

Tipps für Ihre Betriebsübergabe

JW
JUNGE WIRTSCHAFT OÖ

WKO
WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH



Übergabe-Consultants

JUNGE WIRTSCHAFT

Tipps für Ihren Übergabeprozess

Wie kein anderes Thema entscheiden geglückte Unternehmensübergaben über die Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandortes. Aber optimal übergeben, ist häufig leichter gesagt als getan. Eine Betriebsnachfolge bedeutet für beide Seiten einen wesentlichen Einschnitt in die Lebensplanung.

Hier den richtigen Weg zwischen Familie-Unternehmen-Vermögen zu finden erfordert viel Geduld und die richtige Planung.

Als Hilfe für Ihre Übergabe hat die Junge Wirtschaft vom Übergabezeitpunkt bis zur erfolgreichen Umsetzung 7 Szenen und damit Tipps und Informationen für Sie zusammengestellt. Nutzen Sie unser kompaktes Info-Booklet, damit Ihre Übergabe ein geplanter und reibungsloser Prozess wird.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg
für Ihren Nachfolgeprozess!**

INHALTS- VERZEICHNIS

7 Szenen der Übergabe

Übergabe-/Übernahmezeitpunkt festlegen	8
Analyse und Unternehmen bewerten	24
Übernahmeform gestalten	34
Externen Nachfolger finden	40
Finanzierung ermöglichen	46
Übergabe koordinieren	54
Umsetzung erfolgreich machen	60

TIPPS FÜR IHRE BETRIEBS- ÜBERGABE

Übergabe-/Übernahmezeitpunkt festlegen

Ihre Einstellungen und Haltungen zu Ihrem Unternehmen und zur Unternehmerrolle sind bei Übergaben innerhalb der Familie beispielgebend. Spaß und die Freude an der Arbeit zu vermitteln, ist das Ziel. Negative Aussagen über das Betriebsgeschehen, Mitarbeiter, Partner, die Arbeitsfülle,... schrecken potenzielle Nachfolger ab.

Eine schlecht vorbereitete und unter Zeitdruck stattfindende Unternehmensübergabe gefährdet den Bestand Ihres Unternehmens. Starten Sie daher mit dem Übergabeprozess rechtzeitig (*mind. 5 Jahre vorher*).

-Szene 1-



Nehmen Sie sich vor der Übergabe ausreichend Zeit für eine Bestandsaufnahme der eigenen Bedürfnisse und Interessen. Auch die Ihrer Nachfolger sollten von Ihnen erforscht und wahrgenommen werden, um gemeinsam eine klare und einvernehmliche Vorgehensweise zu entwickeln.

Die ausreichende Information und Rollenklärung zu Beginn sind für Sie die Grundlage für eine erfolgreiche Übergabe:

Welche Rolle nehmen Sie jetzt im Familienunternehmen ein und welche möchten bzw. werden Sie künftig einnehmen? Zudem ist ehrlich zu kommunizieren, was Sie als Übergeber zukünftig **„nicht loslassen wollen“**.

-Szene 1-



Reden Sie offen miteinander:

Es ist besser, frühzeitig miteinander (*offen*) zu reden, als gegeneinander zu schweigen. Dabei sind die wechselseitigen Erwartungen klar an- und aussprechen. Die Offenlegung aller wichtigen Aspekte ohne Tabus sollte dabei eine der Spielregeln sein.

Eine systematische Analyse verdeutlicht Ihnen Ihre Beziehungen und die Erwartungen der übrigen Beteiligten. Auch bestehende bzw. schwelende Konflikte sind dadurch für Sie klar erkennbar und können rechtzeitig bereinigt werden.

-Szene 1-



Klären Sie, welche Auswirkungen eine Übergabe auf ihre persönliche und finanzielle Situation hat, mit einem Berater (z.B.: mit einem Übergabe-Consultant). Er hat die richtigen Fragen, damit Sie für wichtige, zu treffende Entscheidungen die richtigen Antworten finden.

Wichtig ist, dass Sie im Übergabeprozess alle Betroffenen miteinbeziehen, sie zu Beteiligten machen – jedoch auch klar zwischen Unternehmen und Familie trennen.

-Szene 1-



Zudem sollten Sie von Beginn des Übergabe-, Übernahme-Prozesses aktiv alle übrigen Mitentscheider und wichtigen Partner, wie MitarbeiterInnen, Kunden, Lieferanten, Banken, etc., einbeziehen.

Beachten Sie, dass sich in Familienbetrieben Unternehmens- und Familieninteressen oft vermischen. Die Mediation/Moderation durch neutrale Dritte ermöglicht Ihnen ein gutes und konstruktives Gesprächsklima.

-Szene 1-



Durch die Anziehungskraft einer Firma entsteht in der Phase der notwendigen Loslösung von den Eltern oftmals Widerstand gegen die Übernahme. Haben Sie Verständnis dafür, und stellen Sie in einer solchen Phase nicht den von Ihnen erwarteten Betriebsnachfolger vor die Entscheidung „**Betriebsübernahme - jetzt oder nie**“.

Prüfen Sie, ob Ihr Nachfolger tatsächlich und aus innerer Überzeugung und Willen heraus bereit ist, den Betrieb übernehmen zu wollen und über die Fähigkeiten verfügt, es zu können.

-Szene 1-



Auch die Übergabemotivation des Übergebers sollte passen:

Ihr Wunsch nach einer klaren, geregelten, terminisierten, erfolgreichen und sinnvollen Übergabe sollte vorliegen. Und Ihre Bereitschaft, loszulassen ebenfalls.

Pflegen Sie rechtzeitig Hobbys und privaten Interessen und überlegen Sie, welche sinnvollen Tätigkeiten Sie nach der Übergabe ausüben wollen.

-Szene 1-



Bauen Sie Ihren Nachfolger langsam, aber stetig auf, übertragen sie schrittweise Verantwortung. Ermöglichen Sie es aber auch Ihrem Nachfolger, sich woanders Sporen verdienen zu können.

Ein Übergabe-Consultant kann Ihnen behilflich dabei sein, das **„Leben nach dem Unternehmen“** so attraktiv zu gestalten, dass ein **„Loslassen“** vom Unternehmen möglich wird.

-Szene 1-



Analyse und Unternehmen bewerten

Lassen Sie das Unternehmen von einem unabhängigen Sachverständigen bewerten. Der Unternehmenswert, auch wenn Sie vieles an Lebensenergie darin investiert haben, orientiert sich an den Ertragschancen in der Zukunft, den Zugängen zu Märkten, den Wert der Kundenbeziehungen und der Qualität und der Betriebstreue seiner Mitarbeiter. Die Substanz, das materiell nach außen sichtbare, zählt oftmals weniger, als Sie und andere Familien-Mitglieder glauben.

-Szene 2-



Seien Sie transparent:

Die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Risiken der Übernahme müssen für alle Betroffenen, insbesondere den Betriebsnachfolger, klar sichtbar dargestellt werden.

Seien Sie fair:

Ihrem Nachfolger einen (zu) schweren Rucksack an ungelösten Problemen, verschleppten Entscheidungen oder hohen Verbindlichkeiten mit auf den Weg zu geben, hilft keiner der beiden Seiten, und führt nachträglich zu offenen Konflikten in der Familie oder zwischen der Vertragsparteien

-Szene 2-



Ein Arbeitsbewältigungs-Check zeigt die aktuelle Einsetzbarkeit der zu übernehmenden Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz auf. Prüfen Sie, ob die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz eingesetzt werden oder noch mehr Potenzial in Ihnen steckt.

Eine kompakte und übersichtliche
Beurteilung des Unternehmens
erreicht man auch durch einen
Übergabe-Übernahme-Check.

-Szene 2-



Eine Übernahme-Struktur-Aufstellung kann Ihnen helfen, den emotionalen Wert eines Unternehmens transparent zu machen.

Zwischen dem, was Ihr Unternehmen wert ist, was ggf. die Übergabe abwirft, und dem, was Sie für Ihren Lebensabend benötigen, könnte eine Lücke klaffen. Kümmern Sie sich rechtzeitig darum, diese Lücke zu schließen.

-Szene 2-



Die Erstellung einer Mehrjahresplanung ist als Grundlage der Unternehmensbewertung sinnvoll und notwendig; der Unternehmenswert kann sich aber dynamisch verändern. Deshalb ist für Sie ein laufendes Controlling (*Plan-Ist Vergleich*) die Voraussetzung, das Unternehmen effizient zu steuern und die richtigen, werterhaltenden, Entscheidungen zu treffen.

-Szene 2-



33

Übernahmeform gestalten

Denken Sie zuerst im Familienkreis über mögliche Übernahmeformen und zukünftige Gesellschafter, Geschäftsführer bzw. Unternehmensverantwortliche nach, auch darüber, ob Sie Ihrer Eigentümer-, Gesellschafterrolle sofort oder nur nach und nach abgeben wollen.

Moderierte Gespräche in der Familie bringen oft neue Sichtweisen für die beste Übernahmeform, die einzubeziehenden Beteiligten und den bestmöglichen Übergabe-Zeitpunkt.

-Szene 3-



Bei der Konzeption der Übernahmeform sollten Sie besonders die steuer-, sozial- und pensionsrechtlichen Auswirkungen für den Übergeber prüfen (*lassen*). Viele nützliche Informationen, vor allem der Zeitpunkt für Ihren Pensionsantritt, der Einbehalt von Vermögensgütern (*Sonderbetriebsvermögen*), die schrittweise Übergabe mehrerer Unternehmen, usw. können bereits zu diesem Zeitpunkt in Erfahrung gebracht werden.

Nutzen Sie zur Übersicht die Nachfolge-Rechtsberatung, eine einstündige Beratung durch drei Experten der WKO Oberösterreich, die auch in den Bezirksstellen stattfindet.

-Szene 3-



Scheidende Geschwister sollten vor der Übergabe noch vom Übergeber ausbezahlt werden. Sichern Sie sich und Ihr zu übergebendes Unternehmen diesbezüglich mit Erbverzicht ab.

-Szene 3-



Externen Nachfolger finden

Suchen Sie, wenn eine Übergabe in der Familie nicht möglich ist, rechtzeitig einen Käufer mit passender Expertise für Ihr Unternehmen. Der Kaufpreis ist wichtig, zählt aber dann nicht alleine, wenn Sie an einer nachhaltigen Weiterführung Ihres Unternehmens unter Ihrem bisherigen Markennamen und der Weiterbeschäftigung Ihrer Mitarbeiter interessiert sein sollten.

Klären Sie zuerst, ob es betriebsintern Mitarbeiter gibt, die in der Lage sind, das Unternehmen zu übernehmen.

-Szene 4-



Nehmen Sie mit am Markt tätigen Branchenpartnern bzw. Mitbewerbern Kontakt auf, inwieweit diese Interesse an der Übernahme Ihres Unternehmens haben.

Inserieren Sie Ihr Unternehmen rechtzeitig in Print- und Online-medien, wie Fachzeitungen, Zeitschriften, wichtigen Tageszeitungen, die in Ihrer Region gelesen werden, und listen Sie sich in verschiedenen Betriebs- und Nachfolgebörsen.
(www.nachfolgeboerse.at)

-Szene 4-



Nutzen Sie zur Nachfolgersuche und optimalen Betriebspräsentation den Rat eines Beraters (z.B.: Übergabe-Consultants), beziehen Sie ihn auch in Gespräche mit externen Nachfolgern mit ein.

Wenn Sie einen externen Nachfolger gefunden haben, so integrieren Sie ihn rechtzeitig in Ihren Betrieb, da er die Betriebsprozesse, seine Strukturen, die Betriebskultur, Kunden, Mitarbeiter und alle anderen wichtigen Einflussfaktoren erst kennen lernen muss.

-Szene 4-



Finanzierung ermöglichen

Stellen Sie rechtzeitig eine klare Trennung zwischen Privat und Betrieb z.B. durch eine Rechtsformänderung (z.B. *GmbH od. GmbH &CoKG*) sicher; und das am besten in wirtschaftlich guten Zeiten in Verbindung mit einer in diesen Zeiten möglichen Reduktion Ihrer privaten Sicherheiten.

Überprüfen Sie mit Ihrem Berater:

Die steuerliche Zukunft des Unternehmens (*sind Erträge voll ausschüttbar, müssen Investitionsrücklagen gebildet werden, Steuerplan*).

Die Sinnhaftigkeit von Holding-Überlegungen (*z.B. auch Privatstiftung*) mit laufenden Zuwendungen an die nicht operativen Mittätigen?

Die Sozialversicherung der Geschäftsführer (*ASVG oder GSVG*) und die damit verbundene Höhe von Gesellschafts-Anteilen?



Legen Sie fest, welche betriebliche Einflussnahmen und Begünstigungen es für Sie als Übergeber wie z.B. eigenes Büro, Konsulenten-Status, Firmenwagen,... weiterhin geben soll?

Entscheiden Sie, welche Ertragswerte (*aus betrieblichem und privatem Übergabevermögen*), wem zufließen sollen (*Einkünfte aus Vermietung sind z.B. sozialversicherungsbeitragsfrei*). Überprüfen Sie dabei mögliche Alternativen zur gänzlichen Übergabe, wie Pacht, fließender Übergang, Leibrente u.a.



Besprechen Sie das Notwendige für die Übergabe mit Ihrer Bank zum richtigen Zeitpunkt. Informieren Sie darüber offensiv, aber selbst bestimmt.

Machen Sie einen klaren Schnitt in der Finanzierung. Wenn Sie keine Verantwortung mehr für das Unternehmen tragen, auch keine Vermögensgüter mehr im Unternehmen belassen oder ihm zur Verfügung stellen, dann trachten Sie danach, dass Sie aus sämtlichen Haftungen (*vornehmlich bei Banken, Lieferanten und anderen wichtigen Gläubigern*) entlassen werden.

-Szene 5-



Beantragen Sie für die Übergabe rechtzeitig Beratungs- und Investitions-Förderungen (*Gründercoaching, Wirtschaftsimpulsprogramm des Landes OÖ, Exportcoaching WKO,...*)

Fragen, die Sie ebenfalls, vor Kaufpreisfestlegung, klären sollten:

Gibt es im zu übergebenden Unternehmen Vermögenswerte, die nicht betriebsnotwendig sind? Wie viel Liquidität braucht das Unternehmen in Zukunft? Wenn bei Übergabe höhere Entnahmen für Sie als Übergeber und für Familienmitglieder geplant sind - verkraftet das Unternehmen diesen Liquiditätsabfluss?

-Szene 5-



Übergabe koordinieren

Ziehen Sie frühzeitig externe Hilfe bei. Auch wenn Sie glauben, niemand kennt Ihr Unternehmen und Ihre Familie besser als Sie, so kann gerade ein Außenstehender Aspekte erkennen, die aus der Innensicht nicht möglich sind.

Nehmen Sie die externe Unterstützung durch Übergabeconsultants in Anspruch. Die zielgerichtete Koordination der beteiligten Spezialisten erhöht die Effizienz des Prozesses und spart Zeit, Geld und vermeidet Ärger.

-Szene 5-



Der Übergabeconsultant als Externer koordiniert für Sie im Zuge der Übernahme, frei von Familieneinflüssen, alle Kommunikationsmaßnahmen, das Übertragen von Rechten und Pflichten in Gesellschafts-, Miet- und Lieferantenverträgen, das Übernehmen von Bankverbindlichkeiten, Firmenanteilen u.v.a.m.

Setzen Sie Ihr rechtliches Übergabekonzept gemeinsam mit Ihrem Betriebsübergeber konsequent um. Bedenken Sie dabei, dass die Einführung gemeinsam erarbeiteter (*neuer*) Hardfacts (*Gesellschaftervertrag, Geschäftsordnung etc.*) auch emotional bewegt, und deshalb manche Änderungen länger brauchen, um akzeptiert zu werden.



Überlegen Sie rechtzeitig, wie Ihr Erbe aufgeteilt werden soll. In vielen Fällen schiebt man diese Frage vor sich her. Auch für Sie ist es erleichternd, die Weichen schon frühzeitig zu stellen, Idealerweise bei Umsetzung der Übergabe mit externer Hilfe.

Der Übergabezeitpunkt ist für Sie als Übergeber ideal zur Erstellung Ihres Testaments. Es wird meist als Indikator gesehen, dass Sie aus Überzeugung für eine Übergabe bereit sind.

-Szene 6-



Umsetzung erfolgreich machen

Inthronisieren Sie Ihren Nachfolger. Übergeben Sie vollständig und mit ganzem Herzen. Bekräftigen Sie dies durch einen symbolischen Akt, einer sichtbaren Aktion, an dem alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens teilnehmen. Zeigen Sie als Übergeber, dass Sie Ihrem Nachfolger die Übernahme bedingungslos zutrauen.

Suchen Sie sich rechtzeitig Alternativen für die Zeit danach. Es besteht sonst die Gefahr, dass Sie sich an das Alte klammern und somit keinen Platz für den Nachfolger schaffen. Achten Sie darauf, rechtzeitig ihre Träume zu finden und deren Verwirklichung vorzubereiten.

-Szene 7-



Das gilt auch und besonders
für die „**Einarbeitungszeit**“:

Hören Sie sich die Ideen Ihres
Nachfolgers neugierig an (*ohne „ja,
aber!“*) und geben Sie damit
Veränderungen eine Chance!

Freuen Sie sich, wenn Ihr Nachfolger Veränderungen umsetzt. Nur durch Veränderung kann das Bestehende Bestand haben. Neue Märkte, neue Konkurrenten, neue Technologien verlangen manchmal nach einer neuen Führung. Trauen Sie das dem Nachfolger zu!

-Szene 7-



Führen Sie Ihren Nachfolger in Ihr wichtigstes betriebliches Beziehungsnetzwerk ein:

Wenn die sozialen Kontakte rechtzeitig weitergeben werden, ist eine weitere gute Basis für das Fortbestehen des Unternehmens geschaffen.

Halten Sie Ihre neue, von Ihnen zugestimmte und angenommene, Rolle im Familienunternehmen auch tatsächlich ein. Geben Sie nur dann Rat, wenn Sie darum gebeten werden. D.h., ziehen Sie sich nach der Übergabe vollständig aus allen Entscheidungsbereichen zurück.

-Szene 7-



Beachten Sie:

Keiner ist allein für das Problem,
jeder aber für die Lösung verantwort-
wortlich.

Diese Tipps stammen von folgenden
Unternehmensberatern der
Expertgroup Übergabeconsultants:



Übergabe-Consultants

Endreaktion: Dr. Thomas Reischauer

Irrtum und Druckfehler vorbehalten



67

Wilhelm Bankhammer

Wirtschaftsmediator, Organisations-
entwicklung

Attergastr. 95, 4880 St. Georgen i.A.

willi.bankhammer@aon.at

www.mediationsteam.co.at

T: 07667 6016, M: 0664 1480002

Hans-Peter Graf

sybeco.beratung gmbh

Mühlstraße 19, 4600 Wels

Office@sybeco.com

www.sybeco.com

T: 07242 60058-2, M 0664 1243257

Mag. Reinhard Hofbauer

M27 Finance OÖ-SBG

Moosgasse 43, 4810 Gmunden

reinhard.hofbauer@m27.eu

www.m27.eu

T: 07612 89912, M: 0664 2230162

Christine Hödlmayr-Gammer

BeziehungsWeise BUSINESS

Adalbert Stifter-Straße 10,

4311 Schwertberg

office@beziehungsweise-business.at

www.beziehungsweise-business.at

M: 0664 3366200



Mag. Wolfgang Koller

Koller Schön & Partner Steuer-
beratuns GmbH

Dachsteinstraße 18,

4614 Marchtrenk

w.koller@ksp-steuer-beratung.at

www.ksp-steuer-beratung.at

T: 07242 53019, M: 0676 4038160

Dr. Mag. Manuela Mätzener

ifub GmbH,

Institut für Familien & Betriebe

Landstraße 47, 4010 Linz

manuela.maetzener@ifub.at

www.ifub.at, M: 0676 9584116

Dr. Thomas Reischauer, MBA

Reischauer Consulting GmbH

Durisolstraße 7, 4600 Wels

thomas@reischauer.at

www.reischauer.at

T: 07242 9001-11

M: 06676 84900311

Dr. Johannes Schimpelsberger

Bridge Corporate Finance

Lindenlacherstrasse 2,

4063 Hörsching

j.schimpelsberger@bridge-cf.at,

www.bridge-cf.at

T: 0720 440400-32,

M: 0676 84178432



Mag. Harald Schützing

orange cosmos –

Strategienentwicklung

Südanger 27,

4202 Sonnberg bei Linz

schuetzinger@orange-cosmos.com,

www.orange-cosmos.com

T: 07215 39048 M: 0664 2413980

Manfred Stallinger

ecc ECOCARE Wirtschaftsberatung

Berggasse 2, 4150 Rohrbach

manfred.stallinger@ecofin.info

www.ecc-ecocare.com

T: 07289 5364 M: 0664 4558464

Dr. Karl J. G. Tölg-Hanke

Organisations-Impuls-Beratungen

Bahnhofstraße 34/17,

4100 Ottensheim

karl@toelghanke.at,

www.toelghanke.at

T: 07234 85422, M: 0699 12149918

Mag. Herbert Wallak

**Wallak Consulting, Management-
und Betriebsberatung**

Im Stadtgut A1, 4407 Steyr-Gleink

hwallak@a1.net

www.lentos-polygon.com

T: 07252 71262

M: 0664 5237339



Mit Unterstützung der



Für den Inhalt verantwortlich

Junge Wirtschaft Oberösterreich

Hessenplatz 3, A-4020 Linz

jw@wkoee.at

www.jungewirtschaft.at/ooe

T: 05 90 909 3332

F: 05 90 909 3339

WKO Oberösterreich

Hessenplatz 3, A-4020 Linz

service@wkoee.at

www.wko.at

T: 05 90 909

F: 05 90 909 2800



