

# herensteiner

02/08

Nachfolgeprozess aus Sicht  
des Unternehmens  
MAG. HERTA FISCHER

Management-Herausforderung:  
Betriebsnachfolge  
MAG. ELISABETH ZEHETNER

Nachfolge in  
Familienunternehmen  
MAG. WALTER SCHNITZHOFFER

Abschied oder Neubeginn?  
DR. ERNST DOMAYER

»Lieber ein schneller  
und sauberer Schnitt«

IM GESPRÄCH MIT DR. GERNOT SCHUSTER

management  
information

Unternehmens-  
nachfolge

## Unternehmens- nachfolge hernsteiner 02/08



Foto Weiswurm GmbH

Die überwiegende Mehrheit der österreichischen Unternehmen sind Familienbetriebe. Für die nächsten Jahre wird eine wahre »Pensionierungswelle« von Unternehmern/-innen prognostiziert. Etwa 51.500 Unternehmen werden in den nächsten fünf Jahren vor einer Übergabe stehen. Das bedeutet, dass über 10.000 UnternehmerInnen pro Jahr die schwierigen Fragen rund um die Betriebsnachfolge lösen müssen.



Foto Weiswurm GmbH

Familienunternehmen stellt der Nachfolgeprozess vor große Herausforderungen. Es geht nicht nur darum, schwierige rechtliche, betriebswirtschaftliche und steuerliche Fragen zu klären, sondern auch Lösungen für heikle Familienfragen zu Nachfolge und Erbe zu finden. Die Beteiligten sind mit einem ganzen Bündel an Zielsetzungen konfrontiert: Fortbestand des Unternehmens, finanzielle Unabhängigkeit der Elterngeneration, Erhalt der Führung in der Familie, bestmögliche/r NachfolgerIn, günstige Bedingungen für den/die NachfolgerIn, gerechte Verteilung unter den Erben, geringes Konfliktpotenzial für die Erben, Steuerminimierung usw. Pointiert kann man sagen, es geht bei der Nachfolge in Familienunternehmen um die Themen Macht, Geld und Liebe.

Dass die Klärung dieser Fragen oft mit schweren emotionalen Belastungen verbunden ist, kennen viele von uns aus beruflichen oder auch privaten Kontakten. Wie Betroffene mit dieser Situation umgehen, welche Zukunftsbilder Übergebern/-innen helfen können und welche Chancen und Risiken der Generationswechsel für das Unternehmen bedeutet, wird in dieser Ausgabe des »Hernsteiners« ebenso beleuchtet wie Fragen des praktischen Herangehens und die Darstellung bewährter Strategien.

Dr. Katharina Fischer-Ledenice  
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamtreaktion:  
Mag. Peter Wagner

Mag. Herta Fischer  
Schwerpunktautorin  
Hernsteiner 2/08

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

**IMPRESSUM**  
Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

**HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION**  
Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien  
Stubenring 8-10, A-1010 Wien  
T: +43/1/514 50-6600  
F: +43/1/514 50-6617  
E: hernstein@hernstein.at  
www.hernstein.at

**COPYRIGHT**  
Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

**REDAKTION**  
Mag. Peter Wagner,  
Bäckerstraße 14/13, 1010 Wien  
T: +43/1/513 47 97-0  
E: office@leaders-circle.at

**GRAFISCHE KONZEPTION**  
Dechant Grafische Arbeiten

**FOTO**  
Helmut Rabel, team too, Wien

**LEKTORAT**  
Elisabeth Schöberl, Wien

**HERSTELLER**  
Holzhausen Wien

**OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS-  
VERHÄLTNISSE NACH DEM  
MEDIENGESETZ**  
Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien  
Stubenring 8-10, A-1010 Wien

Der Hernsteiner erscheint  
3 x pro Jahr.

Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

## verzeichnis

### 03

Nachfolgeprozess aus Sicht des Unternehmens

**MAG. HERTA FISCHER**

Welche Gefahren und Chancen bestehen für Familienunternehmen, wenn sich ein/e UnternehmerIn aus dem Familienunternehmen zurückzieht?

### 06

Management-Herausforderung: Betriebsnachfolge

**MAG. ELISABETH ZEHETNER**

Betriebsnachfolgen sind nicht nur eine volkswirtschaftliche Herausforderung, sondern auch ein Management Thema: ein Überblick über kritische Erfolgsfaktoren und ihre Bewältigung.

### 08

Nachfolge in Familienunternehmen

**MAG. WALTER SCHNITZHOFFER**

»Für uns stellt die Nachfolge im Betrieb kein Problem dar. Wenn die Zeit reif ist, werde ich mit meinem Steuerberater und Rechtsanwalt ein Nachfolgekonzept für meinen Sohn erstellen, und so werden wir das umsetzen.« In der Praxis wird das Thema Nachfolge häufig auf rein steuerliche und rechtliche Themen beschränkt. Dabei bleiben die für eine erfolgreiche Nachfolge wesentlichen Fragen oft unbesprochen und mögliches Konfliktpotenzial im zwischenmenschlichen Bereich wird nicht aufgedeckt. Die Gefahr lauert in der Zukunft.

### 10

Abschied oder Neubeginn?

**DR. ERNST DOMAYER**

Welche »Zukunftsbilder« Übergeber benötigen, um Abschied nehmen zu können.

### 14

**INTERVIEW**

»Lieber ein schneller und sauberer Schnitt«

Dr. Gernot Schuster, Partner von Deloitte, über verschiedene Spielarten der Nachfolge, je nach Rechtsform des Unternehmens, die Bedeutung von Stiftungen und überlegenswerte Varianten bei KMUs, um die Führbarkeit nicht zu gefährden.

### 16

**INTERVIEW**

Eine vom Schicksal begünstigte Konstellation

Die Nachfolge-Generation Teresa Bundy, Vanessa Steinmetz-Bundy und Hannes Steinmetz über die Gestaltung des Nachfolgeprozesses bei BUNDY BUNDY, in den zwischenzeitlich gleich zwei Familienunternehmen involviert waren.

### 18/19

**SERVICE**

Generationswechsel in Familien steht bevor

Hernstein Umfrage

Literaturtipps

### 20

**SERVICE**

Hernstein Angebote

# Nachfolgeprozess aus Sicht des Unternehmens

## Welche Gefahren und Chancen bestehen für Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmer/eine Unternehmerin aus dem Familienunternehmen zurückzieht?

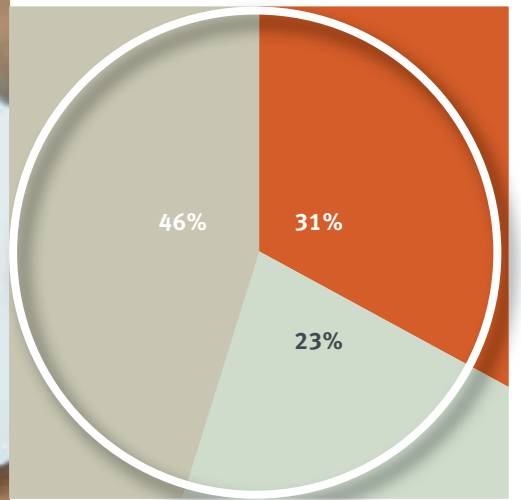
Die Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin steht in Familienbetrieben für das Unternehmen und stiftet dadurch bei den Mitarbeitern/-innen Sicherheit und Orientierung. Wenn sich nun die Unternehmerpersönlichkeit – meist nach einer sehr langen Phase – aus dem Unternehmen zurückzieht, bedeutet dies für das Unternehmen eine weit höhere Irritation und Verunsicherung als der Wechsel im Top-Management eines Nicht-Familienunternehmens. Das ist nicht nur durch den Umstand bedingt, dass die Klärung des Nachfolgeprozesses häufig auf der Ebene der handelnden Personen zu großen Konflikten führt, sondern weil das Familienunternehmen in dieser Phase in seiner Grunddynamik und -struktur erschüttert und in Frage gestellt wird.

Die starke Koppelung der Systeme »Unternehmen« und »Familie«, die für Familienunternehmen meist einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellt, kann in der Phase des Generationswechsels zu einer Belastung werden, die in vielen Fällen die Existenz des Unternehmens nicht nur gefährdet, sondern zum Aus des Familienunternehmens führt.<sup>1</sup> Andererseits kann die Übergabe einen Erneuerungsschub auslösen, der hohes Wachstum und langfristige Erfolge bewirkt.

## Die Lösung der Nachfolgethematik ist für Familienunternehmen existenziell

Die Abhängigkeit der Organisation von der Person des Geschäftsführers bzw. einer zentralen Führungspersönlichkeit sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die gesamte Ausrichtung der Organisation auf eine Unternehmerpersönlichkeit typisch. Nach einer Untersuchung des deutschen Institutes für Mittelstandsforschung gehen 77 % der UnternehmerInnen davon aus, dass sie nicht länger als einen Monat abwesend sein können, ohne dass der normale Geschäftsverlauf in irgendeiner Form gestört würde.<sup>2</sup> Wenn diese Person für längere Zeit oder dauerhaft aus der Organisation ausscheidet, stellt das für die Organisation ein großes Gefahrenpotenzial dar. Und dass die Situation rascher eintreten kann als angenommen, ist ziemlich wahrscheinlich. 54 % der Übertragungen von Familienunternehmen erfolgen in Deutschland ungeplant und überraschend, nur bei 46 % erfolgt ein geplanter Generationswechsel in der Geschäftsführung aus »Altersgründen«.

ABB. 1  
Übertragung von Familienunternehmen  
nach Übertragungsursachen<sup>3</sup>



QUELLE Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

- Geplanter Generationenwechsel in der Geschäftsführung »aus Altersgründen«
- Ungeplanter Generationenwechsel wegen plötzlichen Ausscheidens des Unternehmers (z. B. Krankheit oder Tod)
- Ungeplante Übertragung der Geschäftsführung wegen des Berufswechsels aus anderen Gründen (z. B. Scheidung, berufliche Umorientierung)

MAG. HERTA FISCHER  
ist Trainerin und Beraterin am Hernstein  
Institut für Management und Leadership.

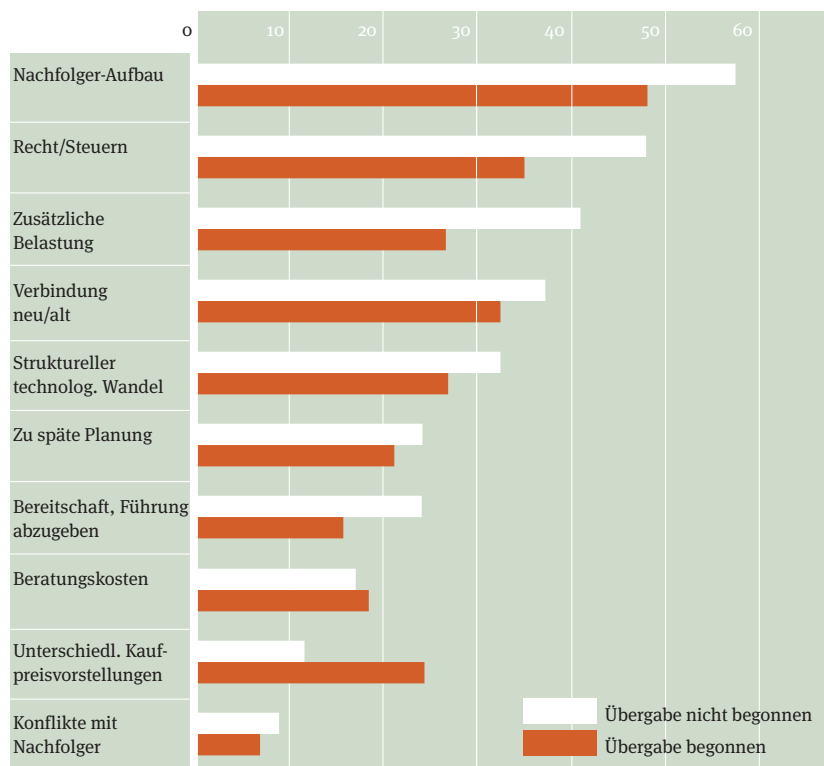
<sup>1</sup> N. Kailer und G. Weiß nennen dazu folgende Zahlen: »Nicht einmal jedes dritte Familienunternehmen wird z. B. in den USA innerhalb der Familie in die zweite Generation weitervererbt, etwa jedes zehnte wird in die dritte Generation weitergegeben, nur 3 % werden in die vierte Generation vererbt. Nach einer Studie der Wiener Beratergruppe osb schafft nur die Hälfte der Familienunternehmen den Sprung in die zweite und davon wieder nur die Hälfte die Übertragung auf die dritte Generation.« Andere Quellen belegen, dass pro Generationswechsel 30 % der Familienunternehmen untergehen; vgl. N. Kailer, R. Schauer, B. Feldbauer-Durstmüller (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge. Trauner Verlag 2005, S. 13 f. und 153 f.

<sup>2</sup> H. Habig, J. Berninghaus: Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Springer 2004, S. 38.

<sup>3</sup> H. Habig, J. Berninghaus: a. a. O., S. 46.

**ABB. 2**  
Problemfelder bei der Unternehmensübergabe aus Übergabersicht

QUELLE Norbert Kailer und Gerold Weiß, a. a. O., S. 36



Den meisten Unternehmern/-innen ist stark bewusst, wie wichtig die Lösung der Nachfolgefrage für das Unternehmen ist. Umso erstaunlicher ist es, wie unprofessionell und damit fahrlässig viele Familienunternehmen damit umgehen. Mangelnde und zu kurzfristige Planung ist die Hauptursache für das Scheitern von Übergabeprozessen.<sup>4</sup> Die KMU Forschung Austria<sup>5</sup> berichtet, dass bei nur 18 % der Übergaben eine konkrete, umfassende Planung vorliegt, und nennt als die drei Hauptursachen für das Scheitern von Übergaben mangelnde Planung, Nichtinanspruchnahme von externer Beratung und mangelnde Erfahrung des Nachfolgers/der Nachfolgerin.

Die Problemfelder bei der Unternehmensübergabe sind sicher vielfältig und werden je nach Blickwinkel unterschiedlich bewertet. Die oben stehende Abbildung spiegelt die Ergebnisse einer 2004 durchgeführten Erhebung bei oberösterreichischen Familienunternehmen wider<sup>6</sup>. (siehe Abb. 2)

### Personen sind wichtiger als Strukturen

Für die meisten Familienunternehmen gilt die These, dass Personen wichtiger sind als formale Strukturen. Speziell bei Gründungsunternehmen ist die gesamte Ausrichtung der Organisation auf die Unternehmerpersönlichkeit typisch. Die zentrale Unternehmerpersönlichkeit gruppiert die Personen ihres Vertrauens um sich herum. Wir finden informelle Organisationsstrukturen vor, die auf hoher persönlicher Loyalität, Vertrauen und einer langen gemeinsamen Geschichte basieren. Wenn die Person, bei der alle Fäden zusammenlaufen, die durch ihre Persönlichkeit das Unternehmen geformt hat und die für das Unternehmen als Ganzes steht, aus dem Unternehmen ausscheidet und eine neue Person diese Position einnimmt, gerät damit auch das gesamte Organisationsgefüge ins Wanken. Das Beziehungs- und Vertrauensnetzwerk muss neu geknüpft werden, es kann nicht einfach übernommen werden. NachfolgerInnen müssen ihr eigenes Führungsnetzwerk mit eigenen tragfähigen Führungsbeziehungen etablieren.

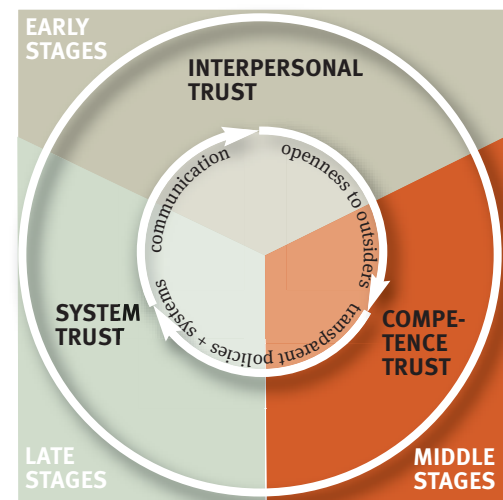
Typischerweise kommt es beim Wechsel zur zweiten Generation zu einer Ausdifferenzierung der Führungsstruktur. Die neue »Chefin« bzw. der neue »Chef« gruppiert einige wenige Spezialisten/-innen um sich, mit denen sie bzw. er sich berät und die wichtigen Entscheidungen vorbereitet. Die Organisationsstruktur ist weiterhin von guten und engen persönlichen Verbindungen geprägt. Die Ausdifferenzierung zu einem »funktional organisierten Unternehmen« mit eigenen Bereichen (z. B. Vertrieb, Technik, kaufmännische Verwaltung) stellt erst einen weiteren Entwicklungsschritt dar, der eine gewisse Unternehmensgröße und somit einen Wachstumsprozess voraussetzt. Bei weiterem Wachstum etablieren sich auch in Familienunternehmen »divisionale Organisationsstrukturen«, in denen Führungskräfte unterschiedliche Märkte oder Produkte verantworten.

### Vertrauen muss immer wieder neu etabliert werden

Parallel zum Prozess der Entwicklung und Ausdifferenzierung von formalen Organisationsstrukturen kann man beobachten, dass sich die Dynamiken und Dimensionen, auf denen Vertrauen beruht, verändern und entwickeln.

**ABB. 3**  
Cycle of Trust<sup>7</sup>

QUELLE Chamu Sundaramurthy



In der ersten Phase von Familienunternehmen ist die Basis für Vertrauen eine personenzentrierte, zwischenmenschliche Form (Interpersonal Trust). Vertrauen basiert auf engem persönlichem Kontakt. Häufig sind UnternehmerInnen stolz auf das »blinde Vertrauen«, das sie in ihre MitarbeiterInnen setzen können, und übersehen dabei, in welchen Situationen das nicht funktional bzw. sogar kontraproduktiv sein kann. Mit der Ausdifferenzierung von formalen Strukturen, mit der Differenzierung zwischen Personen und Funktionen etabliert sich in Familienunternehmen eine Form von Vertrauen, das nicht auf der Person allein basiert, sondern zusätzlich auf den Kompetenzen, die MitarbeiterInnen in das Unternehmen einbringen (Competence Trust). UnternehmerInnen vertrauen darauf, dass die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben effizient erfüllen, dass sie Experten-Know-how zur Verfügung stellen und Kompetenzen einbringen, die es dem Unternehmen ermöglichen, mit steigenden Komplexitäten, Marktanpassungen, Veränderungen usw. erfolgreich umzugehen. In dieser Phase ist es oft notwendig bzw. hilfreich, dass sich Familienunternehmen stärker öffnen und von außen Erfahrungen und Kompetenzen in das Unternehmen integrieren, dass sie externe Spezialisten/innen holen und so Wachstumspotenziale sichern.

Wenn Familienunternehmen weiter wachsen, kann Vertrauen nicht mehr allein auf persönlichen Beziehungen basieren. Eine weitere Ebene ist erforderlich, die Vertrauen als besondere Systemqualität gewährleistet (Systems Trust). Erfolgreiche Familienunternehmen einer bestimmten Größe entwickeln Governance-Regeln, die Identität, Transparenz und Sicherheit für eine große Gruppe von Personen mit unterschiedlichen Funktionen und Interessen (Familie, Unternehmen, Eigentum) sicherstellen. Family Governance als ein Set an Spielregeln und als »kollektives Gedächtnis« schützt die Familie vor sich selbst und sichert die Ressource »Familie« für das Unternehmen. Es stellt ein Commitment zu einer gemeinsamen Wertebasis dar und gibt Sicherheit und Klarheit, wie in schwierigen Situationen vorzugehen ist. Rein auf der Basis guter zwischenmenschlicher Beziehungen können die komplexen Probleme nicht gelöst werden. Das System ist ohne gemeinsamen Regel- und Wertekanon überfordert.

### Familiäre Bindungen erschweren Personalentscheidungen

Die überwiegende Mehrheit der UnternehmerInnen wünscht sich nach wie vor eine Weitergabe des Unternehmens (Eigentum und Management) innerhalb der Familie. Die Kontrolle über das Unternehmen soll in der Familie bleiben. Ein Verkauf oder FremdmanagerInnen stellen aus der Familienperspektive meist nur zweitbeste Lösungen oder sogar undenkbar Optionen dar. Eine klare Einschätzung, ob NachfolgerInnen wirklich geeignet sind, wird häufig durch den »Familienblick« getrübt, wodurch Familienmitglieder in Positionen kommen, für die sie nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Aus der Perspektive der Organisation ist relevant, ob die Passung zwischen den Anforderungs- und Qualifikationsprofilen der jeweiligen Stelle und den Kompetenzen und Potenzialen stimmt, die ein Kandidat/eine Kandidatin mitbringt. Das heißt: Ist die Person für die jeweilige Position geeignet oder nicht? Der Nicht-Eintritt eines Familienmitglieds in das Unternehmen kann für die Organisation daher einen großen Gewinn darstellen.

<sup>4</sup> In Deutschland ist jede zehnte Insolvenz durch schlecht durchgeführten Generationswechsel bedingt; vgl. F. Boos, M. Lengbacher: »Blut ist dicker als Wasser. Generationsübergabe in Familienunternehmen«, in: F. Boos, B. Heitger (Hrsg.): Veränderungen – systemisch. Management des Wandels – Praxis, Konzepte und Zukunft. Klett-Cotta 2004, S. 179–189.

<sup>5</sup> Vgl. P. Voithofer: Unternehmensnachfolge aus wirtschaftlicher Sicht. Forschungsbericht entnommen der Homepage der KMU Forschung Austria.

<sup>6</sup> N. Kailer: a. a. O., S. 36.

<sup>7</sup> Ch. Sundaramurthy: »Sustaining Trust Within Family Businesses«, in: Family Business Review, vol. XXI, no. 1, März 2008, S. 92.

<sup>8</sup> R. Wimmer: »Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen«, in: E. Frasl, H. Rieger (Hrsg.): Family Business Handbuch. Linde 2007, S. 30–46.



## Familienunternehmen brauchen bei der Nachfolge Schutz vor der Familie

Dass hinter dieser schematischen Darstellung in der Praxis sehr komplexe soziale Situationen und schwierige emotionale Entscheidungen stehen, ist selbstverständlich. Jeder, der sich mit Familienunternehmen beschäftigt, kennt Beispiele, wo familiäre Streitigkeiten um Macht- und Eigentumsverhältnisse einen Familienbetrieb zerstört haben. Immer dann, wenn sich familieninterne Autoritätsstrukturen, die über lange Zeit praktiziert wurden, in Auflösung befinden (durch Tod, Generationswechsel, Streitigkeiten), ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Konflikte eskalieren und Familienkonflikte auf das Unternehmen überschwappen. Rudolf Wimmer<sup>8</sup> bezeichnet diese Konflikteskalation als »das größte Selbstgefährdungspotenzial von Familienunternehmen«.

Die Entscheidung, wer die Nachfolge im Familienunternehmen antritt, ist für die Organisation enorm wichtig. Ebenso wichtig ist, wie rasch es dieser Person gelingt, die Führungsmacht tatsächlich zu übernehmen, wie schnell es ihr also gelingt, aus dem Schatten des Vorgängers/der Vorgängerin zu treten und eigenständig Entscheidungen zu treffen. Dass ÜbergeberInnen sich freudig und rasch aus dem Unternehmen zurückziehen, ist die große Seltenheit. Meist wollen sie länger und »gewichtiger« im Unternehmen präsent bleiben, als das den NachfolgerInnen lieb ist und der Organisation guttut. Für das Unternehmen ist wichtig, dass die Phase der »Doppelgleisigkeit«, in der ÜbergeberIn und NachfolgerIn gemeinsam agieren und die MitarbeiterInnen nicht klar wissen, wer was entscheidet, möglichst kurz gehalten wird. Für die Organisation sind klare Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen von Vorteil. Die gut gemeinte Intention der Übergebenden, noch »mitzuhelfen«, hat häufig negative Auswirkungen.

## Generationswechsel als Neuorientierung und Neustart

Ein Generationswechsel stellt in den meisten Familienunternehmen eine Unterbrechung einer langen Phase der Kontinuität und Stabilität dar. Das verunsichert Personen und setzt wie alle großen Veränderungsprozesse Emotionen und damit Energien frei. Die Organisation ist in ihrer Kontinuität und Stabilität und damit auch in ihrer Trägheit ausreichend irritiert, um den Weg für Veränderungen zu öffnen. Die Gründungs- und Aufbauphase, in der typischerweise eine Person das Unternehmen geprägt hat, geht zu Ende. Diese zentrale Ausrichtung der ganzen Organisation auf die Gründerperson hat dem Unternehmen zahlreiche Vorteile gebracht, doch gleichzeitig wurde das Unternehmen in seinen Wachstumschancen genau dadurch limitiert. Die Erfolgskonzepte der Vergangenheit machen oft blind für die Veränderungsnotwendigkeiten in der Gegenwart. Sehr erfolgreiche UnternehmerInnen zögern oft notwendige Erneuerungen zu lange hinaus. Der Generationswechsel ist ein guter Zeitpunkt, notwendige Veränderungen endlich umzusetzen. Erstarrte Strukturen, die längst nicht mehr funktional, sondern lähmend und behindernd sind, können/ müssen aufgebrochen werden. Die Weichen für die Zukunft werden neu gestellt.

# Nachfolgeprozess aus Sicht des Unternehmens fortsetzung

Typischerweise besteht auch ein Nachholbedarf in der Entwicklung adäquater Management-Strukturen. Nicht selten findet man z. B. Familienunternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern/-innen, die nicht wirklich über ein Personalmanagement verfügen oder Marketing- und Strategiefragen im Wesentlichen aus dem Bauch heraus entscheiden. Die Frage, welche Führungsstrukturen das Unternehmen braucht, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen, ist im Übergabeprozess unbedingt neu zu beantworten. Ebenso ist die Frage zu klären, in welcher Form die Eigentümerinteressen am besten gewahrt werden können (Beiratsmodell, Aufsichtsratsmodell, ...). Allgemein gültige Lösungen gibt es dafür nicht, jedes Familienunternehmen muss die passenden Varianten erarbeiten. Oft ist es für Familienunternehmen riskanter und gefährlicher, so weiterzumachen wie bisher, als Veränderungen in Angriff zu nehmen. Wie erfolgreich ein Familienunternehmen die Phase des Generationswechsels für einen Neustart und eine Neupositionierung nutzen kann, ist daher nachhaltig erfolgsrelevant.

Die oft beschriebene Stärke von Familienunternehmen, mit Geld sehr gewissenhaft und risikobewusst umzugehen, hat als Schattenseite die ebenso häufige Tendenz, mit Investitionen zu zögerlich umzugehen und notwendige Investitionen zu lange hinauszuschieben. Häufig können sich UnternehmerInnen in der Vor-Übergabephase nicht mehr entschließen, notwendige Investitionen zu tätigen. Es entsteht ein gewisser »Innovationsstau«. Der Wechsel der Unternehmensführung bietet dem Übernehmer/der Übernehmerin die Chance – oft auch die Notwendigkeit – eine klare Neupositionierung vorzunehmen und das Unternehmen deutlich in Richtung Zukunft auszurichten. Neue Technologien, neue Ideen in der Gestaltung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder im Aufbau von Märkten bringen Innovationsenergie in das Unternehmen und machen den Weg frei für notwendige Investitionen.

## Erfolgsstrategien von erfolgreichen Familienunternehmen

Patentrezepte für Erfolg gibt es nicht, sehr wohl aber Strategien, die Erfolgchancen deutlich erhöhen. Die erfolgreichsten Familienunternehmen treffen für die wichtige Phase des Generationswechsels langfristige Vorbereitungen. Sie verringern die Risiken, indem sie für klare Verhältnisse, finanzielle Absicherungen und eine langfristige Personalpolitik sorgen. Sie beschäftigen sich intensiv mit der Qualifizierung ihrer MitarbeiterInnen und sorgen für den Aufbau einer zweiten Führungsebene bzw. bei kleinen Unternehmen für den Aufbau eines Stellvertreters/einer Stellvertreterin. Unsicherheiten des Nachfolgers/der Nachfolgerin in der Übergabephase können dadurch besser ausgeglichen werden. Erfolgreiche Familienunternehmen entwickeln ein gutes Regelwerk zur Minimierung von Streitigkeiten, damit Zwistigkeiten bzw. Diskontinuitäten in der Familie (Scheidung, Unfall, Erkrankung usw.) nicht auf das Unternehmen übergreifen. Sie betreiben Risikominimierung durch vorweggenommene Erbfolge, d. h. die Übergabe der Führung und die Regelung des Eigentums erfolgen parallel. Das sichert dem Nachfolger bzw. der Nachfolgerin ein Standing als UnternehmerIn, was in Familienunternehmen deutlich mehr zählt, als nur ManagerIn zu sein. Gleichzeitig sorgt es für Klarheit auf der Eigentümerseite. Es zwingt zur Lösung von schwierigen Fragen, die früher oder später ohnehin geklärt werden müssen.

Erfolgreiche Familienunternehmen verfolgen die Strategie »Das Unternehmen hat Vorrang« und sichern gerade dadurch die Familie langfristig ab. »Man kann ein Unternehmen nur dann dauerhaft zum Mittel für seine »egoistischen« Zwecke machen, wenn man gerade das nicht tut, sondern sich seiner Abhängigkeit bewusst bleibt und sich in den Dienst der größeren Überlebenseinheit, des Unternehmens, stellt.«

### LITERATUR

E. Frasl, H. Rieger (Hrsg.): Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Linde 2007.

H. Habig, J. Berninghaus: Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Springer 2004.

R. Schauer, N. Kailer, B. Feldbauer-Durstmüller (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge. Trauner Verlag 2005.

F. B. Simon, R. Wimmer, T. Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck Haniel u. a. Carl-Auer Verlag 2005.

Ch. Sundaramurthy: »Sustaining Trust Within Family Businesses«, in: Family Business Review, vol. XXI, no. 1, März 2008, S. 89–102.

P. Voithofer: Unternehmensnachfolge aus wirtschaftlicher Sicht. Forschungsbericht entnommen der Homepage der KMU Forschung Austria.

R. Wimmer, E. Domayer, M. Oswald, G. Vater: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Gabler 2005.

# Management- Herausforderung:



# Betriebsnachfolge

Betriebsnachfolgen sind nicht nur eine volkswirtschaftliche Herausforderung, sondern auch ein Management-Thema: ein Überblick über kritische Erfolgsfaktoren und ihre Bewältigung.

Die demografische Entwicklung schlägt sich nicht nur im sinkenden Arbeitskräfteangebot nieder, sondern auch aufseiten der Unternehmer. Österreich steht eine Unternehmer-Pensionierungswelle bevor, deren volkswirtschaftliche Bedeutung nicht zu unterschätzen ist. Während auf der einen Seite das Schließen von Betrieben aufgrund einer Pensionierung des Unternehmers Teil des generellen wirtschaftlichen Strukturwandels ist, so ist es auf der anderen Seite erfolgsentscheidend, dass gesunde und zukunftsfähige Betriebe und ihre Arbeitsplätze auch im Fall einer Pensionierung des Betriebsinhabers fortbestehen können. Der Wirtschafts- und Arbeitsstandort Österreich hat daher ein vitales Interesse an erfolgreichen Betriebsübernahmen. Das Potenzial an Übernahmekandidaten ist enorm: Bis 2013 stehen in Österreich etwa 51.500 Unternehmen vor einer Übergabe.

## Nachfolgewelle rollt

Der Trend in Richtung einer steigenden Anzahl von Betriebsübergaben nimmt klar zu: Nach der WKÖ-Statistik »Unternehmensübergaben 1998–2006« gab es im Jahresdurchschnitt des untersuchten Zeitraums rund 5.500 Übergaben. Dabei wurden alle Formen der Nachfolge, in- und außerhalb der Familie, gezählt. 1998 waren es noch 5.188 Übernahmen gewesen, 2006 aber bereits 6.473 (+ 10 %). Von Interesse ist auch die Branchenanalyse: Bei den Sparten führte 2006 die Tourismus- und Freizeitwirtschaft mit 2.172 Nachfolgen. Insgesamt finden 29 % aller Übernahmen in der Gastronomie statt. An zweiter Stelle stehen Gewerbe und Handwerk mit 1.459 Übernahmen, gefolgt vom Handel mit 1.401 Übernahmen. Die dominierende Form der Betriebsnachfolge ist jene innerhalb der Familie. Dies zeigt auch die von der KMU Forschung Austria durchgeführte Nachfolge-Studie »Unternehmensnachfolgen und -übergaben in Österreich« (2004): 67 % der Übergaben finden innerhalb der Familie, 33 % außerhalb der Familie statt. Experten gehen davon aus, dass der Anteil der externen Nachfolgen tendenziell ansteigen wird. Die erwähnte Nachfolge-Studie illustriert auch die beschäftigungspolitische Dimension von Betriebsnachfolgen: Fast 65 % der Übergabebetriebe haben bis zu vier Mitarbeiter, 17 % haben fünf bis neun Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund ist die Förderung erfolgreicher Nachfolgen auch aus beschäftigungspolitischer Perspektive ein Gebot der Stunde.

## Richtige Entscheidungen gefragt

Betriebsnachfolgen stellen sich auf der betriebswirtschaftlichen Ebene als Management-Herausforderung dar, die vom scheidenden Unternehmer und vom Nachfolger gleichermaßen bewältigt werden muss. Eine erfolgreiche Nachfolge wird von zahlreichen Faktoren und Entscheidungen determiniert, die im Rahmen des Übergabe- bzw. Übernahmeprozesses eine – vielfach unterschätzte – Rolle spielen. Nachfolgend eine Übersicht über die wesentlichsten Faktoren.

### FORM DER ÜBERNAHME:

Ein Betrieb kann auf verschiedene Arten übernommen werden. Die gebräuchlichste Form ist der Kauf. Das Unternehmen wird zu einem vertraglich definierten Zeitpunkt zu einem bestimmten Kaufpreis vom Übergeber an den Übernehmer übertragen – mit allen Rechten und Pflichten. Neben der Bezahlung kann die Leistung auch gegen Rente erfolgen. Man muss den Kauf bzw. Verkauf zwar nicht schriftlich regeln, es ist aber unbedingt ratsam, einen Vertrag aufzusetzen.

Der Vorteil einer Pacht gegenüber dem Kauf: Es muss nicht sofort eine hohe Summe aufgebracht werden. Allerdings gehört das Unternehmen nach wie vor dem Verpächter. Der Pächter hat kein Weitergaberecht.

Wird das Unternehmen innerhalb der Familie übergeben, kommt bei unentgeltlicher Übergabe meist die Schenkung zum Einsatz. Dabei sind die aktuellen gesetzlichen Regelungen zu beachten (z. B. Freibeträge).

Viele Unternehmen werden auch durch Erbschaft übergeben. Idealerweise sollte vor Eintritt des Erbfalles genau geregelt sein, an wen das Unternehmen vererbt wird, da sonst die Gefahr der Aufspaltung des Unternehmens besteht und so das Fortbestehen des Betriebes gefährdet sein könnte. Erben übernehmen nicht nur die Vermögenswerte, sondern auch die Schulden. Ist es wahrscheinlich, dass der Übergeber verschuldet war, ist eine »bedingte Erberklärung« beim Notar empfehlenswert. Damit kann das Haftungsrisiko ausgeschaltet werden.

### ERMITTLUNG DES UNTERNEHMENSWERTES:

Eine entscheidende Frage beim Unternehmenserwerb ist die Kaufpreisfindung. Es gibt zwar eine Reihe von Verfahren zum Ermitteln eines möglichst objektiven Unternehmenswertes, jedoch keine fixen Regeln, nach denen ein Unternehmen bewertet werden muss. Als Verhandlungsgrundlage empfiehlt sich das Erstellen eines Gutachtens über den Wert des gesamten Unternehmens unter Hinzuziehung von Experten (z. B. der Wirtschaftskammer). Ist der Firmenwert sehr stark von der Person des Unternehmers abhängig, der ja nach der Übergabe nicht mehr im Unternehmen mitarbeitet, lassen sich auch vereinfachte Bewertungsmethoden anwenden. Wichtige Kriterien für die Unternehmensbewertung sind Bilanzen, Arbeitnehmer, Standort, Image, Kundenstock, Marken- oder Patentrechte, Domain-Namen sowie die Kosten-Ertrags-Analyse. Die Erstellung eines Bewertungsgutachtens wird in einigen Bundesländern von der Wirtschaftskammer durch den »Nachfolge-Check« gefördert.

### EMOTIONALE DIMENSION:

Eine zentrale Rolle bei Übergaben spielt die emotionale Seite. Denn ein Unternehmen ist zumeist das Lebenswerk des Übergebers. Für den scheidenden Unternehmer ist es nicht leicht, Abschied zu nehmen. Vor allem in Familienbetrieben ist dieses Problem häufig die Ursache für ein Scheitern des Generationswechsels. Transparenz und offenes Aufeinanderzugehen sind für beide Seiten unerlässlich. Der Übergeber sollte sich überlegen, wie er die Zeit danach verbringen möchte. Es ist etwa ratsam, nach erfolgter Übergabe nicht regelmäßig im Betrieb vorbeizuschauen. Der Nachfolger hat mit Sicherheit bereits eigene Vorstellungen von der Unternehmensführung und sollte daher auch die Möglichkeit haben, seine Vorstellungen und Ideen umzusetzen.

### RECHTLICHE HERAUSFORDERUNGEN:

In Zusammenhang mit einer Betriebsnachfolge ist auf zahlreiche rechtliche Hürden und Notwendigkeiten zu achten. Bei der Wahl des optimalen Zeitpunktes der Übergabe sind rechtliche und wirtschaftliche Aspekte (Pensionsantrittsvoraussetzung, Steuerbelastung) zu berücksichtigen. Weitere Herausforderungen lauern im Erbrecht: Die Gewissheit, dass die Nachfolge auch für den Ablebensfall klar geregelt ist, bietet einigermaßen Gewähr für ein Fortbestehen des Unternehmens nach den Zielvorstellungen des Übergebers. Gerade bei mehreren Erben und komplizierten Vermögensverhältnissen empfiehlt es sich, Verfügungen rechtzeitig zu treffen. Der Unternehmer sollte sich Klarheit darüber verschaffen, wer der geeignete Unternehmensnachfolger ist. Die letztwillige Anordnung sollte sprachlich möglichst klar und eindeutig verfasst werden. So können nachfolgende Streitigkeiten zwischen den Nachfolgern weitgehend vermieden werden. Empfehlenswert ist es auf jeden Fall, letztwillige Verfügungen unter Zuhilfenahme von Experten (Notar, Rechtsanwalt, Steuerberater) zu verfassen. Ziel sollte die Einigung zwischen Übergeber, Übernehmer und den pflichtteilsberechtigten Personen sein.

**MAG. ELISABETH ZEHETNER**  
ist Bundesgeschäftsführerin  
des Gründer-Service der  
Wirtschaftskammer Österreich.

## Suche in der Nachfolgebörse

Für eine erfolgreiche Betriebsnachfolge müssen sich beide Seiten gut vorbereiten – sowohl Übergeber als auch Übernehmer. Für den Übergeber ist es empfehlenswert, rechtzeitig – das bedeutet drei bis fünf Jahre – vor der Übergabe mit den Vorbereitungen dafür zu beginnen. Die Hinzuziehung externer Beratung ist ebenso sinnvoll wie die Klärung familienintern offener Fragen (z. B. welche Geschwister erhalten welche Anteile). Weitere Maßnahmen aufseiten des Übergebers sind die professionelle Ermittlung des Unternehmenswertes, die Erstellung eines schriftlichen Nachfolgeplans, die Information der Kunden, die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und die Kontaktaufnahme mit der Hausbank. Übergeber, die in der Familie oder im Unternehmen keinen Nachfolger finden, können die vertrauliche Suche in der Nachfolgebörse des Gründer-Service nutzen ([www.nachfolgebörse.at](http://www.nachfolgebörse.at)).

Für den Übernehmer ist es im Vorfeld einer Betriebsnachfolge empfehlenswert, die eigene rechtliche und finanzielle Situation zu evaluieren (z. B. Gewerberecht, Befähigungsnachweis, NeuFÖG, Finanzierung, Rechtsform), Informationen über den jeweiligen Betrieb einzuholen (Grund für Übergabe, Konkurrenzsituation/Branchensituation, betriebswirtschaftliche Situation, Ruf/Image) und insbesondere Transparenz hinsichtlich der finanziellen Situation des Unternehmens zu schaffen (z. B. Bankschulden, Lieferantenverbindlichkeiten, Steuerrückstände, offene Sozialversicherungsbeiträge). Sehr wesentlich für den Erfolg einer Übernahme ist die Analyse des Mitarbeiterstandes (z. B. AVRAG, Altersstruktur, Betriebsvereinbarungen) und die Prüfung bestehender Verträge (z. B. Leasing, Liefer-, Miet-, Pachtverträge, Betriebsanlageneignung). Auch als Übernehmer sollte man eine objektive Unternehmensbewertung durchführen und externe Berater hinzuziehen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, Vereinbarungen in Bezug auf eine allfällige Mitarbeit vor der Übernahme und auf eine allfällige Mitarbeit des Übergebers für die Zeit nach der Übernahme zu treffen.

Die Herausforderungen, die im Zug einer Betriebsnachfolge auf Übergeber und Übernehmer warten, sind beachtlich. Beachtlich sind aber auch die betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Chancen erfolgreicher Nachfolgen. Umso wichtiger ist es, sich der Management-Herausforderung Betriebsnachfolge gut vorbereitet zu stellen.

# Nachfolge in Familienunternehmen

**MAG. WALTER SCHNITZHOFFER**  
ist Geschäftsführer des Spängler Family Office und zeichnet für den Beratungsschwerpunkt »Familienunternehmen« verantwortlich.

»Für uns stellt die Nachfolge im Betrieb kein Problem dar. Wenn die Zeit reif ist, werde ich mit meinem Steuerberater und Rechtsanwalt ein Nachfolgekonzept für meinen Sohn erstellen, und so werden wir das umsetzen.«

In der Praxis wird das Thema Nachfolge häufig auf rein steuerliche und rechtliche Themen beschränkt. Dabei bleiben die für eine erfolgreiche Nachfolge wesentlichen Fragen oft unbeantwortet und mögliches Konfliktpotenzial im zwischenmenschlichen Bereich wird nicht aufgedeckt. Die Gefahr lauert in der Zukunft.

Derzeit ist das Thema Unternehmensnachfolge äußerst präsent. Immer wieder wird betont, wie viele Tausend Unternehmen in den nächsten Jahren vor einer Nachfolge stehen und dass diese bei vielen nicht erfolgreich vonstatten gehen wird. Leider gibt es für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge kein Kochrezept. Jede Unternehmensnachfolgeregelung verlangt einen individuellen Lösungsansatz, da besonders bei Familienunternehmen immer mehrere Sichtweisen im sozialen System Unternehmen einerseits und im sozialen System Familie andererseits berücksichtigt werden müssen. Da es in der Praxis verschiedene Alternativen gibt, ein Unternehmen in die nächste Generation zu führen, sollte eine Nachfolgeplanung frühzeitig begonnen werden. Ein Planungshorizont von bis zu zehn Jahren ist absolut nicht ungewöhnlich. Natürlich kann es während eines derart langen Zeitraumes zu Änderungen der Ausgangsposition kommen, daher muss man bei der Entwicklung dieses Themas eine hohe Flexibilität an den Tag legen. Eine der ersten Überlegungen ist, die Rahmenbedingungen zu definieren, von denen das Gelingen einer Strategie abhängt. Auch wenn scheinbar feststeht, dass ein bestimmtes Familienmitglied die Unternehmensnachfolge antreten wird, ist es doch sinnvoll, am Beginn des Planungsprozesses mehrere Alternativen aufzuzeigen.

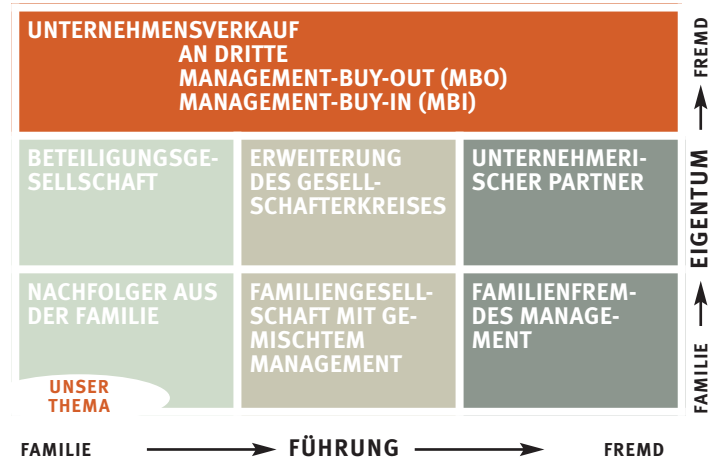
Erst wenn verschiedene Alternativen diskutiert werden, ist es möglich, die kritischen Erfolgsfaktoren, die jeder Alternative innewohnen, ausreichend zu betrachten, um im Endeffekt eine Variante bewerten zu können. Von den hier aufgezeigten Alternativen (siehe Grafik) konzentriert sich dieser Beitrag in der Folge auf das Thema Nachfolge aus der eigenen Familie.

Wenn ein Übergabeprozess gestartet wird, sollte dem Übergeber und dem Nachfolger bewusst sein, dass es sich für beide um Neuland handelt. So kann »Nachfolgen« nicht praktisch trainiert werden, wie auch das für den Übergeber »Nachgefolgtwerden« nicht praktiziert werden kann. Beide werden in diesem Prozess in ganz normale Kommunikationsfallen tappen. Dabei geht es wesentlich um eine Handlungsfrage, um immer wieder die positiven Anknüpfungspunkte für weitere Gespräche und nicht Begründungen für ein wahrscheinliches Scheitern zu suchen.

## Spielregeln mithilfe eines »Familienkodex«

Im Idealfall liegt bereits ein Familienkodex oder ein Familienleitbild vor, in dem die Familienmitglieder übereingekommen sind, wie sie sich dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Ein Familienleitbild ist generationenübergreifend formuliert und regelt den Umgang der Eigentümer mit dem Unternehmen, sei es dass sie im Unternehmen mittätig sind oder nur als Gesellschafter mit dem Unternehmen verbunden sind. In einem Familienkodex sind neben Grundsätzen und Werten auch Regeln enthalten, wie die Eigentümer mit dem Unternehmen kommunizieren bzw. wie jemand aus der Familie im Unternehmen in führender Position mitarbeiten kann. Weiters sollte in einem Leitbild die Grundlage für eine weitere juristische Ausgestaltung im Gesellschaftsvertrag oder Syndikatsvertrag geschaffen sein, aber auch Ehevertrag und Erbvertrag bis zu den Stiftungsurkunden. Wir beobachten, dass das Thema Familienleitbild oder Familienkodex mehr und mehr nachgefragt wird, da dadurch eine geordnete Kommunikation innerhalb der Familie – auch was die Nachfolge betrifft – in gewisser Weise institutionalisiert wird.

Natürlich löst das Vorhandensein eines Familienleitbildes noch nicht das Nachfolgethema an sich. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, strukturiert darzustellen, welche Grundregeln aus Sicht des Nachfolgers sowie aus Sicht des Übergebers unbedingt zu beachten sind.



## Grundregeln aus der Sicht des Nachfolgers:

- Treten Sie die Nachfolge nur an, wenn Sie es wirklich wollen und wenn Sie sich mit den gelebten Werten im Betrieb grundsätzlich identifizieren.**
  - Unternehmer sein ist »berufen sein«
  - Unternehmertum hat auch Schattenseiten
  - Unternehmer sein bedeutet harte Arbeit
  - Unternehmer sein bedeutet unternehmerisches Risiko einzugehen
  - Unternehmer sein heißt auch gestalten können, sich verwirklichen können
  - Gehorsam gegenüber den Eltern oder reine Pflichterfüllung genügt in der Regel nicht
- Treten Sie die Nachfolge nur an, wenn Sie es wirklich können!**
  - Der Erfolg des Unternehmens ist abhängig von der Person, die an der Spitze steht
  - Fachliche und persönliche Eignung
  - Können Sie die Frage beantworten, ob das Unternehmen auch in Zukunft Chancen hat, im bestehenden Markt erfolgreich zu sein?
- Machen Sie Erfahrungen (Karriere) außerhalb des eigenen Unternehmens.**
  - Persönlichkeit, Autorität dort aufbauen, wo es keinen Familienbonus gibt
  - Erfahrung stärkt das Selbstbewusstsein
- Klären Sie die Verhältnisse im Hinblick auf den Übergeber und die anderen Familienmitglieder, bevor Sie in das Unternehmen eintreten.**
  - Die Nachfolge in Führung und Beteiligung regeln
  - Die Entscheidung nach innen und außen klar kommunizieren
- Sorgen Sie dafür, dass Sie von Anfang an unternehmerische Verantwortung zumindest für Teilbereiche übernehmen.**
  - Übernahme von Tätigkeiten, bei denen Sie messbare Erfolge erzielen können
  - Verantwortung für eigene Projekte schafft Akzeptanz im Kreis der Führungskräfte, Mitarbeiter und Geschäftspartner
- Vereinbaren Sie mit dem Senior einen verbindlichen Fahrplan für die Übergabe.**
  - Zeitpunkt planen
  - Verantwortungsübernahme klar kommunizieren
- Finden Sie nach der Übergabe Ihre Identität im Unternehmen.**
  - Zeitpunkt für eine strategische Überarbeitung oder Neuausrichtung nützen
  - Vorsicht vor zu rascher Veränderung
  - Mit Fingerspitzengefühl Veränderungen herbeiführen – Identität einerseits bewahren (Leitbild), andererseits an eigene Unternehmensführung anpassen
  - Bauen Sie auf den historischen Erfolgsmustern auf, aber schärfen Sie das Profil der Firma mit zukünftigen Erfolgsmustern



## Grundregeln aus der Sicht des Übergebers:

- 1 **Bereitschaft, die Übergabe rechtzeitig zu thematisieren und konkret zu planen**
  - Offene Kommunikation mit dem Übernehmer und Einbindung in den Planungsprozess – strukturierter Weg bis zur Übergabe
- 2 **Aktive Information über die Ist-Situation des Betriebes in den vier Bereichen Kunde/ Markt/Produkt, Erfolg/Risiko, Prozesse, Personal**
- 3 **Konsens für den geplanten Weg innerhalb der Familie bzw. der Familiengeschafter herstellen**
  - Konkreter Zeitpunkt für die Übergabe – Bereitschaft, die »Trümpfe aus der Hand zu geben«
- 4 **Eventuell vorher Anpassung der Organisation (z. B. Beirat oder auch Stiftungslösung) – Beirat darf nie Unternehmerfunktion ausüben**
- 5 **Arbeiten Sie an einem Familienleitbild oder an einem Governance-Kodex für Ihr Familienunternehmen**
- 6 **Sicherstellung der Finanzierbarkeit der geplanten Übergabe**
- 7 **Führungskräfte rechtzeitig, aber bestimmt in die Übergabepäne einbinden**
- 8 **Die wichtigsten Geschäftspartner in geeigneter Weise informieren**
- 9 **Pensionsschock vermeiden**
- 10 **Vorbereitung auf den neuen Alltag (Sport, Reisen, Hobbys, ehrenamtliche Tätigkeiten usw.)**
- 11 **Sicherstellung einer ausreichenden Altersvorsorge (Vermögenskonzept des Übergebers)**
- 12 **Zukünftige Kommunikation planen, Familienkultur ernst nehmen (Großfamilie) – wichtige Familienfeste auch wirklich für den Familienfrieden nützen**

Es wurde hier versucht, sehr konzentriert wesentliche Fragen zum Thema Nachfolge aus der eigenen Familie bezogen auf die betreffenden Personen zu stellen. Grundsätzlich sind bei der Nachfolgeplanung an sich jedenfalls folgende Pflichtfragen zu stellen und, wenn möglich, im Dialog zu beantworten.

## Pflichtfragen

- 1 Welche Alternativen kommen für mich in Frage?
- 2 Gibt es einen Zeitplan?
- 3 Gibt es einen Kandidaten aus der eigenen Familie?
- 4 Welche Interessen sind zu berücksichtigen? (Familienleitbild)
- 5 Wo könnten die Spannungsfelder liegen?
- 6 Welche persönlichen und fachlichen Qualitäten sollte der Nachfolger haben?
- 7 Wo und wie kann er bestehende Lücken schließen (innerhalb oder außerhalb des eigenen Betriebes)?
- 8 Hat die Sicherung des Unternehmens Priorität vor persönlichen Interessen einzelner Familienmitglieder?
- 9 Ist in Zusammenhang mit der Nachfolge eine Veränderung der Unternehmensstruktur oder der Rechtsform, die Installierung eines Beirates oder eine Anpassung des Gesellschafts- oder Syndikatsvertrags notwendig?
- 10 Ist das Testament auf die Regelungen im Gesellschaftsvertrag abgestimmt?
- 11 Gibt es für den Nachfolger einen klaren Plan für die Übernahme von Verantwortung (auch in Teilbereichen)?
- 12 Wurde die geplante Übergabe mit den Führungskräften besprochen?
- 13 Bekommt der Nachfolger ehrliche und umfassende Information?
- 14 Ist die Übergabe wie geplant finanzierbar (Altersvorsorge des Übergebers, Erbschaftssteuer usw.)?
- 15 Ab wann binde ich die wichtigsten Geschäftspartner mit ein?
- 16 Gibt es schon jetzt einen Notfallplan, falls ich plötzlich ausfalle?

Wichtig auf beiden Seiten ist jedenfalls eine positive Grundhaltung in Bezug auf die Frage der Nachfolge als Prozess, indem nicht die Fehler gezählt werden, sondern die Freude über Fortschritte überwiegt.

Abschließend sei noch erwähnt, dass, wenn die Nachfolge nicht aus der eigenen Familie erfolgen kann, der Nachfolgeprozess trotzdem frühzeitig und aktiv angegangen werden soll. Wie aus der Grafik auf der vorhergehenden Seite, sind die Möglichkeiten vielfältig und letztlich abhängig von der Strategie der Eigentümer. Auch der Unternehmensverkauf im Mittelstand gewinnt im Zuge der Nachfolgeregelung zunehmend an Bedeutung.

## Fazit

Mit der Planung der Unternehmensnachfolge sollte man frühzeitig beginnen. Suchen Sie eine Person, einen Berater Ihres Vertrauens, der Sie auf dem Weg begleitet. Die fachlichen Expertisen können dann zum gegebenen Zeitpunkt kurzfristig aus rechtlicher und steuerlicher Sicht beigebracht werden.

„Wer sagt eigentlich, dass dein Bruder die logische Wahl für den Posten als Nachfolger an der Unternehmensspitze ist?“



»Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie.

Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden das Schlimmste.«

Peter Zinkann (Miele)

# Abschied oder Neubeginn?

Welche »Zukunftsbilder« Übergeber benötigen, um Abschied nehmen zu können.





Ein häufig kolportiertes Phänomen im Zusammenhang mit der Übergabesituation im Familienunternehmen besteht in der langen Verweildauer der älteren Generation der Übergeber. Bei Betrachtung der Statistik lässt sich feststellen, dass das Alter des Ausscheidens mit durchschnittlich 72 Jahren tatsächlich ungleich höher ist als im Vergleich zu Managern in Konzernen, wobei aufgrund der höher werdenden Lebenserwartung und zunehmender Vitalität dieser Generation künftig mit noch längeren Verweildauern zu rechnen sein wird. Dies wird häufig als Hemmschuh für die nachfolgende Generation und auch für die weitere Entwicklung des Unternehmens gesehen, da die Entfaltung der jungen Generation behindert wird und es zu Doppelführungen kommt, die destruktive Auswirkungen haben können und gewiss suboptimal sind.

Als Ursache dieses Phänomens wird seitens der Betroffenen, aber auch seitens der Experten die Schwierigkeit des Loslassens, des Abschiednehmens gesehen. Die junge Generation versteht häufig nicht, warum die Alten nicht in den wohlverdienten Ruhestand treten und endlich die Früchte ihrer lebenslangen Anstrengungen genießen möchten. Die Alten andererseits verstehen nicht, warum man sie loswerden möchte, wo sie doch ihre Erfahrungen gerne zur Verfügung stellen und weiterhin einen Platz beanspruchen. Dies ist tatsächlich eine Quelle von Kränkungen, Missverständnissen und Belastungen für beide Seiten und führt häufig zu unlösbaren Verstrickungen und Pattsituationen.

Seitens der Beratung haben wir – ich muss sagen: mühsam – gelernt, dass die Fokussierung auf das Abschiednehmen das Problem tatsächlich verschärft und Lösungen eher blockiert. Ich verdanke diese Erkenntnis einem Unternehmer, der mir einmal erklärte, dass man als Unternehmer geboren ist und dies daher Zeit seines Lebens auch bleibt; wie also kann man sich davon verabschieden? Als wir in der Beratung das Problem anders formulierten – wie kann in dieser Lebensphase ein unternehmerischer Neubeginn erfolgen? – entstand plötzlich Bewegung. Das Abschiednehmen schien nicht mehr so tragisch zu sein, da auch wieder Zukunft entstand. Diese paradox erscheinende Situation möchte ich näher beschreiben und in ihrer Bedeutung herausstreichen.

### Die emotionale Situation

Die emotionale Situation eines Übergebers ist in der Regel (Ausnahmen bestätigen die Regel) extrem schwierig und von Zwiespalt geprägt. Die immer wieder beschriebene psychologische Einheit (z. B. R. Wimmer et al.) von Persönlichkeit und Unternehmen war für das Selbstverständnis des Unternehmers eine nie hinterfragte, sondern selbstverständliche Grundlage seiner persönlichen und auch materiellen Existenz. Das Unternehmen als »erweitertes Selbst« zur Verfügung zu haben und sich dadurch auch Anerkennung und Erfolg sichern zu können, ist in der Tat eine einmalige Konstruktion, zu der es vermutlich psychologisch betrachtet wenig Vergleichbares gibt. Die dadurch entstehende Potenzierung der Person schützt ebenso vor den Ängsten des Alterns und gleicht aufgrund der großen Erfahrung und Routine zudem Schwächen aus, die doch auch zunehmend entstehen. Der Unternehmer hat gegenüber Konzernmanagern einen weiteren Vorteil: Er kann sich die Konkurrenz Jüngerer vom Leib halten und bleibt eigentlich immer der Überlegene. So etwas aufzugeben erscheint tatsächlich nicht attraktiv – warum sollte jemand dies tun?

Natürlich existiert ebenso die andere Sichtweise, die ein Aussteigen nahelegt: Irgendwie hat man ja doch auch schon genug gearbeitet, es gibt sehr wohl Wünsche nach Beschäftigung mit anderen Themen und nach Privatleben, man bemerkt zudem ein Nachlassen der Kräfte und erlebt eine junge Generation, die bereit ist, die Führung zu übernehmen. In der Regel stehen sich diese beiden Aspekte gegenüber und verhindern in ihrer Pattsituation eine Entscheidung. Die von außen kommenden Einflüsse und Empfehlungen gehen meist in Richtung »Aufhören« und haben, obwohl vielfach gut gemeint, eine eher verfestigende Wirkung, da sie an das Loslassen appellieren und die Botschaft beinhalten: »Wann gehst du endlich?«

#### DR. ERNST DOMAYER

ist geschäftsführender Gesellschafter der osb international sowie langjähriges Mitglied des Hernstein Trainer-Staffs.

Seitens der Beratung haben wir – ich muss sagen: mühsam – gelernt, dass die Fokussierung auf das Abschiednehmen das Problem tatsächlich verschärft und Lösungen eher blockiert.

# Abschied oder Neubeginn?

fortsetzung



**Aber was wäre, wenn sie wirklich so weit sind und uns nicht mehr bräuchten? Wenn das Unternehmen ohne uns erfolgreich ist und wir keinen Platz mehr hätten?**

>>> Es erscheint von der Psyche des Unternehmers her betrachtet völlig absurd, sich ein Leben ohne Arbeit, quasi in Freizeit, vorzustellen oder sich auch illusionär hineinzufantasieren oder sich von Verwandten dazu verführen zu lassen. Was dadurch entsteht, ist tatsächlich Leere und eine Stimmung der Zukunftslosigkeit, der Endzeit. Zu verkraften wäre ja auch der plötzliche Bedeutungsverlust im Unternehmen und ein möglicher Prestigeverlust, bezogen auf die Community. Dem soll der Unternehmer zustimmen? Wir sehen natürlich die Notwendigkeit eines Abschiednehmens in diesen Phasen der Übergabe, aber wir betonen die Notwendigkeit einer Art von Neubeginn, um das Erstgenannte bewältigen zu können. Dieser Neubeginn ist in der Regel nicht die Phase eines Privatlebens, sondern müsste den weiterhin vorhandenen Ambitionen Rechnung tragen. Unternehmer sind »Tatmenschen«, die sich betätigen möchten und dadurch vital und lebendig bleiben. Bevor wir die Möglichkeiten so eines Neustarts mit all seinen Facetten näher betrachten, wollen wir die Situation der Nachfolger beleuchten.

## Angespannte Situation im Hinblick auf die Nachfolger

Warum wird die ohnehin nicht einfache Beziehungssituation zwischen Übergebern und Nachfolgern durch die oben beschriebene Situation noch zusätzlich beeinträchtigt? Die Verschärfung entsteht durch das Zusammenkommen unterschiedlicher und auch widersprüchlicher Erwartungen an die jeweils andere Seite, die zu unausgesprochenen Konflikten führt und auch Bereiche beinhaltet, die sehr schwer thematisierbar sind. Die Jungen stehen den Alten natürlich ambivalent gegenüber: Einerseits »hungern« sie danach, ans Ruder zu kommen und sich und anderen zu beweisen, dass sie das Unternehmen alleine führen und ihm auch den eigenen Stempel aufdrücken können. So gesehen sollten die Alten gehen. Auf der anderen Seite will man sie als Ratgeber und auch als Sicherheitsnetz nicht ganz verlieren. Diese widersprüchlichen Botschaften wirken sich auf die Ambivalenz der Übergeber, den eigenen Abgang betreffend, verstärkend aus und blockieren eher eine Veränderung. Wie sagt man dies den Alten, ohne dass sie beleidigt sind oder sich bestätigt fühlen, doch noch weiter die Stellung zu halten?

Auch die Alten stehen den Jungen ambivalent gegenüber: Auf der einen Seite hofft man, dass die Jungen schon so weit sind, die gewünschte Entlastung zu bringen und die unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Aber was wäre, wenn sie wirklich so weit sind und uns nicht mehr bräuchten? Wenn das Unternehmen ohne uns erfolgreich ist und wir keinen Platz mehr hätten?

Solche Formulierungen sind natürlich überspitzt und sollen dazu dienen, deutlich zu machen, was sich latent abspielt. In der Begegnung miteinander ist regelmäßig zu beobachten, dass man diesen Fragen aus dem Weg geht, da man ahnt oder auch vermutet, dass darin einiges an Sprengstoff enthalten ist. Man gewöhnt sich eine Tabuisierung solcher Themen an und wendet sich dem Alltagsgeschäft zu, wo ja die Beziehungen intakt sind und man sich einem wichtigen Prinzip des Familienunternehmens widmet, nämlich sich um das Geschäft zu kümmern und nicht zu viel Zeit an Kommunikation zu verschwenden. Dadurch wird gerade das verzögert, was beide Seiten auch haben wollen: ein Fortschritt im Übergabeprozess.

Solche selbst erzeugten Stillstände können oft nur mit Hilfe von außen aufgehoben werden. Dann stellen die Externen die heiklen Fragen; sind sie doch »auftragsgemäß berechtigt«, in entsprechender Form Tabus zu brechen. Als Externer ist man oft erstaunt, wie einfach die Fragen nun beantwortet werden und wie nahe Erwartungen und auch Befürchtungen beisammen liegen können. Der Kommunikationsstil, der sich häufig einspielt, besteht in vagen Andeutungen mit dem darin verpackten »Auftrag«, dies nicht näher zu hinterfragen oder zu konkretisieren. Ich hatte selbst einmal Gelegenheit, dies unmittelbar erleben zu können. So erklärte eine Unternehmerin in Gegenwart ihrer Nachfolger, dass sie vorhabe, sich im nächsten Jahr zurückzuziehen. Diese seitens der Nachfolger kommentarlos hingegenommene Botschaft wurde von meiner Seite höflich, aber dezidiert hinterfragt (z. B. woran andere merken würden, dass sie sich zurückgezogen habe usw.) und die Unternehmerin ließ sich von mir als Berater geführt auf eine Beantwortung ein. Nach kurzer Zeit war klar, was gemeint war: Sie wollte nur mehr an drei Tagen der Woche im Büro sein und für die Finanzen weiterhin verantwortlich zeichnen. Die Nachfolger nahmen diese Konkretisierung mit etwas langen Gesichtern zur Kenntnis und die Unternehmerin meinte amüsiert, sie habe jetzt etwas gelernt.

Eine konstruktive Vergemeinschaftung solcher Erwartungen mit der einhergehenden Erkenntnis, dass es sich dabei um einen Problembestand handelt, der alle betrifft und für den man gemeinsam verantwortlich sein kann, ist der Königsweg für eine Bewegung im Übergabeprozess. Dabei gibt es allerdings einen sehr heiklen Stolperstein: die Frage der Altersvorsorge.

## Stolperstein Altersvorsorge

An einem Thema kommt man nicht vorbei: am Anspruch von Übergebern auf eine Altersvorsorge durch das Unternehmen. Unternehmer haben diesen Aspekt in den meisten Fällen mitgedacht, nämlich durch Wertsteigerung des Unternehmens ihren Lebensabend finanzieren zu können, und betrachten dies folgerichtig auch als gerecht, sozusagen als Würdigung der eigenen Leistung. Sie nehmen dabei auch auf die erbrachten Verzichtleistungen Bezug, für die sie nun einen Ausgleich fordern. Stellt man die Bilanzierung von »Einsatz – Verzicht – Anspruch – Würdigung« aus der Sicht des Übergebers den realen Werten des Unternehmens gegenüber, öffnet sich eine Kluft – sowohl materiell als auch emotionell. Der sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergebende Wert und der emotionelle Wert klaffen oft weit auseinander und polarisieren Übergeber und Übernehmer. Denn Letztere müssen der Finanzierbarkeit solcher Forderungen und deren Konsequenzen für das Unternehmen verpflichtet sein und tun sich schwer, diesen Forderungen die harten Daten gegenüberzustellen. Schließlich sehen sie sich ja auch in einer Dankbarkeitsverpflichtung jenen gegenüber, von denen sie so viel erhalten haben. Sehr rasch geraten sie in die Ecke des Undanks und förmlich des Verrates.

Diese Themen werden häufig im Kontext »Familie« verhandelt, wo die Dankbarkeitsverpflichtung der Kinder und dementsprechende Erwartungen seitens der Eltern verankert sind. Sie auf der Ebene »Unternehmen« zu verhandeln, gelingt seltener (siehe dazu auch F. B. Simon). Dann allerdings polarisieren sich – wie es für ein Unternehmen unvermeidlich ist – die Interessen von Eigentümern und Managern bezüglich der Allokation von Finanzmitteln. Dort könnte dieser



Zielkonflikt in einem gemeinsamen unternehmerischen Geist realistisch verhandelt werden, aber wie kommt man auf diese Ebene? Wie kann man vermeiden, dass eine Hypothek für das Unternehmen entsteht, die, wie zahlreiche Fälle zeigen, unfinanzierbar werden könnte? Dazu bedarf es wieder eines Kommunikationsrahmens, der die Bearbeitung dieser Themen ermöglicht. Auch hier kann die Unterstützung Externer hilfreich sein und sich oft als unverzichtbar herausstellen. Darüber hinaus bedarf es fachlicher Unterstützung, wie man Altersvorsorgen in Anbetracht der spezifischen steuerlichen und finanztechnischen Gegebenheiten realisieren kann. Ein wichtiger Aspekt ist in dieser Phase die Grundhaltung der Unternehmer und wie sie mit dem Interessenkonflikt zwischen Entnahme-Ansprüchen und Finanzbedarf des Unternehmens umgehen. Dies führt zum letzten Abschnitt dieses Artikels.

### Rollen eines Owners

Der Umstieg in eine andere Rolle als die eines alleinverantwortlichen bzw. hauptverantwortlichen »Chefs« wird durch ein für Familienunternehmen typisches Merkmal erschwert: Die Tätigkeit des Führens ist stark an die Verantwortung für und an das Mitwirken im operativen Geschäft gekoppelt, es besteht ein hoher Fach- und Kundenbezug. Führung legitimiert sich durch »Tun« und »Machen«, durch Anpacken und Dabeisein. Ein Herauslösen aus dieser operativen Involvement schafft die Notwendigkeit, ein anderes Modell von Führung zu praktizieren und dafür die mentalen, inhaltlichen und kompetenzbezogenen Voraussetzungen zur Verfügung zu haben. Es tut sich eine neue Welt der Führung auf, die faszinierende Aspekte haben kann (siehe dazu Gosling/Mintzberg). Das Unternehmen aus einer anderen Position und Rolle heraus zu steuern und zu beeinflussen als über das Operative, stellt eine große Herausforderung für die Übergeber dar. Wenn dies gelingt, dann haben Unternehmen und Übergeber viel profitiert. Dem Unternehmen bleibt eine Ressource erhalten, die, richtig eingesetzt und genützt, einen unschätzbaren Wert darstellt. Und der Übergeber bleibt mit »seinem« Unternehmen in Verbindung, findet in anderer Weise unternehmerische Bestätigung und gewinnt Zeit für anderes. Den Jungen wird auch Platz gemacht, die unternehmerische Hauptverantwortung tragen zu können, ohne zugleich auf die Ressource der »Alten« verzichten zu müssen. Das Ziel einer professionellen Ownership besteht eben darin, selber auf einer anderen Ebene als der alleinigen Hauptverantwortung einen passenden Platz zu finden und die Führung abzugeben.

Strukturen helfen, neue Rollen zu finden und gewohnte nicht mehr ausüben zu können. So wird die Ausübung einer Art Aufsichtsrats- und Beiratsfunktion wesentlich erleichtert, wenn es tatsächlich einen Beirat gibt, der klar definierte Rechte, Pflichten und Grenzen hat und ein offizielles Gremium darstellt. Eine konsequente Entflechtung eingespielter Wege und Netze erscheint häufig notwendig, um dem Sog in Richtung alter Spiele zu entgehen. Auch das Setzen sichtbarer Zeichen wie das Räumen des Büros und das Einziehen in ein anderes, z. B. das eines Beiratsvorsitzenden, hilft allen Beteiligten. Im Folgenden werden einige Rollen angeführt, die als Beispiele für einen »Owner« im beschriebenen Sinne dienen können.

Naheliegender ist natürlich die Rolle des Beirates und des Aufsichtsrates, die klare Konturen hat und in der Zwischenzeit auch in Familienunternehmen Verbreitung gefunden hat. Der Übergeber muss lernen, die Unternehmensentwicklung aus einer anderen Perspektive heraus zu verfolgen, und er muss andere Formen der Einflussnahme als direkte Eingriffe entwickeln. Es geht dabei um strategische Steuerung und um ein Mitwirken bei Leitentscheidungen jeglicher Art.

Eine weniger formale Rolle besteht in der eines Coachs oder auch Mentors für die Nachfolger, aber auch für andere Schlüsselspieler im Unternehmen. Eigene Erfahrung und Know-how in dieser Form zur Verfügung zu stellen, kann für beide Seiten wichtig und befriedigend sein, doch ist der Rollenanstieg »Unternehmer – Berater« nicht einfach und will gelernt und vollzogen sein.

Übergeber können zudem mitwirken, indem sie ihr über viele Jahre aufgebautes Netzwerk dem Unternehmen aktiv zur Verfügung stellen und darüber selbst aktiv sind. Dies kann bedeuten, Großkunden zu betreuen oder zu akquirieren, das Unternehmen gegenüber Politik oder anderen wichtigen Partnern zu repräsentieren und Interessen wahrzunehmen. Der bekannte Unternehmer kann z. B. bei heiklen Fusionen oder Übernahmen Sicherheit stiften und seinen Gründerbonus einsetzen. Auch das gezielte Wahrnehmen öffentlicher Funktionen in Wirtschaft und Politik kann eine Rolle sein, die neue persönliche Herausforderungen schafft und überdies dem Unternehmen dient.

Nicht ganz vergessen sollte der Owner die Rolle des Privatiers, für die es in dieser Lebensphase materielle und zeitliche Ressourcen gibt und die auch als Krönung der Laufbahn verstanden werden kann. Dadurch könnte Sinn gestiftet werden, der die Befriedigung aus dem Unternehmersein ergänzen und bereichern kann.

### LITERATUR

**Fritz B. Simon (Hrsg.):**  
Die Familie des Familienunternehmens.  
Carl-Auer Verlag 2002.

**Rudolf Wimmer, Ernst Domayer,  
Margit Oswald, Gudrun Vater:**  
Familienunternehmen –  
Auslaufmodell oder Erfolgstyp?  
Gabler 2005.

**Jonathan Gosling, Henry Mintzberg:**  
»Die fünf Welten eines Managers«,  
in: Harvard Business Manager,  
April 2004.

# »Lieber ein schneller

**DR. GERNOT SCHUSTER**, Partner von Deloitte, über verschiedene Spielarten der Nachfolge entsprechend der Rechtsform des Unternehmens, die Bedeutung von Stiftungen sowie überlegenswerte Varianten bei KMUs, um die Führbarkeit nicht zu gefährden.



## Herr Dr. Schuster, welche Formen der Übergabe gibt es überhaupt?

Man muss zu Beginn einmal unterscheiden, in welcher Rechtsform das Unternehmen organisiert ist. Sprechen wir von einem Einzelunternehmer oder von einer Personengesellschaft, die nicht zuletzt aus steuerlichen Überlegungen eine klar abnehmende Bedeutung hat, oder von der Kapitalgesellschaft, insbesondere der GmbH, die fast schon der Standardfall ist. Die GmbH hat den großen Vorteil, dass man die Eigentümerrolle von der Geschäftsführerrolle trennen kann. Das kann bei der Übergabe durchaus hilfreich sein, indem z. B. zuerst die Geschäftsführerrolle übergeben wird und erst im Weiteren die Übergabe der Anteile erfolgt. Wenn in einer GmbH der Junior in die Geschäftsführung kommt, sind mehrere Varianten denkbar.

Variante 1: Der Senior hat noch die Geschäftsführung inne und der Junior bekommt als Vorstufe die Prokura.

Variante 2: Der Junior wird neben dem Senior Co-Geschäftsführer. Variante 3: Der Senior scheidet aus der Geschäftsführung aus und der Junior wird mit einem langjährigen Mitarbeiter gemeinsam Geschäftsführer. Oder Variante 4: Der Senior scheidet aus und der Junior wird Alleingeschäftsführer. Möglicherweise wird ein Beirat eingerichtet, in dem der Senior noch überwachend tätig ist. Bereits auf der Ebene der Geschäftsführung gibt es also sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten, um einen strukturierten Wandel zu ermöglichen.

## Was bedeutet ein Beirat bei der GmbH? Ist das überhaupt vorgesehen?

Auch eine GmbH kann einen Aufsichtsrat haben, sofern es das Gesetz oder die Satzung vorsieht. In der Regel sind das große GmbHs. Genauso kann man bei GmbHs, die nach dem Gesetz keinen Aufsichtsrat bräuchten, auch einen Beirat einrichten, ein aufsichtsratsähnliches Gremium.

## Steuert der Senior dann nicht über den Beirat weiter?

Der Beirat kann genauso wie der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung haben, wo genau geregelt ist, wer wofür zuständig ist. Eine mögliche Regelung wäre etwa, dass Geschäfte ab einer gewissen Größenordnung zustimmungspflichtig sind. Bislang haben wir nur über die Geschäftsführungsebene gesprochen, dazu kommt noch die Ebene der Kapitalanteilsinhaber, der Gesellschafter. Diese Ebene hat zwei Dimensionen: einerseits die Einflussmöglichkeit aufgrund der Stimmrechte, die aus den GmbH-Anteilen resultieren, und andererseits das Anrecht auf eine Dividende oder auf das Realisat im Falle eines Verkaufs aufgrund der Vermögensrechte. Hier gibt es in der Praxis ebenfalls gesplittete Varianten. Ich kann dem Junior bereits die Vermögensrechte übertragen – ihm die GmbH-Anteile schenken oder verkaufen –, mir aber etwa noch den Fruchtgenuss an den Gewinnausschüttungen für einen bestimmten Zeitraum zurückbehalten. So hat der Junior die volle Einflussmöglichkeit, aber die Früchte aus den Anteilen kommen noch dem Senior zu.

## Wenn der Junior aber z. B. das Unternehmen umbauen will, viel investiert und damit die Gewinne für einige Jahre sinken, mit dem Ziel, dass das Unternehmen dann mehr wert ist, kann das leicht zu Streit führen, oder?

Natürlich, wobei man klar sagen muss, dass in Österreich die Situation in der Praxis so aussieht, dass größere GmbHs ab circa 50 Millionen Euro Umsatz von Privatstiftungen gehalten werden. Diese Stiftung wird in der Regel vom Senior errichtet, da kommen die GmbH-Anteile hinein und die Dividendenrealisate fließen ohnehin in die Stiftung. In der Regel ist der Junior dann einer von vielen Begünstigten. Den Anteil von mittleren oder großen Kapitalgesellschaften, die privat gehalten werden, schätze ich auf unter 50 %. Der Rest ist in Stiftungen. Es gibt in Österreich rund 3.000 Stiftungen. Wenn Sie da die Top-3.000-Unternehmen nehmen und davon die im Staatsbesitz befindlichen und die staatsnahen Unternehmen abziehen, ebenso wie Unternehmen im ausländischen Besitz, also Konzerntöchter, dann kommen Sie da umsatzmäßig schon ziemlich weit hinunter. Der Punkt ist: In der Stiftung stellt sich die Vorsorge- und die Vermögensnachfolgesituation nicht in dieser Dramatik, weil die GmbH-Anteile ohnehin in der Stiftung liegen.

## Dann ist das Unternehmen aber der Stiftung übereignet und gehört nicht mehr der Familie, oder?

Genau. Aber zum einen ist die Familie in der Regel Begünstigte der Stiftung und darüber hinaus sichern sich Stifter gewisse Einflussmöglichkeiten auf die Stiftung. Zivilrechtlich sind zwar die GmbH-Anteile im Eigentum der Stiftung, aber der Stifter hat z. B. das Recht, die Stiftungsurkunde zu ändern, die Stiftung zu widerrufen und so die Unternehmensanteile wieder herauszuholen, er hat Vorschlagsrechte im Rahmen der Bestellung neuer Stiftungsvorstände oder Ähnliches.

## Kann ich als Stifter diese Rechte weitergeben?

In der Regel werden Stiftungen so errichtet, dass nicht nur der Senior Stifter ist, sondern auch eine gewisse Anzahl von Familienmitgliedern. Meist steht dann in den Urkunden: Solange der ehemalige Eigentümer der GmbH-Anteile lebt, übt er die Stifterrechte alleine aus. Wenn er gestorben ist, gehen die Stifterrechte z. B. auf die zwei Kinder über, die Mitstifter waren, und diese haben sich in ihren Entscheidungen einig zu sein.

## Und was bedeutet eine Stiftungsregelung steuerlich?

Sie haben bislang 5 % Schenkungssteuer gezahlt, wenn Sie mit den Firmenanteilen in die Stiftung hineingegangen sind, und mussten dann keine Erbschaftssteuer zahlen, wenn der Stifter gestorben ist. Das war einer der steuerlichen Vorteile, der aber mit 31. Juli 2008 wegfällt, weil es ab diesem Zeitpunkt keine Erbschaftssteuer und Schenkungssteuer mehr gibt. Wenn die Stiftung also nur steuerlich getrieben war, fällt dieser Grund damit weg. Aber das Grundproblem der Zersplitterung des Unternehmens bleibt davon unberührt. Das kann nach wie vor durch die Stiftung gelöst werden.

## Und die Entnahmepolitik wird durch die Stiftungsurkunde geregelt?

Ja, der Stifter kann z. B. als seinen Willen festschreiben, dass ein bestimmter Prozentsatz der Gewinnausschüttung der GmbH an die Begünstigten weitergeleitet wird. Wenn der Erststifter verstorben ist, hat sich der Stiftungsvorstand trotzdem daran zu halten.

## Wenn ich Eigentümer einer GmbH bin und diese an mein Kind übergebe, welche Kosten fallen dann an? Wenn ich sie verkaufe, muss ich den Erlös als Einkommen versteuern, wenn ich sie verschenke, zahle ich nur Schenkungssteuer, und die fällt in Kürze weg?

Wenn ich GmbH-Anteile habe, sie bisher in meinem sogenannten steuerlichen Privatvermögen gehalten habe und die Anteile etwa an meinen Sohn oder meine Tochter verkaufe, habe ich, wenn ich über der Spekulationsfrist von einem Jahr liege, im Einkommenssteuergesetz den Tatbestand der »Veräußerung von wesentlichen Beteiligungen« erfüllt. Es kommt der halbe Durchschnittssteuersatz von 25 % zur Anwendung. Wenn ich die Anteile meinem Kind geschenkt habe, habe ich bisher Schenkungssteuer gezahlt, wobei es hier einen Freibetrag gibt, um die Weitergabe im Kleinbetrieblichen Bereich zu begünstigen. Und wenn ich die Anteile nicht zu Lebzeiten überschreibe, erben sie die Kinder nach meinem Tod.

## Und dann zahlen die Nachkommen genauso viel Erbschaftssteuer, wie wenn ihnen der Vater oder die Mutter die Anteile schon zu Lebzeiten geschenkt hätten?

Genau. Bei größeren Unternehmen ist es meiner Erfahrung nach so, dass die Inhaber ohnehin über die Ausschüttungen und den Verdienst in ihrem Unternehmen schon so lange Geld verdient haben, dass sie sich auch dann ihre Pension leisten können, wenn sie kein Geld mehr aus der Firma bekommen. Mitunter haben sie aber das Gefühl, dass sie die Anteile trotzdem gegen eine Gegenleistung an die Kinder übertragen sollten, damit sich die das »verdienen«. Das hat jedoch weniger mit der nötigen Absicherung im Alter zu tun, sondern eher mit dem Wunsch, dass sich die nächste Generation für das Erbe auch etwas anstrengen muss. Im Kleinbetrieblichen Bereich ist die Rente aus der Firma heraus aber durchaus ein Thema, um sich quasi eine zusätzliche Pensionsvorsorge zu schaffen. Da geht es häufig um Pensionszusagen, die dann abgefunden oder ausbezahlt werden. Aber je größer die Gesellschaften werden, desto geringer wird die Bedeutung dieser Dinge.

# und sauberer Schnitt«

Wenn es mehrere Familienstämme gibt, vielleicht zwei Gründer mit jeweils mehreren Kindern, von denen vielleicht je eines in die Firma kommt, ist das doch bereits sehr komplex. Einerseits will man alle Kinder gleich behandeln, andererseits kann nicht jeder Geschäftsführer werden.

Ja, das macht ein Unternehmen schnell unführbar. Da ist es am sinnvollsten, die anderen auszuzahlen. Oder man versucht eine Lösung mit der Bank, indem man die Anteile der anderen kauft und das über einen Kredit finanziert, den man aufs Unternehmen überträgt. Bei den großen Unternehmen besteht die Lösung oft auch darin, dass alle aus dem Unternehmen hinausgehen und sich auf die Inhaberebene zurückziehen und ein Fremdmanagement einsetzt.

**Wie werden eigentlich die Ausschüttungen über eine Stiftung besteuert?**

Wenn eine Kapitalgesellschaft an eine Stiftung ausschüttet, schüttet sie steuerfrei aus. Alles, was dann aus der Stiftung an natürliche Personen weitergeht, wird mit 25 % endbesteuert. Wenn die Kapitalgesellschaft direkt ausschüttet, zahlt sie auch 25 %. Über den Umweg der Stiftung spare ich mir also keinen Euro Steuer, wenn ich alle Ausschüttungen gleich zu den Begünstigten durchleite.

**Aber als GmbH zahle ich doch auf den Gewinn gleich 25 % Körperschaftssteuer. Und wenn ich dann an den Gesellschafter ausschütte, zahlt diese Person doch Einkommenssteuer?**

Wenn Sie Einzelunternehmer sind und einen Gewinn über 51.000 Euro haben, zahlen Sie darauf 50 % Einkommenssteuer. Wenn Sie eine Kapitalgesellschaft sind, zahlen sie 25 % Körperschaftssteuer, und selbst wenn Sie den Rest voll ausschütten und versteuern müssen, zahlen Sie maximal 43,75 %. Und wenn ich den Aspekt des nicht entnommenen Gewinns betrachte, ist das Einzelunternehmen noch viel schlechter gestellt. Wenn Sie fiktiv 100 Einheiten verdienen und diese als Einzelunternehmer versteuern, bleiben Ihnen 50 Einheiten, mit denen Sie dann z. B. eine Maschine kaufen können. Bei einer Kapitalgesellschaft werden ihre 100 Einheiten mit 25 % Körperschaftssteuer versteuert, also bleiben Ihnen 75 Einheiten, mit denen Sie Investitionen tätigen können. Ein beträchtlicher Unterschied.

**Wie erleben Sie das Thema Loslassen der älteren Generation in der Praxis?**

Ich kenne beides. Manche Unternehmer beginnen früh damit, sich sukzessive zurückzuziehen, während andere schon weit über das gesetzliche Pensionsalter hinausgegangen sind, bevor sie sich damit beschäftigen. Das Thema wird in den letzten Jahren intensiver in den Medien behandelt, wodurch sicher ebenso ein Bewusstseinsbildungsprozess bei den handelnden Personen eingesetzt hat. Wobei es aber das eine ist, das erkannt zu haben, und es etwas anderes ist, es dann auch umzusetzen.

Ich bin gar nicht so sicher, ob es klug ist, den Prozess der Übergabe mit längerer Perspektive aufzusetzen, also ein langsames Hinein- und Hinauswachsen zu praktizieren. Das muss nicht per se die beste Lösung sein. Ich glaube, wenn man einen schnellen und sauberen Schnitt durchführt, macht man es vielleicht sogar besser. Mit anderen Worten, der Senior geht komplett aus dem Unternehmen, und wenn er ein sehr unternehmerischer Mensch ist, der immer noch aktiv sein will, fängt er vielleicht mit einer neuen Aktivität an.

**Und wie funktioniert es Ihrer Erfahrung nach bei einer kleineren Personengesellschaft am besten?**

Wenn es einen Familienstamm gibt, ist bei ein bisschen Vermögen eine klare Aufteilung wahrscheinlich sinnvoller. Das eine Kind erbt also beispielsweise das Haus und das andere bekommt das Unternehmen. Häufig können diese Unternehmen ja gar nicht mehrere Eigentümer-Geschäftsführer tragen. Vielleicht geht es noch mit zwei, aber sicher nicht bei fünf Personen, wenn es sich um ein Unternehmen mit 20 Mitarbeitern handelt. Bei mehreren Anteilseignern kann es im Sinne der Klarheit und besseren Steuerbarkeit sinnvoll sein, den oder die Erben des anderen Familienstammes hinauszukaufen.

Bleibt das Problem der Bewertung. Wenn das Unternehmen gerade nicht besonders gut geht, dann vom Junior übernommen wird, der die anderen hinauskaufte und es ihm im Weiteren gelingt, die Ergebnisse zu verbessern, heißt es doch sofort: Wir haben viel zu billig verkauft.

Es gibt keinen einzig richtigen Preis. Preise entstehen im Rahmen der Bewertungen zur Zeit der Übergabe und der Erwartungshaltungen der Beteiligten im Umfeld der Übergabe. Wenn man fair miteinander umgeht, kann man auch nicht böse sein, wenn sich das Unternehmen dann besser entwickelt als erwartet. Man kann aber natürlich ebenso Aufzahlungen vereinbaren, wenn ein bestimmtes Limit überschritten wird. Klar ist jedenfalls: So eine Aufteilung ist grundsätzlich immer mit Emotionen verbunden.

**Stichwort Vorsorge: Ist es üblich, dass sich die Unternehmer rechtzeitig Privatvermögen aufbauen, oder ist es üblich, dass der Großteil im Unternehmen steckt?**

Wenn die Ertragskraft des Unternehmens in Ordnung ist, ist eher der erste Fall gegeben.

**Gibt es so viele ertragsstarke Unternehmen? Man liest doch ständig, dass die Eigenkapitaldecke der heimischen Unternehmen durchschnittlich sehr gering ist.**

Dass ein Unternehmen wenig Eigenkapital hat, heißt nicht unmittelbar, dass das Unternehmen nicht ertragsstark ist. Denn es gibt auch gute Gründe, das verdiente Geld jährlich auszuschütten, etwa um den Haftungsfonds nicht zu groß zu machen. Darum gibt es auch immer wieder Besitzgesellschaften, die die Anteile an einer oder mehreren Betriebsgesellschaften halten. In der Besitzgesellschaft sind z. B. das Grundstück und das Betriebsgebäude drinnen und das wird wiederum an die Betriebsgesellschaft vermietet. Wenn ausreichend Gewinn vorhanden ist, schüttet die Betriebsgesellschaft an die Besitzgesellschaft aus, sodass isoliert betrachtet die Eigenkapitalsituation der Betriebsgesellschaft nicht berauschend ist. Das heißt aber noch lange nicht, dass die Gesellschaft schlecht läuft.

**Was ändert sich für die Unternehmensübergabe mit dem Wegfall der Erbschafts- und Schenkungssteuer?**

Der eine Punkt ist natürlich, bis dahin möglichst nicht zu übergeben. Bisher war es ja so, dass man mitunter gewisse Formen gewählt hat, um diese Steuern zu optimieren; das ist dann nicht mehr notwendig. Es wird einfacher, zu übergeben, und man erhält mehr Varianten, weil man das Erbschaftssteuer- und Schenkungssteuerthema bei unentgeltlicher Übertragung künftig ausblenden kann. Bei der entgeltlichen Übertragung hat sich durch den Wegfall der Steuern aber nichts geändert.

# Eine vom Schicksal begünstigte Konstellation



## Seit wann gibt es BUNDY BUNDY?

TERESA BUNDY Den ersten Friseursalon hat unser Urgroßvater gegründet. Unsere Großmutter hat ihn weitergeführt und an ihre Söhne, Hans und Georg Bundy, übergeben. Ursprünglich gab es den Salon in der Praterstraße, dann kam ein zweites Geschäft in der Rotenturmstraße. Es folgte die Habsburgergasse, der damalige »Flagship-Salon«, danach Salzburg.

Begonnen hat das Wachstum Anfang der 70er-Jahre. Seit 1974 gibt es die BUNDY BUNDY GmbH. Als es vier Exklusiv-Salons gab, haben sich die beiden Brüder die Betreuung der Salons aufgeteilt. Jeder war für zwei Salons zuständig, wobei ihre Mutter noch lange, bis Ende der 80er-Jahre, im Geschäft war, und zwar im Hauptgeschäft an der Kassa. Am Schluss zwar nicht mehr jeden Tag, aber sie war immer noch sehr präsent. VANESSA STEINMETZ-BUNDY Es gab eine klare Rollenteilung. Die Mutter war die Managerin des Erfolgsduos, und nachdem sie Weltmeister geworden waren, haben die Brüder die Übereinkunft getroffen, gemeinsam den Weg zu beschreiten. Gemeinsam ist man stärker als allein. Und die Mutter hat darauf geschaut, dass die Brüder gut und erfolgreich miteinander arbeiten.

TERESA BUNDY Sie war die Stütze und Säule, denn Papa und Hans waren doch sehr viel international auf Tourneen und Shows unterwegs. Sie war der Ruhepol, hat ihnen den Rücken im Alltagsgeschäft freigehalten, und sie war ein wichtiger Fixpunkt für die Kunden. Die Brüder haben eigentlich erst, als unsere Großmutter in Pension gegangen ist und vor allem, als sie nicht mehr gelebt hat, beruflich einen Wechsel hin zu Managern vollzogen.

## Wie war bzw. ist die Rollenaufteilung zwischen den Brüdern?

VANESSA STEINMETZ-BUNDY Ich glaube, sie haben sich sehr stark ergänzt. Als sie 1997 mit dem Aufbau der BUNDY BUNDY STYLE IN-Schiene angingen, haben sie erstmals die Verantwortungsbereiche spezifischer aufgeteilt. Während Georg Bundy immer etwas mehr Affinität zur kreativen Seite des Berufs hatte, zu Shows etc., hat mein Vater damit begonnen, sich intensiv um die Lehrlingsausbildung zu kümmern und sich mit Personalentwicklung und Weiterbildung zu beschäftigen. Er hat dann auch selbst eine Ausbildung zum Trainer in der Erwachsenenbildung gemacht.

TERESA BUNDY Es gab zuerst die vier Exklusiv-Salons. 1997 wurde die zweite Schiene mit den BUNDY BUNDY STYLE INS gestartet: ein Premium-Konzept für Einkaufszentren und Einkaufsstraßen. Das ist auch das Konzept, mit dem wir expandieren. Inzwischen gibt es zwölf BUNDY BUNDY STYLE IN-Salons und der dreizehnte Salon startet im Herbst.

## Wie kam Ihre Generation eigentlich ins Unternehmen?

TERESA BUNDY Ich bin in der Runde die Älteste, die Tochter von Georg Bundy, bin aber sozusagen nicht mit BUNDY BUNDY groß geworden, weil ich in Australien aufgewachsen bin und erst mit 19 wieder zurückkam. Ich wollte dann ein Teil der Tradition der Familie sein und habe nach der Matura eine Friseurfachschule in Deutschland besucht, weil ich wissen wollte, ob ich dazu Talent habe.

VANESSA STEINMETZ-BUNDY Ich habe nach der Matura begonnen Handelswissenschaften zu studieren und nebenbei ein bisschen an der Rezeption im ersten Bezirk und in den Sommerferien im Büro ausgeholfen. Als ich dann ein Kind bekam, habe ich mich für das entschieden, was mir am meisten Freude gemacht hat, das Studium ad acta gelegt und hier richtig angefangen. Zuerst mit Hilfsarbeiten, dann mit etwas Marketing und PR, und so habe ich mich Schritt für Schritt in die Head-Office-Themen eingearbeitet. Das war 1999. Jetzt bin ich gemeinsam mit Hans Bundy und Georg Bundy Geschäftsführerin in der BUNDY BUNDY GmbH und verantworte die Bereiche Finanzbuchhaltung, Lohnverrechnung, Einkauf und Vertrieb.

HANNES STEINMETZ Und ich bin der Schwiegersohn, war aber eigentlich überhaupt als Erster im Unternehmen. Ich stamme selbst aus einer Friseurfamilie, auch in vierter Generation, wobei es die Firma Steinmetz seit einigen Jahren nicht mehr gibt, weil sie verkauft wurde. Ich habe schon früh begonnen, ins elterliche Unternehmen hineinzuschnuppern. Irgendwann hat mein Vater gemeint: »Das eigene Unternehmen kennst du eh, willst du nicht einmal was anderes anschauen? Ich frage einmal den Hans und den Georg.« Zwischen unseren Familien gab es schon Kontakte über die Großväter in der Fachvereinigung.

## Die damalige Überlegung war also, das elterliche Unternehmen zu übernehmen und vorher noch die Lehr- und Wanderjahre zu absolvieren?

HANNES STEINMETZ Ganz genau. Da war ich noch sehr jung, gerade mal 14 Jahre. Damals bin ich während der Sommerferien in den Flagship-Salon in der Habsburgergasse gekommen und habe dort mit Zusammenkehren und Kaffeeservieren begonnen. Diese Welt hat mir als 14-Jährigem unheimlich gut gefallen. Im darauffolgenden Schuljahr habe ich mich entschieden, aus dem Gymnasium auszusteigen und eine Lehre zu machen. Ich bin von Hans und Georg Bundy beruflich großgezogen worden. Nach der Unternehmer- und Meisterprüfung habe ich hier vier Jahre weitergearbeitet und im letzten Jahr noch einen Standort übernommen. Da habe ich erstmals als junge Führungskraft mit gerade einmal 23 Jahren einen Standort mit acht Mitarbeitern geleitet. Nach diesem Jahr bin ich ins eigene Familienunternehmen eingestiegen und habe dort die nächsten vier bis fünf Jahre kräftig mitgearbeitet. Zu der Zeit war ich schon mit Vanessa verheiratet, wodurch die Familien zusammengewachsen sind. Dann sind Hans und Georg wieder an mich herangetreten und haben mich gefragt, ob ich mir nicht vorstellen könnte, dass die Familien stärker miteinander kooperieren und ich die Leitung des Flagship-Salons übernehme.

## Sozusagen ein Abwerben des Nachfolgers.

HANNES STEINMETZ Die Idee war natürlich, irgendwie zu fusionieren, aber das ließ sich nicht so gut bewerkstelligen und hat für einige Zeit die Beziehungen sehr belastet. Mein Bruder ist Jurist und damit als Nachfolger ausgeschieden. Irgendwann hat es dann doch in einer Kooperation gemündet. Meine Eltern wurden mit zwei Salons die ersten Franchisenehmer und haben damit von zwei auf vier Geschäfte erweitert. Ich bin mit einer Vorbereitungszeit von einem Jahr wieder zu Bundy gekommen. Die Eltern haben das verstanden, aber ich bin ihnen im Unternehmen klarerweise abgegangen. Plötzlich war der Nachfolger weg, wobei das Thema Nachfolge bei mir im Familienunternehmen noch nicht so deutlich thematisiert worden war, aber irgendwie im Hintergrund mitschwang. Es gab die Vorstellung: »Irgendwann werden Hannes und Vanessa übernehmen und dann werden die beiden Firmen wohl eine.« Durch meinen Wechsel konnten sie es sich nun nicht, wie es wohl ihr Plan gewesen wäre, bequemer machen im Sinn von »Jetzt ist der Sohn da und unterstützt uns, dadurch können wir es uns ein wenig leichter machen«.

## Die eine Firma hatte also durch Ihren Wechsel sozusagen drei Nachfolger, die andere plötzlich gar keinen. Da entsteht bei mir das Bild einer möglicherweise etwas komplizierten Beziehung zu den Eltern bzw. bei Ihrer Frau zu den Schwiegereltern, oder?

HANNES STEINMETZ Absolut, das war nicht immer einfach. Einige Jahre später stand die Frage im Raum: Was passiert mit dem Unternehmen Steinmetz, wenn die Eltern übergeben wollen? Geht es an mich über, geht es ins Unternehmen BUNDY BUNDY ein, findet man eine ganz andere Lösung? Während dieses Klärungsprozesses, als die Lösung noch völlig offen war, bekam mein Vater plötzlich einen Anruf von jemandem, der gern eines der vier Geschäfte kaufen wollte. Mein Vater hat gemeint: »Eines allein ist nicht zu haben, wenn, dann alle vier.« Worauf der Gesprächspartner gesagt hat: »Alle vier brauche ich nicht.« Eine Woche später hat er wieder angerufen und gemeint, er habe es sich überlegt.



## Die Nachfolge-Generation Teresa Bundy, Vanessa Steinmetz-Bundy und Hannes Steinmetz über die Gestaltung des Nachfolgeprozesses bei Bundy Bundy, in den zwischenzeitlich gleich zwei Familienunternehmen involviert waren.

Beim ersten Treffen hat er gleich ein interessantes Angebot gelegt, woraufhin mein Vater in ernste Verhandlungen eingestiegen ist. Mit dem klaren Hinweis: »Sie kennen die familiäre Konstellation, daher biete ich die Firma zuerst BUNDY BUNDY an. Zumindest die beiden Franchisegeschäfte.« Schlussendlich blieb dann einer der beiden Franchisesalons bei BUNDY BUNDY und die drei anderen Standorte wurden verkauft. Durch den Erlös haben meine Eltern jetzt eine gute Altersvorsorge und die Nachfolgefrage ist geklärt. Das hat die privaten Beziehungen und das Familienleben sehr entspannt und mich viel freier gemacht, denn natürlich habe ich das als ungelöstes Thema empfunden.

### Wie ging es dann bei BUNDY BUNDY weiter?

HANNES STEINMETZ Zum einen hat diese Entwicklung bei Hans und Georg sicher noch einmal das Bewusstsein verstärkt, wie wichtig es ist, diesen Prozess gut zu gestalten und in ihn auch zu investieren. Wobei die beiden schon lange vor diesen Ereignissen begonnen hatten, sich mit dem Nachfolge Thema zu beschäftigen. Aber das hat das sicher noch einmal verstärkt.

TERESA BUNDY Unsere Entwicklung im Unternehmen verlief stufenweise, gut begleitet durch Berater. Vor allem war es aus meiner Sicht wichtig und hilfreich, auf die Stärken, die sich im Lauf der Zeit bei jedem herauskristallisiert haben, einzugehen.

### Wie haben Sie sich die Bereiche untereinander aufgeteilt? Die Gefahr bei mehreren Personen ist ja immer, sich in die Quere zu kommen.

VANESSA STEINMETZ-BUNDY Ich bin mit Hans und Georg gemeinsam Geschäftsführerin in der Holding, in der BUNDY BUNDY GmbH. Die Holdinggesellschaft ist 50:50 auf die beiden Familienstämme aufgeteilt. In der Muttergesellschaft ist die ganze Verwaltung beheimatet, das Finanz- und Rechnungswesen, die HR, das Aus- und Weiterbildungszentrum, das Trainingszentrum, das Artistik-Team, die PR. Weiters gibt es zwei operative Tochterfirmen: die BUNDY BUNDY EXKLUSIV GmbH und die BUNDY BUNDY STYLE IN GmbH.

Teresa Bundy: Ich werde ab 1. 1. 2009 mit Hans und Georg gemeinsam Geschäftsführerin in der BUNDY BUNDY STYLE IN GmbH und Hannes ist seit Anfang 2007 gemeinsam mit Hans und Georg Geschäftsführer in der BUNDY BUNDY EXKLUSIV GmbH. Derzeit leite ich noch den Trainingsbereich, den ich gerade übergebe, und Hannes leitet auch das Artistik-Team. Das bedeutet, dass Hans und Georg Bundy noch alles steuern, gemeinsam mit uns, und sie uns Schritt für Schritt zur Übergabe führen. In manchen Bereichen ist die Aufgabenteilung schon ganz klar, in anderen verschwimmen die Verantwortlichkeiten noch etwas.

HANNES STEINMETZ Die größte Herausforderung in dieser Phase ist der unheimlich große Kommunikationsbedarf, damit alle immer von allen alles wissen. Das geht sich nicht mehr wirklich aus. Früher haben sich die zwei Brüder ausgetauscht; jetzt sind es fünf Leute, die sich koordinieren müssen. Da haben wir noch nicht die ideale Lösung. Die Gefahr ist, dass die Prozessgeschwindigkeit lähmend wird. Daher ist die Herausforderung für uns Junge, dass die beiden »Senior-Chefs« so viel Vertrauen in uns aufbauen, dass sie sich ruhigen Gewissens aus bestimmten Prozessen herausnehmen können, weil sie wissen, dass es funktioniert. Das nächste Ziel ist, dass es heißt: »Das ist dein Bereich, bitte reporte mir periodisch.« Auf der anderen Seite profitieren wir natürlich unglaublich von der Erfahrung und lernen extrem viel von den beiden.

### Wo liegen die möglichen Konfliktfelder?

VANESSA STEINMETZ-BUNDY Im Moment kommen wir gar nicht dazu, viele Konflikte zu haben, weil jeder so stark mit seinem Bereich beschäftigt ist. Zudem verändern sich die Themen: Am Anfang gab es bei Teresa das Thema, dass sie nach ihrer »Heimkehr« erst ihren Platz finden musste. Bei Hannes und mir ist es wiederum so, dass es natürlich in unsere Beziehung hineinspielt, wenn es mal zu einem Konflikt zwischen ihm und meinem Vater kommt. Aber generell sehen wir uns schon als Nachfolger-Lobby.

### Eine klare Rollenaufteilung zu finden, stelle ich mir schwierig vor.

HANNES STEINMETZ Wir sind da wirklich vom Schicksal begünstigt, weil sich alles so gut gefügt hat. Die ursprüngliche Konstellation war, mich zu fragen, ob ich nicht fachlicher Nachfolger werden kann, in einer Kombination mit Vanessa, weil wir zu dem Zeitpunkt schon verheiratet waren und es klar war, dass sie den wirtschaftlichen Teil übernehmen wird. Damals gab es für den BUNDY BUNDY STYLE IN-Bereich eine Mitarbeiterin, die sich, während ich mich auf die Geschäftsführung für den BUNDY BUNDY EXKLUSIV-Bereich vorbereitet habe, für die Geschäftsführung des BUNDY BUNDY STYLE IN-Bereichs vorbereitete. Als sie überraschend zum zweiten Mal Mutter wurde, war ihr das aber zu viel. Dadurch war die Stelle von heute auf morgen nicht mehr besetzt. Genau zu dieser Zeit ist Teresa wieder ins Unternehmen gekommen, das hat hervorragend gepasst. Dadurch hat sich eine optimale Konstellation ergeben.

Die nächsten Schritte sind, dass Teresa die Geschäftsführung der BUNDY BUNDY STYLE IN GmbH antritt und einen guten Start hat und dass wir alle drei in unserer jeweiligen Geschäftsführerrolle mehr Verantwortung übernehmen und immer selbstständiger werden. Ich bin seit Anfang 2007 Geschäftsführer, Vanessa seit Anfang 2008, Teresa dann ab Anfang 2009. Das Besondere bei uns ist sicher die Vielfalt an Qualitäten und Talenten dieser fünf Personen, die sich hervorragend ergänzen. Bisher ist es uns, glaube ich, sehr gut gelungen, den Vorteil der unterschiedlichen Generationen mit seiner Paarung von Erfahrung und Innovation zu schätzen und zu nutzen.

### Der Fahrplan heißt also: zuerst einmal in die Geschäftsführung, dort sattelfest werden, mehr und mehr Verantwortung übernehmen und dann ...?

TERESA BUNDY ... dann schauen wir mal. Jetzt gibt es einmal eine Art Beobachtungsphase: Wie machen sich die Jungen? Was erzielen sie für Ergebnisse? Als ganze Familie sitzen wir zweimal im Jahr zum Thema Nachfolge zusammen, mit einem Berater, der uns begleitet. Es gab zwar schon Ideen in Richtung »Beirat« oder Ähnlichem, aber das ist noch nicht spruchreif. Dieses »Ganz ohne mich« ist für unsere Väter, glaube ich, nur schwer vorstellbar. Eher schon »ein bisschen beratend zur Seite stehen«.

### Was ist da der Zeithorizont?

Der ist noch nicht klar definiert.

# Generationswechsel in Familien steht bevor

Bei 45 % der österreichischen Familienbetriebe steht in den nächsten fünf Jahren ein Generationswechsel bzw. eine Übergabe der Geschäftsführung an. Das Hernstein Institut befragte online österreichische Familienunternehmen zum Thema »Familienübergabe«.

60 % der befragten Unternehmen planen, dieses auch weiterhin als Familienbetrieb zu führen. Ein Viertel hat sich noch keine Gedanken hinsichtlich der Übergabe gemacht, vor allem Befragte, die die Übergabe erst in mehr als fünf Jahren planen.

Der Übergabeprozess wird in Familienunternehmen meist mündlich besprochen. Schriftliche Pläne liegen nur in 13 % der Fälle vor. Unternehmen, denen eine baldige Übergabe bevorsteht, reden nur zu 36 % im Detail über die Übergabe, ein Drittel spricht sogar nur ab und zu darüber. Für 9 % der befragten Unternehmen ist die Übergabe ein Tabuthema, das nicht oder kaum thematisiert wird (siehe dazu Abb. 1).

## Neuorientierung für UnternehmerInnen

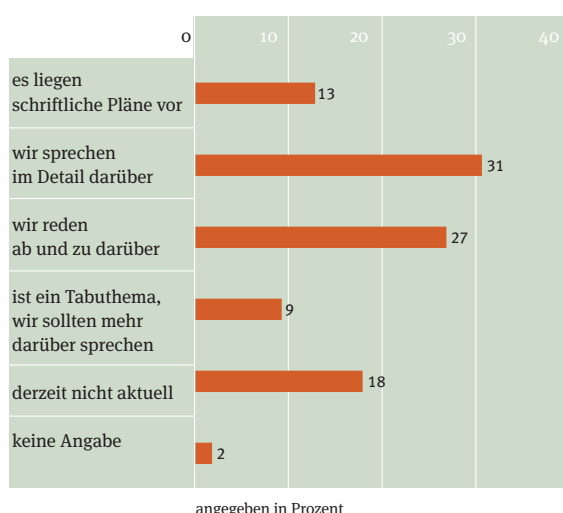
Für viele Unternehmer bedeutet einen Familienbetrieb zu führen, dass es oftmals keine klare Trennung zwischen Beruf und Familienleben gibt. Dies wird auch im Übergabeprozess deutlich. 42 % der Befragten geben an, dass sie nach der Übergabe auch weiterhin regelmäßig für das Unternehmen da sein werden, 11 % möchten sogar weiterhin viel Zeit für das Unternehmen aufbringen. 16 % geben an, dass sie die eigene Erfahrung dem Unternehmen zur Verfügung stellen werden. Lediglich 4 % aller Befragten möchten sich nach der Übergabe vollkommen ins Privatleben zurückziehen (siehe dazu Abb. 2).

»Alt-Chefs« bzw. »Alt-Chefinnen« fällt es oft sehr schwer, sich ein Leben ohne Tätigsein für das Unternehmen vorzustellen. Für die Übernehmer bedeutet dies meist eine lange Zeit des Übergangs, in der sie noch nicht die volle Verantwortung übernehmen können. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehen sich vor die Herausforderung gestellt, sich loyal gegenüber dem »alten« und dem »neuen« Chef bzw. der Chefin verhalten zu müssen, auch wenn sie nicht immer einer Meinung sind«, meint Katharina Fischer-Ledenice, Leiterin des Hernstein Instituts.

## Berater für den Übergabeprozess

Berater werden in Familienunternehmen nur selten zu Rate gezogen: 55 % arbeiten gelegentlich mit Beratern zusammen, ein Drittel sogar selten bis nie. Nur 11 % der Familienunternehmen geben an, dass sie eng mit Beratern zusammenarbeiten.

ABB. 1  
Wie bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Übergabe vor?



»Den meisten Übergebern und Übernehmern ist es aufgrund der Familienbande kaum möglich, in dieser Situation alles Wichtige offen auf den Tisch zu legen. Deshalb kann ich allen Unternehmern und Unternehmerinnen für die heikle Übergabephase nur empfehlen, neutrale Berater oder Beraterinnen hinzuzuziehen«, betont Katharina Fischer-Ledenice.

## Vorbereitung auf leitende Funktionen

MitarbeiterInnen werden vor allem durch Coaching, allgemeine Management-Seminare und spezielles Training on the Job auf leitende Funktionen vorbereitet. Ein Drittel aller Befragten gibt an, dass MitarbeiterInnen in ihrem Unternehmen nicht auf leitende Funktionen vorbereitet werden. In Weiterbildungen wird dabei im Ausmaß von ein bis zwei Arbeitswochen pro Jahr investiert.

## ZUR UMFRAGE

Die Umfrage wurde im März 2008 vom Hernstein Institut für Management und Leadership in Kooperation mit OGM – Österreichische Gesellschaft für Marketing durchgeführt. Insgesamt haben 55 Unternehmen an der Online-Umfrage teilgenommen.

ABB. 2  
Wie stellen Sie sich als ÜbergeberIn Ihre Zukunft nach der erfolgten Übergabe vor?



HENNERKES, BRUN-HAGEN/BERLIN, MALTE/BERLIN, TILO

## Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich

Strategie, Kontrolle, Nachfolge, Vermögenssicherung

Verlag FinanzBuch, 2007

411 Seiten, gebunden

35,90 EUR

Österreich verfügt nicht nur politisch und kulturell über lange Tradition, sondern auch mit Blick auf seine Industrie, seine Unternehmen und seine Marken. Mit Beginn der Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts entstanden in der Donaumonarchie verschiedene Unternehmen, die nach wie vor eine wichtige Rolle spielen. Die Unternehmensstrukturen Österreichs werden bis heute in sehr starkem Maße von Familienunternehmen getragen, die sich durch kurze Entscheidungswege und eine starke Identität auszeichnen. Welche Fertigkeiten notwendig sind, um auch abseits der unmittelbaren unternehmerischen Inhalte Wettbewerbsfähigkeit und Nachfolge sichern, beschreibt das Buch mit praktischen Beispielen. Das legendäre Wiener Schnitzel, die Salzburger Mozartkugeln oder die Wiener Melange, diese weltweit bekannten Spezialitäten sind untrennbar mit Österreich verbunden. Neben einer langen kulturellen und politischen Tradition verfügt die Alpennation aber auch über ein Unternehmertum, das seit über einem Jahrhundert hinweg von Familienunternehmen geprägt ist. Diese zeichnen sich vor allem durch eine starke Identität und kurze Entscheidungswege aus. Heute sind Familienunternehmen wichtige Arbeitgeber, Steuerzahler und Vermögensinhaber, die der österreichischen Gesellschaft eine große Stütze sind. Das Autoren-Trio beschreibt die volkswirtschaftliche Dimension von Familienunternehmen und untersucht Wertvorstellung und Entwicklung einiger beispielhafter Unternehmerfamilien. Das Buch bietet aber auch Lösungsvorschläge und Strategien an, um mit Schwierigkeiten, wie beispielsweise der Nachfolgeregelung, erfolgreich umgehen zu können. Hier besprechen die Autoren neben allgemeinen unternehmerischen Risiken beispielsweise auch das aktuelle Thema »Wie kann jedes Unternehmen die Chancen und Risiken der Globalisierung für sich bewerten«. Ein besonderes Highlight des Buches sind die ausführlichen Porträts einiger herausragender Familien-Unternehmerpersönlichkeiten aus Österreich.

LOCHMANN, DOMINIK

## So übernehmen Sie ein Unternehmen

Unternehmensnachfolge als Alternative zur Neugründung

Verlag Interneta, 2007

108 Seiten, kartoniert

40,10 EUR

Selbstständig sein, als Chef sein eigenes Unternehmen führen – das nehmen jährlich hunderttausende Deutsche in Angriff. Und die Zeiten dafür sind nicht schlecht, zumal Vater Staat Existenzgründungen mit den vielfältigsten Programmen fördert. Dennoch: Eine Neugründung ist ein Start von null aus. Betrieb, Werbung, Kunden- und Lieferantenkontakte, regelmäßige Aufträge – das alles muss sich der Gründer erst mühsam erarbeiten. Und er muss manchmal auch wieder aufgeben, wenn es nicht klappt. Doch es geht auch anders. Warum nicht einfach ein bestehendes Unternehmen übernehmen? Die Chancen dafür waren selten so gut. Jedes Jahr suchen etwa 250.000 deutsche Firmen Nachfolger. Ihre Inhaber wollen sich zur Ruhe setzen, finden aber keine Nachfolger oder haben keine Erben, die ihren Betrieb weiterführen könnten. Das Spektrum solcher Firmen reicht vom Handwerksbetrieb mit fünf Mitarbeitern über Dienstleister bis hin zu Industrieunternehmen, und es gibt sie in allen Branchen. Hier können Existenzgründer in die Bresche springen. Der besondere Vorteil: Die Basis für ihren unternehmerischen Erfolg ist bereits gelegt: eingeführte Produkte und Dienstleistungen, Kundenstamm, erfahrene Mitarbeiter. Der scheidende Senior-Chef bietet eine solide Einarbeitung und steht später oft noch als erfahrener Berater zur Verfügung. Doch wie geht der Jungunternehmer vor? Wie findet er ein geeignetes Übernahmeobjekt? Welche Prüfpunkte sind wirklich entscheidend? Und wie gelangt er mit dem Inhaber zu einer Übernahme-Vereinbarung, die für beide Seiten vorteilhaft ist?

## WERTVOLLE PRAXISTIPPS BEGRENZEN DAS RISIKO

Wer sich im Dschungel aller relevanten Prüfpunkte und auch der Formalitäten und Rechtsvorschriften zurechtfinden will, der braucht einen guten Wegweiser. Diesen hat jetzt Dominik Lochmann geschrieben, ein Fachberater für solche Übernahmen. Doch keine Angst: Sein Buch »So übernehmen Sie ein Unternehmen« bringt kein Fachchinesisch. Angehende Unternehmensnachfolger erfahren hier in verständlicher Sprache, was zu beachten ist und worauf es ankommt. Als Mann der Praxis stellt der Autor die oft komplizierte Materie klar aufbereitet dar.



GUTSCHELHOFER, ALFRED/NADVORNIK,  
WOLFGANG/JURITSCH, ERHARD

## Gern geschehen – Unternehmens- nachfolge in Familienbetrieben

Verlag Linde, 2007  
303 Seiten, gebunden  
30 EUR

Gern geschehen als Ausdruck der gegenseitigen Liebe: die Liebe der Eltern zu den Kindern und die der Kinder zu den Eltern. Sie ist die Grundlage aller Interaktionen zwischen den Mitgliedern einer Familie. Sie ist Triebfeder und Hemmschuh zugleich. Nirgends sonst treffen emotionale, familiäre Bindungen und Loyalitäten mit betriebswirtschaftlich nüchternen Entscheidungen so unvermittelt aufeinander wie im Familienbetrieb. Besonders wenn der Generationenwechsel ansteht. Nirgends sonst versuchen Menschen unterschiedliche Bedürfnisse so in Einklang zu bringen, familiäre und unternehmerische Muster zu überwinden, eigene Ziele und Erwartungen mit jenen der Familie ins Gleichgewicht zu bringen. Sie tun es gern!

FELDEN, BIRGIT/PFANNENSCHWARZ, ARMIN

## Unternehmens- nachfolge

Erfolgsfaktoren und Instrumente  
bei kleineren und mittleren Unternehmen

Verlag Oldenbourg, Mai 2008,  
200 Seiten, gebunden  
30,70 EUR

Die Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten. In dieses Lehrbuch fließen die umfassenden Erfahrungen der beiden Autoren aus der Nachfolgepraxis und der Lehre ein. Das Ergebnis ist ein Kompendium zum Thema Unternehmensnachfolge. Das Buch gibt einen systematischen Wissensüberblick und vermittelt zudem ein Verständnis für wichtige Erfolgsfaktoren sowie die Dynamik mittelständischer Unternehmen im Nachfolgeprozess. Zielgruppe sind Studierende von Bachelor- oder Masterstudiengängen, Teilnehmer an nachfolgespezifischen Seminaren und Praktiker, die selbst vor einer Nachfolgeregelung stehen.

HACKER, KLAUS/SCHÖNHERR, KURT W.

## Unternehmensnach- folge im Mittelstand

Vom Mitarbeiter zum Unternehmer

vdf Hochschulverlag, 2007  
124 Seiten, gebunden  
35,90 EUR

Unternehmer zu sein ist mehr als ein Routineberuf: Es erfordert schöpferische Kraft, Risikobereitschaft, Disziplin, Durchhaltevermögen, Verlässlichkeit und Optimismus – und meist auch den Verzicht auf Freizeit. Nicht alle Nachkommen von Unternehmern sind bereit, diese Bürden auf sich zu nehmen. Viele Unternehmen scheitern daher in der Nachfolge der Gründergeneration. In solchen Fällen kann die Lösung darin bestehen, das Unternehmen in die Hände seiner Mitarbeiter zu legen. Denn die Mitarbeiter stellen das wichtigste Kapital des Unternehmens dar. Mitunternehmertum und Miteigentümerschaft weisen Wege zur erfolgreichen Nachfolgeregelung. Anhand des in diesem Buch vorgestellten Konzepts »Heilbronn 55 Plus« wird ein Beispiel für eine Umsetzung in der Praxis aufgezeigt.

BERKEL, HANS-GEORG

## Father to Son

The Mediation of Family Firm Succession Conflict

Kölner Wissenschaftsverlag, 2008  
172 Seiten, gebunden

51,30 EUR

Family firm research has shown that the cooperative resolution of conflict between the incumbent entrepreneur and his successor is crucial for the survival of the family firm. Dispute resolution research suggests that a third party acting as mediator can provide valuable support to their efforts. Father to Son synthesizes insights from both lines of research to propose when, and how, mediation can contribute to the resolution of family firm succession conflicts. It offers a clear framework to guide family firm members, as well as their advisors, through the succession process.

Hans-Georg Berkel is a German lawyer and mediator. He earned an M.B.A. from IESE Business School in Barcelona and received the Negotiation Research and Teaching Certificate from the Dispute Resolution Research Center at the Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University. Father to Son is his dissertation at the University of St. Gallen, Switzerland.

LUDWIG, CHRISTIAN/WIDINSKI, MARGIT

## Generationen- wechsel

Steuerliche, unternehmensrechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte. Festschrift für Karl Bruckner

Verlag Linde, 2008  
352 Seiten, kartoniert

58,- EUR

Zwischen 2004 und 2014 sollen über 50.000 Unternehmensübergaben österreichischer Klein- und Mittelbetriebe stattfinden. Davon ist eine knappe halbe Million Beschäftigter betroffen. Das Thema Generationenwechsel ist daher ein hoch aktuelles, aber auch sehr komplexes Themengebiet. Die Festschrift für Karl Bruckner »Generationenwechsel« greift grundlegende Problematiken und spezifische Sonderfragen zum Thema Unternehmensübergaben auf. Die Beiträge reichen von der entgeltlichen und unentgeltlichen Übertragung von

Anteilen an Personengesellschaften über Beteiligungen bis hin zu Familienunternehmen. Weiters werden umgründungssteuerrechtliche Probleme behandelt, die Privatstiftung als Instrument der generationsüberschreitenden Unternehmensplanung vorgestellt sowie steuerliche, unternehmensrechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte eingehend diskutiert. Karl Bruckner feiert in diesem Jahr seinen 60. Geburtstag. Er ist ein Steuerberater aus vollem Herzen. Dem Themenkomplex Generationenwechsel widmet er sich seit vielen Jahren mit großer Begeisterung. Mit dem Engagement vieler hochkarätiger Autorinnen und Autoren ist zu seinen Ehren nun eine Festschrift mit diesem hochaktuellen Thema entstanden.

WOLF, ERICH/FEUCHTINGER, GÜNTHER

## Betriebsüber- tragungen kompakt

Arbeitsrecht. Gewerbeordnung. Bestand- und

Zivilrecht. Steuerrecht. Viele Praxisbeispiele

Verlag Linde, 2., überarbeitete Auflage 2007

336 Seiten, kartoniert

29,50 EUR

In den nächsten Jahren steht eine Vielzahl von Betriebsübertragungen bevor – ein Boom, der unvermindert anhält. Bei der Betriebsübertragung handelt es sich um einen äußerst komplexen Vorgang, der über steuerrechtliche Aspekte hinausgeht und in das Gewerbe-, Miet- und Sozialversicherungsrecht wirkt, neben rechtlichen sind aber auch wirtschaftliche und persönliche Rahmenbedingungen zu beachten.

Das SWK-Spezial – Betriebsübertragungen kompakt – bietet den beteiligten Unternehmern und deren Beratern einen unentbehrlichen rechtlichen Wegweiser durch das Labyrinth der Betriebsübertragungen. Die Autoren liefern darin praxisgerechte Lösungsansätze für den erfolgreichen Übergang und beantworten alle damit zusammenhängenden Fragen. Zahlreiche Beispiele erläutern die theoretischen Ausführungen: Dabei wird sowohl auf die Perspektive des Übernehmers als auch auf die Sichtweise des Übergebers Bezug genommen.

## LEISTUNGEN ZUM THEMA 2008

### Hernstein Business Successor

Entwicklungsprogramm zur Vorbereitung  
auf eine leitende Funktion im Familienunternehmen

Das Entwicklungsprogramm »Hernstein Business Successor«  
berücksichtigt vier große Lernfelder.

- Die angehenden NachfolgerInnen entwickeln ihre sozialen Kompetenzen weiter und lernen in anspruchsvollen Kommunikations- und Konfliktsituationen erfolgreich zu agieren.
- Die neue Rolle als Führungsperson wird reflektiert und ein Führungsselbstverständnis entwickelt.
- Sie setzen sich mit Spezifika von Familienbetrieben auseinander und durchleuchten Möglichkeiten zur Gestaltung und Vorbereitung des Generationswechsels.
- Betriebswirtschaftliches Know-how zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung ist ebenso Teil des sehr praxisorientierten Curriculums.

Zielgruppe sind ausschließlich Familienmitglieder und leitende MitarbeiterInnen, die für die Übernahme vorgesehen sind.

#### NÄCHSTER TERMIN

Das nächste Entwicklungsprogramm »Hernstein Business Successor« startet am 17. 11. 2008 und umfasst acht Lernblöcke. Eine Anmeldung ist bis 20. Oktober 2008 möglich. Die Kosten des Entwicklungsprogramms belaufen sich auf € 11.400,- (exkl. USt.).

#### NÄHERE INFORMATION BZW. BERATUNG

Andrea Paprstein, Mag. Barbara Hemetsberger

T: +43/1/514 50-6610

Detailinformationen zum Curriculum finden Sie auch unter [www.hernstein.at/Entwicklungsprogramme/Business\\_Successor/](http://www.hernstein.at/Entwicklungsprogramme/Business_Successor/)

### Hernstein General Manager Program

Leadership Program für General Manager mit  
gesamtunternehmerischer Verantwortung

Im Hernstein General Manager Program lernen Sie Eigengesetzlichkeiten von Organisationen im Allgemeinen und die Ihres Unternehmens im Speziellen kennen. Sie bekommen einen Überblick über den »State of the Art« der Leadership- und Management-Lehre, analysieren eigene Verhaltensmuster, probieren neue aus und erarbeiten sich einen Management-Stil, der die Selbstverantwortung Ihrer MitarbeiterInnen fördert. Wir gestalten mit Ihnen einen maßgeschneiderten, persönlichen Entwicklungsweg. Nähere Details zu diesem Entwicklungsprogramm finden Sie unter [www.hernstein.at/Entwicklungsprogramme/General\\_Manager\\_Program](http://www.hernstein.at/Entwicklungsprogramme/General_Manager_Program)

#### NÄCHSTER TERMIN

Das neu konzipierte Entwicklungsprogramm  
startet am 21. 01. 2009.

#### IHRE ANSPRECHPARTNERIN

Mag. Gabriele Schauer

T: +43/1/514 50-6624

E: [gabriele.schauer@hernstein.at](mailto:gabriele.schauer@hernstein.at)

#### SEMINAR

### Professional Ownership

Das Seminar lädt zur Reflexion ein, wie Sie als UnternehmerIn jene Rahmenbedingungen gestalten können, die es Ihnen ermöglichen, Ihr Unternehmerdasein mit mehr Zeit für sich selbst und eigenen Lebensvorstellungen zu verbinden. Wie kann eine aktive Eigentümerrolle aussehen, aus der heraus Sie dem Unternehmen weiterhin Schwung geben, ohne im operativen Alltag voll aufzugehen? Was können Sie beitragen, um die Motivation der nächsten Generation zu fördern? Sie lernen unterschiedliche Spielarten erfolgreicher Übergaben kennen und informieren sich über gefährliche Stolpersteine, die die Unternehmenskontinuität gefährden können. Ein weiteres Thema ist das der Altersvorsorge.

#### TRAINERINNEN

Dr. Ernst Domayer

Mag. Herta Fischer

MMag. Dr. Oliver Ginthör

#### NÄCHSTER TERMIN

06. 11. 2008 – 07. 11. 2008

#### ANMELDUNGEN UND NÄHERE INFORMATION

##### ZUM HERNSTEIN SEMINAR

Edith Radakovits

T: +43/1/514 50-6611

[anmeldung@hernstein.at](mailto:anmeldung@hernstein.at)

[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)