



Foto: Kogler Aufzug

Bernhard Baumgartner, Gottfried Mauerhofer, Valentin Kogler

Familienunternehmen und Betriebsübergabe am Beispiel Bau

Die Auswahl des nächsten Geschäftsführers/Vorstandes in einem Familienunternehmen ist eine der signifikantesten Entscheidungen in einer Organisation. In jeder Firma ist es kritisch, den richtigen „Fit“ zu finden; in einem Familienunternehmen kann der „Fit-Faktor“ zu außergewöhnlichen Konsequenzen führen. Der Erfolg und die Nachhaltigkeit des Familienvermögens, die zukünftige Quelle des Einkommens und ein großer Teil der Identität der Familie liegen in den Händen des Nachfolgers.

Für einen Außenstehenden mag die Wahl eines Nachfolgers in einem Familienunternehmen sehr klar und offensichtlich erscheinen: die erste Option ist die Wahl der talentierten Tochter oder des Sohnes, wenn sie interessiert sind im Familienunternehmen zu arbeiten. Als nächste Option wird ein talentierter Verwandter, ein Mitarbeiter aus der Firma oder ein Nachfolger von außen angedacht. Aber diese Optionen sind weder einfach, noch bieten sie eine geeignete Auswahl von Möglichkeiten einer erfolgreichen Nachfolgeregelung, denn kein Familienunternehmen kann es sich heute leisten, einen Fehler in einer sich schnell veränderten Geschäfts-

welt, geprägt von starkem Wettbewerb, zu begehen.

Viel steht auf dem Spiel bei einer Transformation von „Leadership“ in einem Familienunternehmen. Besonderer Fokus liegt demnach auf der Auswahl und dem Prozess einer Nachfolgeregelung und beginnt mit dem Erkennen, dass Nachfolge einen Prozess darstellt und keine vorgefasste Entscheidung des Übergebers. Viel zu oft betrachten die Übergeber eine Übergabe als eine einfache Sache, weil sie es so wollen. Die Aufrechterhaltung eines Familienunternehmens erfordert Teamarbeit mit einem klaren Plan, der über einen bestimmten Zeitraum umgesetzt werden soll. Beide Generationen sind gefordert gemeinsam das Momentum aufrecht zu erhalten, den Nachfolgeplan, falls erforderlich, anzupassen, sogar wenn das Ziel sehr nahe scheint.

In der Nachfolgeplanung wird oft ein zu enger Weg eingeschlagen, besonders dann, wenn der Übergeber mit einer der beiden folgenden Fragen die Nachfolge zu regeln beginnt:

- Welches von meinen Kindern ist qualifiziert meinen Platz einzunehmen?

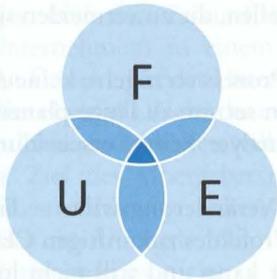
- Wie teile ich die Geschäftsführerrolle so auf, dass beide Kinder Co-Geschäftsführer werden können?

Es besteht die Tendenz, dass die beiden Fragen auf ein ähnliches Verhalten und gleichen Führungsstil des Nachfolgers abzielen. Der Übernehmer sollte ein Ebenbild, ein „Clone“, des Übergebers sein. Diese Übergeber entscheiden sich oft rasch für eine Nachfolge. Die Firma muss sich in Folge dem Nachfolger anpassen, anstelle umgekehrt. In den meisten Fällen müssen die Nachfolger ein unterschiedliches Profil aufweisen; das Wettbewerbsumfeld verändert sich rasch und ständig; die Firma hat verschiedene Stufen des Wachstums erreicht oder bewegt sich dorthin; die Geschäftsmodelle ändern sich.

Diese und weitere Herausforderungen sollen vom Übernehmer gemeistert werden, oft kann damit ein Neustart der Lebenszykluskurve eines Unternehmens beobachtet werden. Die Aufgabe des Nachfolgers besteht dann nicht mehr in der bloßen Verwaltung des Familienunternehmens, sondern er findet sich in der Rolle des Unternehmers wieder, der eine Neuausrichtung

– einen Neustart – des Unternehmens zu leiten hat.

Der Weg zur erfolgreichen Nachfolge führt über einen umfassenden Prozess, der alle Teile des Konstruktes „Familienunternehmen“ abdeckt. Das Drei-Kreise-Modell von J. Davis und R. Tagiuri dient dabei als Ausgangspunkt – Familie-Unternehmen-Eigentum.



Legende:

- F nur Familienmitglied
- E Gesellschafter, der nicht der Familie angehört und nicht Manager ist
- U Fremdmanager
- F+U der Familie angehöriger Manager, der nicht Gesellschafter ist
- E+F der Familie zugehöriger Gesellschafter, der nicht Manager ist
- E+U Fremdmanager, der am Unternehmen beteiligt ist
- E+F+U Gesellschafter- Geschäftsführer aus der Familie

Die Familie hat zu entscheiden, was sie weitergeben will oder nachhaltig behalten möchte. Die Gesamtheit der finanziellen Ressourcen und andere bedeutungsvolle Familienaktivitäten können als „Family Enterprise“ bezeichnet werden. Wenn die Familie feststellt, wo sie heute steht und wo sie in der Zukunft sein möchte, dann kann es für die nächste Generation eine Erleichterung bedeuten, dass sie eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Zukunft spielen können.

Durch diesen Prozess entsteht ein Bild der Zukunft für das Unternehmen und der Rolle der Familie.

Wann soll mit dem Nachfolgeprozess begonnen werden – wie lange soll er dauern?

Oft beginnt er früher als gedacht. Das Interesse der nächsten Generation am Unternehmen wird durch die Gespräche der Eltern sehr früh geprägt: Welchen Einfluss hat die Firma auf das Familienleben, ist das Unternehmen eine Quelle der Freude oder familiärer Spannungen, ist die Firma Ausdruck von Kreativität, Identität und Absicht oder ist die Firma eine verpflichtende Aktivität? Verbessert das Familienunternehmen die Beziehungen in der Familie oder teilt es die Familie?

Wie viel Zeit soll für die Übergabe vorgesehen werden?

Zahlreiche Faktoren sind davon abhängig – einige davon werden genannt:

- Wie „präpariert“ ist die nächste Generation für eine Übernahme?
- Ob Nicht-Familienmitglieder in Frage kommen, wegen des Alters oder der Fähigkeiten der nächsten Generation?
- Wie bereit ist der Übergeber von seiner Rolle loszulassen?
- Wie komplex ist die Organisation?

In weniger komplexen Unternehmen können einige Jahre genug sein – üblicherweise dauert eine Nachfolgeregelung zwischen 5-10 Jahren. Das wichtigste Prinzip lautet jedoch:

Die effektivste Übergabe erfolgt NICHT wenn die Senior Generation bereit ist loszulassen, sondern wenn die nächste Generation bereit ist „zu führen“. Nachfolge ist ein dynamischer Prozess.

Schritt 1: Präparation und Planung

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt des ersten Schrittes.

- Welches Potential hat das Unternehmen zu wachsen und wie kann es kommerziell relevant bleiben?
- Wo ist die Industrie jetzt und wohin wird sie sich entwickeln?
- Wer oder was sind die „Disruptoren“ in der Industrie und des Geschäftsmodells?
- Was muss die Firma tun, um die langfristige Vision und Mission der Familie für das Wachstum und eine nachhaltige erfolgreiche Entwicklung für das Unternehmen zu erreichen?

In der Folge soll das Profil für den Nachfolger entwickelt werden.

- Wohin geht die Industrie – was sind daraus ableitend die Anforderungen für den Nachfolger in den nächsten 2-4 Jahren?
- Und über 5 Jahre hinaus?
- Welches Mandat hat der Nachfolger – Kosten senken – Wachstum durch Acquisition – Verkauf von Aktivitäten?

Welches Profil benötigt das Unternehmen – unabhängig von bestimmten Kandidaten?

Entwickeln der Vision für die Rolle der Familie im Unternehmen

Dieser Prozess bietet der Familie eine hervorragende Zeit sich über die Zukunft Gedanken zu machen. Initiieren einer wichtigen Gesprächsbasis über den Einfluss der Familie im Unternehmen.

- In welcher Rolle kann jedes Familienmitglied einen Zusatznutzen beisteuern?
- Wo ist die Familie kollektiv sehr stark – wo nicht?
- Wo ist die Familie unbedingt notwendig – wo kann sie delegieren – zu Nicht-Familienmitgliedern?
- Wo wird Nicht-Familienmitglied-Talent benötigt?

Prüfen potentieller Kandidaten

Welche Ziele und Pläne hat die Senior Generation nach der Übergabe?

Der Übergeber sollte seinen nächsten Lebensabschnitt zielgerecht planen. Sollte eine Rolle im Aufsichts- oder Beirat überlegt werden? Was benötigt die Nachfolgeneration vom Übergeber in der Zukunft?

Definieren des Nachfolgeprozesses – das Erstellen einer „Roadmap“

Dieser Schritt erfordert eine aktive Führung durch die Senior-Generation. Eine Entscheidung ist zu treffen, wer den Prozess führen wird. Ferner soll Objektivität im Prozess verankert werden.

- Wer soll bei der Darstellung der verschiedenen Optionen helfen?
- Wer soll die Diskussionen führen – wer soll moderieren?
- Wer prüft den Fortschritt – wer löst mögliche Knoten?
- Wer gibt regelmäßig „Feedback“ an alle involvierten Familienmitglieder?

Schritt 2: Durchführung, Adaption und Testen

In dieser Phase wird der Nachfolger auf seine Aufgabe als Geschäftsführer/Vorstand vorbereitet. Drei Projekte werden durch den möglichen Nachfolger umgesetzt, um das Unternehmen in der Tiefe kennenzulernen. Diese Phase dauert im Durchschnitt circa 3-5 Jahre.

Das dritte Projekt dient als Entscheidungsgrundlage für den Eintritt in das Familienunternehmen. Ein Plan „B“ soll vorhanden sein, um auf die Nichtverfügbarkeit des möglichen Nachfolgers reagieren zu können.

Einige Beurteilungspunkte für mögliche Nachfolgekandidaten können bei der Entscheidungsfindung sehr hilfreich sein.

- Leadership und Management Fähigkeiten
- Erfahrung in verschiedenen Industrien und im Unternehmen
- Das Verstehen der „Vision“ der Eigentümer des Unternehmens scheint sehr wichtig zu sein
- Fähigkeit mit dem Senior, den Eigentümern, der Familie und evtl. dem Aufsichtsrat/Beirat zusammenzuarbeiten

Das Aufstellen eines Entwicklungsprogrammes für den Nachfolger ist ein sehr wichtiger Prozessschritt. Inhalt des Programmes sind vom Übergeber mit dem Management des Unternehmens festzulegen. Oft wird ein Mentor aus der Firma dem möglichen Nachfolger zur Seite gestellt.

Für jede Aufgabe oder Projekt ist ein konstruktives Feedback durch objektive Außenstehende erforderlich. Klarheit soll über die Erwartungen und die Ergebnisse herrschen.

Jeder Nachfolgeplan ist ein Unikat. Einige Fragestellungen können zwar als Standard verwendet werden, jedoch soll auf die spezifische Situation der Familie und des Unternehmens Rücksicht genommen werden.

- Die Übergeber tragen verschiedene Hüte – Eigentümer, Geschäftsführer/Vorstand, Familienmitglied. Ein potentieller Nachfolger mit Machtverhalten wird mit großer Wahrscheinlichkeit Glaubwürdigkeit verlieren.
- Verantwortung für spezielle Projekte, große und kleine, um Führungseigenschaften beobachten zu können und messbare Ergebnisse vorzulegen

Im Laufe der Umsetzung von Projekten kann ab einem Zeitpunkt der Nachfolger zum Beispiel die Rolle als COO übernehmen, in der er mit dem

CEO sehr nahe zusammenarbeitet, als finaler Schritt, bevor er die CEO Position übernimmt. Unabhängig davon ist es erforderlich, dass ein gegenseitiges unterstützendes Arbeitsverhältnis zwischen dem scheidenden CEO und dem COO vorhanden ist. Abhängig vom Fortschritt der Entwicklung des COO soll der Übergabezeitpunkt klar definiert werden.

Ernennung des neuen CEO – des Nachfolgers des Familienunternehmens

Die offizielle Übergabe sollte durch den Aufsichts- oder Beirat bzw. durch den Übergeber erfolgen. Sollte noch kein Aufsichts- oder Beirat existieren, wäre der Zeitpunkt der Übergabe ideal, ein kompetentes Aufsichtsorgan zu bestellen. Die Kommunikation der Nachfolgeregelung sollte an die Eigentümer, die Familie und die Mitarbeiter unmittelbar danach erfolgen. Eine Veröffentlichung in verschiedenen Medien sollte ebenfalls durchgeführt werden.

Unterstützen des scheidenden Geschäftsführers/Vorstandes – der Senioren Generation

Der scheidende Senior benötigt einige Zeit die Vergangenheit zu bewältigen und seine neue Identität zu akzeptieren. Dieser Prozess scheint unbedingt erforderlich zu sein und sollte nicht übergangen werden.

Schritt 3: Übergangsphase und Etablierung als Nachfolger

Oft arbeiten der „Senior mit dem Junior“ über einen bestimmten Zeitraum bei speziellen Aufgaben, Geschäftsfällen oder Initiativen zusammen, die gemeinsam definiert wurden. Der „Chef“ ist jedoch der Junior, denn dabei kann die Gefahr des „back seat driving“ entstehen. Ein Zuruf von der „Tribüne“ des Unternehmens kann zu unklaren Autoritäts- und Machtverhältnissen in der Firma führen.

Einige Fallen und wie sie vermieden werden können.

Einen ruhigen und erfolgreichen Nachfolgeprozess zu erreichen erscheint erreichbar zu sein, wenn genügend Energie, Disziplin und Fokus aufgewendet wird. Zahlreiche Stolpersteine

und Emotionen begleiten den Prozess. Familien, die respektvoll und vereint durch den Prozess gehen, werden am Ende der Nachfolgeperiode eine starke Einheit darstellen. Deshalb sind eine klare Kommunikation und gegenseitige Achtung innerhalb der Familie die Schlüsselfaktoren für den Erfolg einer Nachfolgeregelung.

Einige Fallen, die zu vermeiden sind:

- Den Prozess verzögern; keine Aktivitäten setzen, zu lange planen, zu viel Analyse, keine Entscheidungen treffen
- kein Veränderungswille – Firma und Profil des zukünftigen CEOs
- Senior kann und will nicht loslassen; keine Unterstützung für den Nachfolgeprozess, Meinungsänderungen des Seniors;
- Politische Aktivitäten (in der Firma und in der Familie), um den Prozess zu verwässern

Eine Vermeidung von Fallen gelingt nur mit einem klaren Plan, einer offenen und ehrlichen Kommunikation und einem Prozess, der auf gewissen Prinzipien aufgebaut ist. Das Aufzeichnen des Prozesses, diesen transparent zu machen und ihn zu verinnerlichen gehören zu den Erfolgsfaktoren.

Die Nachfolgeplanung stellt einen der wichtigsten Prozesse in einem Familienunternehmen dar. Diesem Prozess Zeit und Aufmerksamkeit zu geben ist in jeder Hinsicht entscheidend für das Familien – Enterprise – System. Ein widerstandsfähiges Unternehmen, eine effektive Eigentümerstruktur und starke Familienverhältnisse können die Belohnung sein.

Im folgenden Fallbeispiel „Betriebsübergabe am Beispiel eines Familienunternehmens in der Bauzulieferindustrie“ wird die Nachfolge als Basiskonzept beschrieben.

Dieses österreichische Familienunternehmen in der ersten Generation hat vor, die Nachfolge über einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren durchzuführen. Um für die Übergabe eine bestmögliche Ausgangsposition zu schaffen, wurde bereits jetzt mit der Vorbereitung einer Nachfolgeplanung begonnen.

Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen durch die Übergabe eine positive Entwicklung, unternehmerische Unabhängigkeit ohne Einmischung außenstehender Personen, Harmonie im Unternehmen und in der Familie sowie den dauerhaften Erhalt des Familienunternehmens erreichen wollen. Im Wesentlichen handelt es sich um eine Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges und der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in einem harmonischen Umfeld. Für das Unternehmen sind dies ebenfalls Ziele, die es langfristig realisieren und halten will.

Das Ziel des Übergebers ist eine übergabeunabhängige Altersvorsorge, um nach der Übergabe den Cashflow des Unternehmens nicht zu belasten. Unter den zahlreichen Aufgaben sind der Aufbau privater Interessen, um die Übergabemotivation zu steigern, die Planung, wie die Übergabe rechtlich und steuerlich gestaltet werden soll, ist wesentlich und wichtig für den Prozess der Nachfolgeregelung.

Dem Drei-Kreise-Modell folgend wird der Geschäftsführende Gesellschafter mit dem Nachfolger gemeinsam einen Businessplan und ein Vorher-Nachher-Geschäftsmodell erarbeiten, um die heutige Positionierung des Unternehmens klarzustellen und die strategische Weiterentwicklung bis zur Übergabe anzulegen. Bei der Übergabe soll eine möglichst gute wirtschaftliche Ausgangssituation gewährleistet werden. Für das Familienunternehmen gilt, dass sich durch die intensive Beschäftigung mit der Überarbeitung des Geschäftsmodells innovative Ideen und neue Sichtweisen ergeben sollen. Übergeber und Nachfolger sollten unbedingt bereits jetzt Beratungsangebote von wirtschaftlichen Organen in Betracht ziehen, um ihr nachfolgespezifisches Know-how zu verbessern.

Weiters wird der Nachfolger des Unternehmens nach Beendigung seiner Ausbildung überlegen, wie er seine Kompetenzen als zukünftiger Unternehmer vervollständigen kann. Auch wenn die Erfahrungen im eigenen Betrieb die Kompetenzen und Führungsqualitäten fördern, sind Erfahrungen in fremden Betrieben unerlässlich, um den Blick auf Unternehmen, Management-Know-how, Märkte und Menschen zu schärfen. Zudem scheint der Zeitraum von mehr als fünf Jahren bis zur geplanten Übergabe zu lang, um

diese Zeit als Junior bzw. Mitarbeiter im Unternehmen zu verbringen. Die Übergangsphase als Junior ohne Rechte und Pflichten des Chefs sollte nicht länger als einige Jahre dauern. Zudem sollte der Nachfolger die Zeit nutzen, um seine Führungsqualitäten und Kompetenzen wie Rhetorik, Verhandlungstechniken und Kommunikation auszubauen und in fremden Betrieben zu testen. Optimal wären Tätigkeiten in unterschiedlichen Funktionen wie Marketing, Vertrieb, Finanzen und Personalentwicklung.

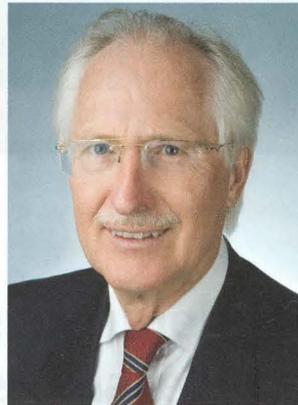
Vor der Übergabe der Führung des Familienunternehmens sollte er jedoch über einen noch zu bestimmenden Zeitraum (ideal zwei bis drei Jahre) im Unternehmen klar definierte Projekte umsetzen. Dabei sollen alle Abteilungen durchlaufen werden. Diese Zeit fördert später die Akzeptanz der Mitarbeiter und ist ausschlaggebend für den Aufbau von Autorität. Wichtig für den Nachfolger sind alle Aktivitäten, die seine Sicherheit und sein Verständnis für Zusammenhänge stärken und dabei helfen, neue Ideen für die Unternehmensführung zu gewinnen.

Mit der Durchführung von gezielt aufgesetzten Projekten (drei bis vier Projekte, die eine umfassende Kenntnis des Familienunternehmens als Zielsetzung haben) kann das Ziel eines wirtschaftlichen Risikomanagement erreicht werden.

Die Einbindung der Familie in den Nachfolgeprozess von Beginn weg ist außerdem wichtig, sich der Risiken bewusst zu werden, die die derzeitige Familienharmonie in Zukunft gefährden könnten. Den Zeitpunkt des Startes im Nachfolgeprozess setzt der Übergeber mit dem Ziel, sich mit der Übergabe tatsächlich auseinanderzusetzen und sein Leben nach der Übergabe zu

planen. Der Gedanke an das Loslassen soll schrittweise zur Handlung des Loslassens übergeführt werden. Dabei kann es zu starken Pendelbewegungen zwischen dem Zurückziehen und nicht ersetzbar zu sein kommen.

Das Übergabekonzept des Familienunternehmens ist in einer Vorplanungsphase, wird nach bestimmten Überlegungszeiträumen adaptiert und soll in einem definierten Zeitraum fertiggestellt und in der Familie schriftlich verabschiedet werden.



**Dr. Dipl.-Ing.
Bernhard Baumgartner, MBA (IMD)**
Spezialist für Familienunternehmen

Autoren:

Dr. Dipl.-Ing. Bernhard Baumgartner, MBA (IMD)

Studium Bauingenieurwesen an der TU Graz

Spezialist für Familienunternehmen
Berufserfahrung in der Restrukturierung und Sanierung von Familienunternehmen verschiedener Industrien in Nordamerika, Asien und Europa
Herausgeber des Sachbuchs „Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung; Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge“, Gabler Verlag, 2009

Univ.-Prof. Mag. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer



**Univ.-Prof.
Mag. DDipl.-Ing
Dr.techn. Gottfried Mauerhofer**

Professor für Baumanagement am Institut Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz

Prof. Mauerhofer studierte Bauingenieurwesen und Wirtschaftsingenieurwesen Bau an der TU Graz sowie Betriebswirtschaftslehre. Er promovierte an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck und ist seit 2013 Professor für Baumanagement am Institut Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz. Er war langjährig in einem international tätigen Unternehmen in der Bauwirtschaft in leitender Position und anschließend als Geschäftsführer in der Bauunternehmensberatung tätig. In seiner Lehr- und Forschungstätigkeit verbindet er seine universitäre Ausbildung mit seiner praktischen Erfahrung. Sein Forschungsschwerpunkt liegt an der Schnittstelle zwischen Bauingenieurwesen und Betriebswirtschaftslehre.

Valentin Kogler, B.Sc. MBA

Valentin Kogler studierte Corporate Governance und Management mit der Fachvertiefung IT-Governance und Strategie an der Donau-Universität Krems in Österreich, einschließlich eines Auslandsseminars an der University of Colorado Boulder in den USA. Er ist zurzeit als Mitarbeiter in der technischen Projektabwicklung tätig, ist Prokurist und führt die Leitung der strategischen und operativen Aufgaben der Informati-



**Valentin Kogler,
B.Sc. MBA**

**Prokurist
KOGLER Aufzugsbau
GmbH**

onstechnik bei KOGLER Aufzugsbau GmbH. Außerdem leitet er die Überarbeitung des Qualitätsmanagements und der EN1090 Zertifizierung.

Zukünftige Führung des Familienunternehmens

PLANEN SIE DEN ERFOLG !

Es gibt keine Generalprobe für eine erfolgreiche Nachfolge !

Deshalb:

Planen + Umsetzen eines Nachfolgeprozesses

..wissen, wohin der Apfel fällt.....

Dr. Bernhard Baumgartner, b.baumgartner@familyfirm.at

Spezialist für Familienunternehmen, www.familyfirm.at

Autor des Buches: Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung, Springer Verlag