

# Schlüsselübergabe ohne Brösel

16.05.2015 | 08:00 | Andrea Lehky (Die Presse)

**Generationenwechsel. Warum fällt es Gründervätern so schwer, ihr Lebenswerk ihren Kindern anzuvertrauen? Weil sich hier zwei mächtige Systeme in die Quere kommen.**

Im Familiensystem ist alles klar. Die Eltern stehen oben, die Kinder darunter. Im Familienbetrieb ist es genauso: Der Senior steht oben, der Junior darunter. Bis der Senior in Pension geht. Dann muss er weichen, und der Junior hat plötzlich das Sagen. Und das soll gut gehen?

Ohne Brösel funktionieren Betriebsübergaben in der Familie fast nie. Das bei Weitem häufigste Problem ist der Senior, der seinen Platz nicht räumt. Er will oben bleiben, im Familien- wie im Firmensystem: „So einer marschiert noch Jahre später durch den Betrieb und holt sich Infos von seinen alten Vertrauten, die der Junge nicht bekommt“, skizziert Wirtschafts- und Familienmediator Reinhard Dittrich: „Und dann putzt er den Sohn vor seinen Leuten zusammen, dass er den Betrieb nicht im Griff hat.“ Kein Wunder, wenn es im familiären wie im Firmengebälk bald kracht.

## Masterplan für die Übergabe

Die Weichen für einen Generationenabtausch werden schon Jahrzehnte früher gestellt: bei der Ausbildungs- und Berufswahl des hoffnungsvollen Sprösslings.

Bei Geschwistern kommt eine weitere Dimension dazu: Wie teilt man gerecht? In EPU-Kleinstbetrieben ist das noch schwieriger als in wohl-situierten Familiendynastien. Der Friseurladen um die Ecke hat vielleicht so viele Aktiva wie Betriebsmittelkredite laufen, bietet nur einem Kind eine Existenz und lässt sich nicht teilen. Das andere Kind (der „weichende Erbe“) hat Anspruch auf angemessenen Ausgleich. Ist kein Geld da, kann der Ausgleich ein Studium sein oder das verlängerte Wohnrecht in der elterlichen Wohnung. Der Ausgleich muss vertraglich festgehalten werden, damit der Weichende auch Jahrzehnte später – wenn die Schwester den Friseurladen zur florierenden Kette mit zehn Filialen ausgebaut hat – keine Ungerechtigkeit wittert.

Der Countdown startet fünf Jahre vor dem geplanten Rückzug. Offenheit ist das oberste Gebot: Wen will der Senior als Nachfolger einsetzen – und will jener überhaupt? Auch die weniger geeigneten Kinder verdienen klare Worte. Mediatorentipp: Ich-Botschaften („Aus meiner Sicht ist deine Schwester besser geeignet, und nun suche ich einen gerechten Ausgleich für dich“) machen gesprächsbereit. Du-Botschaften hingegen („Du bist ungeeignet“) schaffen böses Blut.



Fehlen dem Wunscherben Qualifikationen, ist jetzt noch Zeit, sie nachzuholen. Meist kommen auch Individualprobleme dazu. Dittrich kennt ein KMU, in dem der Vater mühelos Produktion und Verkauf schupfte, der Sohn aber nur für die Produktion begabt war. Der Vater bestand auf einem familienfremden Verkaufsleiter. Dittrich: „Noch bestimmt er, was mit seinem Lebenswerk passiert.“

Selbst wenn der Junior schon lang im Betrieb mitarbeitet, gibt er mit der Übergabe sein altes Leben (angestellt mit 14 Gehältern und Urlaubsanspruch) auf. Das macht vor allem seinem Partner oft schwer zu schaffen. Deshalb ist dieser in alle Überlegungen einzubeziehen.

## Tag eins nach dem Wechsel

Gleitende Übergänge gehen meist schief. Es braucht nach innen und außen ein deutliches Zeichen für den Wechsel, einen Festakt für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten. Der Junge muss nun auch das Chefzimmer beziehen und den GF-Parkplatz bekommen.

Oft handelt der Senior sich als gleitenden Übergang in den Ruhestand einen Konsultantenvertrag aus. Dieser wird später leicht zum Prüfstein, denn er berechtigt ihn eben nicht dazu, sich jederzeit einzumischen. Wie jeder externe Berater muss der alte Chef nun warten, bis ihn der neue konsultiert.

Auch wenn es schwerfällt: Daddy muss sich daran gewöhnen, seinen Rat nur mehr dann zu geben, wenn er danach gefragt wird.

### AUF EINEN BLICK

**Eine geordnete Betriebsübergabe beginnt mindestens fünf Jahre im Voraus. Für den Übernehmer ist dann genug Zeit, fehlende Qualifikationen nachzuholen. Für die weichenden Erben müssen gleichwertige Angebote gefunden werden. Jede Vereinbarung ist schriftlich festzuhalten, damit sie auch Jahrzehnte später noch nachvollziehbar ist. Bis zum Stichtag hat der Senior das Sagen – danach nur mehr, wenn er gefragt wird.**

(„Die Presse“, Print-Ausgabe, 16.05.2015)