

## BETRIEBSÜBERGABE INNERHALB DER FAMILIE

NACHLESE zum 17.11.2023, ÖHV-Online-Talk

*„Familienbetriebe 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)

### Nachteile und Risiken von Familienbetrieben

Familienbetriebe leiden manchmal unter einer unpräzisen Geschäftsidee, einem fehlenden oder unzulänglichen Businessplan, einer zu geringen Eigenkapitalquote, kontinuierlich fehlender Liquidität u. v. m. Da Klein- und Mittelbetriebe oft keinen tatsächlichen, sondern nur einen immateriellen Wert haben, ist eine Unternehmensbewertung zum Zeitpunkt der Übergabe mitunter sehr schwierig oder der Betrieb zahlenseitig gerade mal für eine Familie ausreichend, um gut leben zu können.

Nachteilig wirken sich auch unpräzise Geschäftsideen, Entscheidungsschwäche und Orientierungslosigkeit aus. Die größten „Knackpunkte“ für Familienbetriebe sind jedoch die zwischenmenschlichen „Bomben“, wenn sie unausgesprochen und ungeklärt bleiben. Nicht ausgetragene oder ungelöste Beziehungskonflikte können den Einsatz und die Motivation schwächen. Fehlende oder schwammige Verträge führen zu Unklarheit und Unwohlsein auf beiden Seiten. Gefühlt oder tatsächlich eingeschränkte Wahl- und Handlungsmöglichkeiten blockieren die Entfaltung und Entwicklung.

### Chancen und Vorteile von Familienbetrieben

Erfolgreiche Familienunternehmen schaffen es, scheinbar Unvereinbares zu vereinen und sind aufgrund ihrer Struktur agil, entscheidungsfähig und wendig. Werte wie Tradition, Sicherheit und Beständigkeit sind gepaart mit Innovation, Risikobereitschaft und Neugierde für Neues. Starke Familien mit einem starken Unternehmen pflegen Familienzugehörigkeit und Zusammenhalt. Sie haben eine hohe Gesprächs-, Fehler- und Konfliktkultur und einen meist schon institutionalisierten „Familienrat“. Sie schaffen es die drei Systeme Familie, Unternehmen und Vermögen gut zu trennen und haben mitunter eigene Rituale dafür.

**Damit es gut weitergeht.**



## SYSTEMISCHE SICHTWEISEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

*„In der Familie ist die basale Komponente das ‚Erinnern und Bewahren‘ dessen, was war, damit die Familie eine Zukunft hat.“*

*„In einer Organisation ist das ‚Nach-vorne-Schauen‘ wichtig, damit die Firma eine gemeinsame Geschichte bekommt.“*

Niklas Luhmann unterscheidet zwei wichtige Perspektiven: In der Familie liegt der Fokus auf dem Bewahren und Erinnern der Vergangenheit, um eine gemeinsame Zukunft zu gestalten. Hingegen ist es für Unternehmen entscheidend, nach vorne zu schauen und eine gemeinsame zukunftsgerichtete Geschichte zu entwickeln, um erfolgreich zu sein.

Das Bewahren und Erinnern in der Familie ist fundamental, um das Unternehmen zu erhalten. Jedoch birgt es die Gefahr, notwendige Innovationen zu vernachlässigen, die den Unternehmenserfolg gefährden könnten. Systemische Ansätze können Familienunternehmen dabei unterstützen, eine ausgewogene Balance zwischen Tradition und Innovation zu finden. Indem sie die Vergangenheit würdigen und gleichzeitig neue Wege erkunden, können sie eine erfolgreiche Zukunft für das Unternehmen gestalten.

### Das System Familie: Raum für Entwicklung und Sicherheit

In der Familie gelten bestimmte Systemprinzipien wie Ausgleich, Rangfolge und Zugehörigkeit. Eltern geben, Kinder nehmen, und die Bindung ist fest, wie es heißt: "Blut ist dicker als Wasser."

Die Familie erfüllt für ihre Mitglieder die Aufgabe, einen Ort der Sicherheit zu bieten. Im ersten Lebensjahr gewährt sie einem Kind Schutz und Geborgenheit. Danach ermöglicht sie den Raum, um Fähigkeiten zu entwickeln und spezifische Ressourcen zu entdecken. In einem geschützten Umfeld können diese im Rahmen der Familie erprobt werden. Die Familie bietet den sozialen Raum, um das eigene Wesen zu entfalten und seine Wirkung auf das Umfeld zu erproben.

### Das System Unternehmen: Wertschöpfung und komplexe Beziehungen

In Unternehmen herrschen bestimmte Systemprinzipien wie Loyalität, Hierarchie und Ausgleich.

Die Bindungen sind wechselnd, die Ordnung und Hierarchie können variieren, und Ausgleich findet auf beiden Seiten statt.

**Damit es gut weitergeht.**



Die Hauptaufgaben und Ziele von Unternehmen sind das Verdienen von Geld durch investiertes Kapital, die Schaffung von Arbeitsplätzen und Infrastruktur sowie das Generieren von Wertschöpfung. Unternehmen pflegen intensive komplexe Beziehungen mit ihrem Umfeld und bilden Subsysteme regionaler, nationaler oder globaler Wirtschaftssysteme. Sie befriedigen Marktbedürfnisse wie Absatzmarkt, Kapitalmarkt, Beschaffungsmarkt und Staatsmarkt.

### Das Besondere an Familienunternehmen

Familienunternehmen folgen eigenen Gesetzen, da familiäre und unternehmerische Faktoren miteinander verschmelzen. Zugehörigkeit prägt das Familienprinzip und stärkt den Zusammenhalt. Gleichzeitig basiert die Ordnung des Geldes auf Austauschbarkeit, was dem Unternehmen hohe Flexibilität und Freiheit verleiht. Die Familie gründet auf sexueller Reproduktion, während das Unternehmen am Markt (über)leben muss. Dennoch gilt sowohl für Familien als auch Unternehmen das Prinzip des Ausgleichs. Diese Kombination ist herausfordernd und gleichzeitig äußerst fruchtbar.

### Systemkreise & Systemprinzipien in Familienunternehmen

- ☆ System Familie: **LIEBE**
- ☆ System Unternehmen: **MACHT**
- ☆ System Vermögen: **GELD**

In Familienbetrieben vermischen sich private und berufliche Prinzipien (Bindung, Ordnung, Ausgleich) ständig miteinander. Gefühle stehen oft im Konflikt mit Geschäftsinteressen und Familienregeln kollidieren mit Firmenregeln („*family first*“ versus „*business first*“).

Ein Familienunternehmen besteht jedoch nicht nur aus dem System Familie und dem System Unternehmen. Es gibt auch das System Vermögen (Kapital), das hinzukommt. Oft werden diese drei Systeme miteinander vermischt. In vielen Fällen ist das System Unternehmen gleichbedeutend mit dem System Vermögen. Denn Familienbetriebe werden gegründet, um die Familie zu unterstützen und zu ernähren. Daher ist Wachstum oft notwendig, um das Unternehmen von einer Generation zur nächsten fortbestehen zu lassen.

Damit es gut weitergeht.



### Rollen im System Familie

- ☆ Großvater/Großmutter
- ☆ Vater/Mutter
- ☆ Bruder/Schwester
- ☆ Onkel/Tante
- ☆ Sohn/Tochter
- ☆ Schwiegersohn/-tochter
- ☆ Enkelkind

### Rollen im System Unternehmen

- ☆ „Chef/-in“ (Senior, Junior)
- ☆ Geschäftsführer/-in
- ☆ Bereichsleiter/-in
- ☆ Abteilungsleiter/-in
- ☆ Mitarbeiter/-in

### Rollen im System Vermögen

- ☆ Eigentümer/-in
- ☆ (Mit)Gesellschafter/-in

Damit es gut weitergeht.



### Rollen im Drei-Kreis-Modell von Tagiuri & Davis, 1982

Aus den 3 Systemkreisen ergeben sich 7 Schnittmengen mit verschiedenen Rollen, z. B. Familienmitglieder, Anteilseigner und Unternehmensvertreter.

Eine erfolgreiche Betriebsübergabe erfordert die Klärung der Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten.

1. **Familienmitglied, Anteilseigner, im Unternehmen tätig** (System Familie, System Vermögen, System Unternehmen) = Familienmitglied, welches sowohl am Vermögen beteiligt ist als auch funktional im Unternehmen tätig ist wie z. B. geschäftsführender Gesellschafter
2. **Anteilseigner, im Unternehmen tätig** (System Vermögen + System Unternehmen) = Unternehmensvertreter, der auch Gesellschafter ist
3. **Familienmitglied, im Unternehmen tätig** (System Familie + System Unternehmen) = ein im Unternehmen tätiges Familienmitglied, jedoch ohne Vermögensbeteiligung wie z. B. Schwiegersohn oder Schwiegertochter
4. **Familienmitglied, Anteilseigner** (System Vermögen + System Familie) = Familienmitglied mit Unternehmensbeteiligung, jedoch keine aktive Mitarbeit im Unternehmen
5. **Anteilseigner** (System Vermögen) = Gesellschafter: Kurzlebigkeit von Kapital ist einem Familienunternehmen eher fremd! In der Regel wird in einem Familienunternehmen in anderen Zeiträumen gedacht und investiert - nämlich über Generation!
6. **im Unternehmen tätig** (System Unternehmen) = Unternehmensvertreter
7. **Familienmitglied** (System Familie)

Die Nachfolge in Familienunternehmen bedeutet einen Interessensausgleich zwischen Familie, Unternehmen und Vermögen. Dabei spielen "*weiche Erfolgsfaktoren*" wie die Unternehmensidentität, Kommunikation und Zusammenhalt eine entscheidende Rolle.

Darüber hinaus gibt es aus der relevanten Umwelt noch weitere Anspruchsgruppen, die an einer erfolgreichen Übergabe interessiert sind, wie z. B. die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Kunden, die Bank/en, die Bevölkerung etc. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, die jeweiligen Blickwinkel, Interessenslagen, persönlichen Ziele zu kennen und auch zu verstehen.

**Damit es gut weitergeht.**



Eine gelungene Betriebsübergabe ist ein langer Veränderungsprozess, der den Zusammenhalt innerhalb der Familie stärkt und die Rollenvermischung auflöst. Die Rollenklärung ist dabei von großer Bedeutung. Insgesamt geht es darum, einen **Ausgleich zwischen Liebe, Macht und Geld** herzustellen, um die erfolgreiche Übergabe und Weiterführung des Familienunternehmens sicherzustellen.

## BESONDERHEITEN IM GENERATIONENDIALOG

### Die Bedeutung der Familie im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen

Familieninterne Nachfolge hat Vor- und Nachteile. Vorteile: Dankbarkeit, Familienfrieden, Fairness und gemeinsame Vision für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens. Nachteile: Scham, Scheu und Tabu-Themen wie Alkohol, Drogen, Ehebruch, Schulden und Tod.

### Die Bedeutung von Kommunikation im Generationendialog

Daher kommt der Kommunikation im Generationendialog eine immense Bedeutung zu. *"Reden, reden und nochmals miteinander reden!"* sind die Schlüsselwörter. Es ist wichtig, die eigenen Gefühle wahrzunehmen und auszudrücken, eigene Bedürfnisse anzusprechen und Fragen zu stellen. Dabei sollten Beobachtungen ohne Wertung erfolgen.

Kommunikation in der Nachfolge ist *"Chefsache"*! Ausweichen ist keine Option. Stattdessen ist gezielte und zielgerichtete Kommunikation je nach Phase im Nachfolgeprozess erforderlich. Sowohl die interne als auch die externe Kommunikation müssen glaubwürdig, verlässlich und integer sein.

### Entscheidende Faktoren für die Mehrgenerationenfähigkeit

Wichtige Dinge, damit ein Familienunternehmen erfolgreich über mehrere Generationen hinweg besteht, sind:

- ☆ Eine gute Balance zwischen Geschichte, Tradition und Innovation.
- ☆ Eine Unternehmenskultur, die auf Werten basiert und den Zusammenhalt über die Generationen fördert.
- ☆ Eine frühzeitige Planung für die Nachfolge, damit der Übergang von einer Generation zur nächsten reibungslos verläuft.
- ☆ Die Weiterentwicklung der nächsten Generation, damit sie gut vorbereitet ist, Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen.

Damit es gut weitergeht.



- ☆ Offene und ehrliche Kommunikation innerhalb der Familie und mit den Mitarbeitern, um Vertrauen zu schaffen und gemeinsam Herausforderungen zu bewältigen.
- ☆ Flexibilität, um auch in der Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.
- ☆ Die Förderung von eigenen Ideen und unternehmerischem Denken, um neue Chancen zu nutzen und den Fortschritt zu fördern.
- ☆ Die Hilfe von externen Beratern, um Fachwissen und neue Perspektiven zu bekommen und das Unternehmen weiterzuentwickeln.
- ☆ Die Betonung von Kontinuität in schwierigen Zeiten, um auch zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Eine erfolgreiche Übergabe in einem Familienunternehmen erfordert gute Kommunikation, Planung und eine klare Vorstellung von der Zukunft. Zusammenarbeit zwischen den Generationen und die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen, sind entscheidend, um den Erfolg des Unternehmens über die Generationen hinweg sicherzustellen.

## DREI HILFREICHE MODELLE

### Gefühlekompass von Vivian Dittmar

Der Gefühlekompass von Vivian Dittmar betont die immense Kraft und Bedeutung der Gefühle für unser Leben. Gefühle sind kraftvolle Wegweiser und dienen als wertvolle Informationsquelle über unsere Bedürfnisse, Wünsche und inneren Zustände. Sie helfen uns, Situationen besser einzuschätzen und angemessene Entscheidungen zu treffen.

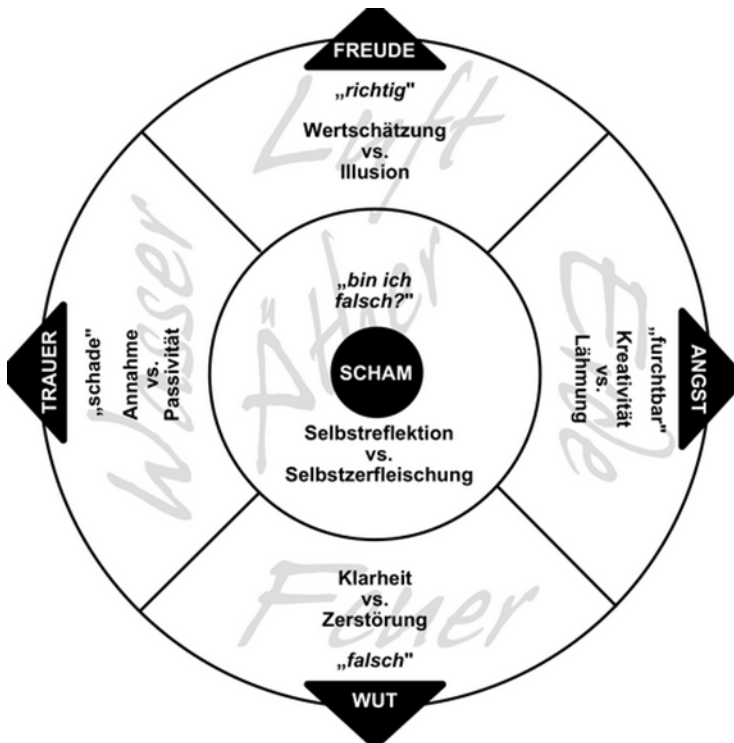
Der Kompass umfasst **vier Hauptgefühlsrichtungen: Angst, Wut, Trauer und Freude**. Der Gefühlekompass betont auch die **Bedeutung der Scham**. Scham ist ein komplexes Gefühl und kann sich in unterschiedlichen Facetten zeigen, wie etwa Scham über eigene Fehler oder Schwächen. Diese Scham kann oft schwer zu erkennen und zu verarbeiten sein, aber sie birgt dennoch wichtige Hinweise für uns.

Jedes Gefühl hat jedoch auch seinen Schatten, der beachtet werden sollte. Wenn Gefühle nicht angemessen ausgedrückt oder verarbeitet werden, können sie sich im Schattenbereich manifestieren. Zum Beispiel kann Angst in übermäßiger Vorsicht oder Vermeidung resultieren, Wut kann in Aggression und Zerstörung umschlagen, Trauer zu Rückzug und Isolation führen, und Scham kann zu einem negativen Selbstwertgefühl

Damit es gut weitergeht.



und dem Gefühl der Unzulänglichkeit führen.



Der Gefühlekompass ermutigt uns, unsere Gefühle bewusst wahrzunehmen, ihnen Raum zu geben und sie auf konstruktive Weise zu kommunizieren. Indem wir unsere Gefühle anerkennen und verstehen, können wir besser mit ihnen umgehen und ihre Kraft nutzen, um uns weiterzuentwickeln und unser Wohlbefinden zu steigern.

Es ist wichtig zu betonen, dass alle Gefühle Teil unseres menschlichen Erfahrungsspektrums sind, und dass es keinen "richtigen" oder "falschen" Weg gibt, sie zu fühlen. Vielmehr geht es darum, eine gesunde Balance zu finden und einen achtsamen Umgang mit unseren Gefühlen zu pflegen, um ihre positive Kraft zu nutzen und den Schattenaspekten angemessen zu begegnen.

Der Gefühlekompass lädt uns dazu ein, uns selbst besser kennenzulernen und eine tiefere Verbindung zu unseren Gefühlen herzustellen, um ein erfülltes und authentisches Leben zu führen. Insgesamt fördert der Gefühlekompass von Vivian Dittmar die emotionale Intelligenz und ermöglicht uns, unsere Gefühle als wertvolle Wegweiser für unser Wohlbefinden und unsere persönliche Entwicklung zu nutzen.

**Damit es gut weitergeht.**





## Sechs Denkhüte von Edward de Bono

Das Modell der sieben Hüte ist ein Denkwerkzeug, das von Edward de Bono, einem maltesischen Arzt, Psychologen und Autor, entwickelt wurde. Es dient dazu, verschiedene Perspektiven oder Denkansätze zu strukturieren und in Diskussionen oder Entscheidungsprozessen zu nutzen. Jeder "Hut" repräsentiert eine bestimmte Art des Denkens, welche die Familienmitglieder in einer Diskussion einnehmen können.

### Die sechs Denkhüte sind:

1. **Weißer Hut: Fakten und Informationen**

Der weiße Hut betrachtet objektiv Fakten und Informationen. Hier geht es um das Sammeln und Präsentieren von Daten, ohne Wertung oder Interpretation.

2. **Roter Hut: Emotionen und Intuition**

Der rote Hut bezieht sich auf Emotionen, Intuition und Bauchgefühle. Die Teilnehmer können hier ihre Gefühle, Meinungen oder Bedenken ausdrücken, ohne diese begründen zu müssen.

3. **Schwarzer Hut: Kritik und Risiken**

Der schwarze Hut steht für kritisches Denken und Risikoanalyse. Hier werden Probleme, Schwierigkeiten oder mögliche Risiken aufgezeigt.

4. **Gelber Hut: Vorteile und Chancen**

Der gelbe Hut betont positive Aspekte, Vorteile und Chancen. Hier werden Lösungen, Möglichkeiten und Potenziale betrachtet.

5. **Grüner Hut: Kreativität und neue Ideen**

Der grüne Hut steht für kreatives Denken und neue Ideen. In dieser Rolle werden unkonventionelle Ansätze, Innovationen und neue Perspektiven eingebracht.

6. **Blauer Hut: Prozesssteuerung und Struktur, Meta-Ebene und Zusammenfassung**

Der blaue Hut übernimmt die Rolle des Moderators oder Prozesssteuerers. Er steht für die Meta-Ebene und die Zusammenfassung. Hier geht es um die Strukturierung des Denkprozesses und die Festlegung der Diskussionsregeln. Hier werden die Ergebnisse aus den verschiedenen Hüten zusammengeführt, um zu einer fundierten Entscheidung oder Schlussfolgerung zu gelangen.

Indem die Familienmitglieder in einer Diskussion die verschiedenen Hüte nacheinander aufsetzen und bewusst in die jeweilige Denkweise wechseln, können sie eine umfassendere und ausgewogenere Betrachtung

Damit es gut weitergeht.



eines Problems oder einer Fragestellung erreichen. Das Modell fördert die Kreativität, klare Kommunikation und effektive Entscheidungsfindung speziell im Übergabeprozess.

### **Fünf Zeitmanagement-Hüte von Lothar J. Seiwert**

Dieses Modell basiert auf dem Konzept der sechs Hüte von Edward de Bono und kombiniert es mit Zeitmanagement-Strategien von Seiwert. In Seiwerts Zeitmanagement-Hut-Prinzip werden die verschiedenen Hüte aus dem de-Bono-Modell mit verschiedenen Zeitmanagement-Aspekten verknüpft. Jeder Hut repräsentiert eine bestimmte Herangehensweise an die Nutzung von Zeit.

Hier sind die fünf Zeitmanagement-Hüte nach Lothar J. Seiwert:

#### **1. Blauer Hut – Strategie-Zeit:**

Dieser Hut steht für die strategische Planung und Zielsetzung. In dieser Phase wird überlegt, welche langfristigen Ziele erreicht werden sollen und wie man dorthin gelangt. Das große Ganze steht im Mittelpunkt, es geht um Visionen und langfristige Planung.

#### **2. Roter Hut – Werte-Zeit:**

Bei diesem Hut geht es um die eigenen Werte und Prioritäten. Hier reflektiert man darüber, was einem persönlich wichtig ist und wie man seine Zeit entsprechend ausrichten möchte. Es geht um die emotionale Bedeutung von Aktivitäten und darum, Zeit für das zu nehmen, was einem wirklich am Herzen liegt.

#### **3. Grüner Hut – Kreative Zeit:**

Dieser Hut fördert kreatives Denken und das Finden neuer Lösungen oder Ideen. Wenn man sich diesem Hut zuwendet, versucht man, über den Tellerrand hinauszuschauen, Probleme anders anzugehen und innovative Ansätze zu finden.

#### **4. Gelber Hut – Konzentrations-Zeit:**

Hier steht die fokussierte Arbeit im Vordergrund. Man widmet sich einer bestimmten Aufgabe ohne Unterbrechung und versucht, so effizient wie möglich zu arbeiten. Es geht darum, Ablenkungen zu minimieren und in einen Flow-Zustand zu gelangen.

#### **5. Schwarzer Hut – Pausen-Zeit:**

Dieser Hut erinnert daran, dass Regenerationsphasen essentiell sind. Es ist wichtig, Pausen einzulegen, sich zu entspannen und neue Energie zu tanken. Nur so kann man langfristig produktiv bleiben und

**Damit es gut weitergeht.**



Burnout vermeiden.

Das Zeitmanagement-Hut-Prinzip von Lothar J. Seiwert ist ein hilfreiches Modell, um eigene Zeit bewusster und effizienter zu nutzen. Es ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung des Zeitmanagements und unterstützt dabei, Zeitverschwendung zu reduzieren und die persönliche Produktivität zu steigern.

## VORGEHENSWEISE VON IFUB

ifub unterstützt Familienunternehmen umfassend bei der Mehrgenerationenfähigkeit:

- ☆ klare Auftragsklärung und Angebot
- ☆ gründliche 7-Tore-Analyse
- ☆ qualitative Befragung und Berichterstellung
- ☆ Feedback-Reflexion durch Rückspiegelung an Kunden
- ☆ gemeinsame Vereinbarung über die nächsten Schritte und angewandten Methoden wie z. B. Coaching, Konfliktmoderation, Systemischen Aufstellungen für Familie oder für das Unternehmen (Familien-, Organisations- oder Strukturaufstellungen), Potenzial- und Kompetenzanalysen
- ☆ 7-Tore einzeln (Übergeber, Übernehmer), Paare, Teams
- ☆ Workshops für Werte, Visionen, Strategien und "Familien-Charta"
- ☆ Unterstützung bei Businessplänen, Bewertungen und Notfallplänen
- ☆ Moderation von Familienkonferenzen und Change-Management
- ☆ Anpassung der internen Organisation und Nachfolgerentwicklung
- ☆ Hilfe bei interner und externer Kommunikation inkl. Werbemittel-Re-Launch
- ☆ Planung und Durchführung von Nachfolgefeiern mit symbolischen Ritualen
- ☆ Inthronisation & Adaptionsgespräche mit Mitarbeitern

### Die 7 Lösungsansätze bei ifub sind:

1. Fragen stellen
2. offene Kommunikation
3. individuelle Beratung
4. praktische Werkzeuge

**Damit es gut weitergeht.**



5. Empathie und Verständnis
6. langfristige Perspektive
7. Unterstützung in allen Phasen

## KRITERIEN FÜR EINE ERFOLGREICHE FAMILIENINTERNE NACHFOLGE

Für die Zukunft von Familienunternehmen empfehlen sich folgende Maßnahmen: Die Entwicklung neuer Modelle für den Generationendialog und die Interkulturalität, die Förderung von Mit-Unternehmertum für engagierte Mitarbeiter und Erfolgsbeteiligungsmodelle, die Investition in Lehrlingsausbildung und interne Schulungsangebote, sowie die Auseinandersetzung mit ethischem und nachhaltigem Wirtschaften für einen Wettbewerbsvorteil. Gleichzeitig ist Veränderung als stetiger Begleiter zu beachten und bewusst zu gestalten. Ein frühzeitiges Gespräch mit allen Beteiligten und die Begleitung durch Experten sind entscheidend für einen erfolgreichen Generationenwechsel.

Veränderung ist das einzig Stabile. Insofern gehört „*Change*“ beachtet und bewusst gestaltet. Es lohnt sich also, sich gezielt und zeitgerecht (7 Jahre vorher) mit dem Thema Generationenwechsel und seinen emotionalen Aspekten zu beschäftigen. Nachfolge ist für die Betroffenen einmalig. Es gibt keine zweite Chance für ein Gelingen. Kommen Sie mit allen Beteiligten ins Gespräch. Und: Lassen Sie sich von Expertinnen und Experten dabei begleiten, Ihr Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation zu führen!

Neben den allseits bekannten Erfolgskriterien, die durchwegs mit Steuerberater, Anwalt oder Banker besprochen werden können, möchte ich auf einige emotionale Erfolgsfaktoren, welche die basisnotwendigen Hard Facts ergänzen oder auch verstärken. Auch zählt eine finanzielle und erbrechtliche Absicherung der Übergeber dazu, da ein Fehlen davon eine systemische Verstrickung der Nachfolgenden nach sich zieht. Sorgen Sie für die Zeit nach dem Unternehmen gut vor; das erleichtert das Loslassen definitiv! Und verwalten Sie Beschlüsse und Vereinbarungen übersichtlich. Das gewährleistet Stabilität.

Das richtige Maß an Zutrauen und Unterstützung sowie von Vertrauen ist grundlegend für das beidseitige 100%ige „JA“ zur Übernahme bzw. zur Übergabe. Außerdem hat jeder Übergeber eine (oder mehrere) Schlüsselqualifikationen, nach denen er die Eignung des Nachfolgers misst. Werden Sie sich dessen bewusst und vermitteln Sie auch diese Kernkompetenz zeitgerecht.

Damit es gut weitergeht.



Bei der Kommunikation geht hier nicht nur darum, dass über operative Themen gut gesprochen werden kann. Gute Kommunikation heißt vor allem auch „*heiße Themen*“ anzusprechen, oder auch offene Themen aus der Vergangenheit ausdiskutieren. Und solche gibt es bei der Übergabe unendlich viele! Glauben Sie mir, einem Konflikt aus dem Weg zu gehen, ist vielleicht kurzfristig eine Lösung. Aber ungelöste Konflikte kommen unermüdlich immer wieder zurückkommen und wollen gelöst werden. Deswegen ist es in Familienbetrieben besonders wichtig, Grundregeln zur Konfliktlösung zu definieren und auch einzuhalten.

Um in Familien von Mehr-Generationsunternehmen ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln, eignen sich gemeinsame Aktivitäten wie Jugend- oder Familientreffen und bei größeren Unternehmen regelmäßige Familienklausuren, um die Vorteile einer Großfamilie für sich und andere spürbar und sichtbar machen.

### 7 Schwierigkeiten auf Seiten des Seniors

1. Der Senior schiebt den Zeitpunkt der Übergabe so lange wie möglich hinaus – bis er beim besten Willen nicht mehr kann („*Prinz-Charles-Phänomen*“).
2. Der Senior verweigert die Annahme jeder externen Hilfe, denn schließlich kennt niemand Familie und Betrieb so gut, wie er selbst.
3. Der Senior bleibt so lange wie möglich selber am Firmensitz wohnhaft.
4. Der Senior übergibt zwar „*offiziell*“ die Geschäftsführung, doch „*inoffiziell*“ kümmert er sich weiterhin um jede Kleinigkeit und bleibt solange wie möglich Eigentümer.
5. Dem Senior fehlen sinnvolle Beschäftigungsalternativen für die Zeit nach der Übergabe.
6. Der Senior sucht vor, während und vor allem nach der Übergabe an allem, was der Junior tut, Mängel und vermittelt ihm überdies viel Druck, was die notwendige Dankbarkeit betrifft.
7. Der Senior hält sich und anderen gegenüber die Illusion aufrecht, dass er ewig weiter arbeiten kann und dass der Betrieb ohne ihn niemals weiterlaufen kann. Denn: Das eigene Kind wird immer Kind bleiben!

### 5 Tipps für den Vorgänger

1. Suchen Sie sich rechtzeitig Alternativen für die Zeit danach.
2. Überlegen Sie rechtzeitig, wie das Erbe aufgeteilt wird.
3. Freuen Sie sich, wenn der Junior Veränderungen plant.
4. Ziehen Sie sich bewusst und im richtigen Tempo für beide zurück.

Damit es gut weitergeht.



5. Übergeben Sie mit ganzem Herzen!

### 7 Tipps für den Junior/die Juniorin

1. Erlangen Sie ausreichend Kompetenz. Verdienen Sie sich anderorts Ihre „Sporen“ und sammeln Sie eigene Erfahrungen außerhalb des elterlichen Betriebes. Gewinnen Sie (so) Distanz zum elterlichen Familienbetrieb.
2. Prüfen Sie ausreichend und zeitgerecht, ob Sie die Übernahme auch wirklich selbst wollen und sagen Sie erst dann „JA“ zu diesem bedeutsamen Lebensschritt.
3. Wenn Sie den Betrieb nehmen, weil Sie sich der Familie verpflichtet fühlen, ist die (Be)Last(ung) bereits vorprogrammiert. Also Finger weg davon!
4. Prüfen Sie genau, ob Sie einen wirtschaftlich guten Betrieb übernehmen. Vor einer Übernahme von Schuldenbergen ist abzuraten!
5. Halten Sie alle Vereinbarungen schriftlich fest. Sie werden es sich später selbst danken.
6. Würdigen Sie das, was Sie bekommen haben.
7. Entwickeln Sie Ihre eigene Vision vom Unternehmen und schaffen Sie sich ihren eigenen Platz im Unternehmen.

Der wichtigste Tipp ist: Ehrliche und offene Kommunikation! Ehrliche Kommunikation baut Vertrauen auf, ermöglicht das Erkennen und Bewältigen von Herausforderungen und schafft ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Offene Gespräche ermöglichen die frühzeitige Lösung von Konflikten und eine gelungene Generationenübergabe.

### DIE VORTRAGENDE

**Dr. Manuela Mätzener** ist die Gründerin und Eigentümerin des Instituts für Familien & Betriebe (ifub GmbH) in Österreich. Das interdisziplinäre Team von ifub begleitet Einzelpersonen, Familien und Unternehmen mit einem ganzheitlichen und systemischen Ansatz in familiären, persönlichen, betrieblichen, gesundheitlichen und werblichen Themen. <https://www.ifub.at>

Damit es gut weitergeht.

