

Einführung in elementare Aspekte der Unternehmensnachfolge in KMUs

Martin Schumacher

1. **Executive Summary**
2. **Die drei Dimensionen der Unternehmensnachfolge**
 - 2.1. Steuerungskreis „Unternehmen“
 - 2.2. Steuerungskreis „Familie“
 - 2.3. Steuerungskreis „Rahmenbedingungen“
3. **Die Unternehmensnachfolge als Prozess**
 - 3.1. Attention-Phase: Bewusstseins-schaffung für die Übergabe
 - 3.2. Interest-Phase: Konkretisierende Überlegungen
 - 3.3. Desire-Phase: Wir übergeben – und es wird gut!
 - 3.4. Action-Phase: Vollzug des Übergangs
4. **„Critical Touch Points“ einer gelingenden Betriebsübergabe**
5. **Ausblick**
6. **Wiederholungsfragen**

1. Executive Summary

„Übergeben – Übernehmen“: Kaum ein Thema ist in klein- und mittelbetrieblichen Unternehmen so brisant, komplex und konfliktreich. Die Gründe hierfür sind vielfältig und liegen oftmals weniger im rational-sachlichen, als im emotional-familiären Bereich begründet: Eine Seite soll oder muss aufhören, loslassen, sich zurückziehen, ist an ein Ende gekommen, die andere Seite soll aufgreifen, übernehmen, Verantwortung tragen, führen und Zukunft gestalten. Dazwischen liegt ein oft langjähriger, emotional durch komplexe Eltern-Kind-Beziehungen geprägter Übergang.

Im rationalen Vordergrund steht das betroffene Unternehmen selbst, das seinerseits in eine komplexe sozio-ökonomische Umwelt eingebunden ist: stetige Marktveränderungen, dynamischer Wettbewerb, exogene Krisen, Mitarbeiter, die Kapitalisierung des Unternehmens, seine Investitions- und Absatzpolitik. All dies würde die ungeteilte Aufmerksamkeit der Unternehmensführung erfordern und wird in langjährigen ungesteuerten Übergabeprozessen oftmals existenzgefährdend von beiden Seiten vernachlässigt.

Zum Dritten wird das Thema von übergabebezogenen Rahmenbedingungen beeinflusst, die in ihrer Komplexität und Interdependenz den „Erfahrungsschatz“ von Übergeber und Übernehmer bei weitem übersteigen, zumal es sich hier um keine Tagesroutine, sondern eine zumeist nur einmal im Leben zu bewältigende Erfahrung handelt: Steuerliche Fragestellungen, juristische Spitzfindigkeiten, die Überbindung finanzwirtschaftlicher Verantwortungen und Haftungen bis hin zur gedeihlichen Regelung der wirtschaftlichen Abfindung bzw Absicherung weicher Familienmitglieder umreißen das weite Feld zu beachtender und möglichst fehlerlos zu gestaltender Rahmenbedingungen.

In der Praxis stellt sich die Interdependenz in Form eines „strategischen Dreiecks“ der Übergabe wie folgt dar:

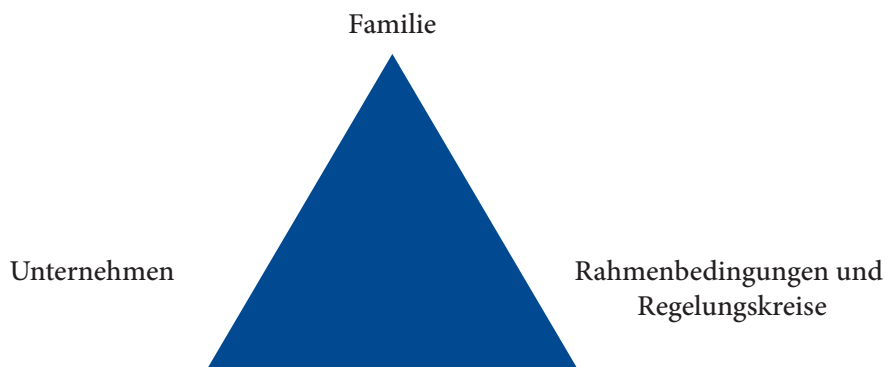


Abbildung 1: „Strategisches Dreieck der Übergabe“ [Quelle: eigene Darstellung]

Im Gegensatz zu Industrie- und Handelsunternehmen liegt das Spezifikum touristischer KMUs oftmals in der Personenidentität von Eigentümer und Management, sodass hier gerade in Übergabeprozessen die Vermengung teils divergenter Interessenlagen zwischen der Eigentümerlogik (Optimierung des eigenen Benefits nach der Übergabe für den Übergeber) und der Fortführungs- und Managementlogik (Optimierung der Ausgangslage für die künftige Betriebsfortführung für den Übernehmer) in einen wechselseitigen „Inter-Rollen-Konflikt“ geraten und aus der daraus entstehenden emotionalen wie ökonomischen Komplexität erhebliche Konfliktpotentiale erwachsen.

In der Praxis zeigt sich, dass gerade in KMUs eine neutralisierte, externe moderierende Begleitung beider Seiten in diesem Prozess nicht nur einen unter fachlichen Gesichtspunkten professionellen Übergabe-/Übernahmeprozess ermöglicht, sondern zusätzlich auch die emotionale und soziale Komponente im Rahmen einer Mediation zum Wohle beider Seiten konfliktvermeidend gestaltet werden kann. Es darf nicht übersehen werden, dass in vielen KMUs – insb im Tourismus – auch nach erfolgter Übergabe ein gedeihliches Miteinander beider Generationen sichergestellt bleiben muss, weil die Übergeber oftmals auch nach erfolgter Übergabe im Unternehmensalltag eingebunden bleiben bzw auch weiterhin „unter einem Dach“ zusammenleben.

2. Die drei Dimensionen der Unternehmensnachfolge

Die oben definierten und im „systemischen Dreieck der Unternehmensnachfolge“ interagierenden Problemkreise sind

- Unternehmen,
- Familie,
- übergaberelevante Rahmenbedingungen

und können in der Praxis nicht getrennt werden, sondern überlagern sich im Gesamtprozess permanent und verlangen eine entsprechende „Souveränität“ aller am Prozess Beteiligten in Hinblick auf eine notwendige professionelle Äquidistanz zu allen drei Aspekten. Dies bedeutet, dass Aspekte des einen Problemkreises immer auch direkte oder indirekte Auswirkungen auf alle anderen haben und oftmals entsprechende „Trade-offs“ dazwischen zu akzeptieren sind, wenn diese von beiden betroffenen Seiten als solche definiert und akzeptiert werden. Gerade hier erweist sich in der Praxis eine moderativ-mediatorische neutrale Begleitung des Prozesses als erfolgsentscheidend.

Nachstehend sollen die zu beachtenden Kernaspekte der einzelnen Steuerungskreise erläutert werden.

2.1. Steuerungskreis „Unternehmen“

Folgende Fragen bedürfen einer vollständigen und schonungslosen Analyse im Zusammenwirken aller Beteiligten:

Welche Marktstellung hat das Unternehmen aktuell?

Wie soll seine Zukunft am Markt und im Wettbewerb gestaltet werden?

Aufzuarbeiten ist die aktuelle Ist-Situation des Unternehmens zum Zeitpunkt der Übergabe in Hinblick auf die Kriterien

- Unternehmenskonzept,
- Marktanteil,
- Wettbewerbsstärke,
- wirtschaftliche Größe und
- finanzwirtschaftliche Ausgangslage.

Kern der Analyse ist die Feststellung, wie „einfach“ das Unternehmen in seiner aktuellen Markt- und Wettbewerbsposition in die Zukunft überführt werden kann bzw welche Veränderungen mit welcher Priorität und Intensität für eine nachhaltige Unternehmensfortführung notwendig sind.

Wie ist die Führungs- und Organisationsstruktur des Unternehmens aufgebaut?

Welche Veränderungen sind durch die Übergabe erforderlich?

Es ist zu klären, inwieweit die aktuelle Führungs- und Organisationsstruktur des Betriebes inklusive der dort tätigen Familienmitglieder und (leitenden) Mitarbeiter auch nach Übergabe bestehen bleiben soll bzw welche Adaptionen in diesem Bereich für eine gedeihliche Fortführung in struktureller, organisatorischer und personeller Hinsicht erforderlich werden. Eine wesentliche Detailfrage in diesem Zusammenhang betrifft die künftige Rolle des Übergebers im Unternehmen in Hinblick auf führungsrelevante Parameter (Aufsichtsfunktion, Co-Geschäftsführungsfunktion oder totaler Rückzug).

Weiters ist hier die gesamte „stakeholder policy“ des Unternehmens im Sinne einer Klärung der Überbindbarkeit bestehender Verträge mit Finanzierungs- bzw sonst systemrelevanten Partnern auf den Übernehmer in Art, Umfang und Intensität festzulegen und allfällige Veränderungen bzw Adaptionen einzuleiten (zB Umgestaltung von Unternehmensfinanzierungen und Haftungen; Veränderung langjähriger Lieferantenbeziehungen; Veränderung der Stellung des Unternehmens in der Standortgemeinde durch allfälligen Wegfall/Hinzukommen öffentlicher Ämter von Übergeber oder Übernehmer; ...).

2.2. Steuerungskreis „Familie“

Wesentliche Kernfragen in diesem Regelkreis, die zu einer beidseitig akzeptierten Lösung gebracht werden müssen, sind:

Wie erfolgt eine ökonomische und emotional zukunftsfähige Absicherung des Übergebers bzw des Übernehmers im Zuge der Übergabe?

Hier ist einerseits auf die pragmatisch herzustellenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Übergeber bzw den Übernehmer im Hinblick auf die dadurch entstehende finanzielle Belastung für das Unternehmen, andererseits auf ein entsprechend emotional wertschätzendes Procedere „im Familienkreis“ zu achten.

Rationale Fragen betreffen

- den pragmatischen Übergang der Geschäftsführungs- bzw Aufsichtsfunktionen,
- Fragen der (nachhaltigen) Vergütung der Leistungen des Übernehmers (zB Einführung eines neuen Bezugssystems) und des Übergebers (etwa im Falle von Leibrenten oder Unternehmenspensionsregelungen),
- die Frage der ökonomischen Befriedigung erweiterter Familieninteressen (etwa weichender Geschwister des Übernehmers) oftmals in Zusammenhang mit der Klärung von Erb- und Pflichtteilsregelungen.

Das bereits oben thematisierte bestehende mögliche „immanente“ Spannungsfeld zwischen diesen und den in „Steuerungskreis 1“ dargestellten betrieblichen Fragestellungen wird beispielhaft an der Frage deutlich, wie es gelingen kann, eine nachhaltige Absicherung des Übergebers und allfälliger externer Familienmitglieder mit den wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens unter Berücksichtigung der notwendigen Bildung von Investitionsrücklagen für die Zukunft in Einklang zu bringen.

Welche kommunikativen Regeln und Kodizes für einen wechselseitig wertschätzenden Umgang in und nach der Übergangsphase werden definiert?

Auch wenn diese Frage in der Praxis oftmals vernachlässigt wird bzw theoretisch anmutet, ist es unerlässlich, entsprechend koordinierte „Sprachregelungen“ für Übergeber und Übernehmer im Hinblick auf abgestimmte Aussagen in den relevanten familieninternen und -externen „Öffentlichkeiten“ sicherzustellen. Zentral hierbei ist, dass beide Seiten die Übergabe im Rahmen einer „Win-Win-Kommunikation“ so thematisieren, dass seitens des Übergebers keine Ressentiments bzw Abwertungen im Hinblick auf (Zukunfts-)Pläne des Übernehmers und seitens des Übernehmers keine Vorwürfe zur „Lebensleistung“ des Übergebers Platz greifen bzw offensichtlich oder sublim in der Kommunikation nach innen und außen Einzug halten.

Es erweist sich als ratsam, konkrete abgestimmte „Wordings“ für beide Seiten im Vorfeld zu kreieren und diese dann auch entsprechend „einzutrainieren“. Die Praxis zeigt, dass sich ein Versäumnis in diesem „weichen“ Bereich oftmals zu langjährigen und – im Worst Case – nicht mehr zu reparierenden Konflikten zwischen den Generationen in familiengeführten KMUs auswachsen kann.

2.3. Steuerungskreis „Rahmenbedingungen“

Auf die vielfältigen relevanten Rahmenbedingungen einer Betriebsübernahme soll in drei wesentlichen Bereichen Bezug genommen werden:

- rechtliche Aspekte,
- steuerliche Aspekte,
- finanzwirtschaftliche Aspekte.

Im Feld der **rechtlichen Rahmenbedingungen** sind insb Fragestellungen mit Bezug auf

- die allenfalls abzuändernde Rechtsform des Unternehmens,
- allfällige Veränderungen in den Besitz-, Garantie- und Haftungsverhältnissen sowie
- die Schnittstelle zur entsprechenden Absicherung von (weichenden) Familienmitgliedern im Zuge von Erb- bzw Pflichtteilsregelungen zu nennen.

Rechtliche Aspekte der Übernahme betreffende Fragestellungen sind oftmals nur mit einem erheblichen zeitlichen Vorlauf und Koordination zwischen Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung sowie juristischem Beistand konstruktiv und für beide Seiten optimiert zu gestalten. In der Praxis zeigt sich, dass die erforderliche juristische Expertise im Übernahmeprozess oftmals synergetisch von Notaren als Partnern des Unternehmens eingebracht werden kann, da so aus einer Hand sowohl Vertragsgestaltungen als auch deren entsprechende öffentliche Verbindlichmachung (Grundbuch, Vertragsänderungen, Erbregelungen, Firmenbucheintragungen, ...) effektiv und kostenoptimiert bereitgestellt werden können. Zu diesem Fragenkreis sei im Detail auf das Kapitel „Der gelungene Generationenwechsel aus notarieller Sicht“ (S 103 ff) verwiesen.

Kernaspekte des „**steuerlichen Regelungskreises**“ betreffen insb Fragen

- des steuerlich optimal zu gestaltenden Übergabezeitpunktes,
- der steuerlich verwertbaren Gestaltung von allfälligen Fruchtgenussrechten bzw Zahlungen an den Übergeber sowie
- einer im Zeitverlauf gegebenenfalls steuerlich optimierbaren Gestaltung allfälliger Veränderungen in der Vermögensstruktur des Unternehmens (Herauslösungen, Bewertungs- und Abschreibungspolitik).

In der Praxis zeigt sich, dass unter steuerlichen Gesichtspunkten optimal vorbereitete Übergabeprozesse zumeist einen zeitlichen Vorlauf von drei bis fünf Wirtschaftsjahren benötigen, um alle relevanten Aspekte entsprechend steueroptimal gestalten zu können. An dieser Stelle sei ausdrücklich vor kurzfristig anberaumten „überhasteten“ Unternehmensübergaben gewarnt, die in aller Regel zu massiv steuer- und abgabeschädigenden Konsequenzen sowohl für die Übergeber- als auch für die Übernehmerseite führen und dabei einen elementaren Liquiditäts- und Kapitalverlust nach sich ziehen können. Im Hinblick auf die detaillierten steuerlichen Konsequenzen sei auf das Kapitel „Steuerliche Aspekte der Übertragung von Familienunternehmen“ (S 85 ff) verwiesen.

Finanzwirtschaftliche Fragestellungen stellen den dritten wesentlichen Regelungskreis im Rahmen der relevanten Rahmenbedingungen dar. Die zentralen Fragen hierbei betreffen insb

- die Überbindung von Unternehmensfinanzierungen bzw dafür bestehenden Haftungen und Garantien von der Ebene des Übergebers auf den Übernehmer bzw
- allfällige sich aus der Übernahme ergebende sinnvolle oder notwendige Restrukturierungen der Unternehmensfinanzierung im Zusammenwirken mit den Kapital bereitstellenden externen Kredit- und Darlehensgebern.

Hier sind sämtliche Aspekte rund um die aktuelle und künftig angestrebte Unternehmensfinanzierung im Sinne einer entsprechenden Strukturierung der Passivseite der Bilanz des Unternehmens – auch in enger Verknüpfung mit juristischen Aspekten – angesprochen.

Zentrale Fragestellungen sind Grad, Intensität und Art der Überbindung bestehender Obligos des Unternehmens aus Titeln privater oder gewerblicher Fremdfinanzierung über Darlehen, Kredite oder allfällig bestehende stille Gesellschafter – und deren entsprechende „Ordnung“ im Hinblick auf die Unternehmenszukunft.

Es sei angemerkt, dass gerade in diesem Regelkreis ausschließlich die Erhaltung der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zum Gegenstand der Dispositionen und Überlegungen zu machen ist und eine (zu) starke Orientierung an den Interessen der Überbergeneration die nachhaltige Unternehmensentwicklung nicht nur gefährden, sondern im Worst Case sogar unmöglich machen kann. Konkret sind Fragestellungen rund um die Restrukturierung von Krediten (etwa im Rahmen von Kreditnachlässen, Restrukturierungen und Bündelungen von Laufzeiten und Konditionen) zu klären, aber auch Fragen einer der künftigen Unternehmensentwicklung und den Unternehmenslasten angepassten liquiditätsmäßigen Gestaltung von Auszahlungen – insb im Falle allenfalls zu leistender zusätzlicher Zahlungen an den Übergeber oder weichende Erben in Form von Pensions-, Renten- oder sonstigen Abstandszahlungen. In der

Praxis bewährt sich hier eine umfassende Bestandsaufnahme und ein „Kassasturz“ inklusive der Klärung der für eine gedeihliche Unternehmensentwicklung aus diesen Titeln „leistbaren“ Belastungen und deren Finanzierung.

3. Die Unternehmensnachfolge als Prozess

Eine Unternehmensnachfolge erfolgt in aufeinander folgenden „logischen“ Schritten und benötigt erfahrungsgemäß einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren des mentalen und pragmatischen schrittweisen „Count Downs“ aller Beteiligten. In der Praxis wird häufig der Fehler begangen, für diesen „Geburtsvorgang“ einen zu kurzen Zeitraum vorzusehen, sodass oftmals überhastet agiert bzw der Fokus nur auf pragmatische Fragen wie Eigentumsrechte oder steuerliche Optimierungen gelegt wird. Gerade aber der in der Betriebsnachfolge von KMUs so komplexe Abnabelungs- bzw Ankommenprozess bedarf entsprechender Zeiträume, um beiden Seiten eine wachsende Sicherheit und Vertrauen in den zu setzenden „großen“ Schritt zu geben.

Hierbei ist zu bedenken, dass es immer auch möglich sein muss, einen solchen Prozess für einen Zeitraum „auszusetzen“ oder auch neu zu konfigurieren (etwa im Falle sich ergebender/verändernder Familienkonstellationen bei den Übernehmern), um nicht Schritte falsch oder die jeweils andere Seite unnötig unter Druck zu setzen.

In Anlehnung an das in Marketing und Vertrieb seit beinahe hundert Jahren bekannte AIDA-Prinzip, das den Kaufprozess eines Kunden für ein Produkt in die vier Phasen

- Attention,
- Interest,
- Desire,
- Action

gliedert, folgt auch der Prozess der Betriebsübergabe einer vergleichbaren Logik.

Nachfolgend werden die wesentlichen Parameter dieser Phasen erläutert.

3.1. Attention-Phase: Bewusstseins-schaffung für die Übergabe

Diese Phase beginnt oftmals bereits Jahrzehnte, jedenfalls jedoch Jahre vor der eigentlichen Übergabe/Übernahme. In familiengeführten KMUs setzt sie nicht selten schon mit der Geburt des ersten Kindes (oder traditionell des Stammhalters) ein – mit der damit verbundenen Erwartungshaltung des Unternehmers an dieses Kind/die Kinder, „später einmal“ das Unternehmen zu übernehmen bzw dort einzusteigen. Soziopsychologische Studien zeigen, dass umgekehrt auch bei Unternehmerkindern bereits im Kindesalter zumindest implizit dieses Rollenver-

ständnis angenommen wird und sich diese in einer Mischung aus Vorfreude und Rollendruck in dieses „Erwartungs-Bild“ fügen.

In dieser Phase sind folgende Aspekte für den (späteren) Übergeber essentiell:

- Familie und Betrieb sollen weitestgehend „getrennt“ sein und ein „normales“ Familienleben neben dem Betrieb möglich sein und gepflegt werden. Dazu gehört auch – gerade im Tourismus ein Thema – nicht im Unternehmen selbst privat zu wohnen, sondern bewusst außerhalb des Unternehmens eine Rückzugs-„Oase“ für die Familie zu schaffen.
- Sich in der Kindheit bzw Jugend allfällig zeigende alternative Interessen und Talente der Kinder sowie dokumentierte alternative Bildungswege sollen dezidiert auch emotional erlaubt und unterstützt werden, selbst um den „Preis“, dadurch keine familieninterne Nachfolge sicherstellen zu können. Lieber eine glückliche Familie und glückliche Kinder, als zwanghafte Nachfolge und damit einhergehend künftige emotionale und wirtschaftliche Erfolglosigkeit.
- Auch wenn Kinder/potentielle Nachfolger ihr grundsätzliches Interesse an einer Betriebsübernahme bzw leitenden Mitarbeit im Unternehmen zeigen, so ist Bedacht darauf zu nehmen, den Kindern ausreichenden Freiraum zum Sammeln von Erfahrungen in fremden Unternehmungen zu bieten, und eine bestmögliche und „freie“ Entwicklung der Nachfolger während und unmittelbar nach der Ausbildung mit der einhergehenden „freien“ Persönlichkeitsbildung zu ermöglichen. Nur wer „raus in die Welt“ kommt, kann dann auch gerne und inspiriert „nach Hause zurückkommen“.
- Falls bereits in dieser frühen Phase erkennbar wird, dass die Prioritäten der Kinder oder aber deren Fähigkeiten nicht für eine Unternehmerrolle im elterlichen Betrieb ausgelegt sind, so können bereits frühzeitig Alternativüberlegungen (etwa im Sinne einer familienfremden Geschäftsführung bzw eines Rückzugs der Kinder auf eine Eigentümer-, aber nicht Management-Funktion) überlegt und die entsprechenden Weichen in diese Richtung gestellt werden.

3.2. Interest-Phase: Konkretisierende Überlegungen

In dieser Phase wird die Übergabe erstmals für alle Beteiligten „interessant“ im Sinne einer mittelfristig anstehenden Notwendigkeit. Diese Phase sollte idealtypisch fünf bis drei Jahre vor dem tatsächlich geplanten Übergabezeitpunkt beginnen und insb nachstehende Fragen behandeln.

Auf Übergeberseite:

- An- und Aussprache des Themas und Abklärung der Übernahmewilligkeit des/der unternehmerseitig auserwählten Nachfolger(-s).
- Bei Zustimmung seitens des künftigen Übernehmers: Gemeinsame Kommunikation der Entscheidung an die relevanten übrigen Familienmitglieder und Klärung von deren Sicht bzw Anspruchshaltungen.

- Gemeinsame Kommunikation der Entscheidung an die leitenden Mitarbeiter und offizielle Initialisierung des Count-Down-Prozesses in einer „One-Voice-Kommunikation“.
- Information und Einbindung der Wirtschafts- und juristischen Berater des Unternehmens zur ersten grundsätzlichen Durchsprache des Prozesses im Hinblick auf „critical touch points“ im Prozess im Sinne der zu beachtenden Rahmenbedingungen, Phasen und Zeiträume.
- Überlegungen zur künftigen Lebensplanung nach erfolgter Übergabe (Hobbys, neue berufliche oder soziale Herausforderungen, ...).

Auf Übernehmerseite:

- Evaluierung des Wunsches einer Übernahme aus persönlicher bzw familiärer Sicht im Hinblick auf die eigene Bereitschaft, die eigenen Fähigkeiten und die Kohärenz der Übernahme mit den persönlichen, beruflichen und privaten Zielvorstellungen.
- Im positiven Fall: Gemeinsame Kommunikation der Entscheidung mit dem Übergeber an die relevanten Familienmitglieder und Klärung von deren Sicht bzw Anspruchshaltungen.
- Definition und Klärung allfälliger für die Übernahme notwendiger zu erwerbender Qualifikationen bzw zu setzender Rahmenbedingungen der vorbereitenden Sammlung von Erfahrungen in anderen Unternehmen.

3.3. Desire-Phase: Wir übergeben – und es wird gut!

In dieser letzten – idealerweise rund einjährigen – Vorphase soll auf beiden Seiten – unabhängig von den pragmatisch zu setzenden Schritten – auch eine entsprechende positive Energie und wechselseitige Vorfremde auf den nahenden Schritt im Sinne eines sich intensivierenden Wunsches nach Übergabe/Übernahme stattfinden. Gerade jetzt ist ein starkes Miteinander zwischen Übergeber und Übernehmer wünschenswert, verstanden als „uno actu“ in den wesentlichen Fragestellungen, insb auch in der Außenkommunikation mit (leitenden) Mitarbeitern und relevanten Stakeholdern.

Diese Phase ist emotional sehr stark aufgeladen und erweist sich als fundamental, wenn Übergaben nachhaltig auch auf sozial-familiärer Ebene gelingen sollen. Gerade ein in der unmittelbaren Vorübergabe-Phase harmonisch agierendes Übergeber-Übernehmergespann lädt die eigenen Batterien positiv auf und strahlt eine entsprechende Souveränität und Sicherheit an das Umfeld zur Richtigkeit der Entscheidung aus. Eine harmonisierte „One-Voice-Kommunikation“ ist nunmehr essentiell und wirkt weiter stabilisierend.

Folgende Fragen gilt es zu beachten:

Auf Übergeberseite:

- Einweihung bzw Contacting des Übergebers von allen relevanten Schnittstellen-Partnern, Key Accounts bzw Stakeholdern zur Sicherstellung eines geringstmöglichen Vertrauensverlustes in das Unternehmen durch den Übergang.
- Proaktive Akzeptanz der seitens des Übernehmers sich allenfalls zeigender „Unterschiede“ in der persönlichen und/oder fachlichen Sichtweise im Sinne eines Zulassens von Erneuerung und positiver Verstärkung von erkennbaren innovatorischen Ansätzen des Übernehmers.
- Rückzug in der Kommunikation mit Partnern des Unternehmens zu Gunsten des Übernehmers („in die zweite Reihe treten“).

Auf Übernehmerseite:

- Akzeptanz des Erfahrungsschatzes des Übergebers in fachlicher und sozialer Hinsicht.
- Proaktives Aufgreifen des Kontakt-Netzwerkes des Übergebers durch gemeinschaftliches Contacting.
- Positive, wertschätzende Sicht auf die „Lebensleistung“ des Übergebers ohne Fokussierung auf Aspekte, die künftig verändert werden sollen.
- Bewusstes, selbstbestimmtes Agieren neben dem Übergeber und Positionierung der eigenen Persönlichkeit im unternehmensrelevanten Umfeld („in die erste Reihe treten“).

3.4. Action-Phase: Vollzug des Übergangs

Diese Phase, die üblicherweise die letzten drei Monate vor bzw die ersten drei Monate nach erfolgtem Übergang betrifft, ist gekennzeichnet von den pragmatischen und technischen Fragen der Betriebsübergabe, wie

- Übertragung von Gesellschaftsanteilen,
- Übergang von Geschäftsführungsverantwortungen bzw
- Übertragung von Vertragsrechten und -pflichten vom Übergeber auf den Übernehmer.

In der Praxis erweist sich eine entsprechende gemeinschaftliche „zeremonielle Übergabe“ des Unternehmens im Familien- und Stakeholderkreis (Lieferanten, Standortmultiplikatoren, Mitarbeiterversammlung) im Rahmen einer festlichen „Schlüsselübergabe“ als sehr sinnvoll, weil sie unwiderrufliche „Zeichen“ setzt.

In dieser Phase sind insb nachfolgende Schritte erfolgsentscheidend:

Auf Übergeberseite:

- Trennscharfer Vollzug der normativen Pragmatik (letzter Tag der Geschäftsführung/letzter Tag als Eigentümer bzw letzter Tag als Mehrheitseigentümer).

- Kohärentes Verhalten in der neuen Rolle (keine direkten Vorgaben mehr, weder faktisch noch informell, an Mitarbeiter und Stakeholder; Einnehmen der „neuen“ Rolle bei Verbleib im Unternehmen [zB bei Wechsel in den Aufsichtsrat oder Wechsel in die Rolle als nicht geschäftsführender Gesellschafter]).
- Durchführen sichtbarer Veränderungen der Übergabe (zB Bürowechsel bzw Auszug aus dem ehemaligen Büro); Änderung der Präsenzzeiten im Unternehmen; Änderung des Wohnortes, wenn bislang im Unternehmen wohnend, ...).

Auf Übernehmerseite:

- Vollumfängliche Wahrnehmung der Rechte und Pflichten als Geschäftsführer/Eigentümer vom ersten Tag an (Unterschriftsleistungen, Beauftragungen, Mitarbeiterführung, ...)
- Bezug eines entsprechenden neuen bzw des alten Büros inklusive dort vorzunehmender gestalterischer und funktionaler Änderungen (sichtbarer Einzug einer neuen Generation).
- Allfällige Veränderung/sichtbare Anpassung relevanter „Insignien“ der Unternehmensführung (Geschäftsdrucksorten, Visitenkarten, Beschriftungen, ...)

4. „Critical Touch Points“ einer gelingenden Betriebsübergabe

Aus der langjährigen Praxis der Betreuung und Mediation von Übergabeprozessen zeigen sich essentielle kritische Erfolgsfaktoren, die einen Übergabe- und Übernahmeprozess gelingen oder aber auch scheitern lassen können.

Nachstehend die größten Fehler, die gemacht werden können:

Die Betriebsübergabe erfolgt unter rein rationalen Aspekten, nicht jedoch unter Berücksichtigung emotionaler Gesichtspunkte

Der Betriebsübergabeprozess wird als rein juristisch-steuerlicher Akt gesehen, als Formalie und ohne vorausschauende Klärung aller damit einhergehenden dargestellten emotionalen, familien- sowie persönlichkeitspezifischen Fragestellungen.

Die Übernahme wird seitens des Übergabers „ewig“ hinausgezögert

Die Übergabergeneration hat keinen anderen Lebensinhalt als „den Betrieb“ und kann und will sich nicht abnabeln. Die Übergabe wird immer wieder hinausgeschoben, der grundsätzlich übernahmewillige und -fähige Nachfolger immer wieder vertröstet, bis er selbst in einer Art Generationenfalle steckt („Prinz-Charles-Syndrom“). Die Motivation der Übernehmer, aber auch der Mitarbeiter und Stakeholder sinkt und in weiterer Folge auch die Performance des Unternehmens, ohne dass das der Übergeber wahrhaben will.

Die Übernahme erfolgt aus „Tradition“ ohne kritische Reflexion des Wollens und der Fähigkeiten des Übernehmers

Übergaben scheitern zumindest emotional und oftmals in weiterer Folge auch wirtschaftlich, wenn die Übernehmer aus einer (falsch verstandenen) Loyalität oder Selbstüberschätzung in das (elterliche) Unternehmen einsteigen bzw der Übergeber eine solche generative Übergabe als „logisch und traditionell“ einfordert. Auch wenn derartige Übergaben pragmatisch oftmals kurzfristig funktionieren, so zeigt sich oft nach einigen Jahren, dass beide Seiten mit dieser Lösung „nicht glücklich werden“ und sich das Unternehmen nicht in der von allen Seiten erhofften Form entwickelt.

Übergeber und Übernehmer verzetteln sich in nicht wertschätzender Kommunikation bzw gegenseitigen Vorwurfshaltungen

In der Praxis zeigt sich häufig das Phänomen, dass Übergeber (un-)ausgesprochen oder auch hör- und sichtbar nicht an die Fähigkeiten des Übernehmers „glauben“, andererseits die Übernehmer die Lebensleistung des Übergebers direkt oder indirekt als gering bzw fehlerhaft qualifizieren und es beide Seiten an der notwendigen Wertschätzung fehlen lassen. Oftmals vergessen wird hierbei auch, welche negativen Konsequenzen ein derartiger „Stellungskrieg“ auf Mitarbeiter, Gäste und relevante Stakeholder haben kann.

Der Übergabeprozess erfolgt als unkoordiniertes Stückwerk, ohne abgestimmtes Wechselspiel zwischen Unternehmern und dem juristischen, steuerlichen und finanzwirtschaftlichen Spezialisten-Team

Zwar hat das Unternehmen zumeist einen Steuerberater bzw einen Hausanwalt, dennoch wird in der Praxis selten die Übergabe als zu koordinierender Gesamtprozess wahrgenommen. Die einzelnen „Fach-Bereiche“ interagieren zu wenig abgestimmt und nur „aus der eigenen Ecke“, ohne entsprechende Koordination. Gerade hier zeigt sich die Sinnhaftigkeit des Einsatzes eines koordinierenden externen und neutralen Mediators.

Der Übergeber fügt sich nicht in seine neue Rolle und „regiert“ auch weiterhin in das Unternehmen hinein

Gerade in familiengeführten KMUs ist das Verhalten des „Seniorchefs“ nach Übergabe oftmals problematisch. Alleine der Begriff „Senior-Chef“ zeigt, dass die Rollen nicht klar abgegrenzt sind. Es kann letztlich in einem Unternehmen nur „einen Chef“ geben und niemals einen „Junior-“ und einen „Senior-Chef“. Gerade auf Seiten des weichenden Übergebers ist ein hohes Maß an Selbstbeherrschung und Selbstbeschränkung Voraussetzung und zeichnet souveräne Übergeber aus: dieses selbstlimitierende Verhalten ist die letzte wirkliche „Leadership-Anforderung“ an den weichenden Übergeber und erfordert vor allem „menschliche Größe“.

5. Ausblick

Die Übergabe eines Unternehmens ist ein sehr komplexes Thema, die jedes Unternehmen und jeden Unternehmer „irgendwann“ betrifft. Kaum eine Frage ist entscheidender für den Fortgang eines Unternehmens als die „richtige“ Übergabe im Sinne der Auswahl einer geeigneten Nachfolge und eines daran angepassten und zukunftsorientierten Prozesses der Übergabe.

In den obigen, dieses Buch einleitenden Ausführungen wurde versucht, auf die einzelnen Phasen und Aspekte einer koordinierten Übergabe überblicksartig einzugehen und jeweils wesentliche Fragen auf Seiten von Übergebern und Übernehmern anzureißen.

In den nachfolgenden Kapiteln wird nun von den unterschiedlichen Fachautoren auf die jeweiligen Spezifika und Fragen im Detail eingegangen mit der Zielsetzung, eine wirklich umfassende Handlungsanleitung zur Sicherstellung eines friktionsfreien und erfolgreichen Übergabeprozesses zu ermöglichen.

6. Wiederholungsfragen

1. Was versteht man unter dem „systemischen Dreieck“ der Unternehmensübergabe?
2. Welche wesentlichen „Rahmenbedingungen“ in steuerlicher, juristischer und finanzwirtschaftlicher Sicht sind zu berücksichtigen?
3. Welche besonderen Aspekte sind in der „Action Phase“ der Betriebsübergabe zu berücksichtigen?
4. Was sind drei wesentliche, aber vermeidbare Fehler in zahlreichen Übergabeprozessen?