

Im Innehalten zeigt sich das Wesentliche.
SN/ADOBE STOCK/PETUNYIA

Der Berg, den es zu erklimmen gilt

Anita Zehrer leitet das Family Business Center an der Hochschule MCI in Innsbruck. In ihrem 3-Gipfel-Modell skizziert sie die optimale Übergabesituation. Auf dem Weg dorthin sollte man vor allem eines: Pausen einlegen und reflektieren.

DANIELA MÜLLER

Drei Berge, eine Lösung: Die Idee hinter dem 3-Gipfel-Modell ist, dass beide Generationen von ihrem „Berg" heruntersteigen müssen, um gemeinsam den „Übergabegipfel" zu erreichen, den Berg in der Mitte, der drei Ebenen vereint: unten die emotionale, familiäre Ebene, dann die strategisch-organisatorische Ebene und an der Spitze die eigentumsrechtliche Ebene.

SN: Welche Idee steckt dahinter, Frau Zehrer?
Anita Zehrer: Die beiden Generationen machen sich gemeinsam auf den Weg, um auf den gemeinsamen Gipfel zu gelangen. Es gibt Abkürzungen, Umwege, Hütten zum Innehalten und Wegweiser. Die Blitze stehen für Konflikte, die normal sind. Denn bei einer Übergabe müssen erst die Themen in der Familie geklärt werden: Vertrauen, unterschiedliche Rollen, Kränkungen. Erst dann geht es um betriebswirtschaftliche Fragen wie Führungsstil, Businessplan und Strukturen. Die rechtlichen Fragen – Unternehmenswert, Notar, Rechtsanwältin, Steuerberater – sollten zuletzt kommen. Auf unserer Skizze ist auch eine Seilbahn eingezeichnet. Sie steht für die schnelle Lösung, direkt zum Steuerberater, Rechtsanwalt oder Notar zu gehen. Das ist wie Seilbahnfahren: weniger beschwerlich, aber viele wichtige Themen bleiben unangesprochen.

SN: Sie sagen, eine Betriebsübergabe beginnt lange vor der Unterschrift. Woran merkt man, dass man zu spät damit begonnen hat?
Vor allem daran, dass plötzlich Zeitdruck entsteht – durch Krankheit, einen Unfall, familiäre Konflikte oder wirtschaftliche Schwierigkeiten. Dann wird die Nachfolge nicht mehr gestaltet, sondern nur noch verwaltet. Ein Warnsignal ist auch, wenn zentrale Fragen ungeklärt sind, obwohl die Übergabe unmittelbar bevorsteht: Wer übernimmt wirklich? Ist diese Person fachlich und persönlich bereit? Wie wird die Übergabe abgesichert? Oft bleibt die Nachfolge ein Tabuthema, obwohl jeder weiß, dass etwas getan werden müsste.

Eine gute Nachfolge sollte fünf bis acht Jahre vor dem tatsächlichen Wechsel beginnen – nicht, weil sie so lange dauern muss, sondern weil man genug Gestaltungsspielraum hat. Eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie ist kein Vertragstermin, sondern ein Veränderungsprozess. Er betrifft Familie, Unternehmen und Eigentum.

SN: Mittlerweile werden nur mehr rund 50 Prozent der Unternehmen familienintern übergeben. Woran scheitert es am häufigsten?
Es muss nicht immer ein Scheitern sein – manchmal ist eine externe Lösung die bessere. Häufig gibt es einfach keine geeignete Nachfolge, viele haben keine Kinder oder niemanden, der übernehmen könnte. Wenn Kinder da sind, ist die Frage: Haben sie überhaupt Interesse? Oft werden sie auch zu spät eingebunden. Ein weiterer Grund ist, dass die übergebende Generation nicht loslassen kann. Dazu kommen Geschwisterkonflikte, die nicht rechtzeitig angesprochen wurden, oder eine wirtschaftliche Lage, die den Betrieb nicht übernahmefähig macht. Und es gibt stillschweigende Erwartungshaltungen: Die Eltern geben zwar vor, die Kinder könnten frei entscheiden, hätten aber gern, dass die Kinder übernehmen.

SN: Das Loslassen ist ein großes Thema. Wie kann sich ein Übergeber dem nähern, wenn er sein „Baby" in fremde Hände geben muss?
Wenn man einen Betrieb selbst gegründet hat, ist das Loslassen noch schwerer. Der Betrieb wurde aufgebaut, durch Krisen geführt, oft wurde das Familienleben dem Unternehmen untergeordnet. Es geht nicht nur um den wirtschaftlichen Wert, sondern um Identität. Was hilft, ist, neue Vorstellungen für die Zeit danach zu entwickeln – Familie, Reisen, gemeinnütziges Engagement, kleine Projekte. Das Erfahrungswissen der Übergeber ist sehr wertvoll und sollte weitergegeben werden. Wovor man sich hüten sollte: dass eine Schattenführung entsteht, die die Führung der Kinder untergräbt.

SN: Wie lässt sich herausfinden, ob ein Kind wirklich an der Übernahme interessiert ist – und nicht nur aus Loyalität oder Druck?
Der wichtigste Punkt ist, dass man ehrliche Antworten erlaubt. Das Kind darf nicht das Gefühl haben, die Eltern könnten von seiner Entscheidung enttäuscht sein. Echtes Interesse zeigt sich daran, dass jemand bereit ist, Verantwortung zu tragen – auch bei Entscheidungen und in Krisen. Wichtig sind frühzeitige Gespräche ohne Druck, Praktika, das zeitweise Mitarbeiten im Betrieb und Erfahrungen außerhalb des Familienbetriebs. Auch eine neutrale dritte Person, etwa ein Coach, kann helfen. Ein klares Nein kann übrigens sehr erfolgreich sein, wenn es rechtzeitig und ehrlich ausgesprochen wird. Entscheidend ist, dass es für die Kinder echte Wahlmöglichkeiten gibt, ohne emotionale Sanktionen der Eltern.

SN: Welche Rolle spielen Werte und Unternehmenskultur?
Werte und Unternehmenskultur geben den Mitarbeitenden Halt und schaffen gegenüber Kunden Verbindlichkeit. Man muss jedoch unterscheiden zwischen Kernwerten wie Handschlagqualität und Respekt einerseits und Gewohnheiten andererseits – etwa Führungsstil, Kommunikation, Digitalisierung oder Arbeitszeitmodelle. Nur weil etwas lange funktioniert hat, heißt das nicht, dass es nicht verändert werden darf. Die Aufgabe der übergebenden Generation ist es nicht, die Vergangenheit einzufrieren. Tradition ist gut, Traditionalismus nicht. Die nachfolgende Generation sollte fragen: Was ist wertvoll und muss bewahrt werden? Und wie kann ich Überholtes in eine gute Zukunft überführen?

SN: Wie lassen sich Familie, Eigentum und Unternehmensführung sauber trennen?
Wichtig ist, sich bewusst zu sein, dass es drei unterschiedliche Bereiche sind. Hier helfen klare Regeln: eine Familienverfassung oder eine Charta, in der festgehalten wird, ob angeheiratete Kinder im Unternehmen mitwirken sollen, wie Karrierewege aussehen und wer welche Kompetenzen und Stimmrechte hat. Regelmäßige Familientreffen sind ebenso wichtig wie klare Entscheidungsregeln für die Geschäftsführung. Trennt man diese Ebenen, gibt es weniger Konflikte. Familienverfassungen finden sich meist in großen Unternehmen, könnten aber auch für viele KMUs hilfreich sein: Wie gehen wir miteinander um, welche Ziele und Vision haben wir, welche Rollen und Kompetenzen sind vorgesehen?

SN: Was ist für Sie die entscheidende Voraussetzung, damit eine Übergabe gelingt?
Eine offene, ehrliche und rechtzeitige Kommunikation, verbunden mit der Bereitschaft aller Beteiligten, ihre Rollen neu zu definieren. Es braucht auch eine wirtschaftlich tragfähige Lösung, rechtliche und steuerliche Klarheit, eine geeignete Nachfolge und Finanzierung. Das lässt sich organisieren. Aber nicht, wenn Vertrauen zerstört ist oder Machtkämpfe und Unaussprechliches im Raum stehen. Eine Nachfolge gelingt, wenn die übergebende Person bereit ist, Verantwortung abzugeben, und die nachfolgende Person bereit ist, sie zu übernehmen. Beides muss freiwillig sein. Die ältere Generation muss akzeptieren, dass die jüngere ihren eigenen Stil hat; die jüngere muss anerkennen, was schon geleistet wurde. Den Erfolg erkennt man nicht daran, dass es nach außen harmonisch wirkt, sondern daran, dass das Unternehmen handlungsfähig bleibt, die Familie respektvoll miteinander umgeht und die nächste Generation das Unternehmen zu ihrem eigenen machen kann.



SN/ALICE SCHNÜR-WALA
Anita Zehrer rät, offen, ehrlich und rechtzeitig zu kommunizieren.

Daten & Fakten

Das 3-Gipfel-Modell von Anita Zehrer ist ein Prozessmodell für die familieninterne Betriebsübergabe. Es macht verständlich, dass eine Nachfolge kein einzelner Übergabetermin ist, sondern ein langfristiger, gemeinsamer Weg von übergebender und übernehmender Partei.

Das Modell denkt die Übergabe als mehrere aufeinanderfolgende „Gipfel" bzw. Etappen, von denen jede eigene Aufgaben, Konflikte und Entscheidungen mit sich bringt. Unterschiedliche Bedürfnisse, Rollen und Ängste müssen hier Platz finden und besprochen werden, damit die Übergabe gelingt.