

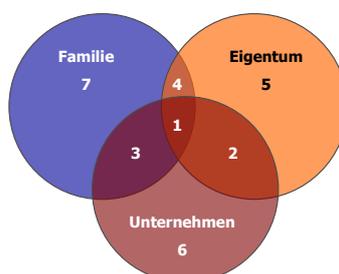
Mag. Elisabeth Hubner, MSc



Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben: Chance und Risiko zugleich?

„Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“ – nach dieser Devise wird der Lebenszyklus von Familienunternehmen in der Literatur oft beschrieben. Eine Studie des Österreichischen Institutes für Gewerbe- und Handelsforschung besagt, dass nur etwa zwei Drittel der Betriebe die Unternehmensnachfolge erfolgreich meistern. Diese niedrige Quote ist vor allem auf die scheinbare Unvereinbarkeit der beiden Systeme „Unternehmen“ und „Familie“ zurückzuführen.

In Familienunternehmen sind **drei Systeme - Familie, Unternehmen und Eigentum** - verbunden. Je **nach Zugehörigkeit** zu einem, zwei oder allen drei Systemen besteht ein **anderer Status** und eine **andere Beziehung** zueinander.



In Unternehmen, in denen **keine familiären Beziehungen** zwischen den Beteiligten bestehen und das **Kapital auf externe Personen oder Investoren** aufgeteilt ist, bestehen zwischen diesen drei Systemen **keinerlei Überschneidungen**. Jede/r Akteur/in ist eindeutig einem Bereich zuzuordnen. In einem **Familienunternehmen** besteht eine derartige **Trennung nicht**. In der Regel gelten hier zumindest die Verhaltens- und Kommunikationsregeln der beiden **sozialen Systeme Familie und Unternehmen**. Sie beeinflussen sich wechselseitig und **stehen oft in Widerspruch** zueinander:

Unternehmen	Familie
Die Unternehmenssicht ist stark ablauforientiert.	In der Familie stehen die Personen im Mittelpunkt der Interaktion und Kommunikation – nicht ihre Funktionen.
Personen sind austauschbar und die Mitgliedschaft basiert primär auf Leistung .	Die Mitgliedschaft ist unabhängig von der Leistung (normalerweise wird kein Familienmitglied „gekündigt“, wenn es nicht mehr die gewohnte Leistung erbringt).
Langfristiges Funktionieren eines Unternehmens benötigt sachbezogene (oft schriftliche) Kommunikation und rationelle Entscheidungen .	Die Kommunikation ist meist mündlich und personenbezogen. Entscheidungen basieren vorwiegend auf Emotionen .
Gerechtigkeit im Unternehmen beruht auf Ungleichheitserwartungen (z.B. Bezahlung abhängig von Ausbildung).	Gerechtigkeit in der Familie beruht auf Gleichheitserwartungen .
Unternehmen müssen offen gegenüber ihren Umwelten sein und suchen Kooperation.	Die Grenzen gegenüber Umwelten werden eher geschlossen gehalten – man verlässt sich lieber auf die eigenen Kompetenzen.

Der **Erfolg von Familienunternehmen** hängt sehr stark davon ab, wie gut es den Verantwortlichen gelingt, mit den Paradoxien, die durch die **Widersprüche zwischen familiären und unternehmerischen Anforderungen und Werten** entstehen, umzugehen. Eigenschaften, die auf die familienorientierte Sichtweise zurückzuführen sind, können eine Chance und zur gleichen Zeit ein Risiko für das Unternehmen darstellen. So besteht z.B. im Bereich der Kapitalbindung die Chance zu Entscheidungen, die sich nicht allein am kurzfristigen Erfolg orientieren, aber auch das Risiko, dass fehlende Kontrolle des Managements zu einer mangelnden Ergebnisorientierung führt.

Eine besondere **Schwäche von Familienunternehmen**, die sich aus den oben beschriebenen Rollenkonflikten ergibt, ist die **mangelnde Konfliktfähigkeit**. Notwendige Entscheidungen werden aus Sorge um die Familienbeziehungen nicht bzw. verspätet getroffen. Konflikte werden nicht als potenzielle Ressource gesehen. Speziell bei der Unternehmensübergabe treten oft jahrelang angestaute Meinungsverschiedenheiten an die Oberfläche und können eskalieren.

Deshalb empfiehlt es sich gezielt an **den Beziehungen zwischen den Beteiligten zu arbeiten, bevor** man versucht, die optimalen **rechtlichen Regelungen** zu finden. Für diese Aufgabe geeignet sind BeraterInnen, die sowohl die psychologische Dynamik der Familie, als auch die Dynamik des Unternehmens verstehen. Mit Hilfe derartiger erfahrener ProzessbegleiterInnen werden folgende Schritte zur erfolgreichen Unternehmensübergabe an die nächste Generation realisiert:

- Ein **3- bis 5-jähriger Veränderungsprozess** wird angestoßen. ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen erhalten die Möglichkeit, sich in die **neuen Rollen** einzufinden und unternehmensspezifisches Wissen aufzubauen. Daher empfiehlt es sich, möglichst früh mit den Übernahmepreparationen zu beginnen.
- In moderierten (Coaching-)Workshops werden die **Unterschiede der Systemlogiken** (Familie, Unternehmen, Eigentum) mit den Beteiligten **reflektiert und daraus Maßnahmen abgeleitet**.
- **Tabuthemen**, die wegen der konfliktvermeidenden Haltung im Familiensystem nie zur Sprache kamen, werden mit Unterstützung der BeraterInnen angesprochen und konstruktiv bearbeitet.
- Der/Die Berater/in fördert die Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern. Dadurch werden Annahmen, Phantasien und Missverständnisse vermieden.
- Es wird ein **gemeinsames Bild der Übergabe** erzeugt:
Zeitpunkte und Schritte der Übernahme werden geregelt und ein Prozess des **SICH-MITEINANDER-ENTWICKELNS-UND-HINEINWACHSENS** wird gestaltet.

Mein besonderer Tipp

Die Übergabe an die nächste Generation gelingt, wenn **ausreichend Zeit und Raum** für einen gemeinsamen Entwicklungsprozess und Unterstützung durch (interne oder externe) **ProzessbegleiterInnen** vorhanden ist.

Denn ...

... **der Generationswechsel scheitert nie an finanziellen oder rechtlichen Problemen, sondern immer an menschlichen.**