

# Unternehmensübergabe – (k)ein leichtes Spiel?

**NÖ Metalltechnik.** In den kommenden Jahren ist ein natürlicher Generationenwechsel in der Landesinnung absehbar. Auch in vielen Betrieben zeichnet sich ein solcher ab.

TEXT: DORIS BRACHER UND DAVID LEISCH

Eine Übergabe stellt eine große Veränderung in Unternehmen dar, die gut vorbereitet gehört. Meist gibt eine bevorstehende Pensionierung Anlass, es können aber auch familiäre, wirtschaftliche oder andere Gründe eine Entscheidung notwendig machen.

Der Wechsel von einer Generation auf die andere ist jedenfalls ein neuralgisches Ereignis, das durchaus emotional verlaufen kann. Wenn die „Alten“ nicht loslassen, die „Neuen“ nicht akzeptiert werden, geht es oft um verschiedene Wertvorstellungen oder um Macht. Wer sein Unternehmen an eine/n Nachfolger\*in übergibt, betritt Neuland – egal, ob der Betrieb innerfamiliär oder durch jemanden Externen weitergeführt wird.

## Anlass mit vielen Facetten

„Empfehlenswert ist, wenn eine Übergabe gut geplant wird und somit als überschaubarer Prozess ablaufen kann, der am besten mit einer gründlichen Klärungsphase eingeleitet wird, sagt Dr. David Leisch. Der Unternehmensberater aus Erlauf hat zahlreiche Übergaben erfolgreich begleitet und warnt davor, eine Betriebsübergabe als „leichtes Spiel“ zu betrachten, denn es sind etliche Parameter zu beachten. „Nicht nur der Übergeber, sondern vor allem der Übernehmer sollte sich die wichtigsten Punkte gut überlegen!“, empfiehlt David Leisch.

## Klärungsphase zu Prozessbeginn

Bevor ein/-e Übernehmer\*in Überlegungen anstellen kann, muss sich die/der Übergeber\*in im Klaren sein, ob er/sie sich



ation gewachsen ist. Die Führung eines Unternehmens braucht andere Skills, auch die finanziellen Herausforderungen gilt es, zu berücksichtigen. Erst dann geht es an die Bewertung des betriebswirtschaftlichen Potenzials.

## Betriebswirtschaftliche Bewertung

Die Unternehmensbewertung ist notwendig, um den richtigen Verkaufspreis zu treffen und auch steuerlich abgesichert zu sein. Hier empfiehlt sich das Gespräch mit dem Steuer- oder Unternehmensberater, um auf Nummer sicher zu gehen. Eine gute Unternehmensbewertung unterliegt genauso einer Norm, wie auch technische Prozesse in der Metallbranche. Für die Bewertung kommt das Fachgutachten „KFS/ BW 1“ zur Anwendung. Geklärt werden muss auch die richtige Übertragung, die von Gesellschaftsform und Käufer abhängt.

## Wirtschaftliche und rechtliche Kriterien

Bei der Auswahl des Nachfolgers spielen wirtschaftliche und auch rechtliche

## DIE SIEBEN PHASEN MODELL EINER ERFOLGREICHEN ÜBERGABE

1. **Grundsatzentscheidung:** Ja oder Nein?
2. **Unternehmensbewertung:** Was beeinflusst den Wert des Unternehmens?
3. **Variantenvergleich:** Welche Übertragungsform?
4. **Auswahlphase:** Wer wird der Nachfolger?
5. **Verhandlungsphase:** Was zu welchem Preis?
6. **Fahrplan** und vertragliche Regelung
7. **Umsetzung:** Wohin geht es konkret?

Kriterien eine Rolle. Steuerliche Aspekte, gewerberechtliche Fragen müssen geklärt werden, meist hat auch die Hausbank ein gewichtiges Wort mitzureden. Verfügt die Person über die passende Bonität oder über Eigenmittel? Wie lässt sich der höchste Wert erzielen? Die Preisfindung ist schließlich eine wichtige, vor allem aber eine nicht revidierbare Handlung, für deren Erruierung eine ausreichende Vorlaufzeit benötigt wird. Hier unterstützt ein Unternehmensberater sowohl bei den offenen Fragen als auch bei der Optimierung der Strategie.

## Detailverhandlungen

Erst wenn die Auswahl einer passenden Nachfolge geklärt und das betriebswirtschaftliche Potenzial bewertet ist, macht es Sinn, sich mit Detailverhandlungen auseinanderzusetzen. Bevor ein Übernahmevertrag aufgesetzt wird, empfiehlt David Leisch dringlich eine „Due Diligence Prüfung“ – das heißt die externe Prüfung aller Rahmenbedingungen.

## Vertragsgestaltung

Sind Art der Übergabe, Preis, Konditionen, rechtliche Rahmenbedingungen und die Finanzen geklärt, geht es an die Vereinbarung in Form eines Vertrages. „Bitte dies auch im

Familienverbund zu tun, vor allem wenn es mehrere Erben gibt!“, empfiehlt Dr. Leisch. Im Vertrag festgehalten werden muss der genaue Zeitpunkt, aber auch, wie der Weg zum Tag null aussieht bzw. ob der Übergeber weiter im Unternehmen mitarbeitet, als Konsulent zur Verfügung steht – auch, ob dies gewünscht ist.

## Umsetzung

Die Umsetzungsphase sollte passend begleitet werden – spätestens jetzt ist der Weg zum Steuer- und/oder Unternehmensberater bzw. zur Hausbank unumgänglich. Empfehlenswert ist darüber hinaus ein fachlich geeigneter Rechtsanwalt zur Klärung von Rechtsfragen; Vertragsvereinbarungen erfordern auch einen Notar.

## DIE AUTOR\*INNEN:

**Doris Bracher** ist Akademische PR-Beraterin in Loosdorf/NÖ (bracher-kommunikation.com).

**Dr. David Leisch** ist Unternehmensberater mit wirtschaftlichem Schwerpunkt in Wien (dr-leisch.at).

## DIE KUNST DES LOSLASSENS

### Betriebsnachfolge kommunikativ begleiten

Eine Übergabe birgt viele Konflikte, sei es in der Familie, zwischen den Mitarbeiter\*innen oder sonstigen Beteiligten. Gerade Zeiten des Wandels brauchen Aufmerksamkeit, um analoge Vorgänge im Miteinander zu verstehen, um Lösungen zu finden. Hier unterstützt ein Wirtschaftscoach, der die Klärung und Bewältigung einer möglichen Krise begleiten kann.

In solchen Phasen sollte der Erfolgsfaktor Kommunikation berücksichtigt werden. „Gerade Veränderungen wie eine Betriebsübergabe erfordern vielfältige, kommunikative Maßnahmen. Je mehr offen mit den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen kommuniziert wird, desto weniger Chance hat die Gerüchteküche“, sagt PR-Beraterin und Kommunikationsprofi Doris Bracher. Ein professioneller Übergang bzw. Neustart vermittelt nach außen und innen Sicherheit. Eine Betriebsübergabe ist ein wichtiger Anlass, der es Wert sein sollte, Kompetenz und Unterstützung von außen zuzulassen.

Die WKO fördert diverse Beratungsleistungen – die NÖ Landesinnung Metalltechnik berät Sie gerne!

## KOMMENTAR



KommR Harald Schinnerl, Bundes- und NÖ Landesinnungsmeister Metalltechnik

## Loslassen lernen

*Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich mit der Weiterführung eines Betriebes auseinandersetzen, wissen, dass es nicht so einfach ist. Es gibt eine Reihe von Entscheidungen, die es vorab, abzuwägen, zu bewerten und zu analysieren gilt – finanzielle, gewerberechtliche, steuertechnische. Für vieles gibt es Regelungen, Vorschriften, Gesetze –, auch wenn dies einem „Dschungel“ gleicht, ist doch eine Art Anleitung vorhanden.*

*Die wirkliche Herausforderung ist aber, Menschen in Veränderungsprozessen mitzunehmen. Die Entscheidung, ob der Betrieb übergeben werden soll – und wann ein guter Zeitpunkt ist, birgt bereits Konfliktpotenzial. Prinz Charles teilt sein Schicksal mit vielen, denn in so manchem Betrieb würden ambitionierte Junge bereitstehen, aber „die Alten“ beweisen (sich selbst?), dass sie noch lange nicht zum alten Eisen zählen. Und wenn sich die logischen Nachfolger später anderen Aufgaben zugewandt haben, jammern „die Alten“, dass kein Interesse vorhanden sei ...*

*Kein Interesse der Nachkommen kann natürlich ein Thema sein, die fehlenden Voraussetzungen sind ein anderer Aspekt. Ist der/die potenzielle Nachfolger\*in auch wirklich „potent“ genug? Vielleicht geht es ja gar nicht darum, ob „die Neuen“ die Aufgaben bewältigen können, sondern irritiert vielmehr, dass sie es anders machen!?*

*Die Sachverhalte sind komplex, Menschen sind verletzlich. Meist sind in eine Betriebsnachfolge jene involviert, die einem am nächsten stehen – Familienangehörige, langjährige Mitarbeiter\*innen oder Weggefährten. Ich denke, so ein Prozess ist eine Investition in externe Begleitung wert. Er bietet Anlass zur persönlichen Entwicklung, um eigene Haltungen zu überprüfen, um Neues kennenzulernen und zu akzeptieren – und um loszulassen und damit neue Freiheiten zu gewinnen!*

Ihr Innungsmeister  
KommR Harald Schinnerl