



Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen

Mediation / Konflikt-Moderation als effizientes und effektives Instrument zur Begleitung der Unternehmensnachfolge.

(Personenbezogene Begriffe meinen immer Frauen und Männer)

Die Mehrzahl (rd. 75%) der mittelständischen Unternehmen in Österreich sind Familienbetriebe. Davon stehen in den nächsten Jahren rund 50.000 vor der Übergabe an die nächste Generation. Wie Studien zeigen schafft nur die Hälfte der Betriebe in der Familie den guten Übergang von der ersten auf die zweite Generation. Offiziell gehen die Firmen in Konkurs, bei näherem Betrachten steckt jedoch oft eine missglückte Nachfolgeregelung dahinter.

Dies zeigt klar die Bedeutung einer **professionellen Vorbereitung, kompetenten Begleitung und strukturierten Umsetzung** der Übergabe - unabhängig von der Größe des Unternehmens.

In Familienbetrieben vermischen sich Unternehmens- und Familieninteressen, Erwartungen und Anforderungen sind daher anders. Familiäre Beziehungen sind nicht „kündbar“ und darum sensible Lösungen notwendig. Es ist daher besser, frühzeitig *„miteinander zu reden, als gegeneinander zu schweigen!“*

Mediation ermöglicht einen Perspektivenwechsel, das Einbeziehen der Interessen aller Beteiligten und stellt damit eine Bereicherung, zum Unterschied zu herkömmlichen Verhandlungsformen, dar. Deshalb eignet sich das Verfahren der Mediation / Konfliktmoderation, das durch kompetente, neutrale Dritte geleitet wird, besonders zur Vorbereitung, Begleitung und Umsetzung von Unternehmensnachfolgen.

Das frühzeitige Hereinholen von externen, neutralen und kompetenten Prozessbegleitern wird hier nicht als Inkompetenz oder Schwäche definiert, sondern ganz im Gegenteil, **als Führungsstärke**.

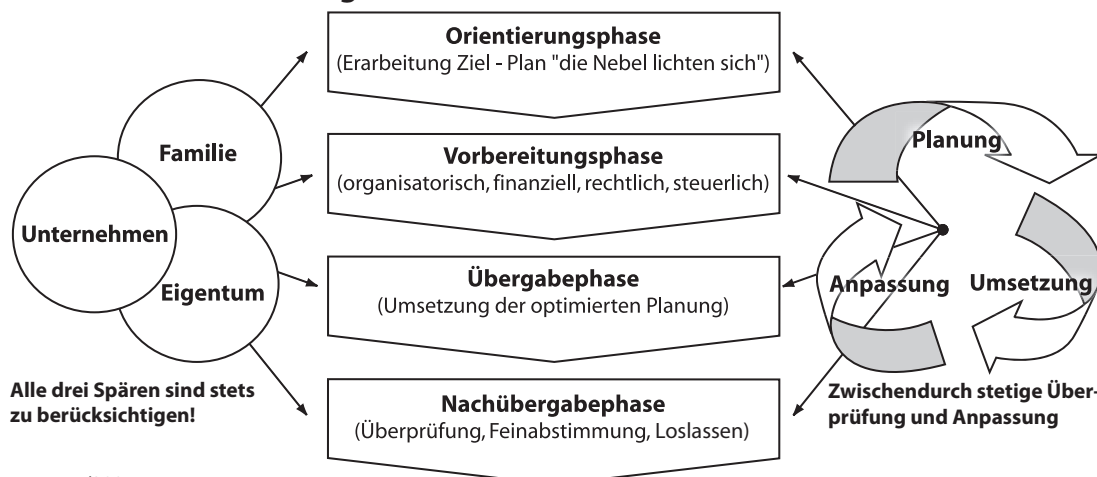
Es ist eine höchst anerkennenswerte und reife Leistung für das *„höhere Ganze“!*

Vorteile und Möglichkeiten der Mediation:

- Zeitersparnis durch unbürokratische, flexibel an die Bedürfnisse der Parteien angepasste Durchführung
- Ersparnis an Kosten (u.a. auch Minimierung von drohenden Schäden), Ärger und Nervenbelastung
- Offen, konstruktiv miteinander reden - eigene Interessen einbringen - gemeinsam neue Wege finden
- Einvernehmliche Regelungen, die in die Zukunft wirken - Selbstentscheidung über das Ergebnis
- Absolute Vertraulichkeit

Aufbauend auf diese Vorteile und Möglichkeiten haben wir ein flexibles 4-Phasen-Modell für die Unternehmensnachfolge entwickelt. Der gesamte Prozess ist in jeder Phase naturgemäß konfliktträchtig und bindet ein beträchtliches Energiepotential. Diese kostbaren Energien sollten jedoch nicht in endlosen Streitereien vergeudet, sondern positiv genutzt werden!

Daher spielt Mediation in allen möglichen Varianten in unserem Modell eine wesentliche Rolle.



Orientierungsphase

In dieser Phase „lichten sich die Nebel“. Bisher war die Nachfolgeproblematik nicht akut, es gab keine festen Pläne, die Ausbildung der Kinder war eher allgemein, jedoch besteht bereits eine unbewusste Beeinflussung der Betroffenen. Ab einem gewissen Zeitpunkt steht jedoch eine klare Orientierung und Entscheidung an.

Es ist hier besonders wichtig, dass **die Interessen aller Anspruchsgruppen** (auch Schlüsselmitarbeiter, sowie Familienangehörige, die direkt nichts mit dem Unternehmen zu tun haben) **frühzeitig ergründet und offen ausgesprochen werden, um sie in die Entscheidungsfindung miteinzubinden zu können.**

Ist Ihr bevorzugter Übernehmer der Geeignetste? Will er den Betrieb übernehmen oder eigentlich ganz andere Wege gehen?

Vorbereitungsphase

Die wichtigste Aufgabe in dieser Phase ist das **Erarbeiten von Zukunftsstrategien** - eines Geschäftsplans in den alle Perspektiven miteinbezogen werden (u.a. Rollen der relevanten Familienmitglieder und Schlüsselmitarbeiter klären, Aufgaben, Rechte, Pflichten aller Beteiligten festlegen)! Abfindung oder Beteiligung weichender Erben? Bewertung des Unternehmens nach verschiedenen Gesichtspunkten.

Was soll bleiben - was muss verändert (angepasst) werden?

Neben der Vorbereitung der Familie ist auch das **Unternehmen „fit“ für die Übergabe zu machen**, sowohl strategisch und finanziell als auch organisatorisch. Versteckte, schlummernde Konflikte im Unternehmen und in der Familie müssen konstruktiv aufgearbeitet werden. Die Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und dessen Ressourcen im Rahmen der Geschäftsplanerstellung, bietet sowohl für den Nachfolger als auch für den Übergeber eine einmalige Chance, die Stärken und Schwachstellen des Unternehmens, aber auch bei sich selbst, zu erkennen und daran zu arbeiten.

Das erarbeitete Konzept muss nun von den eingebundenen Experten (Anwalt, Steuerberater, Hausbank, Notar) nach rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Gesichtspunkten optimiert werden.

Übergabephase

Die eigentliche Übergabe der Unternehmensführung (Implementierung der erneuerten und angepassten Organisation) erfolgt idealerweise Schritt für Schritt, und nicht abrupt.

Die Einbindung der Mitarbeiter und aller wichtigen Geschäftspartner ist ausschlaggebend für den Erfolg!

Nachübergabephase

In dieser Phase soll der Prozess der Generationennachfolge abgeschlossen werden. Sie ist geprägt von der Bewährung des Nachfolgers (Fortsetzung des bisher erfolgreichen Kurses oder/und rasche Veränderung zur Bewältigung „geerbter Krisen“) und dem **„Loslassen“ des Übergebers.**

Alle Phasen bergen naturgemäß hohe Konfliktpotentiale. Daher ist Mediation, in verschiedenen Ausprägungen, das geeignetste Instrument um zu einvernehmlichen, in der Zukunft tragfähigen Regelungen kommen zu können. Speziell zugeschnitten auf die jeweiligen Situationen und Bedürfnisse können von Mediatoren auch Zielfindungs-, Strategie-, Kommunikations-, Teambuildingworkshops, sowie Meetings und Betriebsversammlungen professionell und erfolgsorientiert moderiert werden.

Aber auch nach außen, zum Beispiel bei kritischen Gesprächen mit Kunden, Lieferanten oder Banken, kann Unterstützung von dritter Seite sehr hilfreich sein.

Entscheidend für den Erfolg ist der klare Wille zur Übergabe und Übernahme, die Einigkeit der Familie und ein vitales, von existenzbedrohenden Krisen freies Unternehmen.

Nicht wie der Wind weht, sondern wie Du die Segel setzt, darauf kommt es an! (Kurt Tepperwein)

Zusammenfassend einige Erfolgsfaktoren für die Übergabe:

- Machen Sie sich **frühzeitig** (einige Jahre bevor's akut wird) **Gedanken über die eigene Zukunft** (z.B. sinnvolle Aktivitäten im außerberuflichen Bereich) **und die des Unternehmens.**
- **Schaffen / ermöglichen Sie ein gutes Gesprächsklima zwischen allen Beteiligten** (Moderation/Mediation durch neutrale Dritte) **von Anfang an**, noch bevor „die Fetzen fliegen“!
- Ermöglichen Sie dem potentiellen Übernehmer das Sammeln von Führungserfahrung außerhalb des Unternehmens und rechtzeitiges Einarbeiten in eigenverantwortliche Aufgaben im Unternehmen.
- Sprechen Sie Erwartungen klar aus - legen Sie alle Aspekte und Alternativen offen - keine Tabus!