

# Das Lebenswerk übergeben

**Unternehmensnachfolge** zwischen Krise, Herausforderung und Chance.

» Vermehrt finden übergabefähige Unternehmen keinen geeigneten Nachfolger oder scheuen die Übergabe – aus vielfältigen Gründen. Der zertifizierte Nachfolgeberater (CBSC) Hansjörg Marko warnt vor den Folgen einer verfehlten Strategie bei der Betriebsübergabe. Die alarmierenden Daten aus der Wirtschaft erfordern eine Beratungsoffensive um den Generationenwechsel zu unterstützen. In seiner wissenschaftlichen Arbeit präzisiert er die realen Herausforderungen beim Fortbestand von Unternehmen: So werden mehr als 65 Prozent der Übergaben zu spät oder nicht vorbereitet, jedes dritte Unternehmen davon scheitert beim Generationswechsel.

**BEWUSSTSEINSBILDUNG.** Überraschend ist, dass das Bewusstsein über die Notwendigkeit einer rechtzeitigen Nachfolgeplanung und darüber hinaus strategische Überlegungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit weitgehend fehlen. Die Gründe sieht der Experte vorrangig im persönlichen Bereich aber auch in mangelndem Wissen über die Bewältigung der Probleme, die mit der Übergabe verbunden sind.

Wie Marko betont, scheitern zahlreiche Betriebe bereits bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Hier gilt es, das Unternehmen entsprechend aussagefähig darzustellen, um die Chancen und Potenziale des Betriebes aufzuzeigen. „Die Übergabe ist kein Spaziergang“, sagt Marko und weist auf die Komplexität des Prozesses hin. „Es geht neben den finanziellen und rechtlichen Themen auch um ganz



persönliche Fragen, die richtig unter die Haut gehen“, spricht er die persönlichen Aspekte der Übergaben an. Diese „zutiefst menschlichen Fragen“ kommen aus seiner Erfahrung in der Nachfolgeberatung zu kurz und führen zu gravierenden Konflikten, die eine Übergabe erschweren oder verhindern: „Man muss als Experte die wirklichen, manchmal verdeckten Motive bearbeiten können und den Handlungsrahmen für jeden einzelnen klären.“ Das ist nicht vorrangig ein Thema von Zahlen, Daten und Fakten, es sind die elementaren Fragen wie Lebenswerk, Macht, Aufgaben, Perspektiven im Ruhestand, Gerechtigkeit, Familienfrieden, Vertrauen oder Sicherheit für Alt und Jung.

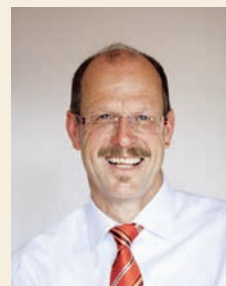
Als wesentlichen Erfolgsfaktor einer Übergabe nennt Marko die intensive Vorbereitung: „Spätestens, wenn Unternehmer den 60er feiern, ist die Zeit gekommen, darüber nachzudenken.“ Die Unternehmensnachfolge besteht aus wichtigen Themenbereichen wie

**„Die Unternehmensnachfolge, als Übergabe der Verantwortung in andere Hände, erfordert die Würdigung des Lebenswerkes und Vertrauen in die nächste Generation.“**

Hansjörg Marko

Finanzierung oder Erb- und Unternehmensrecht. Das braucht seine Zeit. Um eine nachhaltige Übergabe zu sichern, mindestens drei Jahre, sagt Marko. Ein erfahrener Nachfolgeberater, eingebunden in ein Expertennetzwerk, kann bei diesem Prozess wertvolle Unterstützung leisten.

Für die Übergabe gibt es indes keine allgemein gültige Patentlösung, dafür sind Unternehmen und Menschen zu verschieden. Wichtig ist eine verbindliche Klärung und folglich ein individueller Übergabefahrplan, der auf die Ziele und Wünsche von Übergeber wie Übernehmer Rücksicht nimmt. Im ersten Schritt sollte dabei ein Notfallplan für Schutz und Sicherheit sorgen.



## INFO

Für Fragen zum Thema Übergabe steht Ihnen Nachfolgeexperte Hansjörg Marko unter [gesichert@unternehmensnachfolgeplanen.at](mailto:gesichert@unternehmensnachfolgeplanen.at) zur Verfügung.