

## Generationenmanagement in Familienunternehmen

### *5 Kernthemen aus Expertensicht*

Generationenmanagement in Familienunternehmen gehört mitunter zu den komplexesten Themen innerhalb eines Betriebes. Wie das Miteinander bis hin zu einer erfolgreichen Übergabe gelingen können, verraten die Experten von FUEGO Austria in ihren fünf Kernthemen.

Gemeinsame Werte, gemeinsames Wirken – 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, hat mit einem ausgewählten Kreis an Experten wesentliche Punkte zusammengefasst, damit Unternehmen über Generationen hinweg erfolgreich agieren können.

#### **Die 5 Kernbereiche sind:**

- Die Familie – die familienexternen Mitarbeiter – das Unternehmen
- Konflikte zwischen Menschen und zw. Generationen und deren Beziehungen zueinander
- Interne oder externe Nachfolge - Next Generation
- Ansprüche der einzelnen Generationen
- Spannung zw. Aufbruch + Tradition – Unterschiedliche Strategien bei Senioren und Junioren

#### **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 Wertvorstellungen auch von Vorteil sein?**

Paul Slamanig: Unterschiedliche Zugänge zB 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 unterschiedlich sein. Die Aufgabe von uns Experten ist eine Gesamtlösung zu erarbeiten, die für alle Beteiligten vorteilhaft ist.

#### **Warum gelten lt. Statistiken familiengeführte Unternehmen oft als wirtschaftlich besonders erfolgreich.**

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.

Im Gegensatz zu Kapitalmarkt-orientierten Unternehmen profitieren familiengeführte Unternehmen von der Verwurzelung in der Region, am Standort, in der Gemeinde.

### **Wie kann man Konflikten 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 unterschiedliche 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 Hinterkopf 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 Privateigentum 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 Vorbehalten 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 beiseitegeschoben. Warum?**

Walter Pisk: Niemand befasst sich gerne mit dem eigenen Ableben oder der Möglichkeit nicht mehr Herr seiner eigenen Entscheidungen zu sein. Oft fehlt daher das Bewusstsein 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 Gestaltung einer Vorsorgevollmacht könnte man sich diese Probleme ersparen. Darüberhinaus sollte man nicht vergessen auch Gesellschaftsverträge über die Jahre an die aktuelle Situation anzupassen.

### **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. Am aktuellen Beispiel von Pressekonferenz und Event sehen wir, dass in Zeiten von Covid-19 vieles online funktioniert. Jedoch kann man ein Präsenz-Event nicht eins zu eins in ein Online-Event umwandeln. Wir brauchen hier anwendbare Lösungen und Strategien.

### **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, 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.

#### SprecherInnen:

**Dr. Walter Pisk, Notar:** Personen- und Unternehmensvorsorge

**Dr. Georg Muhri, Rechtsanwalt:** Rechtssicherheit fürs Lebenswerk

**Dr. Peter Hadl, PwC, Wirtschaftsprüfer & Steuerberater:** Optimierung von Steuern, Finanzen und Vermögen

**Herbert Wieser, Business Coach, Unternehmer, Nachfolger, Übergabender:** Menschen und Beziehungen

**Mag. Paul Slamanig, Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer:** Entwicklung von Menschen und Unternehmen

**Gabriele Slamanig,** Moderation, Koordination, Kommunikation

Weitere Infos: <https://fuegoaustria.at/experten/generationenmanagement/>

Fotos und aktueller Presstext auf: <https://fuegoaustria.at/medien/>