



7 Kardinalfehler bei der Betriebsübernahme

Dr. Alois Kronbichler, Kohl & Partner GmbH, www.kohl.at

„Die Betriebsnachfolge ist wohl die schwierigste Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens und gerade in den nächsten Jahren stehen viele familiengeführte Privatzimmer-Betriebe vor einer Nachfolge“, stellt Berater Helmut List fest. Die Erfahrung von Kohl & Partner aus der Begleitung von vielen Betriebsübergaben zeigt leider, dass immer wieder gleiche oder ähnliche Fehler gemacht werden.

Kardinalfehler 1: Konzeptloses Vorgehen führt zur Zerreißprobe

- Gerade in kleineren und mittleren Betrieben herrscht oft eine Abneigung gegen strukturierte Planungen und Festlegungen. Der Prozess-Charakter der Betriebsübergabe wird fast generell unterschätzt – aber Reinwachsen und Rauswachsen braucht eben Zeit und Plan. Irgendwann muss dann alles schnell gehen und Meinungsverschiedenheiten in vielen wichtigen Entscheidungspunkten erhitzen die Gemüter.

Tipp: Idealerweise fünf Jahre Planungszeit vorsehen, jedenfalls aber zwei Jahre vorher mit einem professionellen Nachfolgeprozess beginnen.

Kardinalfehler 2: Wenig Klarheit. Viele Vermutungen. Viel Unausgesprochenes.

- Falsche oder unausgesprochene Erwartungen und viele Vermutungen auf beiden Seiten sind beim Generationswechsel leider vorherrschend. Dazu kommt eine regelrechte Sprachlosigkeit, die zu irrtümlichen Annahmen führt. Um eine „heile Welt“ aufrechtzuerhalten, wird vieles nicht angesprochen.

Tipp: Klarheit schaffen! Klarheit über die Wirtschaftlichkeit, Klarheit über die Erbteilung, Klarheit über den Übergabezeitpunkt, Klarheit über das Ausscheiden der Geschwister, Klarheit über die Mitarbeit der Eltern, ...

Kardinalfehler 3: Nicht loslassen können wird zur Belastung

- So manche Betriebsübergabe geht glatt, ohne Konflikte über die Bühne, weil die Selbstreflexion immer schon zur Tugend der Familie gehört hat. Das ist aber selten der Fall. Verdrängte Konflikte und Widerstände „explodieren“ gerade in Situationen der Betriebsübergabe – besonders dann, wenn die Abgebenden nicht loslassen können und sich ständig einmischen und die Nachfolger kritisieren. Dann drohen eine „Scheinübergabe“ und emotional geführte gegenseitige Schuldzuweisungen.

Tipp: Lassen Sie sich von einem erfahrenen Berater bei diesem emotional schwierigen Prozess in Einzelgesprächen und bei Familienkonferenzen begleiten.

Kardinalfehler 4: Zu enges Korsett für die Nachfolger

- Je enger das wirtschaftliche Korsett, das die Vorgänger den Nachfolgern aufbürden, desto größer die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Auszahlungen an Geschwister, Rentenverpflichtungen an die Eltern, „Investitionsschulden“ und Bankkredite führen oft dazu, dass die Nachfolger mit dem Rücken

an der Wand starten müssen und keinen finanziellen Spielraum mehr haben. Viele Nachfolger erben zu viele Schulden.
Tipp: Analysieren Sie die betriebswirtschaftliche Situation des Betriebes genau und realistisch mit einem neutralen Fachmann. Vergessen Sie keinesfalls den notwendigen Investitionsbedarf.

Kardinalfehler 5: Der Wert des Betriebes wird bei der Erbteilung überschätzt

- Bei den Gedanken zur Erbteilung werden der Wert des Betriebes und seine Ertragskraft, besonders von weichenden Geschwistern, überschätzt. Viele Betriebe lassen sich nicht teilen und nur gesunde Betriebe können übergeben werden. Die Betriebsübergabe ist kein Sanierungskonzept! Und Erbstreitereien sind die größten Betriebsvernichtungsmaschinen.

Tipp: Regeln Sie die Erbteilung als Voraussetzung für die Betriebsnachfolge. Eine „mathematische Gerechtigkeit“ ist dabei kaum erreichbar – eine „emotionale Gerechtigkeit“ hingegen schon.

Kardinalfehler 6: Keine klaren Vereinbarungen für den Umgang nach erfolgter Übergabe

- Nach der Betriebsübergabe kann es bezüglich familiärer Regelungen nicht so weitergehen wie vorher. Es braucht klare Regelungen dafür, welche privaten Dienste Eltern und weichende Geschwister nach der Abtretung im Betrieb in Anspruch nehmen können und welche Aufgaben die Vorgänger noch übernehmen. Viele scheuen ein klärendes Gewitter und riskieren einen lebenslangen Familienzwist.

Tipp: Regeln Sie die privaten Nutzungen von betrieblichen Leistungen (Wohnung, Auto, Essen etc.) und die gewünschte Mitarbeit der Übergeber schriftlich in einer „Familienvfassung“.

Kardinalfehler 7: Zu viele Betriebe werden zu spät übergeben

- Den „richtigen Zeitpunkt“ zu finden, das ist keine leichte Aufgabe. Die Praxis zeigt aber deutlich: „Rechtzeitig“ ist meist früher, als es die meisten Übergeber wahrhaben wollen. Talentierte Nachfolger, die „ausgebremst“ werden, verlieren sich in der Rolle des „ewigen Kronprinzen“, werden frustriert und entscheidungsschwach. Verzögerte Übergaben können einen Betrieb über Jahre lähmen.

Tipp: Eine „frühe“ Betriebsübergabe ist besser als eine „verspätete“. Im Zweifelsfall also eher – bei aller Unsicherheit – wenn die Nachfolger zwischen 25 und 30 sind. Mit 40 haben sie gelernt, „unselbständig“ zu sein.

Gut geplant – oder mit Vollgas im Nebel? Das ist die Schlüsselfrage einer erfolgreichen Betriebsnachfolge. Denn Betriebsnachfolge ist keine Aktion des Zeitpunkts, sondern des Ablaufs, in dem die Interessen der Familie und jene des Betriebes aufeinanderprallen. „Sich vom mit viel Herzblut und Leidenschaft aufgebauten Lebenswerk zu trennen, ist vielleicht die schwierigste Aufgabe im Leben eines Unternehmers. Die rechtlichen Fragen sind dabei meist weniger problematisch. Schwierigkeiten gibt es hingegen bei persönlichen, unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Themen“, berichtet List aus seiner Beratungserfahrung. ▶