

Entscheidungsdimensionen und Determinanten erfolgreicher Unternehmensnachfolge

Sabine Urnik/Roald Steiner

- I. Einführung**
 - II. Am Übergabeprozess unmittelbar und mittelbar beteiligte Akteure**
 - III. Unternehmensnachfolge und ihre Entscheidungsdimensionen**
 - 1. Entscheidungsdimension „Übergabeform“ und davon abgeleitete Dimensionen
 - 2. Entscheidungsdimension „Übernahme“
 - IV. Strukturelle Rahmenbedingungen der Unternehmensnachfolge**
 - 1. Die Bedeutung der Unternehmensgröße
 - 2. Die Form der Nachfolgelösung
 - V. Erfolgsrelevante Faktoren der Unternehmensnachfolge**
 - 1. Wirtschaftliche Ausgangssituation
 - 2. Planung und Steuerung des Übergabeprozesses
 - 3. Familieninterne Übernahme und familiäres Beziehungsgeflecht
 - 4. Fach- und Managementkompetenzen des Nachfolgers
 - VI. Zusammenfassung**
- Literaturverzeichnis**
Abbildungsverzeichnis
Tabellenverzeichnis

I. Einführung

Neueren Schätzungen zufolge stehen in Österreich im Verlaufe der Dekade 2011 bis 2020 über 57.000 kleine und mittlere Unternehmen zur Übergabe an.¹ Dabei erweist sich der Generationenwechsel für ein Unternehmen als kritische Schwelle, die offenkundig von einer erheblichen Anzahl an Unternehmen nicht überschritten werden kann.² So weisen übernommene Unternehmen im zweiten Jahr nach der erfolgten Übertragung ein 49-fach höheres Schließungsrisiko auf als Unternehmen mit einer langfristigen Führungskontinuität; selbst nach fünf bis sechs Jahren ist der Unternehmensfortbestand noch signifikant stärker gefährdet.³

Vor diesem Hintergrund und angesichts der Bedeutung von Klein- und Mittelunternehmen für die gesamtwirtschaftliche und regionale Wertschöpfung und Beschäftigung sind die Fragen, welche Entscheidungsdimensionen im Zuge des Nachfolgeprozesses zu beachten sind und welche Einflussfaktoren den Erfolg einer Unternehmensnachfolge bestimmen, von zentraler Bedeutung.

Dabei zieht die Übergabe von Unternehmen nicht nur zahlreiche betriebswirtschaftliche oder rechtliche Veränderungen nach sich; sie betrifft auch mehr oder weniger massiv die persönliche (psychologische), berufliche oder unternehmerische Sphäre verschiedener beteiligter Akteure. Eine Partialbetrachtung, die sich nur auf die Betrachtung einer einzelnen Entscheidungsdimension reduziert, ist angesichts dieser (fach)übergreifenden Thematik nicht geboten bzw auch nicht zielführend. Für das Thema muss vielmehr ganzheitlich und aus unterschiedlichen Blickwinkeln sensibilisiert werden.

Der vorliegende Beitrag soll daher die vielseitigen Facetten im Übergabeprozess akzentuieren sowie erfolgsrelevante Aspekte thematisieren, um auf dieser Grundlage die häufig auftretenden Probleme bei der Unternehmensnachfolge in den einzelnen nachfolgenden Beiträgen vertiefen zu können.

Ausgangspunkt ist eine Betrachtung möglicher mittelbar und unmittelbar beteiligter Akteure, unter denen der Person des Übernehmers eine zentrale Rolle zukommt. Aufgrund empirischer Ergebnisse können mit ihm bestimmte personenbezogene Determinanten verbunden werden, deren Erfüllung zu einer erfolgreichen Unternehmensübernahme – aus Sicht des Übernehmers auch als derivative (Neu-)Gründung verstanden – führen (können). Darüber hinaus werden die weiteren zentralen bzw abgeleiteten Entscheidungsdimensionen, die sich im Zusam-

¹ Vgl den Beitrag von *Steiner/Voithofer* in diesem Band.

² So kommen *Beckard* und *Dyer* zu dem Ergebnis, dass in den USA nicht einmal ein Drittel der Familienunternehmen den Wechsel von der Gründer- zur ersten Nachfolgeneration schafft, der Übergang von der zweiten in die dritte Generation gelingt danach nur noch jedem zehnten Unternehmen (vgl *Baus*, Familienstrategie, 2007, S 43). *Erhardt et al* untersuchen den Unternehmenslebenszyklus von deutschen Familienunternehmen im Zeitraum zwischen 1953 und 2003: Danach existierten nach 50 Jahren noch knapp 18 % der 574 untersuchten Familienunternehmen (vgl *Erhardt et al*, Running, 2006, S 30).

³ Vgl *Haveman*, Ghosts, 1993, S 877.

menhang mit den weiteren Akteuren ergeben, grundlegend aufbereitet. Im Fokus stehen im Weiteren dann die Determinanten erfolgreicher Nachfolgeprozesse. Diskutiert werden solche Erfolgsfaktoren, die nach dem derzeitigen Stand der Forschung von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Unternehmensnachfolge sind. Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass die Forschung zu den erfolgskritischen Faktoren einer Unternehmensnachfolge derzeit ein Desiderat der Nachfolgeforschung darstellt. Vor diesem Hintergrund, da eine alle erfolgsrelevanten Aspekte des Nachfolgeprozesses integrierende, systematisch-vergleichende Analyse auf hinreichend breiter empirischer Basis nicht vorliegt, stehen die nachstehenden Ausführungen unter dem Vorbehalt eingeschränkter Generalisierbarkeit. Zumindest aber können wesentliche erfolgskritische Determinanten identifiziert und entsprechende Plausibilitätsüberlegungen abgeleitet werden.

II. Am Übergabeprozess unmittelbar und mittelbar beteiligte Akteure

In einem grundlegenden systematischen Zugang sollte zunächst das Bewusstsein geschaffen werden, dass im Übergabeprozess⁴ nicht nur der Übergeber sowie der Übernehmer⁵ eine zentrale Rolle spielen, sondern neben diesen unmittelbar beteiligten Akteuren eben auch solche aus dem unternehmerischen Umfeld – Geschäftspartner im Leistungsprozess (Lieferanten, Kunden) und Gläubiger des Unternehmens (Kreditinstitute) – sowie die Belegschaft des zu übergebenden Unternehmens als mittelbar betroffene Akteure beteiligt sind. Darüber hinaus werden durch die Unternehmenstransaktion und den dabei erwirkten abgabenrechtlichen Konsequenzen idR auch die Finanzbehörden aktiv. Eine Doppelrolle können schließlich die Mitglieder der Familie einnehmen, die jedenfalls mittelbar, uU aber auch in der Funktion des Betriebsübernehmers selbst unmittelbar betroffen sein können. Natürlich kann neben der „Generationennachfolge“ das Unternehmen auch durch einen fremden Dritten oder aber im Sinne des „Management-Buy-out“⁶ von einem Nachfolger aus dem eigenen Management übernommen werden.

Folgende Abbildung stellt das Feld der unmittelbar betroffenen Akteure sowie der um sie gruppierten mittelbar betroffenen Akteure vor:

⁴ Zu den einzelnen Phasen vgl bspw *Fritz/Schauer/Augustin*, Unternehmensnachfolge, 2001, S 21 ff; vgl auch den Beitrag von *Köberle-Schmid/Schween/Schnitzhofer* in diesem Band.

⁵ Im Folgenden werden die Begriffe „Übernehmer“ und „Nachfolger“ synonym verwendet.

⁶ Vgl ausf *Sattler/Pursch/Pegels*, Unternehmenskauf, 2011.

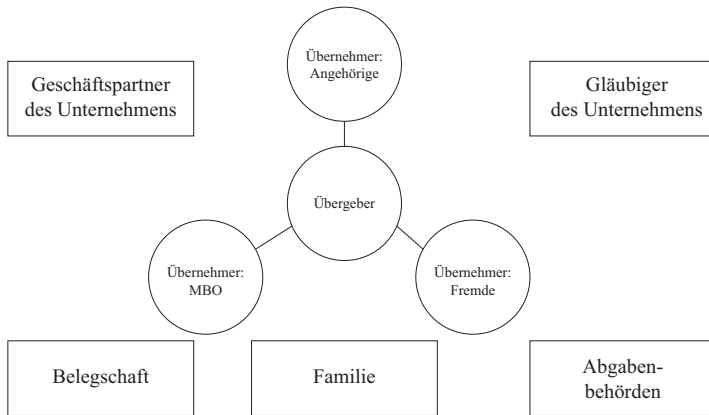


Abb 1: Unmittelbar und mittelbar betroffene Akteure (Quelle: eigene Darstellung)

Während auf der Ebene des übergebenden Unternehmers vor allem das Problem des „Loslassen-Könnens“ und mögliche Ursachen mangelnder Rücktrittsbereitschaft insbesondere unter psychologischen Aspekten diskutiert werden,⁷ ist der Fokus im Blickwinkel auf den Übernehmer primär auf jene Anforderungen, die im Zusammenhang mit erfolgreichen Übernahmen wünschenswert sind, zu richten. Dabei spielen neben den fachlichen Qualifikationen (bspw Fachwissen als solches, Beherrschung von Führungstechniken) vor allem persönliche Merkmale eine Rolle,⁸ die als „personenbezogene Determinanten des Unternehmenserfolgs“ auch empirisch erhoben wurden. So wurde von *Voigt/Brem*⁹ auf Basis einer qualitativen Metastudie im Jahr 2007 untersucht, inwiefern ein kausaler Zusammenhang zwischen den Eigenschaften einer Person und dem Erfolg einer Gründung besteht. Analysiert wurden (englisch- und deutschsprachige) empirische Studien aus den Jahren 1990 bis 2005, die explizit den Zusammenhang zwischen der Person des Gründers¹⁰ und dem Gründungserfolg erforscht haben.¹¹

Ohne an dieser Stelle auf die unterschiedlichen Definitionen von Gründungserfolg und ihren Indikatoren im Einzelnen¹² sowie das Problem der direkten Ver-

⁷ Vgl bspw *Habig/Berninghaus*, Nachfolge, 2010, S 41 ff; *Fritz/Schauer/Augustin*, Unternehmensnachfolge, 2001, S 49 ff; vgl auch den Beitrag von *Buchner* in diesem Band sowie unten Punkt V.3.

⁸ Vgl bspw *Habig/Berninghaus*, Nachfolge, 2010, S 63 ff; *Fritz/Schauer/Augustin*, Unternehmensnachfolge, 2001, S 83 ff; siehe ausf auch unten Punkt V.4.

⁹ Vgl ausf *Voigt/Brem*, Person, 2007, S 357–374.

¹⁰ Weil unter der „Gründung eines Unternehmens“ auch die derivative Gründung – also die Übernahme eines bestehenden Unternehmens – verstanden werden kann, sind die Ergebnisse uE durchaus auch auf den Unternehmensnachfolger übertragbar.

¹¹ Zur Konzeption und dem Erhebungsdesign siehe *Voigt/Brem*, Person, 2007, S 365.

¹² Vgl *Voigt/Brem*, Person, 2007, S 361 ff, S 367.

gleichbarkeit der zu Grunde gelegten Studien einzugehen, wurden folgende (signifikante) Zusammenhänge festgestellt:

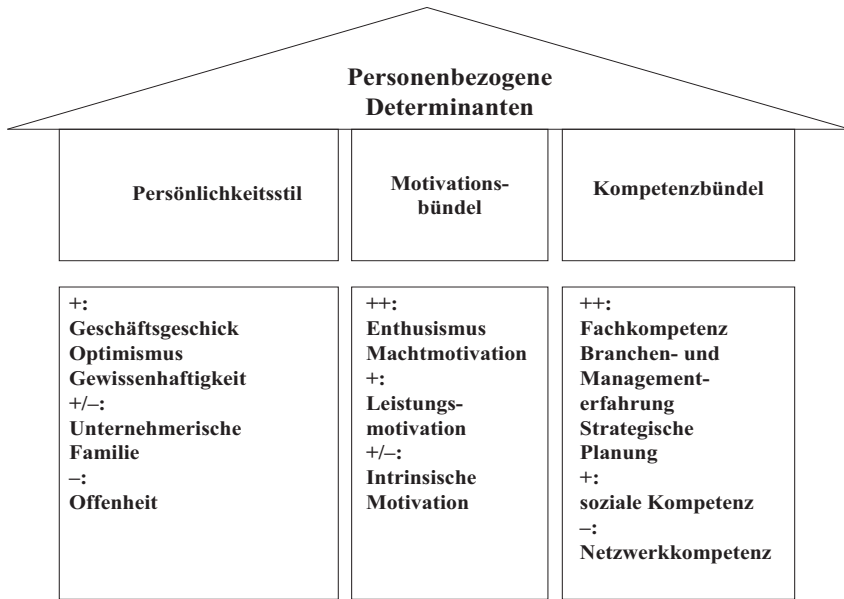


Abb 2: Personenbezogene Determinanten (Quelle: eigene Darstellung)

Die zusammenfassende¹⁴ Abbildung zeigt innerhalb der Zusammenhänge zum **Persönlichkeitsstil** zunächst positive Korrelationen zu Geschäftsgeschick, Optimismus und Gewissenhaftigkeit; der Nachweis, dass die Herkunft aus einer Unternehmerfamilie förderlich ist, bleibt offen; „Offenheit“ als Persönlichkeitseigenschaft wird durch die Begründung mangelnder Konzentration auf die unternehmerische Kerntätigkeit als negativ korrelierend eingestuft.

Innerhalb des **Motivationsbündels** haben insbesondere Enthusiasmus und das Machtstreben, aber auch die Leistungsmotivation positive Wirkungen auf den Gründungserfolg; lediglich die intrinsische Motivation zeigt eine neutrale Wirkung.

In Bezug auf das **Kompetenzbündel** ergeben sich die meisten signifikanten Zusammenhänge: Insbesondere Fachkompetenz, Branchen- und Management- erfahrung sowie Fähigkeiten zu strategischer Planung gelten als signifikant positive Fak-

¹³ Die evaluierten Wirkungszusammenhänge basieren auf einer Systematisierung von *Gemünden/Konrad* (Unternehmerisches Verhalten, 2000, S 241 ff), die neben dem Persönlichkeitsstil, dem Motivations- und Kompetenzbündel auch die Bündel „Spezifische Handlungsweisen“ und „Innovationsverhalten“ zur Klärung des unternehmerischen erfolgreichen Handelns einsetzen.

¹⁴ Zu den Einzelergebnissen vgl *Voigt/Brem*, Person, 2007, S 369 ff.

toren. Ebenfalls positiv wird die Fähigkeit zur sozialen Kompetenz eingestuft, während die negative Korrelation zur Netzwerkkompetenz wiederum mit den damit verbundenen (fehlgeleiteten) Energien in Netzwerke an Stelle der Fokussierung auf das Unternehmen begründet wird.

Die Ergebnisse zeigen daher (überraschend deutlich), dass die Kompetenzen der Gründungsperson den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig(er) beeinflussen als persönlichkeits- oder motivationsbezogene Faktoren.¹⁵

III. Unternehmensnachfolge und ihre Entscheidungsdimensionen

1. Entscheidungsdimension „Übergabeform“ und davon abgeleitete Dimensionen

Innerhalb der zivilrechtlichen Formen stehen für die Übergabe eines Unternehmens entweder entgeltliche oder unentgeltliche Rechtsgeschäfte zur Auswahl. Während die Übergabe zwischen einander fremden Personen idR entgeltlich erfolgt, stehen zur Übertragung zwischen einander nahestehenden Personen sowohl entgeltliche als auch unentgeltliche Übertragungsformen zur Wahl. Die präferierte Entscheidung, ob im Familienverband das Unternehmen verschenkt oder verkauft werden soll, hängt in nicht unerheblichem Ausmaß vom Finanzierungsbedarf des Übergebers ab. Dieser Finanzierungsbedarf wird (neben einer allfälligen Versorgung des Übergebers selbst) maßgeblich durch die Familie einerseits und durch die Abgabenbehörden andererseits determiniert.

Während auf **Ebene der Familie** auch bei Schenkungen zu Lebzeiten das durch das Erbrecht gesicherte Pflichtteilsrecht¹⁶ nicht umgangen werden kann und uU daher die Abgeltung des Pflichtteilsanspruches sowie deren Finanzierung¹⁷ bedacht werden muss, werden zur Finanzierung der mit der Übertragung ausgelösten Steuerbelastung auch steuerliche Optimierungsüberlegungen iZm den **Ansprüchen der Finanzbehörde** zu überlegen sein: Neben ertragsteuerlichen Konsequenzen treffen auf die beteiligten Personen uU umsatz- und grunderwerbsteuerliche Belastungen, die auch durch eine Veränderung der Rechtsform¹⁸, in der das Unternehmen übertragen wird, verringert werden können. In einer solchen Optimierungsrechnung müssen die steuerlichen Konsequenzen daher danach differenziert werden, ob die Übertragung einerseits entgeltlich oder unentgeltlich vereinbart wird; andererseits variieren die jeweiligen Rechtsfolgen nach der Rechtsform, in der das zu übertragende Unternehmen geführt wird (Einzelunternehmen; Anteile an Personen- oder Kapitalgesellschaften).

¹⁵ Vgl Voigt/Brem, Person, 2007, S 373.

¹⁶ Vgl ausf bspw Fritz/Schauer/Augustin, Unternehmensnachfolge, 2001, S 141 ff; Huber/Leitner, Unternehmensnachfolge, 2011, S 19 ff.

¹⁷ Zum Stufenplan für weichende Erben vgl Fritz/Schauer/Augustin, Unternehmensnachfolge, 2001, S 37 f.

¹⁸ Zu Rechtsformänderungen aus Anlass der Unternehmensnachfolge vgl Huber/Leitner, Unternehmensnachfolge, 2011, S 83 ff.