

Unternehmensübergabe – wie sie gelingt

Im Rahmen der Beratungspraxis stößt man immer wieder auf verdeckte Nachfolge- oder Übergabeprobleme, die sich als betriebswirtschaftliche, organisatorische und letztendlich finanzielle Probleme (nicht selten mit Insolvenzgefahr) manifestieren. Im Folgenden ein kurzer Abriss über zu beachtende Punkte für eine erfolgreiche Übergabe.

Für eine gelungene Unternehmensübergabe sind 5 Säulen maßgeblich:

1. **Grundsatzentscheidung: Übergabe ja oder nein und an wen?**
2. **Erfolgreiche Betriebsweiterführung**
3. **Unternehmensbewertung: Realistische Wertvorstellungen gefragt**
4. **Familie und Betrieb**
5. **Management und Umsetzung**

Ad 1.) Grundsatzentscheidung

Will der Unternehmer den Betrieb tatsächlich übergeben (loslassen)? Soll ein Externer oder ein Familienmitglied übernehmen? Wer ist am Prozess zu beteiligen, was sind deren Absichten? Hier müssen oft mit viel Fingerspitzengefühl Tabus auf den Tisch gebracht und vermittelt werden. Welche Personen kommen fachlich und persönlich für die Übernahme in Frage?

Übergaben scheitern meist an einer mangelhaften inhaltlichen und zeitlichen Planung. Nur 30% der Unternehmer beginnen frühzeitig zu planen, 30% werden plötzlich durch gesundheitliche Probleme oder Tod ausgelöst und 40% sind durch wirtschaftliche Probleme (Auslöser Kapitalgeber, Familie, Aufsichtsrat oder Kooperationspartner) erzwungen. Eine Zeitreserve bringt Fehlertoleranz, falls es nicht beim ersten Mal klappt. Daher frühzeitig mit der Planung beginnen! Oft muss die Verkaufsfähigkeit erst in einem mehrjährigen Prozess geschaffen werden.

Bei familieneigenen Nachfolgern sollte auf eine breite Ausbildung, vor allem auch in fremden Unternehmen, wenn notwendig, international

und mit Führungsverantwortung geachtet werden.

Ad 2.) Betriebsweiterführung

Ohne eine erfolgreiche Weiterführung wird der Abgeber nicht den vollen Kaufpreis lukrieren oder der Käufer diesen zahlen können. Vorstellungen von der Zukunft in Form von Vision, Zielen und Strategien des Käufers mit denen des Übergebers müssen zumindest während der Übergabephase im Einklang sein. Klare Spielregeln und kein „Stottern“ der Verträge tut Not. Alle harten Fragen über Wenn und Aber müssen am Anfang des Prozesses gestellt werden. Jede Ambiguität und ein Offenlassen von Handlungsoptionen wird sich später rächen. „Wird schon irgendwie gut gehen“ ist eine schlechte Option. Es geht selten gut und endet mit einer finanziellen Bruchlandung und im familiären Bereich mit viel zerbrochenem privatem Porzellan. Eine offene, konfliktfähige und ehrliche Kommunikation ist Voraussetzung.

Ad 3.) Unternehmensbewertung

Oft werden seitens des Übergebers unrealistische Vorstellungen über die Ertragskraft und somit den Kaufpreis gehegt. Auf der einen Seite, weil oft ein angemessener Unternehmerlohn als Aufwand nicht kalkuliert wurde. Oder weil über Entnahmen oder Verträge (der Klassiker ist die Betriebs- und die Immobilienbesitzgesellschaft) das Eigenkapital bereits erheblich geschwächt wurde. Kommt zur angespannten finanziellen Situation noch ein Investitionsrückstau, wird's oft eng. Auch muss die Marktposition und das Mitarbeiterpotential realistisch eingeschätzt werden. Der Finanzierungsbedarf ist meist erheblich höher als der Kaufpreis (am besten debt & cash free be-

stimmt). Zum Kaufpreis müssen noch Betriebsmittel, notwendige Investitionen und die Transaktionskosten hinzugerechnet werden.

Wohin entwickeln sich Branche und Markt, zu welchem Preis würde der Abgeber seinen eigenen Betrieb kaufen, wie stark ist der Betrieb von der Person des Abgebers abhängig? Welche Übertragungsform kommt in Frage, Kauf, Schenkung oder Leibrente? Sollen Eigentum und/oder Führung in der Verwandtschaft bleiben, kann an Mitarbeiter, Mitbewerber verkauft werden? Wie findet man die dazu passende Finanzierung und/oder Förderungen? Wieviel wird wann und zu welchem Preis an wen übergeben? Wessen Anteile müssen abgelöst werden? Erb- und steuerrechtliche Fragen sind abzuklären.

Ad 4.) Familie und Betrieb

Bei familieninternen Übergaben sind tradierte Rollen- und Machtverhältnisse wesentliche Faktoren. Der Balanceakt zwischen betrieblich wirtschaftlichen Anforderungen und familiär persönlichen Faktoren ist zu meistern. Starke Unternehmerpersönlichkeiten lassen nicht los oder regieren informell auf Grund alter Loyalitäten ins Tagesgeschäft hinein. Sind die Kinder konflikt-scheu, schwach oder unerfahren und durch ungünstige Verträge gebunden, so ist ein Scheitern meist vorprogrammiert.

Ad 5.) Management und Umsetzung

Ist das Management (der Käufer) bestimmt, so sollte die Übergabephase nicht zu lang sein, maximal 2-3 Jahre. Der Verkäufer muss den Übergang konstruktiv begleiten. Ist der Übergabezeitpunkt gekommen, so muss eine klare und vollständige Übertragung aller Kompetenzen und Verantwortung auf den Nachfolger erfolgen. Der

Käufer (das Management) ist Herr im Haus und genießt das Vertrauen des Verkäufers. Das ist auch für die Mitarbeiter wichtig. Bei starken Unternehmerpersönlichkeiten existiert oft eine starke Orientierung des Unternehmens auf die Person des Übergebers. Meist sind dann Mängel an Führungs- und Kontrollsystemen vorhanden, die bei Übergabe zu Tage treten. Während der Übergabephase sollte die Aufgabenteilung genau festgelegt werden. Eine räumliche Trennung von Übergeber und Übernehmer hat sich bewährt.

Querschnittsmaterie

Das Thema Betriebsnachfolge betrifft viele Fachbereiche und ist eine Querschnittsmaterie. Wenn ein Unternehmen an einen Nachfolger übergeben wird, geht es nicht nur um betriebswirtschaftliche Fragen. Psychologische, unternehmerische und finanzielle Aspekte müssen mit den überlappenden Handlungsfeldern Führung, Familie und Kapitalgeber in Übereinstimmung gebracht werden.

Ein Berater kann im gesamten Prozess begleiten, auf wesentliche Dinge fokussieren und als neutraler Koordinator zwischen den beteiligten Partnern agieren. Große Zusammenhänge werden erkannt. Das Achten auf Wechselwirkungen, Branchenkenntnis und genügend Zeit für qualitative Analysen sind ein Muss.

Für Rückfragen steht Lenotti Advisors gerne jederzeit zur Verfügung.

Mag. Markus Lenotti, Mai 2015
Geschäftsführer
Lenotti Advisors GmbH

