
BTV RATGEBER ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Kurzfassung des BTV Ratgebers Strategische Planung

02 Erfolgreich durch Vision, Kernkompetenzen und Strategie

02 Die 3 Phasen der Unternehmensnachfolge

03 Wichtige Fragestellungen und Denkanstöße bzw. BTV Praxistipps

1. Erfolgreich durch Vision, Kernkompetenzen und Strategie

Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge

Familienunternehmen bilden die tragenden Säulen von Beschäftigung und Wachstum. Laut KMU-Forschung Austria sind in Österreich ca. 80 % aller Unternehmen in Familienbesitz. Nach Expertenschätzungen werden in den nächsten 10 Jahren ca. 60.000 dieser Unternehmen an die Nachfolger übergeben, in etwa der Hälfte der Fälle erfahrungsgemäß mit einem nicht zufriedenstellenden Ergebnis.

Die Gründe für ein nicht zufrieden stellendes Ergebnis sind vielfältig, haben aber oft mit unzureichender Vorbereitung und mangelnder Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie zu tun. Unklare Vorstellungen über die langfristigen Unternehmensziele und die Strategien bergen bei Übergaben aber große Konfliktpotenziale. Wenn innerhalb des Unternehmens und vor allem innerhalb der Führungsmannschaft kein gemeinsames Verständnis über die langfristigen Unternehmensziele, das Kerngeschäft und die Grundstrategie besteht, ist es für einen Nachfolger schwierig, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Vor allem während des Übergabeprozesses sollen folgende Fragen geklärt werden:

- **Vision**
Wo kommen wir her? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Es geht darum, ein visionäres Zukunftsbild des Unternehmens zu entwickeln, strategische Ziele zu formulieren sowie die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter dafür zu begeistern.
- **Kernkompetenz**
Was macht uns einzigartig? Was sind unsere Kernkompetenzen? Was ist unser Kerngeschäft? Es geht darum, zu verstehen, was den Erfolg des Unternehmens bisher ausgemacht hat, Änderungen auf den Märkten zu erkennen und rechtzeitig darauf zu reagieren.
- **Strategie**
Wie wollen wir unsere langfristigen Ziele erreichen? Wie können wir Wettbewerbsvorteile aufbauen und absichern? Es geht darum, den langfristigen Kurs festzulegen und Prioritäten in der Marktbearbeitung zu definieren.

2. Die drei Phasen der Unternehmensnachfolge

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge beginnt mit der rechtzeitigen und umfassenden Planung – den sogenannten „ersten Schritten zum Erfolg“. In der Praxis hat sich für diese ersten Schritte ein Zeitraum von 5 bis 7 Jahren bewährt. Vorsorge für einen Notfall (u. a. betreffend Passwörter, Zweitschlüssel, Stellvertreterregelung, Vorsorge- und Handlungsvollmachten bzw. Bankvollmachten) bei Krankheit oder Unfall der Beteiligten sollte jedoch schon einige Zeit vor dem Übergabezeitpunkt getroffen und fixiert werden.

Phase 1

In der ersten Phase des Nachfolgeprozesses wird die Nachfolge zum Thema gemacht – eine Sensibilisierung sollte stattfinden. Überlegungen über eine interne oder externe Nachfolgelösung werden angestellt. In weiterer Folge ist die aktuelle Situation zu analysieren. Die Resultate der Nachfolgeplanung sollten schriftlich in einem Maßnahmenkatalog festgehalten und mit festen Terminen für die einzelnen Schritte der Übertragung und die Erledigung noch offener Fragen versehen werden.

Phase 2

Nach der Informationsgewinnung, den gezielten Vorbereitungen und der finalen schriftlichen Fixierung in einem „Nachfolgekonzept“ folgt die nicht minder wichtige zweite Phase – die Übergangsphase. In dieser sind Übergeber und Übernehmer gemeinsam im Unternehmen tätig, jeder in seinem ihm zugeteilten Aufgabenbereich. Ein wichtiger Erfolgsfaktor in diesem Abschnitt der Unternehmensnachfolge ist eine offene Kommunikation mit internen und externen Adressaten (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken, Behörden).

Phase 3

In der dritten und letzten Phase des Nachfolgeprozesses findet die tatsächliche Übergabe des Unternehmens an den Übernehmer statt. Letzte offene Fragen werden noch klargestellt und die Umsetzung der auferlegten Maßnahmen noch einmal überprüft. An einem im Nachfolgekonzept genau fixierten Tag wird dann die Führungsverantwortung endgültig an den Unternehmensnachfolger übergeben.

3. Wichtige Fragestellungen und Denkanstöße bzw. BTV Praxistipps

Fragestellungen für den Übergeber

- Bin ich bereit, über meine Unternehmensübergabe nachzudenken?
- Wie gestalte ich mein zukünftiges Leben, was sind meine Pläne und Wünsche?

Fragestellungen für den Übernehmer

- Bin ich persönlich bereit, ein Unternehmen zu übernehmen – unterstützt mich meine Familie?
- Habe ich konkrete Zeit- und Ablaufvorstellungen über die Nachfolge?

Wichtige Denkanstöße bei der Unternehmensnachfolge

- Gibt es im Zuge des Übergabeprozesses eine klare Aufgabenverteilung in der Geschäftsleitung und gibt es Stellvertreterregelungen (z. B. bei einem Notfall insbesondere diverse Vollmachten)?
- Gibt es einen schriftlichen Übergabeplan, der die Vorstellungen des Übergebers, des Übernehmers, aber auch des Unternehmens erfasst und die Anpassung von Verträgen mitberücksichtigt (u. a. Miet-, Arbeits-, Versicherungs- oder Patentverträge)?

KONTAKT

Bank für Tirol und Vorarlberg AG
Geschäftsbereich Firmenkunden
Stadtforum
6020 Innsbruck
www.btv.at
btv@btv.at