

## Übergabe von Familienbetrieben – Hilfe die Familie spielt nicht mit!

Nach den neuesten Studien der KMU Forschung Austria besteht der Trend, dass mittlerweile rund die Hälfte aller übergebenen Betriebe an neue EigentümerInnen verkauft wird, anstatt in der Familie übergeben zu werden.

Diese Entwicklung zeigt, dass es für Familien oftmals einfacher erscheint, ein Unternehmen zu verkaufen, als eine sinnvolle Übergabe in der Familie zu vollziehen. Zudem ist es eine elegante Lösung, das im Betrieb gebundene Kapital wieder in die Familie zurückzuführen und den Familienmitgliedern über eine spätere Erbschaft ihren Anteil am Betrieb langfristig zukommen zu lassen.

Die Thematik des Verkaufs oder der Übergabe in der Familie stellt sich im Großteil der zur Übergabe anstehenden Betriebe. Sollte sich kein/e geeignete/r ÜbernehmerIn innerhalb der Familie finden, ist die erste Frage immer, wer an der Firma in der Region und in dieser Branche interessiert ist. Für wen würde dies von Vorteil sein? Gibt es Mitbewerb oder andere Betriebe in der Wertschöpfungskette, die dadurch ihr Angebot erweitern, oder SchlüsselmitarbeiterInnen, die den Betrieb in der ersten Zeit weitertragen?

### WENN DIE KINDER NICHT WOLLEN

Doch wie kommt es nun zu dieser merkwürdigen Situation, dass die Nachkommen das Unternehmen nicht übernehmen möchten? Die entscheidenden Faktoren sind unter anderem:

a) Kommunikation. Wenn Unternehmersprösslinge zu Hause die Eltern über Probleme in der eigenen Firma sprechen und manchmal auch streiten hören, ist es wohl verständlich, „sich das nicht antun“ zu wollen. Wählen

die Kinder dann auch noch Nicht-unternehmerInnen als PartnerInnen, wird es doppelt so schwierig.

- b) Kompetenz. „Du kannst das nicht“, „Ich mache das allein“ usw. – ein typisches Szenario eigenbestimmter UnternehmerInnen führt leicht dazu, dass UnternehmerInnenkinder lieber etwas anderes machen, bei dem es nicht die Konkurrenz des Familien- und Firmenoberhaupts gibt.
- c) Das Dragee Keksi-Syndrom: „Wenn ich nur aufhören könnte“. Die Angst der UnternehmerInnen vor Machtverlust und Bedeutungslosigkeit, wenn sie die Firma hinter sich gelassen haben, führt oft dazu, nicht loszulassen und potenzielle NachfolgerInnen zu verschrecken. Ein häufiges Phänomen ist hier die Enkelnachfolge (Prince of Wales-Szenario).
- d) Verflechtungen von Privat- und Firmenvermögen machen es zusätzlich schwierig, einen Modus zu finden, der alle gleichermaßen befriedigt. Da ist es schon stressfreier für die AltunternehmerInnen, dies bis zur Verlassenschaft aufzuschieben.

### WERTVERLUST DURCH NEUE EIGENTÜMER?

Auch wenn die Idee des Verkaufs an Dritte mitunter recht einfach klingen mag, gehen bei den Preisvorstellungen die Meinungen von KäuferInnen und VerkäuferInnen oft weit auseinander, denn die Bewertung eines Unternehmens liegt immer im Auge der BetrachterInnen. Gilt es z. B. für eine steuerrechtliche Frage, ein neutrales Gutachten



über den Firmenwert zu erstellen, so wird diese anders ausfallen als etwa im Falle eines Schiedsverfahrens oder eben bei einer Betriebsübergabe. Obwohl sich die quantitative Erfassung des Unternehmenswerts über quasi-standardisierte Verfahren der Bilanzanalyse einigermaßen objektivieren lässt, beeinflussen insbesondere bei der Betriebsübergabe strukturelle und subjektive Faktoren des Unternehmens und der VerhandlungspartnerInnen den tatsächlichen Transferpreis sehr stark – meist zum Nachteil der VerkäuferInnen.

Die enge Bindung der Unternehmen an die EigentümerInnen/VerkäuferInnen stellt für diese einen sehr großen Wert dar. Geht die EigentümerInnenenschaft über und dadurch auch die Person des ehemaligen Eigentümers bzw. der Eigentümerin für die KundInnen und MitarbeiterInnen „verloren“, kann der Wert dramatisch sinken. Stellt man sich vor allem vor, das Unternehmen liegt in einer geografisch exponierten Lage, die Kinder des Unternehmens sind an einer Übergabe nicht interessiert und das Unternehmen ist Lokalmatador in seiner Branche in dieser Region – hier wird es schwierig sein, KäuferInnen zu finden, die diese Erwartungshaltung von KundInnen und MitarbeiterInnen über-

nehmen, regional gebunden sind und die Person des ehemaligen Eigentümers bzw. der Eigentümerin nicht mehr in der Firma wissen. Was passiert, wenn neue EigentümerInnen nicht akzeptiert werden? Wie viel ist das Unternehmen dann noch wert?

### GESCHWISTERKRIEG?

Aber auch innerhalb der Familie kann es zu sehr großen Konflikten im Fall einer Übergabe kommen. Stellt man sich hier vor, dass nur eines von mehreren Kindern bereit ist, die Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen. Nach dem Gesichtspunkt der Gleichberechtigung der Kinder müssten jedoch alle zum Zug kommen. Wie werden also die anderen Kinder rechtlich und finanziell befriedigt?

1. Wenn der/die neue EigentümerIn seine/ihre Geschwister auszahlen muss, kann das sehr schnell das Aus für ein noch so fluktuierendes Unternehmen darstellen.
2. Bleiben die anderen Geschwister Mit-eigentümerInnen, dann stellt sich immer die Frage von Mitspracherechten. Derjenige/Diejenige, der/die das ganze Unternehmen führt, hat weder Zeit noch Lust, permanent die Befindlichkeiten der Geschwister zu berücksichtigen und diesen nachzugeben – und hier reden wir noch nicht von Gewinnausschüttung und Thesaurierung, sondern vom Treffen einfacher unternehmerischer Entscheidungen.

3. Werden die anderen Geschwister nicht ausbezahlt, sind aber seit Geburt der Annahme, AnteilseignerInnen an einem Unternehmen zu sein, so kann dies zu sehr unschönen familiären Auseinandersetzungen führen.

Es liegt an den ÜbergeberInnen/VerkäuferInnen, für ihre Kinder eine gerechte Lösung zu finden. In gewisser Weise liegt das auch im familiären Verantwortungsbereich, den Eltern gegenüber ihren Kindern haben. Dennoch zählen unterm Strich für die ÜbergeberInnen folgende Fragen:

- Möchte jemand aus der Familie das Unternehmen weitertragen?
- Gibt es MitarbeiterInnen, die das Unternehmen gerne übernehmen würden?
- Ist für das Unternehmen ein Verkaufsmarkt vorhanden? Kann man es überhaupt verkaufen?

Ein professionelles Team von BeraterInnen kann hier von großem Vorteil sein: UnternehmensberaterInnen, die sich auf Übergaben spezialisiert haben, können der potenziellen ÜbergeberInnenfamilie die für ihren Fall relevanten Varianten aufzeigen, den Unternehmenswert berechnen, den Prozess der Übergabe begleiten und einen möglichen Verkauf durchführen. SteuerberaterInnen sollten immer mit an Bord sein, damit die Berechnung des Unternehmenswerts, die auf Werten der Vergangenheit und der Zukunft basiert, auch stimmt und keine versteckten Verbindlichkeiten später auftauchen. Anwälte und Anwältinnen führen schlussendlich für alle zur Absicherung die Vertragsgestaltung durch und zu guter Letzt bekommt man auch noch Hilfe von der Wirtschaftskammer, die im Rahmen der geförderten Unternehmensberatung mit dem Wissen von ExpertInnen im Bereich der Übergabe unterstützt und weiterhilft.



Dr. Ernst Jauernik



Dr. Hubert Kienast



Karl Hitschmann

### Autoren

**Dr. Ernst Jauernik**

xmv consulting gmbh  
ExpertsGroup ÜbergabeConsultants,  
Bundessprecher

**Dr. Hubert Kienast**

KYCON Beratung  
ExpertsGroup ÜbergabeConsultants,  
Landessprecher NOE

**Karl Hitschmann, MBA CMC**

Tukan Management-, Beratungs- und  
Beteiligungsgesellschaft m.b.H.  
Mitglied der ExpertsGroup Übergabe-  
Consultants NOE

### Unterstützung WK

Experts Group Übergabe Consultants:  
[www.uebergabe.at](http://www.uebergabe.at)  
Geförderte Beratungen:  
[www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)  
Infos zum "Nachfolgecheck":  
[www.gruenderservice.at/nachfolge](http://www.gruenderservice.at/nachfolge)