

Betriebsübergabe, Unternehmensnachfolge & nachhaltige Konfliktregelung

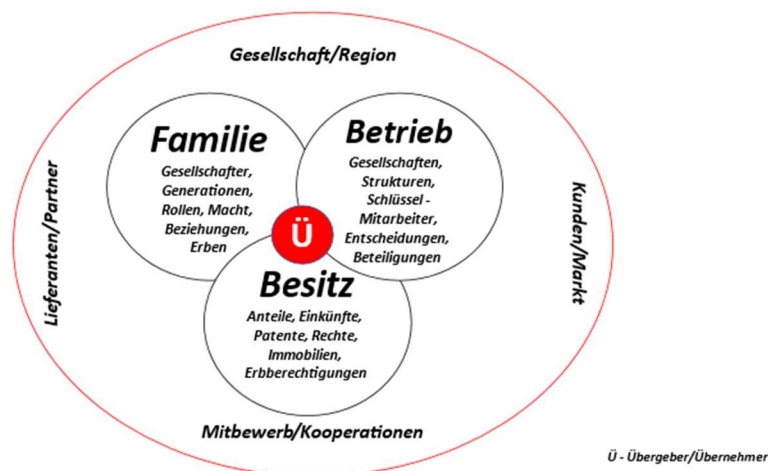
„Wie wollen wir die Betriebsnachfolge gestalten? Wie stellen wir die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens sicher? Wie nutzen wir diese große Veränderung für die Beilegung von Konflikten, um wieder den Weg zueinander zu finden? Welchen zusätzlichen Gewinn sollen unsere Mitarbeiter und Kunden von dieser Übergabe haben? Welche Vorteile erwarten wir uns als Unternehmerfamilie?“

A) PRÄAMBEL

Familienunternehmen sind wahre Wunderwerke, oft von Pionieren gegründet und weiterentwickelt und für Kunden, Mitarbeiter*innen und die Region ein wahrer Segen.

Generationswechsel und Nachfolgesituationen stellen große Umbrüche dar und sind häufig von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten begleitet.

In keiner anderen Unternehmensform sind Organisation und Familie so eng verwoben, wie in diesen oft bereits seit Generationen bestehenden Betrieben, und sie stehen in ständiger Beobachtung von und im Austausch mit Akteuren im oft regionalen Unternehmensumfeld.



Die Vereinbarkeit von Unternehmensherausforderungen, Familienkonstellationen, Entscheidungsstrukturen und Besitz stehen im Augenblick der Betriebsnachfolge auf den Prüfstand. Bei diesem überaus komplexen Prozess, in den alle möglichen Beteiligten - innerhalb und außerhalb des Unternehmens - verflochten sind, entstehen Konflikte – sowohl neu auftauchende als auch latent vorhandene – die durch professionelle Mediation nicht nur gut geregelt werden, sondern deren Lösung möglicherweise den Treibstoff für Innovation und nachhaltige Veränderung liefern.

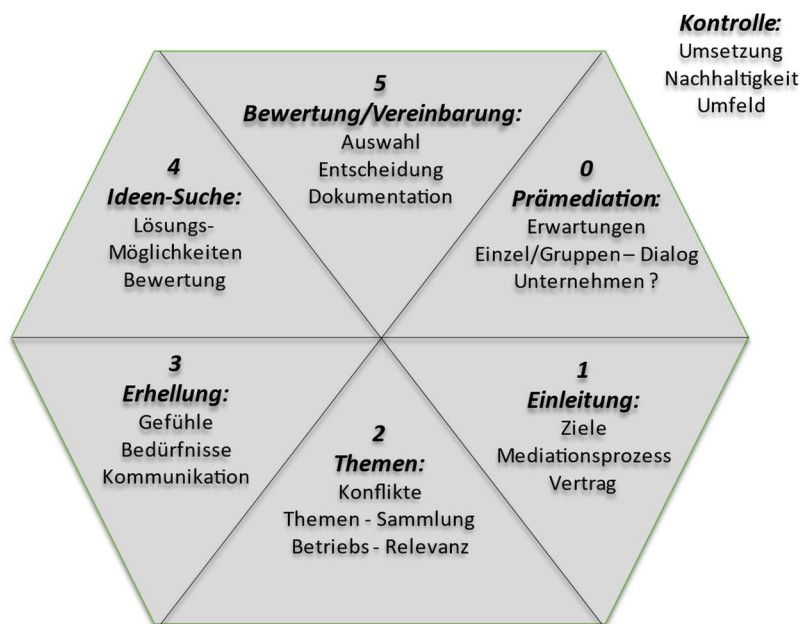
Erfahrenen Mediator*innen unterstützen die Planung der Betriebsübergabe, die tatsächliche Nachfolge und die Umsetzung. Mögliche Konflikte werden damit bereits im Vorfeld behandelt und zu Lösungen umgewandelt.

Eine geordnete und gut geplante Betriebsübergabe samt der proaktiven Konfliktregelung bringt allen Beteiligten einen hohen Nutzen und dem Unternehmen eine stabile Zukunftsfähigkeit.

B) PHASEN & BEGLEITUNG

Nicht jede Betriebsübergabe ist zwangsläufig von Konflikten geprägt, aber viele dieser komplexen – auch oft von Unsicherheit geprägten - Umbrüche machen Unstimmigkeiten und Meinungsverschiedenheiten sichtbar, sowohl latent vorhandene Konflikte, wie z.B. lang zurückliegende und noch nicht gelöste Zwistigkeiten in der Familie bzw. im Unternehmen, als auch neu auftretende Konflikte, die auf Grund der Dynamik des Übergabeprozesses entstehen.

Nicht immer braucht es für die Planung und Begleitung der Unternehmensnachfolge eine Mediation, oft reicht eine gut strukturierte Moderation aus. Um den Übergabeprozess nachhaltig und stabil zu gestalten und für potenziell auftretende Konflikte gerüstet zu sein, setzen wir aber in beiden Fällen das Phasenmodell der Mediation ein.



Phase 0: Prämediation – In Einzel- und Gruppengesprächen lernen wir den Betrieb und dessen Entwicklung sowie die handelnden Personen kennen. Je intensiver wir die Erwartungshaltungen und Sorgen der Beteiligten kennen, desto besser wird der Start des Übergabeprozesses gelingen. Jedes Ergebnis der Einzelgespräche wird dokumentiert und für die anderen Personen sichtbar gemacht.

Phase 1: Einleitung – Hier werden Ziele geklärt und der Mediationsprozess – als gemeinsamer Weg – verständlich gemacht. Besonders wesentlich ist dabei die Einigung auf gemeinsame Spielregeln der Kommunikation, der Vertraulichkeit, der Eigenverantwortung, der Dokumentation und der Terminfestsetzung samt Budgetierung des Übergabeprozesses. Hier wird auch die Mitwirkung des Steuerberaters, des Rechtsberaters, des Notars und anderer Experten vereinbart.

Phase 2: Themensammlung – Gemeinsam werden die für jeden einzelnen Teilnehmer wichtigen Themen gesammelt und dokumentiert. Allfällige Konfliktstellungen werden genauso aufgelistet, wie auch die für die Betriebsnachfolge strategisch und organisatorisch wichtigen Bereiche.

Phase 3: Erhellung/Beleuchtung – Anhand der Themenliste werden nun - meist in mehreren Arbeitssitzungen – alle für eine erfolgreiche Nachfolge wesentlichen Punkte beleuchtet, wobei den Bedürfnissen, den Bedenken und auch den Emotionen der einzelnen im Prozess involvierten Teilnehmer ausreichend Raum eingeräumt wird.

Phase 4: Ideensuche – In Eigenverantwortung der Beteiligten werden nun für jedes Thema und jede Konfliktsituation meist mehrere Ideen gesucht und festgehalten. Hier sind Kreativität und auch das Zulassen von momentan unwahrscheinlichen Lösungsideen gefragt.

Phase 5: Bewertung & Lösungsoptionen – Jedes Thema und jeder Konflikt wird nun nach den Beteiligten entsprechenden Erwartungshaltungen und Zielen bewertet. Daraus ergeben sich manchmal durchaus mehrere Lösungswege, die dann in weiteren Sitzungen ebenfalls bewertet und ausgewählt werden. Am Schluss dieses streng strukturierten und qualitätsgesicherten Verfahrens steht eine von allen Beteiligten akzeptierte Vereinbarung samt Aktionsplan.

Wir empfehlen eine regelmäßige Evaluierung, nicht nur anhand der Unternehmenskennzahlen und aus der Sicht der Übernehmer/Übergeber, sondern auch aus der Perspektive des Unternehmens - Umfeldes.

Der/die Mediator*in steht für Adaptionen und Evaluierung auch während der Umsetzung zur Verfügung. Die enge Kooperation mit dem/der Steuerberater*in ist wesentlich. Co-Mediation wird ausdrücklich empfohlen.

C) ERFOLGSFAKTOREN & RAHMEN

Die „mediative Betriebsübergabe“ stellt einen professionellen Weg dar, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die Lebensqualität der Unternehmer*innen signifikant zu erhöhen. Dieser Weg benötigt für eine ausreichende Wirksamkeit folgenden Rahmen und Erfolgskriterien:

- a. Alle an den Tisch, Freiwilligkeit
- b. Teamarbeit zwischen Notar, RA, Stb und Mediator
- c. Kommunikation ist der Schlüssel – nach innen und außen
- d. Ziele/Bedürfnisse/Ängste & Emotionen (*Graphik: Eisberg – Modell*)
- e. Dokumentation & Verbindlichkeit
- f. Kontinuität & Evaluierung
- g. Prämeditative Phase/Einzelgespräche
- h. Struktur = Phasen der Mediation
- i. Rolle des Mediators/der Mediatorin
- j. Weitere Mediationsregeln

REDEN WIR DARÜBER