

FAMILIENBETRIEBE IN DEN „WECHSELJAHREN“ (TEIL 1)

Die schwierige Übergabe

In vielen Südtiroler Unternehmen steht ein Generationswechsel an – und damit entsteht auch die Frage nach der Nachfolgeregelung: Bescheid wissen und geplantes Vorgehen können wesentlich dazu beitragen, den nicht immer leichten Nachfolgeprozess emotional zu entschärfen und erfolgreich zu gestalten.

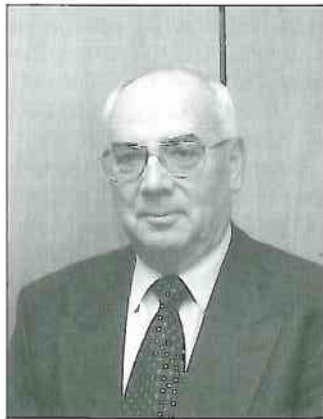
Ein halbes Jahrhundert nach Beendigung des II. Weltkriegs steht ein Großteil der meist mittelständischen Familienunternehmen vor dem Generationswechsel; sie müssen die Nachfolge in der Unternehmensführung regeln. Die Generation der Nachkriegspioniere und Firmenbegründer ist im wahrsten Sinne des Wortes in die Jahre gekommen!

Nicht zuletzt aus diesem

Grund haben immer mehr mittelständische Unternehmen unter zum Teil erheblichen internen Problemen zu leiden, die sogar den Fortbestand des Unternehmens gefährden können. Die Ursachen sind vielfältig: Entweder sind keine natürlichen Nachkommen vorhanden oder der Nachwuchs ist nicht interessiert, nicht ausreichend vorbereitet bzw. nicht geeignet. Oder aus klein-/mittelständischen Familienbetrieben sind inzwischen Großunternehmen geworden, die neue Führungs- und Gesellschaftsstrukturen erforderlich machen.

Nach einer Prognose des IfM (Institut für Mittelstandsforschung in Bonn) steht allein im Jahr 2000 bei nicht weniger als 64.000 Mittelstandsbetrieben in Deutschland der Generationswechsel an. Davon werden laut dieser Schätzung rund 10% an Nachfolgeproblemen scheitern mit der Folge, dass ca. 40.000 Arbeitsplätze verloren gehen.

Und wie ist die Situation in Südtirols Betrieben? Sind wir auch in dieser Hinsicht die oft zitierte „glückliche Insel“? Ganz und gar nicht! Jedenfalls wurde der Autor dieses Beitrages in den 25 Jahren seiner Tätigkeit als Unternehmensberater noch nie zuvor so häufig mit Problemen des Genera-



Dipl.-Ing. Helmut Matt

tionswechsels und der Nachfolgeregelung konfrontiert wie in den letzten zwei Jahren!

Die geradezu typische Situation, die wir hier zumeist antreffen, ist durch folgende Elemente charakterisiert:

► Eine frühzeitige und systematische Nachfolgeplanung existiert nicht, obwohl sie eigentlich eine Lebensaufgabe für jeden Unternehmer sein müsste.

► Die Entscheidung über Form, Zeitpunkt und Ablauf der Unternehmensnachfolge fällt meistens sehr spät, höchst selten unter strategischen Aspekten, jedoch häufig unter einseitiger Betonung rechtlicher bzw. steuerlicher Gesichtspunkte.

► Der Unternehmer ist in die-

ser Situation oft allein gelassen, verunsichert und ist sich der damit verbundenen Risiken für den Fortbestand seines Unternehmens nicht bewusst.

► Unentschlossenheit und Unsicherheit übertragen sich auf Familie, Führungskräfte und Mitarbeiter; sie behindern strategisch wichtige Entscheidungen und können regelrecht zu einem Stillstand in der Unternehmensentwicklung führen.

Nach unserer Erfahrung sind es nicht die steuerlichen, erbrechtlichen und finanziellen Aspekte der Unternehmensnachfolge, welche die größten Schwierigkeiten bereiten. Diese sind bei rechtzeitiger Entscheidung zumindest mittel-/langfristig planbar und in der Regel auch lösbar. Die gravierendsten Probleme liegen vielmehr im menschlichen oder besser gesagt im zwischenmenschlichen Bereich! Hier sind nicht selten auf rein emotionaler Ebene ausgetragene Auseinandersetzungen, das Beharren auf vorgefassten Meinungen und Positionen, endlose Debatten ohne Entscheidungen und die Nicht-Respektierung vereinbarter Regelungen an der Tagesordnung.

Sicher ist jedenfalls, dass bei Entschlossenheit des Unternehmers zur bewussten Gestaltung



Die Übergabe von Unternehmen an die Nachfolger ist zuweilen weitgehend unproblematisch, zuweilen gibt es aber auch große Schwierigkeiten.

des Nachfolgeprozesses und entsprechend frühzeitiger Planung sein Lebenswerk gesichert und neue Chancen für die Nachfolge eröffnet werden können.

Wenn es Schwierigkeiten gibt, kann die Einbeziehung eines Beraters, der das Vertrauen der jungen und der alten Generation genießt, als Moderator, Mentor oder Coach den Veränderungsprozess nachhaltig positiv beeinflussen.

Die Vorteile liegen nicht nur in der Neutralität, sondern mehr noch in der systematischen, zielorientierten Vorgehensweise in einer so komplexen Problematik, in der psychologi-

sche, führungsorganisatorische, erb- und gesellschaftsrechtliche, steuerliche und finanzielle und nicht zuletzt strategische Aspekte gleichermaßen vertreten sind.

Wie eine solche Vorgehensweise konkret aussehen kann, wird der Verfasser in Teil 2 dieses Artikels in einer der nächsten Ausgaben der SWZ näher erläutern. ■

DI Helmut Matt

Der Autor ist Inhaber der **Matt & Partner Unternehmensberatung, Bozen, und Dozent für Logistik und Projektmanagement an der Universität Innsbruck.**

HOTELKOOPERATION

Luxusallianz

Zwei der bedeutendsten Hotelvereinigungen der Welt, Relais & Chateaux sowie The Leading Hotels of the World, sind kürzlich eine Kooperation eingegangen. Die neu geschaffene „Luxury Alliance“ umfasst weltweit rund 800 exklusive Hotels und Restaurants und auch zwei Südtiroler Mitglieder: Das Hotel Dominik in Brixen und das Hotel Rosa Alpina in St. Kassian in Abtei gehören zur Hotelgruppe Relais & Chateaux. Mit der Luxury Alliance wollen Relais & Chateaux sowie The Leading Hotels of the World ihren Bekanntheitsgrad weiter steigern. ■