

Ein Vater, vier Söhne und drei Unternehmen



Foto: Michael Heitzmann/epd

Den Stammbetrieb hat Leopold Stieger auf zwei Söhne, Clemens (v. li.) und Florian, aufgeteilt

Selbst Moderationsprofis wie der GfP-Gründer Leopold Stieger, 73, empfehlen für eine gelungene Betriebsübergabe externe Hilfe und vor allem ausreichend Zeit – aus eigener Erfahrung.

VON MARA LEICHT

► Zu seinem 60. Geburtstag versammelte Leopold Stieger, heute 73, die ganze Familie. Fünf Jahre wolle er noch arbeiten und dann sein Lebenswerk – „drei gesunde Firmen“ – übergeben haben, kündigte er an. Aber niemand von der Familie reagierte. Fünf Jahre schienen eine viel zu lange Zeit, um sich schon heute darüber Gedanken zu machen.

Nicht für Leopold Stieger. Wer wie er stets vorausgeplant hat, überlässt auch seine Nachfolge nicht dem Zufall: „Man muss immer Alternativen haben“, erklärt er: „Hat man die Kinder als einzige Option, spüren sie den Druck, die Firma übernehmen zu müssen, auch wenn sie andere Träume haben.“

Stiegers drei Optionen

Während er erzählt, schreibt er mit einem Füller Vornamen und Geburtsjahre seiner Söhne auf ein Blatt Papier: Bernhard – 1967, Clemens – 1970, Andreas – 1971, Florian – 1973. Darunter

V. li. n. re.: Bernhard, Florian, Leopold, Elisabeth, Andreas und Clemens Stieger im Oktober 2005 anlässlich der Verleihung des Professorrentitels an Vater Leopold Stieger

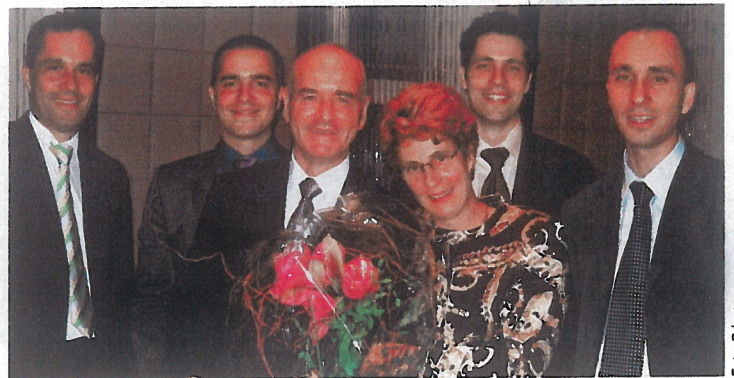


Foto: Privat

Namen und Gründungsjahre der drei von ihm gegründeten Unternehmen: GfP Gesellschaft für Personalentwicklung – 1972, Neuland – 1984, Heptacon – 1997. Dann zeichnet Stieger drei Linien auf das Blatt. Jede Linie eine Option, erklärt er.

Option eins: Verkaufen. Option zwei: „Mit 65 muss ich nicht mehr viel verdienen. Ich behalte mir die liebsten Kunden und mache nur noch, was mir Spaß macht.“ Option drei: Einer oder mehrere seiner Söhne steigen ein.

Ohne dass er weiter groß darüber sprach, registrierten alle vier die Aktivitäten des Vaters. Clemens, der Jüngste, schätzt bis heute, dass er niemals Druck empfand: „Er hat einfach nur gesagt, er will auch sein künftiges Leben aktiv gestalten, und das sei der richtige Zeitpunkt für einen Rückzug.“ Am folgenden Geburtstag schlug dann ein Sohn vor, „doch einmal zu diskutieren“.

Besser mit externer Hilfe

Es folgten drei Jahre der Diskussionen, aber immer unter der Führung verschiedener externer Prozessberater, die Stieger aus seiner aktiven Zeit kannte: „Es wäre ein Fehler, das selbst moderieren zu wollen. Es ist zu persönlich.“

Hinterfragt wurde dabei jeder noch so selbstverständliche Prozess. „Ganze Ordner haben wir mit möglichen Brü-

chen gefüllt“, erzählt Stieger, „aber danach hatten wir Übereinstimmung für die jeweils beste Variante.“ Und so nebenbei hatten die Söhne jeden Vorgang im kleinen Finger.

Auf eine Bewertung der Firmen hat die Familie verzichtet. Stieger erklärt warum: „Alle Unternehmen sind beratungsintensiv. Ihr Erfolg hängt nicht vom fiktiven Firmenwert ab, sondern vom Einsatz der neuen Eigentümer.“ Bei reinen Dienstleistern wie den Stiegers mag das passen. Je mehr Ver-

mögen jedoch in Anlagen und Produkten steckt, desto wichtiger ist eine Bewertung – auch, damit bei den Kindern nicht der Verdacht einer Ungleichbehandlung aufkommt.

Die heißen Kartoffeln

In einem sechsköpfigen Familiensystem (auch die inzwischen verstorbene Mutter leitete eine der Firmen) sind Konflikte unvermeidlich. Für diese „wirklich heißen Kartoffeln“ engagierte der Vater einen Psychotherapeuten, der auch rasch den Finger auf die wunden Punkte legte. Über die Details schweigen die Beteiligten lieber.

Reinhard Ditttrich, Obmann des Österreichischen Netzwerkes Mediation, weiß aber, worum es zumeist geht. Er nennt drei Konfliktarten, die ohne externe Hilfe nicht gelöst werden können: Erstens, wenn schon lange im Familiensystem zwischenmenschliche Problem gären. Hat etwa ein Bruder dem anderen vor Jahren die Freundin ausgespannt und womöglich sogar geheiratet, wird das – hinter Sachthemen versteckt – immer wieder hochpoppen. Zweitens, wenn der Konflikt während der Übergabe entsteht, wenn sich etwa die Kinder nicht über die Aufteilung ihres Erbes einigen können. Drittens, wenn der Vater nicht loslässt. Doch dazu später.

Auch Stieger verhehlt nicht, dass der Prozess nicht immer so glatt lief, wie es in der Reprise den Anschein hat. Es gab Umwege, Reibereien und temporäre Absprünge – „bis plötzlich alles gepasst hat“. Der älteste Bruder übernahm den Seminarausstatter, der zweite und der jüngste – schon immer stark miteinander verbunden – den Stammbetrieb und der dritte den Großkundenabnehmer.

Rechtliche und andere Fragen

Die Brüder schworen einander den „heiligen Familieneid“, lebenslang anzuerkennen, bei der Bewertung ihres Erbes fair und gleich gut ausgestiegen zu sein. Das mag rechtlich anfechtbar sein, „menschlich ist es das nicht“, ist Stieger überzeugt. Verglichen mit der emotionalen Seite scheint ihm die rechtliche im Rückblick ein Spaziergang:

Reinhard Ditttrich vom Netzwerk Mediation kennt drei typische Konfliktarten bei der Nachfolge



Foto: Wilke



Foto: Kerschbaum Partner Rechtsanwältin GmbH

Rechtsanwältin Gudrun Ott-Sander referiert am 17. 10. (16 Uhr) zum Thema „Gezielte Betriebsübergabe“ auf der GEWINN-Messe 2013

„Jeder Anwalt hat dafür Standardverträge in der Lade.“

Gudrun Ott-Sander von Kerschbaum Partner Rechtsanwältin sieht das naturgemäß etwas anders. So rät sie die Alternativen Testament oder Schenkung bei Zeiten und individuell abzuwägen. Ott-Sander: „Eine Schenkung ist im Unterschied zu einem Testament ein Vertrag, der einseitig nicht mehr geändert werden kann. Testamente können jederzeit geändert werden.“ Sollen bei mehreren Erben nicht alle das Unternehmen übernehmen, „kann die Einholung von Pflichtteilsverzichtserklärungen sinnvoll sein, so Ott-Sander: „Zum Beispiel, weil sich der Wert

von Privat- und Firmenvermögen bis zum Ableben unterschiedlich entwickeln und damit eine allfällige Betriebserschlagung vermieden werden kann.“ Weitere Tipps verrät Ott-Sander übrigens am Donnerstag, den 17. 10., im Rahmen der GEWINN-Messe 2013 in ihrem Seminar „Gezielte Betriebsübergabe“. (Details dazu finden Sie im Seminar-Planer zur GEWINN-Messe 2013 ab Seite 56.)

In der Praxis einer Firmenübergabe ist es auch wichtig, die Kunden rechtzeitig auf den Nachfolger vorzubereiten. Dazu Clemens Stieger: „Das Geschäft war zwar eng mit meinem Vater verbunden, aber er hat nie einen Personenkult daraus gemacht. Er hat immer darauf geachtet, dass die Firma als eigener Wert dasteht.“

Und wie angekündigt zog sich Leopold Stieger pünktlich zu seinem 65. Geburtstag aus allen Unternehmen zurück. Und zwar wörtlich. Zum Termin waren alle Anteile übergeben, alle Verträge abgewickelt. Stieger: „Ich frage nicht einmal nach den Bilanzen. Ich weiß nur, dass die Betriebe acht Jahre später noch existieren.“ Das schätzen auch die Söhne. Clemens Stieger: „Nichts ist schlimmer als ein Senior, der wie ein Schatten hinter dem Junior steht. Es sagen zwar viele, du darfst alles machen, aber de facto schauen sie dir ständig über die Schulter.“

TIPP: In der „Checkliste Betriebsübergabe“ finden sich die wichtigsten Fragen und Punkte für eine gelungene Übergabe zusammengefasst. Diese steht als Download zur Verfügung unter www.gewinn.com/checklistenachfolge.

50.000 Betriebe suchen Nachfolger

Letztes Jahr wurden in Österreich 6.857 Betriebe übergeben, 2,3 Prozent mehr als 2011. Innerhalb der Familie jedoch schwindet das Interesse: 1996 fanden noch drei Viertel der Übergeben an direkte Verwandte statt, heute ist es nur noch die Hälfte.

In den nächsten zehn Jahren stehen laut Gründerservice in Österreich 50.000 Betriebe zur Übergabe an. Um daher angehende Übergeber und potenzielle Übernehmer zueinander zu bringen, wurde eine eigene Plattform geschaffen: www.nachfolgeboerse.at.