

## Nachfolge in Familienunternehmen

Fast ein Viertel der österreichischen Unternehmen wird in den nächsten Jahren einen Nachfolger suchen und finden müssen. Die erfolgreiche Bewältigung des Überganges von einer Generation zur nächsten ist für viele Familien und die Unternehmen ein schwieriger, für manche ein existenzieller Prozess.

### Stichworte

- Ganzheitliche Begleitung des Generations- u. Führungswechsels
- Nachfolge beginnt schon beim Eintritt des Juniors
- Typische Situationen
- Unternehmensgespräch und Informationsveranstaltung
- Mehrfamilien-Workshops
- Individuelle Nachfolge-Workshops
- Unterstützung bei der Umsetzung

### Ganzheitliche Begleitung des Generations- und Führungswechsels

Eine der wesentlichsten und kritischsten Veränderungen in Familienunternehmen ist der Übergang der Führung von einer Generation zur nächsten. Ein Prozess, der lange in den Köpfen schlummert, bevor er – oft auch durch unerwartete Ereignisse wie Unfall oder Krankheit – höchste Aktualität und Bedeutung erhält.

Um diesen Wandel mit allen seinen menschlichen und betrieblichen Aspekten in die gewünschte Richtung zu lenken, hat sich Simma & Partner auf diese vielschichtige Aufgabenstellung spezialisiert. In Kooperation mit Dr. Fink, anerkannter Autor von entsprechenden Publikationen, der mit seiner Wiener Beratungsfirma Intermanagement zahlreiche Familienunternehmen durch diese Phase begleitet hat, bieten wir ein auf die jeweilige Situation des Unternehmens und der Familie abgestimmtes Programm zur erfolgreichen Gestal-

tung des Generationenwechsels an. Durch die große Erfahrung mit dem Management von Veränderungsprozessen einerseits und das Know-how des besonderen Spannungsfeldes von Familie und Unternehmen andererseits öffnen wir Ihnen den Weg zu ganzheitlichen Lösungen bis hin zur konkreten Umsetzung. Für spezifische Maßnahmen kann bei Bedarf ein umfassendes Netzwerk von Experten zur Abstimmung der rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Belange in Anspruch genommen werden.

### Nachfolge beginnt schon mit dem Eintritt des Juniors

Unser spezielles Beratungsangebot ist auf die verschiedenen Situationen und Fragestellungen von Familienunternehmen ausgerichtet und beginnt schon im Vorfeld der wichtigen Frage des Generationenwechsels. So können auch unsere Programme zur nachhaltigen Implementierung von strategischen und operativen Veränderungen im Unternehmen, wie »Strategische Aktionsplanung im

Team« (GSAP) oder »Management Leadership Program« (MLP), als langfristige und optimale Vorbereitung für den einmal notwendigen Wandel in der Unternehmensführung gesehen werden. Erst nach und nach beginnt das Nachfolgethema akut zu werden, wobei sich in den Unternehmerfamilien dabei meist einige typische Situationen herauskristallisieren.

### Typische Situationen im Zusammenhang mit einer Nachfolgeregelung

- Unternehmensnachfolge ist noch ein Tabu-Thema
- Unternehmer können sich ein »Leben danach« zu wenig vorstellen.
- Unternehmer trauen ihrem/ihren Kind(ern) die Fortführung ihres Lebenswerks (noch) nicht zu.
- Unternehmer wissen nicht, wie ihre Altersvorsorge aus dem erarbeiteten Vermögen gesichert werden kann.
- Kinder, die im Betrieb mitarbeiten, möchten wissen, ob und unter welchen Bedingungen sie die Nachfolge antreten können.
- Kinder wollen in den Betrieb zurückkommen, wissen aber nicht, welche Perspektive sie in der Zukunft haben.
- Kinder sind im Betrieb und wollen mehr Kompetenzen und Handlungsspielraum.
- Kinder sind an der Übernahme nicht interessiert, das Unternehmen steht ohne Nachfolger da.
- Es sind mehrere Kinder (aus mehreren Familien) an der Nachfolge bzw. einer adäquaten Stellung im Unternehmen interessiert, es fehlen jedoch klare Kriterien für die Auswahl, für die persönliche Entwicklung und für die Stellung im Unternehmen.

Zu diesem Zeitpunkt stellen sich für die meisten Unternehmer / Unternehmerinnen einige wesentliche Kernfragen, die es in einer Nachfolgeregelung zu beantworten und zu lösen gilt:

- Verfügt das Unternehmen über Vorkehrungen für den Fall eines vorübergehenden bzw. länger andauernden Ausfalls des Geschäftsführers?
- Haben Sie sich bereits Gedanken darüber gemacht, wer Ihre Nachfolge einmal antreten wird?

familieninterner Nachfolger zur Verfügung steht, z.B. Management-Buy-Out, Interims-Management, Stiftung, Verkauf oder andere Alternativen?

- Liegt es im Interesse des Unternehmens und der Familie, nach Ihrem Rückzug aus der operativen Führung einen Beirat zu installieren?
- Wie sehen Sie Ihre persönliche Zukunft nach dem Ausscheiden aus der Geschäftsführung – z.B. totales Ausscheiden, Mitwirkung in einem Beirat, Konsulent mit definierten Tätigkeitsbereichen?

### Wann ist es Zeit, über eine Nachfolgeregelung nachzudenken?

Um eine Nachfolge im Unternehmen umfassend zu planen und einzuleiten, besteht vor allem dann Handlungsbedarf, wenn folgende Kriterien gegeben sind:

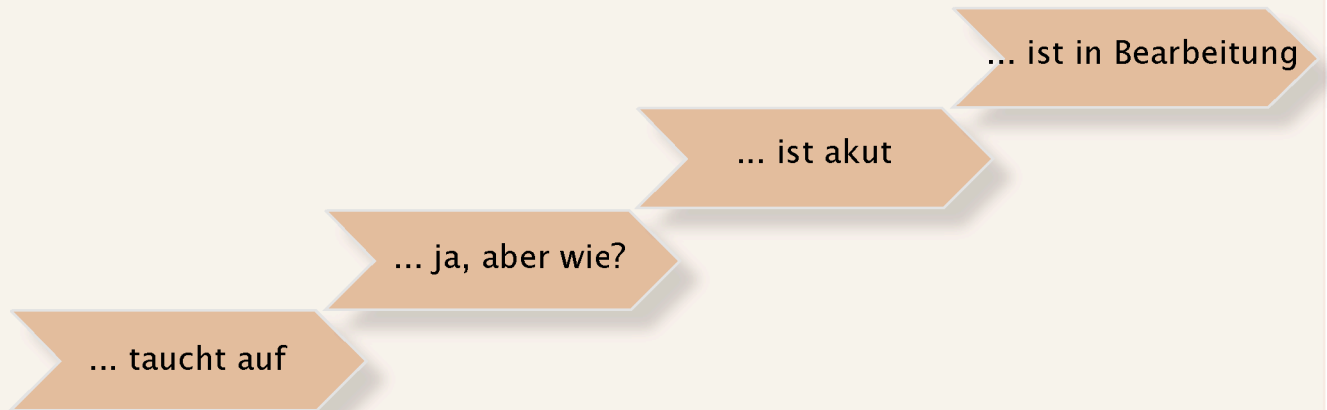
- Sie sind Alleingeschäftsführer / Alleingeschäftsführerin des Unternehmens.
- Sie sind bereits 60 Jahre oder älter.
- Sie sind noch voll in das Tagesgeschäft eingebunden.
- Sie sind nach wie vor Ansprechpartner / Ansprechpartnerin für die wichtigsten Kunden.
- Sie sind die einzige Person, die sich in allen Bereichen auskennt.
- Sie treffen alle wichtigen Entscheidungen alleine.

- Wurde innerhalb der Familie schon darüber gesprochen?
- Gibt es bereits konkrete Überlegungen hinsichtlich der Übertragung des Eigentums am Unternehmen an den/die Nachfolger?
- Wie können Vermögenswerte des Unternehmens bzw. des privaten Bereichs bestmöglich disponiert werden?
- Was tun, wenn (noch) kein

- Welche Dispositionen treffen Sie hinsichtlich der Gestaltung Ihrer Einkünfte bzw. Ihres Vermögens für die Zeit nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen?

Abgestimmt auf die jeweilige Situation und Fragestellung bietet Simma & Partner entsprechende Unterstützung für die Familie und Geschäftsführung an.

## PHASEN DER ENTWICKLUNG VON NACHFOLGEPROZESSEN



### Charakterisierung

- Nachfolge scheint noch kein Thema oder
- das Thema wird aufgeschoben
- Notwendigkeit »dämmert« Schwierigkeiten im Umgang mit einem »Tabuthema«
- Thema wird akut, vielfach auch ausgelöst durch Ereignisse wie Krankheit, Unfall
- Mehr oder weniger konkrete Vorstellungen, ein »heißes Eisen«
- Thema wird geplant angepackt
- Unterstützung wird benötigt und gesucht

### Unser Angebot

- Vertrauliches Unternehmergespräch
- Unverbindliche Information / Beratung zu Lsungswe-gen
- Information über Vorsorge, Regulationsbedarfe und Wege dazu
- Mehrfamilien-Workshop, »Training« zum Umgang mit dem Thema und Hilfe zur Entwicklung einer Nachfolgestrategie
- Familien-Nachfolge-Workshop zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision, Strategie und Aktionsplanung
- Individuelle Beratung und Begleitung bei der Umsetzung der Nachfolgelösung
- Integrierte Beratungsangebote (Organisationsentwicklung, Recht, Finanzen, Steuern etc.)

### Beratung je nach Aktualität der Nachfolgeplanung

#### 1. »Nachfolgethema taucht auf«: Unternehmergespräch und Informationsveranstaltungen

Wer sein ganzes Berufsleben lang allein Entscheidungen treffen muss-

te, möchte die Entscheidung über die Nachfolge auch selbst treffen. In einem vertraulichen Vier-Augengesprch mit einem erfahrenen Berater können Unternehmer ihre Fragen und Überlegungen unverbindlich besprechen.

In Informationsveranstaltungen wird anhand von praktischen Beispielen die Komplexität des Themas ertert, ohne auf spezielle Fälle des

Auditoriums näher einzugehen. Ziel ist es, attraktive Möglichkeiten und Vorgehensweisen zur Entwicklung von tragfähigen Lösungen aufzuzeigen und so die Kommunikation zwischen den Generationen in Gang zu setzen bzw. zu fördern. Idealerweise setzt sich der Zuhörerkreis sowohl aus Senior- als auch Juniormanagern zusammen.

### 2. »Nachfolgeplanung ja, aber wie?«: Mehrfamilien-Workshops

Diese 2-½-tägigen Workshops umfassen einen Teilnehmerkreis von je 2-4 unmittelbar Betroffenen aus maximal 6 Familienunternehmen. Ziel ist es, anhand typischer und eigener Fälle die eigenen und fremden Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Nachfolgeproblematik besser kennenzulernen. Durch systemische Rollenanalysen und den Erfahrungsaustausch mit Familien in ähnlichen Situationen können wertvolle Erfahrungen gemacht werden, ohne dass die familiäre und unternehmerische Privatsphäre offen gelegt werden muss. So können, losgelöst von der eigenen Betroffenheit, zielführende Vorgehensweisen entwickelt, verstanden und geübt werden. Mit dem Resultat, einen konkreten Fahrplan für das eigene Unternehmen festzulegen.

### 3. »Nachfolgeplanung ist akut«: Individuelle Nachfolge-Workshops

Diese sind bezüglich Umfang, Dauer und Teilnehmerkreis auf den speziellen Fall eines einzelnen Familienunternehmens abgestimmt. Sie beziehen nicht nur einen weiteren Kreis der Familie, sondern, in einer späteren Phase, auch die Führungskräfte des Unternehmens mit ein, und begleiten den Prozess bis zur konkreten Umsetzung der im Seminar vereinbarten Maßnahmen.

Im Vorfeld des Workshops finden strukturierte Interviews mit allen Betroffenen statt, um eine ausführliche Analyse des Unternehmens einerseits sowie der individuellen Sichtweisen andererseits durchführen zu können. Das Seminar selbst dient dazu, die meist unterschiedlichen Ansichten unter »einen Hut« zu bringen und Lösungen zu erarbeiten, die tragfähig für alle Betroffenen sind.

Im Zuge dieses Prozesses wird nicht nur eine Organisationsdiagnose erstellt, sondern auch an einer zukunftsweisenden Gesamtstrategie des Unternehmens gefeilt.

### 4. »Nachfolgeplanung ist in Bearbeitung«: Unterstützung bei der Umsetzung

Nachdem ein gemeinsamer Aktionsplan festgelegt wurde, bieten wir in unserem Netzwerk nach Bedarf ein umfassendes Leistungspaket für die Umsetzung an: von der Strategie- und Organisationsentwicklung bis zur Abstimmung gesellschafts-, steuer- und vermögensrechtlicher Maßnahmen mit den Experten Ihres Vertrauens.

Auch für »externe« Lösungen, wie strategische Partnerschaften, Beteiligungen oder Interimsmanagement bis zur Übergabe an einen Nachfolger steht mit der »Succedo-Unternehmensentwicklungs GmbH« ein kompetenter Partner zur Verfügung.

Wenn Sie mehr über unser Angebot zum Thema Nachfolgeberatung erfahren wollen, rufen Sie uns an, schreiben Sie uns oder besuchen Sie unsere Website.

© Simma & Partner Consulting GmbH  
Josef Huter Str. 31, Bregenz, Austria  
T +43 5574 52325, F +43 5574 52325-6  
office@simma-consulting.com  
www.simma-consulting.com