

EMOTIONALE PLANUNG

Generationenmanagement in Familienunternehmen gehört mitunter zu den komplexesten Themen innerhalb eines Betriebes. Wie eine erfolgreiche Übergabe individuell gelingen kann erklären die Experten von FUEGO Austria im großen Talk mit dem BUSINESS MONAT.

TEXT: LISSI STOIMAIER, FOTOS: THOMAS FISCHER



HERBERT WIESER

Business Coach

www.bc-businessconsulting.at



PAUL SLAMANIG

Consultant & Trainer

www.slamanig.cc

Mit Herz, Seele und Heimat wirtschaften – Familienunternehmen sind die älteste Organisationsform unternehmerischen Handelns. Und Statistiken zeigen, dass familiengeführte Unternehmen wirtschaftlich oft besonders erfolgreich sind. Denn die Kontinuität dieser Eigentümerstruktur wirkt sich in vielen Fällen stärkend auf die Performance des Unternehmens aus. Das stabile und langfristige Wachstum des Unternehmens steht im Vordergrund.

Damit diese dominante Stärke erhalten bleibt, ist die Etablierung eines nachhaltigen Generationenmanagement unverzichtbar. Doch genau das erweist sich oft als eine sehr komplexe und konfliktreiche Angelegenheit. FUEGO Austria, das Netzwerk für Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen, sorgt mit einem ausgewählten Kreis an Experten dafür, dass Generationenmanagement funktioniert und so Unternehmen

über Generationen hinweg erfolgreich agieren können.

Herr Slamanig, Ihr Fachgebiet ist die Entwicklung von Menschen und Unternehmen. Worum geht es im Generationenmanagement für Familienunternehmen?

Paul Slamanig: Es gibt wohl kaum eine komplexere Aufgabe als die Frage des Fortbestands eines Lebenswerkes. Unter Generationenmanagement verstehen wir die Balance oder einen Interessensausgleich unterschiedlicher Werte- und Zielvorstellungen von Menschen, die im oder am Unternehmen arbeiten.

Können unterschiedliche Führungsstile auch von Vorteil sein?

Paul Slamanig: Unterschiedliche Zugänge in der Führung stellen immer eine Chance dar – „best of both worlds“. Wirksame Unternehmensführung fußt immer auf denselben Prinzipien, Aufgaben und Werkzeugen. Nur die Art, wie diese gelebt und eingesetzt werden, kann unter-

schiedlich sein. Die Aufgabe von uns Experten ist eine Gesamtlösung zu erarbeiten, die für alle Beteiligten vorteilhaft ist.

Laut Statistiken sind familiengeführte Unternehmen oft wirtschaftlich besonders erfolgreich. Woran liegt das aus Ihrer Sicht Herr Dr. Hadl?

Peter Hadl: Die große Stärke von familiengeführten Unternehmen ist ihr langfristiger Planungshorizont. Das kurzfristige Lukrieren von Gewinnen steht nicht im Vordergrund. Geld hat kein Herz, keine Seele und keine Heimat. Aber genau das – Herz, Seele und Heimat – haben familiengeführte Unternehmen. Und das ist ihr großer Vorteil.

Inwiefern?

Peter Hadl: Im Gegensatz zu kapitalmarktorientierten Unternehmen profitieren familiengeführte Unternehmen von der Verwurzelung in der Region, am Standort, in der Gemeinde. Deshalb und wegen der längerfristigen Ausrichtung sind diese



GABRIELE K. SLAMANIG

Unternehmensberaterin & Kommunikationsexpertin
www.dieslamanig.at



PETER HADL

Wirtschaftsprüfer & Steuerberater
www.pwc.at



WALTER PISK

Notar
www.notariat-graz.at



GEORG MUHRI

Rechtsanwalt
www.mu-we.at

Unternehmen unter anderem in der Akquisition von Fachkräften in der Region in der Regel auch im Vorteil.

Wie kann man Konflikte in FUEGOs am besten begegnen?

Herbert Wieser: Das Konfliktthema an sich ist nichts Negatives. Es bedeutet, dass man sich mit Menschen und Themen „auseinandersetzt“. Und durch diese Auseinandersetzung kann man sich und das Unternehmen weiterentwickeln. In familiengeführten Unternehmen treffen aufgrund der unterschiedlichen Generationen oft vorerst gegensätzliche Sichtweisen aufeinander. Hier gilt es die gemeinsamen Schnittmengen zu erkennen und auf eine sachliche Ebene zu bringen. Das gemeinsame Ziel sollte es sein, das Unternehmen auf dem Markt mit Erfolg weiterzubringen und eine Zukunftsfähigkeit sicherzustellen.

Wie können ältere Generationen lernen loszulassen?

Herbert Wieser: Das ist ein sehr sensibles Thema. Im Hin-

terkopf schwebt oft die Angst mit, etwas zu verlieren. Daher geht es auch in meiner Begleitung der älteren Generation darum, diese Angst zu nehmen und Vertrauen zu geben. Das Vertrauen in die jüngere Generation und in ihre Fähigkeiten. Beim Generationenmanagement ist es ein großer Vorteil, dass man eine gewisse Phase gemeinsam erleben und sich so step by step zur Nachfolge hinarbeiten kann. So wird das Loslassen auch leichter.

Was müssen familiengeführte Unternehmen in puncto Rechtssicherheit besonders beachten?

Georg Muhri: Familienunternehmen agieren auf zwei Ebenen – mit Privateigentums und mit Unternehmenseigentum. Hier gehören klare Trennlinien geschaffen, um beide Seiten abzusichern. Die zentrale Frage ist hier: Wie können wir eine Strukturierung zwischen wirtschaftlichem Risiko auf der einen und privater Absicherung auf der anderen Seite zu Stande

bringen? Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Versorgung der nächsten Generation. Auch hier braucht es einen klaren Schnittpunkt, wann sich die übergebende Generation zur Gänze aus dem Unternehmen zurückzieht und nicht unter Vorbehalt versucht weiterhin ins Unternehmen einzugreifen.

Wie kann also eine erfolgreiche Übernahme geplant werden?

Georg Muhri: Der wichtigste Schritt heißt: Man muss eine klare Entscheidung treffen und diesen Schritt dann auch akzeptieren. Dafür braucht es eine sehr ausführliche Auseinandersetzung – auf rechtlicher, steuerrechtlicher aber auch auf persönlicher Ebene.

Die Vorsorge für Personen und Unternehmen wird gerne beiseite geschoben. Herr Dr. Pisk, wie erleben Sie das im Notariatsalltag?

Walter Pisk: Niemand befasst sich gerne mit dem eigenen Ableben oder der Möglichkeit

nicht mehr Herr/Frau seiner eigenen Entscheidungen zu sein. Oft fehlt daher das Bewusstsein bei Unternehmerinnen und Unternehmern für die Wichtigkeit einer Vorsorge. Statistiken belegen, dass nur rund 30 Prozent aller Österreicher testamentarisch vorgesorgt haben.

Warum ist es dennoch so wichtig vorzusorgen – gerade für Familienunternehmen?

Walter Pisk: Ein Beispiel: Man stelle sich vor, ein Geschäftsführer oder Gesellschafter einer GmbH erkrankt schwer an Covid-19, muss an ein Beatmungsgerät angeschlossen werden, ist nicht mehr entscheidungsfähig und hat auch nicht mit einer Vorsorgevollmacht vorgesorgt. In so einer Situation wäre nicht einmal mehr der Beschluss eines Jahresabschlusses in der ordentlichen Generalversammlung möglich. Durch das zeitweise oder gänzliche Ausfallen einer Person können die gesamten Abläufe einer Gesellschaft mitunter blockiert sein. Mit der relativ einfachen »

*Profis geben Rat:
Die FUEGO Austria-
Experten im großen
BUSINESS MONAT-Talk.*



» Gestaltung einer Vorsorgevollmacht könnte man sich diese Probleme ersparen. Darüberhinaus sollte man nicht vergessen auch Gesellschaftsverträge über die Jahre an die aktuelle Situation anzupassen.

Erfolgsfaktor Kommunikation: Warum ist Unternehmenskommunikation so bedeutend?

Gabriele Slamanig: Kommunikation macht Menschen und deren Leistungen sichtbar. An aktuellen Beispielen von Pressekonzferenz, Meeting und Event sehen wir, dass in Zeiten von Covid-19 vieles online funktioniert. Jedoch kann man eine Präsenzveranstaltung nicht eins zu eins in ein Online-Event umwandeln. Wir brauchen hier ein Regelwerk mit anwendbaren Lösungen und umsetzbaren Strategien.

Wie sieht erfolgreiche Unternehmenskommunikation aus?

Gabriele Slamanig: Erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist Führungsaufgabe

und besteht immer aus einer Mischung an klarer Information, Ansprache auf Sach- und Gefühlsebene, maßgeschneiderten Botschaften und dialogorientierter Kommunikation.

Ihr persönlicher Tipp für ein erfolgreiches Generationenmanagement in Familienunternehmen?

Gabriele Slamanig: FUEGO Austria ist die Plattform für Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen. Dabei können sich InhaberInnen mit unseren Experten austauschen und sich untereinander vernetzen.

Walter Pisk: Es ist nie zu früh sich mit der Vorsorge für Personen und Unternehmen auseinanderzusetzen.

Peter Hadl: Gerade in dieser Zeit sollten Unternehmerinnen und Unternehmer zeigen, dass Unternehmertum auch Spaß machen kann und so die junge Generation für die Nachfolge begeistern.

Georg Muhri: Generationenmanagement in Familienunternehmen braucht Klarheit

und Fingerspitzengefühl, damit verschiedene Generationen im Spannungsfeld „Unternehmen – Familie – Eigentum und Vermögen“ eine tragfähige Lösung erarbeiten, die die beteiligten Personen zufriedenstellt und dem Unternehmen Stabilität und wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht.

Herbert Wieser: Das Thema generationenübergreifende Unternehmensführung braucht Zeit.

Diese Phase sollte mit Wertschätzung und Geduld geführt werden. Gras wächst ja auch nicht schneller, wenn man daran zieht.

Paul Slamanig: Für die Übergabe eines Lebenswerkes gibt es keine einfache, vorgegebene Lösung. Im Fokus muss immer ein Interessensausgleich unterschiedlicher Anspruchsgruppen stehen. Daher sollte man sich an geeignete Fachleute wenden, die diesen Prozess generationenübergreifend und sicher begleiten.

**fuegoaustria.at/experten/
generationenmanagement**