

Verkauft und verraten - oder doch gewonnen?

Der Verkauf von Familienbetrieben scheint oft automatisch das Ende der „Unternehmersdynastie“ und damit auch der gesamten Unternehmenskultur zu bedeuten. Vielfach bestehen Ängste vor den „Heuschrecken“, also Investoren, die nur der Maxime der Gewinnoptimierung folgen und dabei keine Rücksicht auf Mann/Frau und Maus nehmen. Doch die Praxis beweist, dass es auch gänzlich anders sein kann.

Aktuelle Studien der KMU-Forschung zeigen, dass derzeit die Mehrheit der Familienbetriebe in Österreich an familienfremde EigentümerInnen verkauft wird. Nur 26 % aller Familienbetriebe werden noch innerhalb der Familie übergeben! Worum geht es eigentlich bei Nachfolgelösungen? Geht es darum, das Unternehmen zu erhalten und fortzuführen, den Ruf der EigentümerInnenfamilie zu stärken, das Vermögen der Familie zu erhalten oder aufzuteilen, Arbeitsplätze für Familienmitglieder zu erhalten etc. Aus der Sicht der NachfolgeexperteInnen geht es wohl darum, das Unternehmen möglichst gesund und lebensfähig zu erhalten und weiter zu entwickeln. Unter dieser Prämisse ist somit der Verkauf an neue EigentümerInnen ein probater Weg, auch die anderen Nebenbedingungen zu erfüllen, die aus der Alteigentümerschaft kommen.

Dabei stellt der Verkauf eines Unternehmens auch eine sinnvolle Lösung dar, wenn sich familienintern kein/e NachfolgerIn findet, der/die sich dazu bereit erklärt, die Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen. Dies kann mehrere Gründe haben: Die Wertschöpfungskette bleibt aufrechterhalten, die Arbeitsplätze einer Region können gesichert werden und die regionale Abwanderung in Ballungszentren lässt sich

so verhindern. Volkswirtschaftlich gesehen sind diese Aspekte für manch eine Region in Österreich nicht unwesentlich, denn zugleich bleibt auch die Kaufkraft in der Region und die regionale Versorgung mit Dienstleistungen und/oder Produkten gewährleistet.

Für FirmeneignerInnen bietet der Verkauf die Möglichkeit, aus ihrem Lebenswerk Kapital zu schlagen und in der Pension die Früchte ihrer Arbeit zu ernten. Auch wenn dies so manche Familie, die oft über Generationen einen Betrieb aufgebaut hat, mit Wehmut erfüllt, so bringen das Überleben der Marke und der mit dem Verkauf erwirtschaftete Gewinn ein beträchtliches Maß an Freiheit für UnternehmerInnen mit sich. Und gerade diese Freiheit war für viele UnternehmerInnen auch eine Motivation, sich selbstständig zu machen.

Um einen reibungslosen Ablauf eines Unternehmensverkaufs zu gewährleisten, empfehlen wir, auf die Unterstützung eines Unternehmensberaters bzw. einer Unternehmensberaterin zurückzugreifen, der/die sich als familienfremde und daher nicht emotional involvierte Person der Übergabe bzw. des Verkaufs annimmt. Eine familienexterne Sicht der Übergabe beschert den ÜbergeberInnen außerdem die Gelegenheit, ihre Möglichkeiten und Chancen zu bearbeiten

und das Weiterbestehen der Marke und/oder des Unternehmens zu garantieren.

DAS UNTERNEHMEN WIRD VERKAUFT

Nachdem sich diese Nachricht verbreitet hat, herrscht oftmals gespanntes Warten. Die Belegschaft ist verunsichert, Ängste um den eigenen Arbeitsplatz können entstehen, Lieferanten und Geschäftspartner warten, wer sich nun als neuer Ansprechpartner präsentiert. In dieser ersten Phase können Gerüchte und Spekulationen kaum vermieden werden und treiben oftmals abenteuerliche Blüten. Wer wird der neue Eigentümer und was möchte er mit dem Unternehmen machen? Wird es ausverkauft? Werden Mitarbeiter abgebaut? Wird es den oder die Standorte weiter geben? Was wird sich alles ändern? Für den neuen Eigentümer können sich in dieser Phase existenzielle Probleme ergeben, wie etwa der Abgang wichtiger Mitarbeiter, der Wegfall von Aufträgen oder der Verlust von Kunden. Ganz wesentlich ist es daher für den Eigentümer möglichst bald in die qualifizierte Offensive zu gehen und ein Konzept zu präsentieren, wie es in nächster Zeit weitergehen soll. Hier gilt oftmals auch das Sprichwort: „Der Ton macht die Musik“. So können ein zu harter Auftritt oder unprofessionelle Vorgehensweisen schnell zu einer negativen Stimmung führen. Besonders in so



heiklen Phasen erweist es sich oftmals als sinnvoll einen Berater, der solche Situationen kennt und als Vermittler zwischen dem „Alten“ und dem „Neuen“ auftreten kann, hinzuzuziehen.

EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Wie das in der Praxis gehen kann, hat das Wiener Bauunternehmen Sedlak bewiesen, das 2008 den Waldviertler Traditionsbetrieb Reismüller in Waidhofen/Thaya erworben hat.



Richard Grün

Neben dem räumlichen Abstand galt es auch die Vorurteile betreffend der Unterschiede in der Mentalität von „Waldviertlern“ und „Wienern“ zu überwinden. „Einen Betrieb mit einer sechzigjährigen Geschichte, gewachsenen Struktur und über hundert Mitarbeitern zu erwerben, erwies sich anfangs als große Herausforderung“ so Ing. Richard Grün, seit 2008 Geschäftsführer bei Reissmüller und erfahrener Gruppenbauleiter der Firma Sedlak in Wien. „Aber mit entsprechend professionellem Auftreten der Geschäftsführung, einem schlüssigen Konzept für die Zukunft und der externen Unterstützung und Begleitung durch eine spezialisierte Unternehmensberatung haben wir es relativ schnell geschafft zu zeigen, dass wir den Traditionsbetrieb erhalten und zu neuer Stärke führen möchten. Durch eine umfassende Einbindung der Belegschaft in alle Maßnahmen gelang es, einen Abgang verdienter Mitarbeiter zu verhindern. Im Umgang mit Lieferanten und

Auftraggebern konnten wir bald alle Bedenken zerstreuen und gezielte Maßnahmen für die Zukunft setzen.“

Ein sichtbares Zeichen dieses gelungenen Kaufprozesses bildete das Sechzig-Jahr-Jubiläum, das im Vorjahr mit über zweihundert geladenen Gästen in Waidhofen gefeiert wurde. „Spätestens hier war klar, dass die Firma Sedlak das Unternehmen erfolgreich in sein nächstes Jahrzehnt führen wird“, ist Grün überzeugt.

Nicht zuletzt der positiven Unterstützung der Vorbesitzerin Mag. Monika Neumayer ist es zu verdanken, dass dieser Prozess der Unternehmensnachfolge durch Verkauf erfolgreich war.

TIPPS FÜR KÄUFER/VERKÄUFER

- Unterschätzen Sie nicht, wie schnell sich Informationen verbreiten können und zu Unsicherheiten führen
- Agieren Sie gezielt und informieren Sie alle Beteiligten, bevor Gerüchte entstehen
- Es müssen alle Beteiligten ins Boot geholt werden, Mitarbeiter wie Geschäftspartner
- Formulieren Sie für sich selbst, was die Absichten und Pläne in nächster Zeit sind. Nur wer selbst weiß, wo er hin will, kann andere führen!
- Holen Sie sich Unterstützung, wenn die Sachlage schwer abschätzbar ist, denn Fehler in der Anfangsphase können später nur sehr schwer korrigiert werden
- Achten Sie darauf, dass jedes Unternehmen seine eigene Unternehmenskultur hat, die man erst kennen lernen muss, um sie zu entwickeln. ■

Unterstützung WK

Experts Group Übergabe Consultants:
www.uebergabe.at
 Geförderte Beratungen:
www.unternehmerservice.at
 Infos zum "Nachfolgecheck":
www.gruenderservice.at/nachfolge



Dr. Ernst Jauernik



Dr. Hubert Kienast



Mag. Michael Ebner

Autoren

Dr. Ernst Jauernik
 xmv consulting gmbh
 ExpertsGroup ÜbergabeConsultants,
 Bundessprecher

Dr. Hubert Kienast
 KYCON Beratung
 ExpertsGroup ÜbergabeConsultants,
 Landessprecher NOE

Mag. Michael Ebner
 unico, Unternehmensberatung &
 Industrie-Consulting Ges.m.b.H.,
 ExpertsGroup ÜbergabeConsultants,
 Wien