



Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen

Mediation / 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 andere als bei familienfremden Nachfolgern.

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 nicht als Inkompetenz oder Schwäche definiert, sondern im Gegenteil als Führungsstärke.

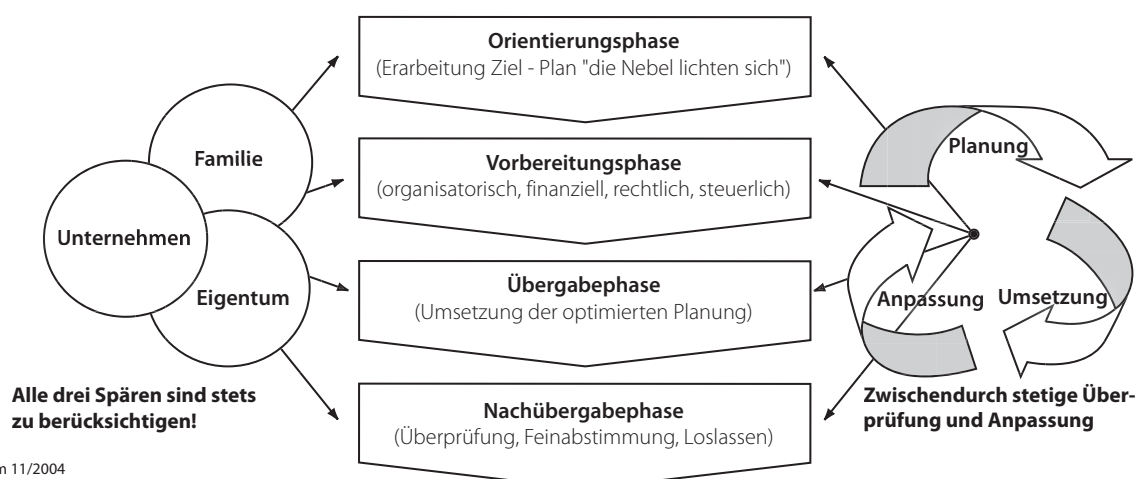
Es ist eine höchst anerkennenswerte und reife Leistung für das „*höhere Ganze!*“

Vorteile und Möglichkeiten der Mediation:

- Einvernehmliche Regelungen, die in die Zukunft wirken - Selbstentscheidung über das Ergebnis
- 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.
- 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.

Darum spielt Mediation 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 miteinbinden zu können. Deshalb ist Mediation in dieser Phase besonders sinnvoll und nützlich.**

Vorbereitungsphase

Die wichtigste Aufgabe in dieser Phase ist das **Erarbeiten eines Geschäftsplans**, in den alle Perspektiven miteinbezogen werden (u. a. Rollen der relevanten Familienmitglieder klären, Aufgaben, Rechte, Pflichten des Übergebers und Übernehmers festlegen)! Neben der Vorbereitung der Familie ist auch **das Unternehmen „fit“ für die Übergabe zu machen**. Die Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und dessen Ressourcen im Rahmen der Geschäftsplanerstellung sowie die Planung der Zukunft (Ziele, Strategien), 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.

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

Übergabephase

Die eigentliche Übergabe der Unternehmensführung (Implementierung der 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**.

In allen Phasen ist Mediation das geeignete Instrument um zu einvernehmlichen, in der Zukunft tragfähigen Regelungen kommen zu können. Speziell zugeschnitten auf die jeweiligen Situationen und Bedürfnisse bieten wir in unserem Team unter anderem auch unternehmensinterne Teamtrainings, Teambildungs- Zielfindungs- Strategieworkshops, Coaching, sowie Moderation von Meetings an. Aber auch nach außen, zum Beispiel bei kritischen Gesprächen mit Kunden, Lieferanten oder Banken, kann Unterstützung von dritter Seite sehr hilfreich sein.

Das Mediationsverfahren sieht je nach Bedarf auch die Beiziehung von Sachverständigen vor, um das erarbeitete Konzept steuerlich, rechtlich und finanziell zu überprüfen und zu optimieren.

Entscheidend für den Erfolg ist der klare Wille zur Übergabe sowohl seitens des Übernehmers als auch seitens des Übergebers, 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 Gedanken über die eigene Zukunft** (z.B. sinnvolle Aktivitäten im außerberuflichen Bereich) **und die des Unternehmens**.
- **Schaffung / Ermöglichung eines guten Gesprächsklimas zwischen Übergeber und Übernehmer** (Moderation/Mediation durch neutrale Dritte) **von Anfang an**, noch bevor „der Hut brennt“!
- Sammeln von Führungserfahrung potentieller Übernehmer außerhalb des Unternehmens und rechtzeitige Einarbeitung in eigenverantwortliche Aufgabenbereiche im Unternehmen.
- Erwartungen klar aussprechen - Offenlegung aller Aspekte - keine Tabus!
Wollen Sie, dass die Kinder die Nachfolge antreten, dann sagen Sie das auch deutlich!
- Alle Betroffenen mit einbeziehen, jedoch klare Trennlinien zwischen Unternehmen und Familie ziehen.

Nähere Informationen über Mediation und uns finden Sie unter: www.mediationsteam.co.at