

Veranstaltung MGM Tourismus-Dialog: Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb. Wie managt man den Generationenwechsel?

Der Südtiroler Tourismus ist durch eine Mehrheit an familiengeführten Unterkunfts- und auch Gastronomiebetrieben gekennzeichnet. Dadurch spielt die Frage der Betriebsübergabe an die nächste Generation in den Betrieben eine große Rolle. Der MGM Tourismus-Dialog beschäftigte sich am letzten Donnerstag (29. Jänner 2015) mit dem Thema: „Generationenwechsel im Familienbetrieb“.

Als Hauptreferent des Abends fungierte Dr. Markus Weishaupt, geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Weissman & Cie. Italia, Suisse, Austria. Gleich zu Beginn stellte er fest, dass familiengeführte Unternehmen nur sehr selten mit dem Thema Generationenwechsel in Kontakt kommen. Obwohl es ein essentieller Bestandteil von ihrem Fortbestand ist, geschieht es meistens maximal zwei Mal im Leben: Betriebsübernahme und Betriebsübergabe. Dies liegt hauptsächlich an der menschlichen Lebensspanne und es kann somit nicht verwundern, dass es nur alle 25 bis 35 Jahre zu einer Betriebsübergabe kommt. Durch diese großen Zeitabstände fehlt die Routine und die Familienmitglieder stehen somit immer wieder vor neuen, ungewohnten aber großen Herausforderungen.

Doch was ist überhaupt ein Familienunternehmen? Es wird durch drei Kennzeichen definiert. Erstens, die starke Position des Eigentümers innerhalb des Betriebes. Zweites, die Familie, die einmal mehr und einmal weniger im Unternehmen (mit)arbeitet. Zu guter Letzt, überdauert ein Familienunternehmen immer mehrere Generationen. Diese Eigenschaften kann man nun denen anderer Unternehmen gegenüberstellen. Bei der Eigentumsstruktur eines Familienunternehmens erkennt man eine starke Dominanz, während bei anderen Unternehmen eine Zersplitterung zu bemerken sein kann. Dies liegt durchaus auch am zweiten Kennzeichen eines Familienunternehmens, der Familie. Da die Familie der Eigentümer ist, kann es nicht wie durch viele Investoren zu einer Zersplitterung kommen. Der Fokus bei familiengeführten Betrieben liegt auf dem langfristigen Bestand und langfristige Rendite, bei anderen Unternehmen liegt der Fokus jedoch auf kurzfristigen Profit in Relation zum eingegangenen Risiko. Die Eigenschaften eines Familienbetriebes bergen Vorteile, aber auch Risiken. Durch die unternehmereigene Führung des Betriebes, können Beschlüsse schnell gefasst und auf Entwicklungen schnell reagiert werden, aber dies kann auch leicht zu Fehlentscheidungen oder zu einem Missbrauch führen, da keine Rücksprache gehalten werden muss. Die Familie als Eigentümer kann durch ihre Einheit ein Vorteil im Vergleich zu anderen Betrieben sein, oder aber auch durch innerfamiliäre Konflikte zum Problem werden. Der Vorteil der langfristigen Ziele ist die mögliche Mehrgenerationalität, der jedoch die menschliche Lebensspanne gegenübergestellt werden muss. Von allen Familienunternehmen überdauern 65% bis in die zweite Generation, doch nur 4% bis in die vierte.

Die Gründe hierfür sind vielfältig, liegen hauptsächlich jedoch an den unterschiedlichen Werten der Familie und des Unternehmens. Während auf Seiten der Familie eher weiche Werte, wie Unabhängigkeit, persönliche Entwicklung und Freude am Arbeiten zu finden sind, sind es auf Seiten des Unternehmens eher harte Werte wie Risiko, Profit und Progression. Für ein harmonisches Zusammenleben und –arbeiten ist es wichtig, diese so unterschiedlichen Werte auf einander abzustimmen. Ein weiteres Problem der Mehrgenerationalität ist die immer weiter wachsende Zahl der Personen mit Erbsanspruch.

Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg bei der Bewältigung von Konflikten. Konflikte entstehen durch das Aufeinanderprallen der Faktoren Liebe, Geld und Macht, welche zu innerfamiliären und innerbetrieblichen Rivalitäten führen können. Ob und welche Kommunikationstechniken verwendet werden, hängt ganz von der individuellen Situation ab.

Zudem empfiehlt der Referent Herr Weishaupt zu den folgenden Punkten eine schriftliche Vereinbarung aufzusetzen:

- » Die persönlichen Ziele und Interessen der Unternehmer. Dies bedeutet auch, dass die Unternehmensziele Vorrang vor den Interessen der einzelnen Familienmitglieder haben sollten.
- » Werte und Prinzipien des Unternehmens in Bezug auf Strategie, Organisation, Führung und Familie sowie Grundprinzipien sollen verschriftlicht werden.
- » Eine Definition der Familie, mit Rechten und Pflichten der einzelnen Mitglieder, eine genaue Auflistung aller relevanten Unternehmensaspekte und die Werte und Ziele der Familie in Bezug auf innerfamiliäre Angelegenheiten und auf das Unternehmen.

- » Eine Regelung der Aspekte, welche zur langfristigen Sicherung der Handlungsfähigkeit und kontinuierlichen Steigerung des Firmenwertes führen sollen.

Im Folgenden, ein Überblick von Ratschlägen und Tipps für die Senior- und Juniorunternehmer bei der Betriebsübergabe.

Seniorgeneration:

- » Denken Sie frühzeitig an eine mögliche Übergabe → Es kann immer etwas Unvorhergesehenes passieren
- » Finden Sie eine Alternativbeschäftigung und sichern Sie sich finanziell ab → Auch die nächste Generation muss von den Renditen leben
- » Seien Sie offen und kommunikativ → Besonders bei schwierigen Themen
- » Üben Sie keinen Zwang auf Ihre Kinder aus → Es ist deren Entscheidung
- » Schaffen Sie klare Verhältnisse → Wer ist in Zukunft für was zuständig, wer darf sich wie weit in die Belange des Unternehmens einmischen?
- » Beurteilen Sie ehrlich die Fähigkeiten Ihrer Kinder → Fragen Sie Außenstehende
- » Legen Sie einen schriftlichen Zeitplan fest → Gibt Sicherheit und verhindert zu frühes Eintreten/Austreten
- » Geben Sie das Ruder aus der Hand → Ihr Kind ist jetzt da, lassen Sie ihm Freiraum

Juniorgeneration:

- » Übernehmen Sie nur wenn Sie wollen und können → Reflektieren Sie über Ihre eigenen Wünsche und Ziele
- » Betätigen Sie sich beruflich vorher auch außerhalb des Familienbetriebes → Weitet den Horizont und gibt neue Erfahrungen
- » Schaffen Sie klare Verhältnisse mit allen Familienmitgliedern bevor Sie übernehmen/eintreten → Vermeidet mögliche Konflikte in der Zukunft
- » Übernehmen Sie von Anfang an eigene Verantwortung → Bringen sie sich selbst ein
- » Schaffen Sie klare Verhältnisse → Wer ist in Zukunft für was zuständig, wer darf sich wie weit in die Belange des Unternehmens einmischen?
- » Erkennen Sie Ihre eigenen Stärken und passen Sie das Unternehmen darauf an → Langsam, mit Vorsicht und Respekt vor dem Bestehenden
- » Legen Sie einen schriftlichen Zeitplan fest → Gibt Sicherheit und verhindert zu frühes Eintreten/Austreten
- » Denken Sie an Ihre/n Partner/in → eine Übernahme betrifft auch diese

Anschließend zum Referat erzählte der Meraner Hotelier Rudi Defranceschi von seiner Betriebsübernahme. Er hat erst vor kurzem das Viersternehotel Villa Tivoli in dritter Generation von seinen Eltern übernommen. Besonders wichtig, so der junge Unternehmer, sei die Wahl des richtigen Zeitpunktes, damit die eine Generation mit Leichtigkeit loslassen und die andere mit voller Kraft durchstarten kann. Es gehe auch um Respekt für das Werk der Eltern aber auch um Motivation, eigene Akzente zu setzen. Und natürlich ist auch der faire Umgang mit den Geschwistern wichtig, die nicht in den Betrieb einsteigen wollen oder können. Der gelungene Übergang, so Defranceschi habe einen großen Stein in seinem Herzen gelöst.

Das Wichtigste, so MGM Direktor Thomas Aichner abschließend sei es, dass die Elterngeneration nicht nur darauf vertraue, dass die Kinder ihr Werk weiterführen, sondern dass sie ihnen zutraut, das Werk der Eltern selbstständig weiterentwickeln zu können.

Für weitere Informationen:

Marketinggesellschaft Meran
E-Mail: info@mgm.bz.it
Tel. 0473 200443