



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 Elter Wirtschaftstreuhand GesmbH

Firma	Elter Wirtschaftstreuhand GesmbH			
Ansprechpartner	Mag. Andrea Elter			
Standort	Eiselsberggang 5, 4020 Linz			
Branche/n	Steuer- u. Wirtschaftsberatung			
Email / Internet	Andrea@elter.at; www.elter.at	Mitarbeiteranzahl	18	
Telefon-Nr.	+43-732-661721-0; +43-664-4685078	Fax-Nr.	+43-732-663840	
PE-Instrument:	Gelungene Unternehmensnachfolge am Beispiel der Elter Wirtschaftstreuhand GesmbH			

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, existentielle Bedrohung für das Unternehmen dar.

Am Beispiel der Elter Wirtschaftstreuhand GesmbH wird gezeigt, wie besonders außerbetriebliche Erfahrungen der Übernehmerperson einen positiven Einfluss auf Übernahmewillen und die Kompetenzentwicklung nehmen können. Dieser Fall verdeutlicht die Vorteile, die dadurch entstehen, dass die Übergabe als langfristiger Prozess begriffen wird.

Als Überblick zu dieser Thematik siehe auch das PE-Instrument: [Kompetenzentwicklungsplanung für UnternehmensnachfolgerInnen](#)

2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

Die von meinem Großvater 1953 gegründete Firma ist im Bereich Steuer- und Wirtschaftsberatung tätig. Zudem kommt Unternehmensberatung in Planung, Sanierung und Insolvenzfällen. Von den Größenklassen handelt es sich bei den Kunden um kleine bis mittelgroße Betriebe. Eine besondere Kundengruppe stellen Tankstellen dar, auf die sich die Firma spezialisiert hat.

Die Firma wurde im Jahr 1984 an meinen Vater übergeben und soll ca. in 5 Jahren an mich übergeben werden. Das heißt, wir befinden uns gerade mitten im Übergabeprozess, der schon vor längerer Zeit begonnen hat. Von Seiten der Familie hat es keinen Druck gegeben, die Nachfolge anzutreten, obwohl es längere Zeit so ausgesehen hat, als ob weder ich noch meine Schwester die Nachfolge antreten möchten. Die Alternative wäre also gewesen, den Betrieb an einen Dritten zu verkaufen. Mit einer Zweigstelle in Freistadt wurde bereits so verfahren, weil zwei Standorte für meinen Vater zu zeitintensiv waren und die Nachfolge noch nicht geklärt war. Diese Niederlassung hat ein Mitarbeiter übernommen und führt diese seither sehr erfolgreich.

Im Zuge meines Studiums wurde mir klar, dass ich den Betrieb doch übernehmen möchte. Dies geschah freiwillig, aus einer tiefen Verbindung zum Unternehmen heraus. Nach der Entscheidung planten wir ganz bewusst die Schritte, welche für eine erfolgreiche Nachfolge hilfreich sind. Da der Übergabeprozess bis jetzt reibungslos funktioniert hat, sollen im Folgenden die Punkte beschrieben werden, welche unserer Ansicht nach dafür wesentlich sind:

Langsam Zusammenwachsen

Der wichtigste Punkt ist, dass man sich die Zeit nimmt **allmählich mit Kunden und Mitarbeitern zusammen zu wachsen**. Die neuen

Kunden werden seit den letzten Jahren bereits ausschließlich durch mich betreut. Bei bestehenden Kunden nehme ich an den Besprechungen teil. Mein Vater stellt mich auch entsprechend als Nachfolgerin z.B. bei Banken, Mineralölkonzernen, usw. vor. So kommt es zu fließenden Übergängen und auch die Mitarbeiter werden so mit meiner zukünftigen Rolle vertraut.

Nachfolgeplanung

Einen expliziten schriftlichen Plan gibt es nicht. Allerdings gibt es einige Punkte, die **vereinbart** wurden und die durchaus förderlich für den Prozess waren bzw. sind. Dazu gehörte etwa die **Übertragung von Geschäftsanteilen, bauliche Umstrukturierung und grundsätzliche Entscheidungen zur Unternehmensführung**. Zu letzteren zählt das klare Bekenntnis zum Fortführen der Philosophie meines Großvaters, dass Qualität vor Quantität geht. Aber auch Entscheidungen zu bestimmten Veränderungen wie etwa, dass noch ein näherer Kontakt der Unternehmensleitung zu den Mitarbeitern aufgebaut werden soll.

Kompetenzentwicklungsplanung

Gerade in diesem Beruf ist eine fundierte wirtschaftliche Ausbildung unerlässlich. Darum war klar, dass um die Nachfolge antreten zu können, ein Studium in diesem Bereich notwendig ist. Es ist auch die Ablegung der Steuerberaterprüfung eine Voraussetzung. All diese Ausbildungen brauchen ihre Zeit und müssen **langfristig geplant** werden. Als besonders wertvoll schätze ich auch die vielen Tätigkeiten in anderen Betrieben ein, wie zum Beispiel die Anstellung in einer international tätigen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als auch die Tätigkeit in einer Produktionsfirma im Bereich des Rechnungswesens. Auch eine geringfügige Beschäftigung im Verkauf eines großen Buchhandelsunternehmens hat mich den Umgang mit Kunden gelehrt. Hier konnte ich viel Neues kennen lernen und mir gute Ideen für den eigenen Betrieb holen. Meinen Eltern war es immer besonders wichtig, noch vor Übergabe, Einblicke in andere Unternehmen zu gewinnen. Ein weiterer Vorteil war, dass mir sowohl mein Großvater, mein Vater als auch die Mitarbeiter immer mit ihren Ratschlägen zur Verfügung gestanden sind.

3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

Die Gründe für die bisherige Herangehensweise sind:

- Beteiligung am Unternehmen, um auch formal und finanziell mit dem Unternehmen verbunden zu sein
- Integration in den Betrieb, damit sowohl bei Kunden als auch bei den Mitarbeitern die Akzeptanz als Nachfolger steigt
- Soziale Kompetenz kann besonders im Umgang mit den Kunden erworben werden – dies war auch das Lernziel der beruflichen Erfahrungen außerhalb des elterlichen Betriebes
- Der Besuch von Tagungen unterstützt das Zurechtfinden in der Branche und erhöht das fachliche Wissen.

4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

Von den Erfahrungen können Unternehmen in ähnlicher Situation profitieren. Dabei sollten zusammengefasst folgende Punkte besonders berücksichtigt werden:

- Damit eine optimale fachliche Ausbildung gewährleistet werden kann, ist es notwendig, eine langfristige Planung zu erstellen.
- Problematisch wäre es, wenn der Übergeber bereits zurücktreten möchte, der Übernehmer jedoch (noch) nicht so weit ist. Dies muss rechtzeitig besprochen werden.
- Aus der beruflichen Erfahrung weiß ich, dass die schwierigsten Übergaben die plötzlichen und unerwarteten sind (z.B. aufgrund eines Todesfalles).
- Ganz wichtig für den Übergabeprozess ist es, sich darüber einig zu werden wer, was entscheidet. Dafür ist eine gute Kommunikation unerlässlich!
- Der Übergeber muss loslassen können und sich an die vereinbarten Punkte halten.

5. EINSATZERFOLGE

Die bisherige Vorgehensweise hat zu einigen positiven Veränderungen im Unternehmen geführt. So konnte ein näheres Verhältnis der Mitarbeiter zur Unternehmensleitung aufgebaut werden. Meine vielen außerbetrieblichen Einsätze haben dafür gesorgt, dass neue Ideen im Unternehmen aufgegriffen und umgesetzt wurden. Ich konnte dabei nicht nur die Mitarbeiterperspektive gründlich kennen lernen; es war auch sehr interessant, andere organisatorische Lösungen kennen zu lernen, und einen Vergleich bei der Personalführung herzustellen (Wie

gehen wir mit den Mitarbeitern um? Wie gehen andere mit den Mitarbeitern um?).

Im Großen und Ganzen kann davon gesprochen werden, dass wir einen konflikt- und reibungslosen Übergabeprozess gestalten konnten.

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