

Tipps für Ihre Betriebsübernahme

JW
JUNGE WIRTSCHAFT OÖ

WKO
WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH



Übergabe-Consultants

JUNGE WIRTSCHAFT

Tipps für Ihren Übernahmeprozess

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	18
Übernahmeform gestalten	28
Zu übernehmendes Unternehmen finden	34
Finanzierung ermöglichen	39
Übergabe koordinieren	45
Umsetzung erfolgreich machen	50

TIPPS FÜR IHRE BETRIEBS- ÜBERNAHME

Übergabe-/Über- nahmezeitpunkt festlegen

Klären Sie, welche Auswirkungen die Übernahme auf Ihre persönliche, familiäre und finanzielle Situation haben wird mit einem Übergabe-Consultant. Analysieren Sie dabei kritisch Vor- und Nachteile der beabsichtigten Übernahme.

Vermischen Sie nicht Unternehmens- und Familieninteressen.
Die professionelle Mediation/
Moderation durch neutrale Dritte
ermöglicht ein gutes, konstruktives
Gesprächsklima zwischen allen
Betroffenen und Beteiligten.

-Szene 1-



Sprechen Sie gegenüber Ihrem
Übergeber Ihre Erwartungen
klar aus. Legen Sie dabei alles,
ohne Tabus, offen.

Verdienen Sie sich anderorts Ihre „**Sporen**“. Erst so können Sie bewusst „**JA**“ sagen zu diesem Schritt. Wer nur „**Sohn**“ oder „**Tochter**“ ist, hat es erfahrungsgemäß schwer, seinen Platz im Unternehmen zu finden und dann zu behaupten.

-Szene 1-



Durch die Anziehungskraft einer Firma entsteht in der Phase der notwendigen Ablösung von den Eltern oftmals Widerstand gegen die Übernahme. Warten Sie aber nicht zu lange und nutzen Sie die Unterstützung des Übergebers so lange Sie können und wollen.

Bereiten Sie sich gezielt auf die Betriebs-Nachfolge vor, durch fachliche und persönliche Weiterbildung, durch die rechtzeitige betriebliche Einbindung in die wichtigsten Aufgaben- und Geschäftsbereiche, durch aktive Integration in das soziale Gefüge des Unternehmens, ...

-Szene 1-



Vergleichen Sie Ihre persönlichen Lebensziele mit den Zielen, Visionen des zu übernehmenden Betriebes. Sind diese gut miteinander vereinbar?

Schaffen Sie Klarheit für sich selbst:

Wollen Sie Unternehmer werden oder wollen nur andere, dass Sie es werden? Haben Sie dazu die Unterstützung Ihrer Lebens-, Ehepartner? Nehmen Sie die Nachfolge an, weil Sie es wollen, und nicht, weil Sie sich der Familie verpflichtet fühlen.

-Szene 1-



Führen Sie einen Generationen übergreifenden Interessensausgleich herbei, indem Sie die Rolle/Funktion des Übergebers nach der Übernahme festlegen.

-Szene 1-



Analyse und Unternehmen bewerten

Als Daumen-Regel für den Wert von Unternehmen gilt das Einfache des Jahresumsatzes bei Dienstleistungsunternehmen und bei Produktions-Unternehmen die Addition der Cashflows der nächsten fünf Jahre. Aber, es kann trotzdem alles ganz anders bei dem von Ihnen zu übernehmenden Unternehmen sein: Lassen Sie sich deshalb durch einen Dritten eine professionelle Bewertung erstellen.

Beachten Sie:

Der Unternehmenswert orientiert sich an den Ertragschancen in der Zukunft, der Qualität und Innovativität Ihrer Produkte und Dienstleistungen, den Zugängen zu Märkten, den Wert der Kundenbeziehungen und der Qualität und Betriebstreue seiner Mitarbeiter. Die vorhandene Betriebs-Substanz wird in der Einschätzung des Wertes oftmals überbewertet.

-Szene 2-



19

Veranlassen Sie eine professionelle Unternehmensbewertung:

Konkurrenzanalyse, Umfeld- und Marktanalyse; Analyse Bankstatus, Verhältnis Eigenfinanzierung zu Fremdfinanzierung, Besicherung von Krediten, erforderliche Liquiditätszufuhr („**Rucksack-Übergabe**“)?, Vertrauen zur Hausbank (*Sanierungsfall?*) und zu bisherigen Steuerberater/Unternehmensberater? Diese Bewertung durch Übergabeconsultants ist förderbar durch das Jungunternehmer-Coachingprogramm des Landes OÖ (*Antragstellung beim Gründerservice der WKO OÖ*).

Die Erstellung einer Mehrjahresplanung ist für die Unternehmensbewertung, auch Plausibilitäts-Einschätzung durch Sie, sinnvoll und notwendig. Zudem ist für Sie ein laufendes Controlling (*Plan-Ist Vergleich*) die Voraussetzung, das Unternehmen effizient zu steuern und die strategisch richtigen Entscheidungen zu treffen.

-Szene 2-



Leisten Sie auch vorher schon Ihre Beiträge zu Entwicklung des übernommenen Betriebs. Bereits vor der Übergabe sind dazu die erforderlichen Schritte, abgestimmt zwischen Übergeber und Übernehmer, zu setzen.

Vereinbaren Sie mit dem Übergeber, dass die für Sie wichtigen Entscheidungen offengelegt werden. Zudem sollten die Chancen und Risiken der Übernahme transparent und beeinflussbar sichtbar dargestellt werden.

-Szene 2-



Stimmen Sie mit dem Übergeber ab, inwieweit nachstehende Punkte nach der Übergabe veränderbar, oder als Fixpositionen beizubehalten sind? Mitarbeiterverträge, Miet-, Gesellschafts-, Partner- und Leasingverträge, Personalstrukturen, Hierarchien, Unternehmenspolitik und -kultur, strategische Geschäftsfelder, Kernzielgruppen, Positionierung, Markenmanagement, ...

Ein Arbeitsbewältigungs-Check zeigt die aktuelle Einsatzbarkeit 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. Ob Sie zudem auf die wichtigsten Mitarbeiter nach der Übernahme noch setzen können.

-Szene 2-



Überprüfen Sie mit Ihrem Übergabeconsultant den Zustand und die Qualität der Firmen-Informationssysteme. Bilanzanalyse und Kapitalstruktur, Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung, Besicherung von Krediten, welcher der Betroffenen versteht wie viel von den betriebswirtschaftlichen und strategischen Analysen? Gibt es Erfolgsrechnung, Kostenrechnung, Liquiditätsplan, Controlling?

-Szene 2-



Übernahmeform gestalten

Trennen Sie Ihr Privatvermögen und das Unternehmensvermögen von Anfang an klar. Welche persönlichen Haftungen in welcher Höhe Sie eingehen wollen, sollte Ihnen bereits zu diesem Zeitpunkt bewusst sein.

Erarbeiten sie zunächst Ihre eigenen Vorschläge, in welcher Form eine Übernahme erfolgen könnte, und wie sie eventuelle (*finanzielle*) Ansprüche des Übergebers und von anderen Familienmitgliedern befriedigen könnten

-Szene 3-



Überlegen Sie, ob Sie die übrigen Familienmitglieder (*und deren Ehe/Lebenspartner*) in die Übernahme als Gesellschafter bzw. Mitarbeiter integrieren wollen oder ob ihre erbrechtlichen Ansprüche vor/bei/bis 3-5 Jahre nach der Übernahme sukzessive abzufertigen sind. Klären Sie dabei auch, wer der tatsächliche Entscheidungsträger im Betrieb sein soll.

Vom Übergabe-Consultant moderierte Gespräche in der Familie bringen oft neue Sichtweisen für die beste Übernahmeform, die einzubeziehenden Beteiligten und den besten Übernahme-Zeitpunkt.

-Szene 3-



Trachten Sie danach, dass nach der Übergabe im Unternehmen auch genügend Substanz, also Vermögen, verbleibt, und dass nicht vereinbarte, unkoordinierte und kaum verkraftbare Vermögensabflüsse unterbleiben. (*Verwertbare*) Betriebs-Substanz dient der Risikovorsorge und fließt in die Bonitätsbeurteilung Ihrer Finanzierungspartner mit ein.

Halten Sie alle für die Übernahme relevanten Aspekte in einem Business plan fest, der als Basis und als Drehbuch für die spätere Umsetzung dienen soll.

-Szene 3-



Zu übernehmendes Unternehmen finden

Recherchieren Sie Online bzw. in Fachzeitungen, Zeitschriften und wichtigen Tageszeitungen sowie in den jeweiligen Länderausgaben des WKO-Informationsmediums (*in OÖ: OÖ Wirtschaft*).

Inserieren Sie ein klares Profil des von Ihnen zu gewünschten Unternehmens in Print- und Online-medien, Fachzeitungen, Zeitschriften, wichtigen Tageszeitungen, und listen Sie sich in verschiedenen Betriebs- und Nachfolgebörsen (*Z.B.: www.nachfolgeboerse.at*).

-Szene 4-



Wenn Sie ein Unternehmen kaufen, dann prüfen Sie anhand von Bilanzdaten und Planungsrechnungen überschlägig, ob der Kaufpreis in einem überschaubaren Zeitraum durch das Unternehmen verdient werden kann. Wenn die Diskrepanzen zwischen dem, was sie einsetzen/riskieren wollen und dem, was der Verkäufer für sein Unternehmen als Kaufpreis bekommen will, zu hoch sind, dann lassen Sie weitere Gespräche bleiben.

Bedienen Sie sich zur Betriebssuche spezialisierter Übergabeconsultants, die oftmals selbst oder über Ihre Netzwerkpartner zu verkaufende Unternehmen kennen; beziehen Sie Übergabeconsultants auch in Gespräche mit Betriebsübergebern mit ein.

-Szene 4-



Wenn Sie einen Betrieb übernehmen wollen, so vereinbaren Sie mit dem Übergeber, vor der Übergabe bzw. Ihrer definitiven Übergabeentscheidung, zuerst eine Probezeit im zu übernehmenden Unternehmen. Nur so erkennen Sie, ob das Unternehmen zu Ihnen passt oder umgekehrt und ob das Unternehmen auch den Kaufpreis wert ist.

Finanzierung ermöglichen

Sehen Sie zu, dass Sie genügend Eigenkapital für die Übernahme mitbringen: Zumindest 20 -30 % des Kaufpreises sollten als Eigenmittel vorhanden sein. Hierfür ist rechtzeitig vorzusorgen, z.B.: durch das Gründungssparen.

-Szene 5-



Beachten Sie neben der Finanzierung des Kaufpreises auch den Investitionsbedarf des zu übernehmenden Unternehmens und planen Sie hierfür genügend Reserven ein. Sie werden womöglich einen höheren Finanzierungs-Bedarf haben, wenn Sie einiges umstellen möchten.

Nutzen Sie Fördermöglichkeiten:

Beachten Sie insbesondere die Fristen, und dass Förderungen so gut wie immer vor dem Investitionsbeginn zu beantragen sind. Nutzen Sie dabei die Beratungsmöglichkeiten des Gründer- bzw. Förderservice der WKO OÖ oder konsultieren Sie bei Förderbeantragungen und Banken-, Finanzierungsgesprächen Ihren Übergabeconsultant.



Fragen, die Sie ebenfalls mit Ihrem Übergabeconsultant, vor Kaufpreisfestlegung, klären sollten:

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

Integrierte Planungsrechnungen und laufende Soll-, Ist-Vergleiche weisen auf mögliche Problemlagen bzw. Liquiditätsengpässe hin. Solche Situationen können Sie, dadurch vorbereitet, gut meistern und bei Ihren Bank-Finanzierungsgesprächen rechtzeitig Vorsorge die erforderlichen Mittel zur richtigen Zeit treffen.

-Szene 5-



Bankvertrauen muss erst erworben werden:

Setzen Sie deshalb vertrauensbildende Maßnahmen, geben Sie wichtige und erforderliche Unternehmensinformationen und -vorhaben rechtzeitig an Ihren Bankbetreuer weiter.

Übergabe koordinieren

Legen Sie die Rollen nach der Übernahme genau fest:

Das genaue Ausdiskutieren dieser (*neuen*) Rollen mit all ihren Konsequenzen, die Zustimmung aller Betroffenen dazu, ist besonders wichtig. Dies erfolgt im Idealfall in einer Art Familienrat und sollte von einem externen Berater kritisch hinterfragt werden. Achten Sie dabei auf eine offene Kommunikation.

-Szene 6-



Ziehen Sie in der Koordination und Umsetzungsbegleitung der Übernahme Berater Ihres Vertrauens bei:

Durch die Koordination eines unabhängigen Dritten wird sichergestellt, dass niemand, der in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft für die Familie und das Unternehmen wichtig war und ist, im Übergabeprozess ausgeschlossen wird. Zudem stellt die externe Koordination durch Spezialisten sicher, dass Sie den Überblick über den gesamten Übergabe-Prozess zu jedem Zeitpunkt behalten.

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

-Szene 6-



Setzen Sie Ihr rechtliches Übernahmekonzept 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.

Gerade im Übergabeprozess muss intensiv und offen miteinander geredet werden. Dafür ist die Einrichtung einer "Plattform der Betroffenen" notwendig, die regelmäßig zusammentrifft und die eine entsprechende symbolische Verankerung hat.

-Szene 6-



Umsetzung erfolgreich machen

Nutzen Sie auch die professionelle Begleitung nach der Übernahme. Sie stellt Stabilität in der Entwicklung und konsequente Konzeptumsetzung sicher. Der Berater kann Ihnen geeignete Werkzeuge zur Verfügung stellen und Ihnen empfehlen, welche Werkzeuge zu welcher Zeit die jeweils passenden sind.

Binden Sie Ihre Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten rechtzeitig und aktiv in die Übernahme-Umsetzung ein. Sie sind Ihre wichtigsten Erfolgsfaktoren.

-Szene 6-



Nutzen Sie den Businessplan als Wegweiser und als schriftliche Ideensammlung. Nur so können Sie Prioritäten setzen und erfolgreich an der Verwirklichung Ihrer Übernahme- und Unternehmensziele arbeiten.

Entwickeln Sie Ihre eigene Vision und schaffen Sie sich Ihren eigenen Platz im Unternehmen. Jede Übergabe ist mit Veränderungen verbunden, mit seiner Entwicklung gemäß der aktuellen Marktsituation. Das erlaubt Ihnen allmählich sich und das Eigene einzubringen und neue Wege zu beschreiten.

-Szene 7-



Analysieren Sie genau. Erkennen und nutzen Sie dabei Produkte und Kunden, die Gewinn bringen, trennen Sie sich konsequent vom Unprofitablen; aber schütten Sie dabei nicht das Kinde mit dem Bade aus. Kein Fehler ist fataler, als bei einer Weiterentwicklung bzw. Neuausrichtung des Betriebes auf profitablen Produkte oder Kunden, oder solche, die überhaupt erst den Marktzugang ermöglichen, zu verzichten.

Zeigen Sie dem Betriebsübergeber gegenüber Wertschätzung über das Geschaffene. Der Aufbau einer Firma ist nie leicht. Es gilt für Sie nun, das Erhaltene zu übernehmen und in der Weiterentwicklung zu erhalten. (**„Ich übernehme bereits ein Werk und will dieses weiterentwickeln“**).

-Szene 7-



Hören Sie sich gutgemeinte Tipps
Ihres Übergebers an (**„Der angebot-
enen Erfahrung ein Ohr schen-
ken“**). Sagen Sie Danke dazu.

Installieren Sie, wenn noch nicht vorhanden, gemeinsam mit Ihrem Berater ein Risikomanagement- und Controllingssystem. Das Vorhandensein solcher Informations- und Steuerungs-Systeme werden in Zukunft eine wichtiger und kritischer betrieblicher Erfolgsfaktor sein.

-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

-Szene 7-



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



