



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Gelungene Unternehmensnachfolge am Beispiel der Firma Dostal Innenarchitektur

Firma:	DOSTAL Innenarchitektur				
Ansprechpartner	Mag. Andreas Roth				
Standort:	4030 Linz, Salzburger Str. 205				
Branche/n:	Einrichtungsfachhandel				
Email / Internet:	roth@dostal.at / www.dostal.at		Mitarbeiteranzahl:	8	
Telefon-Nr.:	0732/380421-31		Fax-Nr.:	0732/380421-46	
PE-Instrument	Kompetenzentwicklungsplanung für Unternehmensnachfolge				

1. KURZBESCHREIBUNG

In kleinen und mittleren Unternehmen ist das Thema der Unternehmensnachfolge von größter Bedeutung. In den meisten Fällen kommen derzeit die NachfolgerInnen - noch - aus der Familie. Allerdings nehmen die Übergaben an andere Personengruppen zu. Wenn geeignete Nachfolger fehlen, wenn potenzielle Nachfolger nicht wirklich dafür motiviert sind oder wenn im Zuge des Übergabe-Übernahme-Prozesses gravierende Probleme auftreten, stellt dies eine ernstzunehmende, existenzielle Bedrohung für das Unternehmen dar.

Am Beispiel der Fa. Dostal Innenarchitektur kann die Bedeutung einer sorgfältigen und geplanten Gestaltung der Übergabe gezeigt werden. Einige Eckpunkte des gelungenen Übergabeprozesses waren in diesem Fall die richtige Einstellung der Beteiligten, eine gründliche Finanzplanung und die Möglichkeit der Nutzung eines Unternehmerassistenten-Jahres zum Sammeln wichtiger praktischer Erfahrungen und Brancheninformationen.

Generelle Informationen zu diesem PE-Instrument finden Sie unter: [Kompetenzentwicklungsplanung für UnternehmensnachfolgerInnen](#)

2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

Im Jahr 2000 habe ich die Firma Dostal von meinen Eltern übernommen. Mein Vater hat weitere Firmen und wollte daher von sich aus eine Nachfolge geregelt haben. Dabei hat es für mich keine Verpflichtung zur Nachfolge gegeben. Ich konnte frei entscheiden und mit Alternativen vergleichen. Die Risiken habe ich gekannt und ausgiebig **vor der Entscheidung** mit meinen Eltern diskutiert. Letztlich habe ich vor allem die Chancen und Potentiale gesehen und mich so für die Übernahme entschieden.

Der **Übergabeprozess** hat sich fließend gestaltet. In Verkauf und Marketing habe ich bereits mit 18 Jahren mitgearbeitet. Die intensive Auseinandersetzung dauerte etwa 1 bis 2 Jahre bis zur formellen Übergabe. Für meine Eltern war es wichtig, dass sie die Geschäftsbereiche sauber trennen konnten und für mich war in dieser Zeit das Hauptanliegen, klare Verhältnisse zu schaffen und einen ballastfreien Start mit dem bereits eingeführten Unternehmen zu haben. Ein wesentlicher Baustein war mein **Unternehmerassistenten-Jahr**. Hier konnte ich ein Jahr lang die Leitung im Europamöbel Einkaufs & Marketing Verband begleiten und wichtige Erfahrungen sammeln.

Es gab jedoch noch **weitere geplante Vorbereitungsarbeiten**, die in meinem Fall die Übernahme des Betriebs erleichtert haben:

- **Interne Diskussionsrunden:** Es muss eine klare Trennung zum Übergeber geben, damit nicht die Autorität des Übernehmers untergraben wird. Wichtig ist, dass die übergebende Person auch mental diese klare Trennung wirklich will.

- **Diskussionen mit dem Einkaufsverband** (wichtig auch für Markteinsicht): Für die meisten Betriebe gibt es Organisationen und Zusammenschlüsse, die einen helfen können um zu Know-how zu kommen.
- **Einbeziehung des Steuerberaters:** Damit auch der formelle Rahmen richtig geplant wird.
- **Gründungsberatung der Wirtschaftskammer.** Hier kann zum Beispiel Beratung zu Förderungen eingeholt werden.
- **Planrechnungen und Erstellung eines Businessplanes.** Die Finanzplanung ist sicherlich noch wichtiger, als in jungen Unternehmen, weil die Beträge von Beginn an auf anspruchsvollerem Niveau sind.
- Veränderungen in der internen Organisation.
- **Optimierung interner Abläufe** (das hört eigentlich nie auf).
- **Neupositionierung im Marketing**

Ein wichtiger Punkt, der nicht unterschätzt werden sollte, ist die adäquate **Information** aller Beteiligten und vor allem der Kunden. Die wichtigsten **Lieferanten** wurden schriftlich informiert. Die seltener frequentierten **Netzwerkpartner** wurden sukzessive im Verlauf des Übernahmeprozesses informiert.

Eine besondere Herausforderung waren die **Kunden**. Einhergehend mit der Übernahme habe ich mich nämlich für eine Neupositionierung des Unternehmens entschieden. Und dies sollte entsprechend kommuniziert werden. Vor der Übernahme deckte das Unternehmen Dostal alle Bereiche im Einrichtungsfachhandel ab. In der Wahrnehmung der Kunden war man daher nicht eindeutig eingeordnet. Das sollte sich mit der Spezialisierung auf Topmarken und ein gehobenes Segment ändern. Heute kann ich behaupten, dass dies seit Sanierung der Gebäudefassade auch äußerlich voll und ganz gelungen ist.

Im Bereich der **Kompetenzentwicklung** haben sich einige Punkte als hilfreich erwiesen. Hier hat neben dem Studium – wo das notwendige theoretische Wissen vermittelt wurde – vor allem das Assistenzjahr in der Leitung des Einkaufsverbandes die Vermittlung von praktischem Wissen - vor allem im Bereich des Einschätzen des Marktes und der Branche - genutzt.

Wenn mehr Zeit gewesen wäre, dann hätte ein Auslandsaufenthalt für ein Jahr oder länger auch sicher sehr viel gebracht.

Unbedingt erwähnt muss auch die Funktion der Eltern angeführt werden, die über ihre Funktion als Gesellschafter hinaus lange Zeit noch beratend zur Seite gestanden sind. Dies ist besonders wertvoll im **Lernen von Softskills**: Wie geht man mit Kundenreklamationen um?, Wie gestaltet man Gespräche mit der Bank?, usw.

3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

Die Eltern wollten sich auf andere Geschäfte konzentrieren und sich aus dem Möbelfachbereich zurückziehen. Nachdem für mich kein Druck zur Übernahme bestanden hat, konnte ich mein Interesse für diesen Werdegang entsprechend frei entwickeln. Es gab somit auch keine motivationalen Probleme.

Auf Grund des Studiums war mir die Bedeutung einer strukturierten Vorgehensweise bewusst und der Blick für die wesentlichen, planerischen Schritte geschärft.

4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

Mein Vorgehen ist sicherlich auf ähnliche Branchen, insb. Handelsbetriebe in der Übergabesituation, anwendbar. Dabei sollte man als Nachfolger darauf achten, seine **Stärken auszubauen** und an seinen **Schwachpunkten zu arbeiten**. Schwierig ist sicherlich, sich die notwendigen **Softskills** anzueignen, weil diese schwer erlernbar sind. Auf Unternehmensebene gilt es, sich auf bestimmte **Nischen** zu konzentrieren.

Was gegenüber Kunden und Lieferanten zählt ist, dass die Zahlen passen. Gerade die Lieferanten müssen gut behandelt werden. Sie schätzen Treue und verhalten sich dann auch entsprechend kooperativ. Für die Übergabe bedeutet dies, dass auch hier **klare Signale** ausgesandt und ausreichend Informationen weitergegeben werden müssen.

5. EINSATZERFOLGE

Im Zuge der Übergabe hat es im Unternehmen einige gravierende Veränderungen gegeben, die auf Grund des bisherigen Erfolges für sich sprechen. Dazu zählen:

- Neupositionierung der Firma
- Neuausrichtung bei Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden
- Spezialisierung und Konzentration auf internationale Premium-Marken
- Einrichtung eines multifunktionalen Teams

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1