

# Unternehmensnachfolge – Integrale Lösungen für betriebswirtschaftliche und familiäre Fragen

## Familienunternehmen – Ständiger Rollenwechsel zwischen Unternehmen und Familien

Erwin J. Frasl (WirtschaftsBlatt) sprach mit Peter Klein, Coach und Partner des „Institut Innere Form“ in Nürnberg über die besonderen Schwierigkeiten bei der Übergabe von Familienunternehmen an die nächste Generation.

**Erwin J. Frasl:** „Was sind die typischen Besonderheiten bei Familienunternehmen, im Vergleich zu anderen Unternehmen?“

**Peter Klein:** „Meistens sind mehrere Generationen einer Familie im Unternehmen; eventuell Mann, Frau, Tochter, Sohn, Schwiegertochter, Schwiegersohn, Bruder, Schwester, Tante, Onkel, Cousin und Cousinen... Dadurch ergeben sich typische Rollenverschiebungen, die permanent stattfinden. Der Chef z. B. ist gleichzeitig Ehemann, Vater, Schwiegervater, Onkel, Bruder..., die Chefin Ehefrau, Mutter, etc. Der Switch von einer Rolle in die andere erfolgt oft innerhalb von Sekunden, von Situation zu Situation und auch abends daheim im Haus, am Esstisch oder spätestens im Bett. Die Herausforderung liegt in der Abgrenzung von emotionalen privaten Themen aus dem Firmenalltag und umgekehrt, die beruflichen Konflikte aus dem privaten Umfeld herauszuhalten. Was im positiven Sinn gewinnbringend für das Unternehmen sein kann, ist im negativen Sinn für die Familie eine Zerreißprobe. Oftmals beginnen die Auseinandersetzungen mit der Firma schon beim Frühstück und enden beim Zähneputzen abends vor dem Schlafengehen. Beispiel: Einmal äußerte ein Angestellter, der als Schwiegersohn plötzlich einen anderen Blick in die Geschäftsführung bekam: „Ich habe nie vermutet, wie viel die Chefs sich in ihrer Privatzeit über das Unternehmen Gedanken machen, z. B. über die einzelnen Mitarbeiter sprechen!“ Alle Beteiligten, auch die Mitarbeiter, bekommen einen viel tieferen Einblick in die Familienstrukturen der Unternehmerfamilie - Konflikte, Freud, Leid, Scheidung, Kindererziehung, Liebe usw. werden tiefgehender transparent und mehr geteilt als in anderen Unternehmen.“

**Frasl:** Was sind die typischen Konflikte bei der Unternehmensnachfolge aus der Sicht des Seniors und der Sicht des Juniors?

**Klein:** Aus der Sicht des Seniors: Der Senior fühlt sich oft zuwenig wertgeschätzt, wenn die Junioren mit ihren neuen Ideen kommen. „Heißt das, alles war falsch, was bisher war? Warum sollen wir das anders oder neu machen – das haben wir noch nie so gemacht! Und der Erfolg gibt uns seit Jahren Recht!“ Das Selbstwertgefühl wird in Frage gestellt – „Was ist es wert, was ich aufgebaut habe.“ Wenn der Junior bereit ist einzusteigen, stellt sich die Frage: „Kann ich mein Lebenswerk loslassen, vertrauen, dass es ohne mich weiter geht? Wie kann ich noch nach der Übergabe mitreden, weiterhin Bescheid wissen und beurteilen was läuft?“

Aus der Sicht des Juniors: Der Junior will Neues, eventuell aus dem Studium oder Auslandsaufenthalt, in das Unternehmen einbringen und empfindet gewachsene Strukturen oft als Widerstand. „Wie bringe ich neue Ideen hinein?“ Oft will er Wertschätzung für das, was er tut und vergisst dabei selbst die Arbeit des Seniors wertzuschätzen. Weitere Themen: Persönliches Zutrauen – „Kann ich es alleine? Kann ich die Verantwortung mit allen Pflichten übernehmen und tragen?“ Die Kapitalfrage – „Habe ich das nötige Kapital um einzusteigen und/oder den Senior auszubezahlen?“ - „Geben die Senioren wirklich ab? Wie ehrlich meinen es Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden mit mir?“

- Was ist, wenn schlechte Zeiten kommen? Kann ich aus dem Schatten der Familie heraustreten?"

**Frasl:** Was sind die größte Ängste bezüglich der Unternehmensnachfolge aus der Sicht des Seniors und aus Sicht des Juniors?

**Klein:** Aus der Sicht des Seniors: „Schafft er das? Was mache ich nachher? Was geschieht mit meinem Lebenswerk? So, wie er sich das vorstellt, kann das funktionieren? Ich möchte ja übergeben, es soll weitergehen... aber noch nicht jetzt... Zumindest eine Kontrollfunktion brauche ich und ein Mitspracherecht..."

Aus der Sicht des Juniors: „Schaffe ich das alleine? Wie stehen die Familie und die Mitarbeiter zu mir? Wie entwickle ich meinen eigenen Stil und das Vertrauen in meine Kompetenz, Dinge neu zu gestalten? Wird man mich jemals für meine Leistung anerkennen, oder bleibe ich immer der Sohn/die Tochter, den/die die Mitarbeiter vielleicht schon als Kind gekannt haben, der/die das Unternehmen nur übernommen hat...?"

**Frasl:** Was ist die größte Hoffnung, das größte Ziel des Seniors und des Juniors?

**Klein:** Aus der Sicht des Seniors: Dass der Junior glücklich ist mit dem, was er tut; dass die Firma in seinem Sinne weitergeführt wird.

Aus der Sicht des Juniors: Erfolgreich zu sein, ein gesundes Unternehmen zu übernehmen; den Rückhalt der Familie und der Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen zu haben. Durchzustarten! Seinen eigenen Weg und Stil zu entwickeln.

**Frasl:** Was ist Ihre Besonderheit in der Beratung, z. B. in der Integralen Unternehmensnachfolge?

**Klein:** Einmal unser spezieller Erfahrungshintergrund, miterlebt zu haben, wie sich das elterliche Familienunternehmen als wachsende Organisation vom Klein- zum Mittelbetrieb entwickelt hat und das über knapp 15 Jahre mitgestaltet zu haben; spezielle Felder einer Integralen Unternehmensnachfolgeberatung sind: Vertrauensvoller Umgang mit betriebswirtschaftlichen und familiären Fragen im Spannungsdreieck: Beruf - Familie - Partnerschaft. Förderung von gegenseitigem Respekt, Beachtung von Rangfolgen und gegenseitiger Würdigung. Speziell bei der Übergabe gilt es, alle Ebenen zu erfassen. Betriebswirtschaftliche Ebene: Finanzielle Regelungen, Unternehmensbewertung, externe Unternehmensnachfolge, Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Banken, Fahrplan und Checklisten, Erfahrungsaustausch mit Unternehmern in ähnlicher Situation. - Zeitliche Ebene: Zeitliche Gestaltung, Definition der Ziele, organisatorische Gestaltung. - Beziehungsebene: Klärung zwischen den Generationen, Kommunikation, Austausch gegenseitiger Erwartungen und Befürchtungen, Umgang miteinander, vor und nach der Übergabe, Aussprachen und Absprachen. - Entwicklungsebene: Unternehmensvision und Philosophie, Veränderungsprozesse – aus der Tradition in die Zukunft, Bewährtes bewahren und Neues entstehen lassen. - Dass es gelingen kann, zeigt das Beispiel der Familie Kobjoll, deren Tochter Nicole im Jahr 2006 den StartUp-Wettbewerb der Kategorie „Nachfolge“ für den Schindlerhof gewonnen hat. Der Nachfolgeprozess des erfolgreichsten Tagungshotels ist im Jahr 2008 abgeschlossen.

### **Zur Person: Peter Klein**

Peter Klein ist Partner im Institut Innere Form, DVNLP-Lehrtrainer, Systemcoach, 1997 Mitarbeit am Buch „Systemdynamische Unternehmensberatung“, Grochowiak/Castella, Jungfermann-Verlag. Klein gehört zum Team Integrale Unternehmensnachfolgeberatung, das u.a. in den Themenfeldern Wirtschaftstraining, Personalführung, Public Relations,

Unternehmensbewertung, ISO 9001 Zertifizierung, Personal-Coaching, Organisationsaufstellungen Innere Form© arbeitet. Mitglieder unseres Beratungsteams waren und sind selbst „Junioren“ in Familienbetrieben und kennen daher die Anforderung, betriebswirtschaftliche und familiäre Fragen gleichwertig zu würdigen und zu verbinden. (Integraler Coach Innere Form©, [http://www.profikom.de/Dokumente/Integraler\\_Coach\\_Innere\\_Form.pdf](http://www.profikom.de/Dokumente/Integraler_Coach_Innere_Form.pdf), [www.die-innere-form.de](http://www.die-innere-form.de), [peter.klein@die-innere-form.de](mailto:peter.klein@die-innere-form.de) )

### **Buchtip: Family-Business-Handbuch - Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen von Erwin J. Frasl / Hannah Rieger (Hrsg)**

Das Handbuch betrachtet Familienunternehmen aus dem Blickwinkel unterschiedlichster Disziplinen und zeigt praxisorientierte Erfolgsstrategien zur Zukunftssicherung. Familienbetriebe haben besondere Bedürfnisse in Familie und Unternehmen, die sie ganz wesentlich von anderen Unternehmen unterscheiden. Das gilt für die größten Familienunternehmen in Europa ebenso wie für kleine und mittlere Familienunternehmen. Indem Familienunternehmen vielfach Spitzenleistungen erbringen, benötigen sie spezielle Ansätze in der professionellen Betreuung durch Dienstleister und Berater. Das Sammelwerk bietet hier einen umfassenden Überblick. Der Bogen reicht von Fragen zu Recht, Steuer und Kommunikation, zu Strategieansätzen aus systemischer Sicht über den Einsatz von Wirtschaftsmediation bis zu umfassenden Finanzierungsthemen. Auch die professionelle Beratung bei Fragen des Generationswechsels ist Thema. Fünf Fallbeispiele aus der Praxis runden das Handbuch ab. Das Buch ist im Familienunternehmen Verlag Linde in Wien erschienen und kostet 29,90 Euro.

#### **Zur Person: Mag. Erwin J. Frasl**

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Wien, danach Einstieg in den Wirtschaftsjournalismus bei der größten österreichischen Tageszeitung, der Neuen Kronen Zeitung, und Mitarbeit bei der Hamburger Wochenzeitung "Die Zeit". Nach dem Wechsel zum Kurier Leiter der Wirtschaftsredaktion, des wöchentlichen Kurier-Wirtschaftsmagazins "Markt" und auch der innenpolitischen Redaktion des Kurier. Seit der Gründung des WirtschaftsBlatts 1995 Mitarbeit bei Österreichs einziger täglicher Wirtschaftstageszeitung, Initiator des jährlichen Österreichischen Kongresses für Familienbetriebe und des Bewerbes „Österreichs beste Familienunternehmen“ des WirtschaftsBlatts und einer der Gründer des Family Business Network Chapter Austria. In den Jahren 1985/86, 1988/89 und 1989/90 auch Lektor am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien. Von 1996 bis 1999 auch Dozent an der Werbe-Akademie in Wien. Ergänzend dazu 1998/99 Lektor für Volkswirtschaftslehre am Wirtschaftsförderungsinstitut Wien.

Autor bzw. Herausgeber der Sachbücher " So entkommen Sie der Steuerfalle. Die ganz legalen Tricks zur Abgabenvermeidung von Erwin J. Frasl, Josef Reisinger, Karl Holztrattner (Verlag Ueberreuter 1989) und "Wie Ihr Schilling explodiert - Die besten Geldanlagen" (Verlag Ueberreuter 1991).

#### **Zur Person: Mag. Hannah Rieger**

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Wien; Assistentin am Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien; zweijährige Post-Graduate-Ausbildung in Ökonomie am Institut für Höhere Studien; seit 1983 in der Investkredit Bank AG in unterschiedlichen Funktionen tätig; seit 1998 Leiterin der Abteilung Kommunikation (Public Relations, Marketing); Gruppendynamik-Trainerin (seit 1996) und Supervisorin (seit 1995), ÖAGG (Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik); Lehrbeauftragte für Supervision und Coaching, Universität Wien; Publikationen (Auswahl): Handbuch EU-konformer Förderungen (gemeinsam mit Claudia Schmied), 5. Auflage, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt, 2000

## **Veranstaltungstipp: „Betriebliche Altersvorsorge - Die intelligente Gehaltserhöhung“ am 15.3.07 in Salzburg**

Am 15. März veranstalten Spängler Family Office und WirtschaftsBlatt in Salzburg für Familienunternehmen den Workshop „Betriebliche Altersvorsorge - Die intelligente Gehaltserhöhung“. Eine gut gemeinte Belohnung an den Mitarbeiter wird ja oftmals zur Strafe für alle: Der Unternehmer hat hohe Kosten, der Mitarbeiter wenig in der Geldbörse. Dass es auch anders geht, zeigt dieser Workshop - auch für angestellte Familienangehörige. Referenten sind Albert Magritzer und Dkfm. Alfred Niederkofler. Albert Magritzer ist seit über 5 Jahren für die Regionalbetreuung mehrerer Bundesländer in Österreich bei der VBV-Pensionskasse verantwortlich. Neben der Betreuung und Unterstützung der Kunden bei der Entwicklung von bedarfsgerechten betrieblichen Altersvorsorgelösungen hält Herr Magritzer Schulungen für den Banken- und Versicherungssektor sowie Fachvorträge für Aktionäre und Kunden. Alfred Niederkofler ist Geschäftsführer der BULLInvest GmbH, die in den Bereichen Vermögensberatung, Versicherungsvermittlung und Unternehmensberatung tätig ist. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Betriebliche Altersvorsorge. Im Mittelpunkt stehen dabei Themen wie Abfertigungsproblematik, Chefpension oder die "intelligente Gehaltserhöhung". Der Kostenbeitrag pro Veranstaltung beträgt EUR 60,00 inklusive USt. Für jede weitere angemeldete Person aus dem Unternehmen oder der Familie reduziert sich die Teilnahmegebühr auf EUR 30,00 inklusive USt. Im Kostenbeitrag inkludiert ist ein gemeinsamer Imbiss nach dem Vortrag.

### **Für Mitglieder des Family Business Network Chapter Austria (FBN Chapter Austria) ist die Teilnahme kostenlos.**

Anmeldung bitte [hier](#) oder bei Frau Daniela Huber ([daniela.huber@spaengler.at](mailto:daniela.huber@spaengler.at)). Wir erlauben uns Sie auf die begrenzte Teilnehmerzahl hinzuweisen. Veranstaltungsort: Bankhaus Spängler, Hubert-Sattler-Gasse 3, Salzburg (Parkmöglichkeit besteht in der Mirabellgarage). (ejf)

### **Wenn Sie als Familienunternehmer Fragen zum Thema Familienbetriebe haben, dann mailen Sie diese bitte an**

Mag. Erwin J. Frasl  
WirtschaftsBlatt  
Geiselbergstraße 15  
A-1110 Wien, Austria  
e-mail: [e.frasl@wirtschaftsblatt.at](mailto:e.frasl@wirtschaftsblatt.at)