb und Familie liegen. „Im Familienbetrieb schwingt immer auch die Gefühlsebene mit", sagt sie. Besonders schwierig sei das beispielsweise, wenn es gilt, die Firma, das Erbe der Kinder, zu verteilen - und zwar so, dass im Idealfall sowohl die Kinder gerecht behandelt werden als auch der Fortbestand des Unternehmens gesichert ist. Aus Angst vor Konflikten wird die Klärung dieser Frage oft vor sich hergeschoben - was genau das Falsche ist. Heikle, aber wichtige Fragen wie diese sind besser zeitgerecht zu klären, wofür es eine gute Gesprächskultur innerhalb der Familie braucht.

Gefährlich ist es auch, als selbstverständlich anzunehmen, dass die Kinder den Betrieb einmal übernehmen. Die Jungen haben oft andere Ansprüche als die Gründer, achten viel mehr auf Work-Life-Balance und trauen sich, ihre eigenen Lebensziele zu verwirklichen, auch wenn die Eltern dann enttäuscht sind, so Mätzener. Laut einer Studie der KMU Forschung Austria aus 2008 sinkt die Häufigkeit familieninterner Übergaben. 1996 fanden noch drei von vier Nachfolgen innerhalb der Familie statt, 2006 nur noch jede zweite. Die Frage, ob die Zukunftserwartungen der Eltern mit jenen der Kinder übereinstimmen, gehört daher beizeiten offen diskutiert.

Die Emotionen professionell auffangen

Rechtzeitige Planung ist die wichtigste Voraussetzung, damit der Generationenwechsel gelingt. „Um den fünfzigsten Geburtstag sollte man beginnen, sich mit dem Thema der Nachfolge auseinander zu setzen", rät die Expertin. Für den Übergeber ist es wichtig, sich sinnstiftende Alternativen für die Zeit danach zu suchen. Viele können nämlich nach der Übergabe nicht loslassen. Mätzener empfiehlt, sich Meilensteine für den Rückzug zu setzen und diese auch konsequent einzuhalten.

Die Übernehmer sollten dagegen würdigen, was sie bekommen haben, und als neuer Chef nicht sofort alles Alte über Bord werfen. Sonst frustriert das den Übergeber und erzeugt Verunsicherung bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Vielmehr solle man, so Mätzener, die eigenen Visionen allmählich - auf dem Bestehenden aufbauend - ins Unternehmen einbringen.

Übergaben sind immer dann besonders schwierig, wenn Betriebe sehr personenzentriert geführt werden. Nicht nur in diesem Fall empfiehlt es sich, externe Experten hinzuzuziehen, etwa die Spezialisten der Experts Group Übergabeconsultants der UBIT oder die Berater der WIFI Wien Unternehmensberatung. Sie stellen Rechts-, Steuer- und Finanzexperten, aber auch Coaches und Mediatoren, die den Prozess begleiten. Als neutrale Dritte fangen sie viel von der unweigerlich vorhandenen Emotionalität auf.

Das bestätigt auch Rainer Trefelik, der gemeinsam mit seinem Vater das Modehaus Popp & Kretschmer leitet. „Der Übergeber glaubt oft, dass der Betrieb, den er in vielen Fällen ja selber aufgebaut hat, mehr wert ist, als es tatsächlich der Fall ist". Die Hilfe von Außen sei besonders dann wichtig, wenn es mehrere in der Familie gibt, die Ansprüche auf das Unternehmen anmelden. Trefelik: „Eine 50:50-Aufteilung unter Geschwistern ist der Todesstoß für den Familienbetrieb."

Die Lösung der Pflichtteilsproblematik bei mehreren Erben ist tatsächlich ein wesentlicher Punkt im Zuge einer Betriebsübergabe, sagt Notar Michael Umfahrer. „Wenn der Betrieb im Zuge einer Schenkung an ein Kind übergeht und es für die anderen Kinder keine rechtliche Vereinbarung gibt, können diese nach dem Tod der Eltern ihren Pflichtteil vom übernehmenden Geschwister fordern". Weil das oft den Fortbestand des Unternehmens gefährdet, plädiert Umfahrer für die Verankerung von Stundungs- oder Ratenzahlungsmöglichkeiten im Gesetz. Noch sicherer sei es allerdings, diesen Punkt rechtzeitig zu regeln - rechtlich verbindlich und einvernehmlich, mithilfe eines Experten.

Auch der Favoritner Gastronom Roland Schachinger stand im Übergabeprozess vor dieser Frage. 15 Jahre hat er das Wirtshaus „Zum Nepomuk" geführt, mit 1. Mai hat er an Sohn Dominik übergeben. Insgesamt ein halbes Jahr wurde die Übergabe vorbereitet. neben Rechts- und Steuerexperten hat auch die WK Wien dabei beraten. Für Schachingers Tochter, die am Familienbetrieb nicht interessiert war, wurde mit Unterstützung der Experten eine finanzielle Vereinbarung getroffen. „Ich will nicht, dass es in Zukunft zu Erbschafts- oder sonstigen Streitigkeiten kommt", sagt Schachinger.

Die eigene Absicherung nicht vergessen

Umfahrer rät Übergebern, auch auf die eigene Absicherung nicht zu vergessen. Oft müsse man dafür das Vermögen vor der Übergabe entsprechend „herrichten", etwa Immobilien aus dem Betrieb herauslösen, die man behalten wolle. Eine Beteiligung am Betriebserlös sei als Absicherung dagegen nicht anzuraten. „Wenn das Unternehmen in Konkurs geht, ist das weg", mahnt Umfahrer.

Der Notar empfiehlt auch eine rechtlich verbindliche Rahmenvereinbarung, die das Hineingehen des Übernehmers in und das Hinausgehen des Übergebers aus dem Betrieb regelt - also festzuschreiben, wann der eine welche Kompetenzen und Positionen erhält und in welchen Schritten sie der andere abgibt. „Bei Personen- und Kapitalgesellschaften gehören das im Gesellschaftsvertrag verankert", sagt Umfahrer.

Schachinger senior will seinem Sohn im Geschäft weiter zur Seite stehen, solange dieser es möchte. Die Fähigkeit loszulassen gehöre zur Übergabe aber dazu, sagt er. „Wenn ich ständig reinreden wollte, hätte ich ihm den Betrieb ja gar nicht zu übergeben brauchen". ■

„Der Übergeber glaubt oft, dass sein Betrieb mehr wert ist als es tatsächlich der Fall ist."

Rainer Trefelik, Geschäftsführender Gesellschafter Popp & Kretschmer

TIPPS ...

... für Übergeber:

- Stellen Sie die Weichen frühzeitig. Überlegen Sie am besten mit Hilfe von Experten, wie das Erbe aufgeteilt werden kann.
- Suchen Sie rechtzeitig sinnstiftende Alternativen für die Zeit nach Ihrem Rückzug.
- Übergeben Sie mit ganzem Herzen, am besten im Rahmen eines symbolischen Akts.
- Ziehen Sie sich bewusst zurück und setzen Sie dazu Meilensteine, die Sie auch einhalten.
- Trauen Sie es den Jungen zu, freuen Sie sich über Veränderungen. Nur so kann Bestehendes Bestand haben.

... für Übernehmer:

- Verdienen Sie zuerst andernorts Ihre Sporen. Das verschafft Ihnen Anerkennung im Familienbetrieb.
- Würdigen Sie, was Sie bekommen haben. Werfen Sie nicht sofort alles Alte über Bord.
- Schaffen Sie auf das Alte aufbauend Ihren eigenen Platz im Unternehmen, entwickeln Sie eigene Visionen.
- Stellen Sie sicher, dass Sie einen gut aufgestellten Betrieb übernehmen.
- Übernehmen Sie den Betrieb, weil Sie es wollen und nicht, weil Sie sich der Familie verpflichtet fühlen.

Quelle: ifub - Mätzener/Schwarz

Florian Wieser

Auch nach der Übernahme steht Christine Amit (r.) ihrer Tochter Gabriele Budweiser im Handschuhgeschäft zur Seite. „Ein reibungsloser Übergang funktioniert nur bei gegenseitiger Wertschätzung", sagen beide.

Schachinger

Seit 1. Mai ist Dominik Schachinger (l.) neuer Chef im Wirtshaus „Zum Nepomuk". „Ohne Toleranz und die Fähigkeit loszulassen, ist eine familieninterne Übergabe gar nicht möglich", sagt sein Vater Roland (r.).

VERANSTALTUNG

Nachfolgen VII -
„Übergabe in der Familie"
18. Juni, 19 - 21 Uhr
WK Wien, Lounge
1., Stubenring 8-10
Die Teilnahme ist kostenlos.
Anmeldung (bis 17. Juni):
T 01 / 514 50 - 1461
E nachfolgen@wkw.at

INFO

Serviceleistungen der WK Wien zum Thema Nachfolge im Familienbetrieb:

- Nachfolgebörse Wien
  T 01 / 514 50 - 1043
  E nachfolgen@wkw.at
  W wko.at/wien/nachfolgen
- WIFI Unternehmensberatung
  T 01 / 476 77 - 5355
  E unternehmensberatung@wifiwien.at
  W wifiwien.at/ub
- Gründungsberatung
  T 01 / 514 50 - 1050
  E gruenderservice@wkw.at
  W gruenderservice.at
- Förderberatungen
  T 01 / 514 50 - 1055
  E wienerfoerderungen@wkw.at
  W wko.at/foerderungen
- Experts Group Übergabe-Consultants
  W www.uebergabe.at