



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Die optimale

# Unternehmensnachfolge

gemeinsam gestalten und zeitgerecht umsetzen

## Die optimale Unternehmensnachfolge gemeinsam gestalten und zeitgerecht umsetzen

### Autor und Herausgeber:

Handelskammer Bozen

### Unternehmensnachfolge

Südtirolerstraße 60, 39100 Bozen

Tel. 0471 945 642, Fax 0471 945 524

E-Mail: [generation@handelskammer.bz.it](mailto:generation@handelskammer.bz.it)

[www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

### Mit freundlicher Unterstützung von:

Autonome Provinz Bozen - Südtirol

Abteilung 35 - Handwerk, Industrie und Handel

Raiffeisenstraße 5, 39100 Bozen

Tel. 0471 413 640, Fax 0471 413 659

[www.provinz.bz.it/wirtschaft](http://www.provinz.bz.it/wirtschaft)

AUTONOME PROVINZ  
BOZEN - SÜDTIROL

Abteilung 35 - Handwerk,  
Industrie und Handel



PROVINCIA AUTONOMA  
DI BOLZANO - ALTO ADIGE

Ripartizione 35 - Artigianato,  
Industria e Commercio

Grafik: F&P/Bz

Druck: Karo Druck, Frangart (BZ)

2. Auflage, Juni 2011

alle Rechte vorbehalten

Nachdrucke und sonstige Verbreitung – auch  
auszugsweise – nur unter Angabe der Quelle  
(Herausgeber und Titel) gestattet.

## Bereiten Sie die Unternehmensübergabe strategisch vor!

Für eine gelungene Unternehmensübergabe genügt es nicht, die geeignete Person für die Übernahme zu finden – das Unternehmen selbst muss genauso auf die neue Führung vorbereitet werden. Rechtliche Schritte sollten bereits im Vorfeld eingeleitet werden, um dem/der Nachfolger/in im Bedarfsfall sofort die notwendigen Befugnisse übertragen zu können. Außerdem muss der oder die Auserwählte mit dem Unternehmen bereits so vertraut sein, dass ein reibungsloser weiterer Verlauf der Firmentätigkeit gewährleistet ist.



On. Dr. Michl Ebner

Es mag paradox klingen, aber sehr oft florieren Unternehmen oder gehen in Konkurs aus Gründen, die wenig mit Wirtschaftlichkeit zu tun haben, sondern sehr viel mit persönlichen und sozialen Aspekten. Die größte Sorgfalt sollte daher auf den zwischenmenschlichen und den strategischen Bereich der Übergabe gelegt werden.



Dr. Thomas Widmann

Gibt es da Klarheit, kann die Lösung in eine passende steuerliche und rechtliche Form gegossen und damit abgesichert werden. Die Nachfolgeregelung erfordert konkrete und selbstbewusste Schritte vom Unternehmer selbst, um sein Lebenswerk abzusichern. Umso eher wird auch der Übergabeprozess reibungslos verlaufen und desto weniger Widerstand werden die involvierten Personen leisten.

Gelingt dieser Übergang, blickt ein zufriedener Senior mit berechtigtem Stolz auf sein Lebenswerk zurück und ein motivierter Junior gestaltet voller Tatendrang die Zukunft des Unternehmens.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Michl Ebner'.

On. Dr. Michl Ebner  
Präsident der Handelskammer Bozen

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Thomas Widmann'.

Dr. Thomas Widmann  
Landesrat für Wirtschaft

<b>Einführung</b>	6
<b>Ich übergebe mein Unternehmen</b>	7
Je früher desto besser: Die Nachfolge rechtzeitig planen	7
Zeitplanung und Phasen der Übergabe	10
Der Notfallplan	13
Das Lebenswerk „loslassen“ - neue Aktivitäten beginnen	14
Altersvorsorge und Übergabe	17
Die Planung der Übergabe	18
Der ideale Nachfolger: Ist der „Wunschnachfolger“ auch der Richtige?	20
Mögliche Formen der Gegenleistung	22
Einige Übergabeformen im Detail	24
Beratung: die Sicht von Dritten	28
<b>Ich übernehme ein Unternehmen</b>	31
Der Schritt zum Unternehmer	32
Was bedeutet die Nachfolge gegenüber einer Neugründung?	34
Das richtige Unternehmen suchen und finden	38
Der Businessplan: passend zum „neuen alten“ Unternehmen	41
Nachfolger und Mitarbeiter: So lernen sie sich kennen	44
Vertrauenskultur und Wertschätzung im Unternehmen aufbauen	46
Die Nachfolge finanzieren	47
Förderungen für die Unternehmensnachfolge	48
Beratung	49
<b>Gemeinsam die Nachfolge umsetzen</b>	51
Nachfolge planen und organisieren	52
Das Familienunternehmen: interne Nachfolge	55
Das Unternehmen prüfen	62
Wert und Preis des Unternehmens	64
Anpassung der Strukturen an die Unternehmensstrategie	69
Kommunikationskultur bei der Unternehmensnachfolge	74

<b>Rechtliche Absicherung</b>	79
Rechtssicherheit schaffen	80
Das Unternehmen kennen lernen	81
Unternehmenseigentum und Unternehmensführung werden getrennt	84
Das Unternehmen bleibt in der Familie	88
Der Familienvertrag „patto di famiglia“	91
Das Unternehmen wird verkauft	93
Worauf beim Kaufvertrag zu achten ist	94
Kaufen oder pachten?	98
Nachfolge und Arbeitsrecht	99
Nachfolge und Rechtsform. Wer haftet?	102
<b>Steuern und Nachfolge</b>	107
Erbschaft und Schenkung	108
Verkauf des Betriebes	111
Die Einbringung der Einzelfirma in eine Gesellschaft	112
Spaltung von Gesellschaften	113
Die Bewertung des Betriebes durch das Finanzamt	113
Übertragung von Gesellschaftsanteilen	113
<b>Anhang</b>	
Quellenhinweis	115
Verzeichnis nützlicher Internetadressen	115
Adressverzeichnis	117
Fußnoten	120

## Einführung

Die Lebenszeit eines erfolgreichen Unternehmens ist praktisch unbegrenzt. Ein Unternehmer dagegen möchte sich beizeiten vielleicht neuen Aufgaben widmen, sich in den wohlverdienten Ruhestand begeben oder gar ein neues Unternehmen gründen.

Doch was wird dann aus dem bestehenden Unternehmen? Für dessen erfolgreichen Weiterbestand muss es in neue Hände übergeben werden.

Die vorliegende Broschüre wendet sich an beide Seiten, den Übergeber des Unternehmens und seinen Nachfolger. Viele Aspekte einer Unternehmensnachfolge<sup>1</sup> gelten gleichermaßen für den Fremdnachfolger wie für den Nachfolger aus der Familie. Im Vordergrund sollte immer die Kompetenz des Nachfolgers und nicht dessen Familienzugehörigkeit stehen. Dem Thema Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen wurde auf Grund seiner Relevanz in Südtirol ein eigener Abschnitt gewidmet.

Dieser praktische Leitfaden will Ihnen eine erste Orientierung geben und dabei helfen, die bevorstehenden Aufgaben erfolgreich zu meistern. Ziel ist es, den Bestand des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze ebenso wie die wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers langfristig zu sichern. Bitte bedenken Sie, dass es keine Pauschallösung für die Unternehmensnachfolge geben kann. Welche Lösung für Sie optimal ist, hängt von verschiedenen Kriterien ab. Die Broschüre soll Ihnen helfen, diese Kriterien zu erkennen und eine für Ihre individuelle Situation maßgeschneiderte Übergabe- bzw. Übernahmelösung zu finden.

Die Kapitel wurden so gestaltet, dass entscheidende Themen öfters wiederkehren, mit dem Vorteil, dass der Leser sehr bald ein umfassendes Bild erhält. Anhand von Querverweisen fällt die Orientierung leichter und dem Schnelleser bleibt es erspart, alle Kapitel im Einzelnen zu lesen.

Die Checklisten erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist stets ein individueller Vorgang, der den unterschiedlichsten Kriterien unterliegt. Die Checklisten sollen Ihnen daher eine Übersicht über das breite Spektrum an Fragestellungen - an den Übergeber wie an den Nachfolger - geben.

Darüber hinaus enthält der Leitfaden einen ausführlichen Adressenteil. Eine Auflistung weiterführender Literatur, Checklisten und das ABC zur Unternehmensnachfolge finden Sie auf der Internetseite der Handelskammer Bozen, [www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it).

Dieser Leitfaden wendet sich selbstverständlich gleichermaßen sowohl an Unternehmerinnen bzw. Unternehmer als auch an Nachfolgerinnen bzw. Nachfolger. Der besseren Lesbarkeit wegen wurde allerdings auf die weibliche Personenbezeichnung verzichtet.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Ihr Service für Unternehmensnachfolge  
der Handelskammer Bozen



# Ich übergebe mein Unternehmen

Je früher desto besser:  
Die Nachfolge rechtzeitig planen

# Ich übergebe mein Unternehmen

## 1.1. Je früher desto besser: die Nachfolge rechtzeitig planen

*Checkliste: Wie stellen Sie sich die Übergabe vor?*

- Wen wünschen Sie sich als Nachfolger? Warum?
- Wann soll der Nachfolger das Unternehmen übernehmen?  
In Kürze? In ..... Jahren? Warum?
- Wie soll das Unternehmen übergeben werden?  
Familiennachfolge? Fremdgeschäftsführung? Verpachtung? Verkauf?
- Weshalb favorisieren Sie diese Übergabeform?
- Möchten Sie für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein?
- Wenn ja, wie lange und in welcher Funktion?
- Was denken Sie, ist Ihr Unternehmen wert?
- Wie kommen Sie auf diesen Wert?
- Dient dieser Betrag der Alterssicherung?
- Fassen Sie das gefundene Ergebnis nach dem folgenden Muster in einem Satz zusammen:  
„Ich wünsche mir, mein Unternehmen in ..... Jahren an  
..... für Euro .....  
(einmalige Zahlung, Pacht/Rente pro Monat) zu übergeben.“



Jedem Unternehmer liegt das Fortbestehen seines Unternehmens am Herzen. Er denkt vorausschauend über seine Unternehmensstrategie, seine Produkte und Märkte, sowie über seine Mitarbeiter nach. Der Gedanke, den die meisten Unternehmer jedoch gern hinausschieben und oft verdrängen, ist das künftige Abgeben des Betriebes.

Deshalb sollte jeder Unternehmer schon früh genug an eine bevorstehende Übergabe denken, damit verschiedenste Elemente persönlicher, wirtschaftlicher und steuerlich-rechtlicher Natur berücksichtigt werden. Entscheidungen wie „Wer übernimmt das Unternehmen?“, „Wer in der Familie muss ausbezahlt werden?“, „Wie muss sich der Junior auf seine zukünftige Aufgabe vorbereiten?“, können nicht von heute auf morgen gefällt werden, sondern sind Teil eines längeren Entscheidungsprozesses, bei dem es notwendig ist, verschiedene Personen zu involvieren.

Es kostet Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen, sich nach anderen Aktivitäten umzusehen und jemand anderem seinen Platz zu überlassen. Noch schlimmer ist aber der Gedanke, dass der Fortbestand des Unternehmens, für das man so hart gearbeitet hat, bedroht sein könnte. Es sollte im Interesse eines jeden (auch noch jungen) Unternehmers sein, einen qualifizierten Nachfolger für den Notfall parat zu haben, der über die laufenden Geschäfte informiert und in alle betrieblichen Angelegenheiten eingeweiht ist.<sup>2</sup> Gerade aus dieser Notwendigkeit heraus spielt das Thema Nachfolgeregelung und Stellvertretung der Führungsposition im Rahmen der „soft skills“ bei Ratingverfahren im Zuge von BASEL III eine wichtige Rolle. Auch in Zukunft werden Banken die Kreditvergabe und die Kreditkonditionen auch davon abhängig machen, inwieweit der Unternehmer Vorsorge für seine Nachfolge bzw. Stellvertretung mit entsprechenden Maßnahmen getroffen hat.<sup>3</sup>

## Vorbereitung der Unternehmensübergabe

Es gibt eine Reihe von Gründen, die Unternehmensübertragung frühzeitig „anzupacken“. Nur durch eine rechtzeitige Planung bleibt genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, zu planen, Alternativen zu prüfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen, Steuervorteile zu nutzen oder notfalls Korrekturen vorzunehmen.

Grundsätzlich sollte eine gewissenhafte Nachfolgeplanung bereits zehn Jahre vor der eigentlichen Übergabe beginnen. Natürlich heißt das nicht, dass Maßnahmen, die im ersten Jahr vorbereitend getroffen werden, unverändert im zehnten Jahr umgesetzt werden müssen. Hier braucht es die notwendige Flexibilität.

Der Vorteil einer frühzeitigen Planung liegt aber darin, dass ungeahnte Fragen aufgeworfen werden, die es zu beantworten gilt. Lösungen müssen gemeinsam im Unternehmen und in der Unternehmerfamilie gefunden werden. Unternehmen, Unternehmerfamilie und Mitarbeiter können sich so auf die neue Situation einstellen und eventuelles Konfliktpotential schon vor der Übergabe aufdecken. Gerade dieser offene Prozess ermöglicht es, zu verantwortungsvollen Entscheidungen und somit zu einer „starken“ Nachfolge zu gelangen, die für alle beteiligten Personen transparent, verständlich und damit nachhaltig ist.

## Der gesamte Prozess der Unternehmensübergabe erstreckt sich über ca. 5 bis 10 Jahre. Der Seniorunternehmer sollte dabei:<sup>4</sup>

- das Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten,
- sich für eine zuverlässige Altersversorgung bzw. -vorsorge entscheiden,
- das Familienvermögen sichern,
- alle steuerlichen und rechtlichen Komponenten einer Übertragung regeln,
- einen Nachfolger wählen und in das Unternehmen einführen,
- sich konkrete Gedanken über seine Tätigkeiten nach dem Unternehmensausstieg machen.

### 1.2. Zeitplanung und Phasen der Übergabe

Planen Sie die Unternehmensübergabe bzw. -übernahme von Anfang an schriftlich und mit Zeitvorgaben. Dazu gehören auch Vorüberlegungen wie u.a. die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, die Definition von Zielen, die Vereinbarung der Übergabe- und Zahlungsmodalitäten sowie die Regelung von Erbsprüchen.

#### Phasenplan der Nachfolgeregelung<sup>5</sup>

##### Analyse und Bewertung der Ausgangssituation

Dauer 1–2 Jahre

- Festlegen von Zielen, die mit der Übergabe des Unternehmens verfolgt werden. Ihre Entscheidungen haben Konsequenzen für sich und Ihre Familie.
- Übergabeform klären: Verkauf, Familiengesellschaft, Beteiligungsgesellschaft, u.a.
- Führung durch: Familienmitglied, angestelltes Management, Beirat
- Nachfolger suchen: Klären Sie, welche fachlichen und persönlich-menschlichen Eigenschaften der passende Nachfolger haben sollte. Dies ist umso wichtiger, wenn Sie Ihr Unternehmen verpachten oder eine wiederkehrende Rente anstreben und auf den weiteren Erfolg des Unternehmens angewiesen sind.
- Unternehmensphilosophie überprüfen
- Unternehmensstrategie überprüfen und eventuell anpassen
- Führung und Kommunikation aktualisieren
- Rechtliche Regelungen und Vertragswerke: Informationen bezüglich der rechtlichen Absicherung und steuerlichen Auswirkungen Ihrer Entscheidungen sollten Sie rechtzeitig einholen und bei eventuellen Änderungen jeweils überprüfen. Rechtliche Voraussetzungen, wie zum Beispiel die Anpassung des Gesellschaftsvertrages, die optimale Rechtsform für das Unternehmen und eine entsprechende Absicherung Ihrer Person, sollten in Ruhe und von Profis ausgearbeitet werden; Mustervereinbarungen sind hier fehl am Platze, da sie Ihre individuellen Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigen.

- **Steuerliche Komponente:** Insbesondere bei der Weitergabe eines Unternehmens an Verwandte spielt auch die steuerliche Komponente eine besondere Rolle: Erbschafts- und Schenkungssteuer wollen ebenso berücksichtigt werden wie Körperschafts- und Einkommenssteuer.
- **Beratung:** Zur Unterstützung bietet sich an, Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberater für die Gespräche zwischen Unternehmer, Nachfolger, Familie, Führungskräften und Mitarbeitern als Moderatoren hinzuzuziehen. Dies hilft Konflikte zu vermeiden bzw. rasch beizulegen.
- **Unternehmenswert ermitteln:** Was ist Ihr Unternehmen überhaupt wert? Ermitteln Sie den Unternehmenswert zeitnah, es gibt dafür verschiedene Bewertungsverfahren.
- **Rating für eine Kreditvergabe:** Die frühzeitige Regelung der Nachfolge verbessert darüber hinaus das qualitative Rating, das von den Banken und Sparkassen für eine Kreditvergabe laut BASEL III zugrunde gelegt wird. Dies hat Auswirkungen auf die Kapitalbeschaffung sowie auf den laufenden Bankkontakt.<sup>6</sup>
- **Finanzielle Hintergründe:** Erkundigen Sie sich vor dem Verkauf, ob der potentielle Käufer auch in der Lage ist, die Übernahme des Unternehmens zu finanzieren.

### Planung und Gestaltung des Übergabeprozesses

Dauer 2–4 Jahre

Kick-off Treffen für die Nachfolge mit allen Beteiligten (Familienmitgliedern, Führungskräften, Gesellschaftern) zur

- Klärung des Leitbildes/der Vision
- Festlegung der zukünftigen Führungsstruktur
- Erstellung eines Zeitplanes mit Meilensteinen
- **Erarbeitung einer Übergabestrategie:** Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Nachfolger eine Übergabestrategie. Machen Sie sich auch auf kleinere Reibereien und Diskussionen gefasst, da die Interessen der Beteiligten häufig gegensätzlich sind. Diese Gegensätze sollten konstruktiv, im Dialog, im Interesse beider Parteien und im Interesse des Unternehmens ausgeglichen werden.<sup>7</sup>
- **Festlegung des Zeitpunktes der Übergabe:** Suchen Sie sich einen geeigneten Zeitpunkt für die Übergabe aus. Sie sollte möglichst nicht während einer Konjunkturlaute, einer betrieblichen Umbruchphase oder Ähnlichem erfolgen. Auch etwaige größere Transaktionen oder Investitionen sollten abgeschlossen oder nicht gleich fällig sein. Achten Sie außerdem auf einen sicheren Personalbestand.
- **Erstellung eines Zeitplanes:** Erstellen Sie einen konkreten Fahrplan mit Zeitangaben, in dem die einzelnen Schritte des Übergangs niedergelegt sind und in dem Sie Ihre beiderseitigen Ziele aufeinander abstimmen. Enthalten sein sollten der Eintrittszeitpunkt des künftigen Unternehmers und die zukünftige Rolle des Altinhabers sowie dessen Austrittszeitpunkt. Ferner sollten Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungsbereiche des Nachfolgers sowie des Seniors exakt festgelegt werden.<sup>8</sup>
- **Information der Mitarbeiter über die Entscheidungen hinsichtlich des Nachfolgeprozesses:** Berücksichtigen Sie die Mitarbeiter des Unternehmens als kritischen Faktor des Unternehmensübergangs. Betreiben Sie eine offene Informationspolitik und beziehen Sie die Mitarbeiter ein, um Vertrauen im Unternehmen aufzubauen.

- Vorbereitung und Ausbildung des Nachfolgers: Selbst wenn der eigene Sohn oder die eigene Tochter den Betrieb übernimmt, ist eine gewisse Vorbereitung notwendig: Prüfen Sie deren persönliche und fachliche Qualifikationen. Ist eine Zusatzausbildung notwendig? Ist der Nachfolger der Aufgabe gewachsen? Stimmen die persönlichen Voraussetzungen, wie beispielsweise das private Umfeld? Der neue Unternehmer sollte Zeit haben, sich auf die Unternehmensführung und die neuen Aufgaben vorzubereiten.

### Umsetzung des Nachfolgekzeptes

Dauer 2-4 Jahre

- Schrittweise Einführung des Nachfolgers
- Schrittweise Übergabe von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung: Eine gemeinsame Unternehmensleitung führt häufig zu Kompetenzüberschneidungen und Irritationen bei Geschäftspartnern und im Unternehmen. Das gilt vor allem dann, wenn keine klare Regelung hinsichtlich der Kompetenzen getroffen worden ist.<sup>9</sup>
- Regelwerk für gemeinsame Entscheidungsfindung
- Einsetzen eines Beirates für die Nachfolgeregelung: Dieser kann bei weit reichenden Entscheidungen zu Rate gezogen werden oder bei Konflikten als Schiedsstelle fungieren. Der Einsatz eines Firmenbeirates kann darüber hinaus sinnvoll sein, wenn der Unternehmer einen gewissen Einfluss erhalten will, der Geschäftsverlauf nach der Übergabe noch überwacht werden soll oder wenn wesentliche Befugnisse noch nicht vollständig auf den Nachfolger übertragen werden sollen.
- Rückzug aus dem Tagesgeschäft für den Senior, der nun eine eventuell beratende Funktion ausübt

Während es in den ersten Jahren in Phase 1, nach dem Entschluss der Übergabe, hauptsächlich um die Bewertung der Unternehmenssituation geht und Entscheidungen bezüglich der Vorgehensweise anstehen, beginnt in Phase 2 die eigentliche Gestaltung des Übergabeprozesses. Grundsätzlich sollte dabei die Person des Nachfolgers schon feststehen. Mit diesem gemeinsam und unter Einbezug von Familienmitgliedern, Führungskräften und Gesellschaftern, wird die Struktur des „neuen“ Unternehmens festgelegt, eine Strategie samt Zeitplan vereinbart und diese den Mitarbeitern und anderen am Unternehmen interessierten Personen mitgeteilt. Ebenso viel Wert sollte auf die fachliche und unternehmerische Vorbereitung des Nachfolgers gelegt werden, besonders dann, wenn für die anstehende Tätigkeit noch Zusatzausbildungen notwendig sind. Im Zeitraum von 2 – 4 Jahren vor der endgültigen Übergabe sollte dann die schrittweise Einführung des Nachfolgers erfolgen. Dabei gehen Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung nach und nach vom Senior bzw. Übergeber auf den Junior bzw. Nachfolger über. Der Senior nimmt immer mehr eine beratende Funktion ein und zieht sich aus dem Tagesgeschäft zurück.

### 1.3. Der Notfallplan

Die Mindestform eines Nachfolgeplanes stellt der sogenannte "Notfallplan" dar, welchen jeder Unternehmer, unabhängig davon, ob er sich gerade mit der Nachfolge beschäftigt oder nicht, vorbereiten sollte. Manchmal kann es im Unternehmen kurzfristig zu unvorhergesehenen Situationen kommen, in denen eine andere Person das Steuer übernehmen muss.

Diese Ersatzperson, die auch nur zeitweilig eingesetzt sein kann, muss dann in der Lage sein, das Tagesgeschäft eigenständig weiterzuführen. Das ist in einigen Fällen sehr schwierig, denn manchmal sind die einfachsten Dinge nicht auffindbar und es kommt zu folgenden Fragen: Wie heißt das Passwort des Computers? Wo sind welche Dateien abgespeichert? Wo sind die Versicherungsunterlagen? Wer hat Zugriff auf das Konto? Wer ist unterschriftsberechtigt? Wo liegt der Safeschlüssel? Wer darf eigentlich Entscheidungen treffen? ...

Ein Notfallplan ist angesagt und wird allen Unternehmern, ganz gleich welchen Alters, unbedingt empfohlen. Das Verfassen des Notfallplans sollte also beim Einzelnen nicht für Unruhe sorgen, sondern für Gelassenheit: „Es ist ja ein sehr schönes Gefühl, alles abgesichert zu wissen!“ Die Notfallregelung sollte Ihr Unternehmen und die von Ihnen finanziell abhängigen Personen absichern. Insbesondere wenn Sie alleiniger Entscheidungsträger im Unternehmen sind, sollten Sie vorsorgen und schriftlich festhalten, wie in der Zeit Ihrer Abwesenheit verfahren werden soll.

Der Notfallplan muss kein aufwändiges Dokument darstellen, er muss nur Aufschluss darüber geben, wo im Notfall welche wichtigen Gegenstände oder Dokumente auffindbar sind. Er muss die Namen derjenigen enthalten, die auf diese zurückgreifen und die Entscheidungen treffen dürfen und diese müssen entsprechend informiert sein.

Alle involvierten Personen sollten – wenn auch nicht über den Inhalt des Notfallplans – zumindest über dessen Existenz informiert sein. Weiters sollte er bei einer Vertrauensperson hinterlegt werden, am besten bei Ihrem Rechtsanwalt. Überprüfen Sie die Inhalte mindestens einmal im Jahr und passen Sie ihn an veränderte Gegebenheiten an. Informieren Sie Ihren Stellvertreter und Ihre Sekretärin, wo der Notfallplan zu finden ist.

#### Folgende Angaben sollte ein Notfallplan auf jeden Fall enthalten:

- **Vertretungsplan:** Detaillierte Befugnisregelung: Wer kann im Notfall kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen?
- **Vollmachten:** Liste aller Vollmachten, zusätzliche Vollmachten für die Zeit Ihrer Abwesenheit, Handlungsvollmacht, Prokura, Bankvollmacht
- **Bei Gesellschaften:** Welche Regelungen muss der Gesellschaftsvertrag enthalten, z.B. die Regelung, dass mindestens zwei Gesellschafter den Betrieb nach außen vertreten.
- **Nachlassregelung:** Abschrift Ihres Testamentes und/oder Erbvertrages
- **Schlüsselverzeichnis** der Firma
- **Passwörter**
- **Wichtige Adressen**, am besten in einer Mappe gesammelt

- **Firmen-Versicherungen:** Auflistung der Versicherungen und Kopien der Polizen
- **Bankverbindungen:** Auflistung aller Bankkonten, Aufstellung der Kapitalanlagen, Liste der Bankvollmachten
- **Verträge:** Kopien wichtiger Verträge, Leasingverträge, Lieferantenvereinbarungen
- **Immobilien:** Grundbuchauszüge und eine Auflistung des Immobilienbesitzes.

Neben dem Notfallplan sollte natürlich die eigentliche Nachfolge mit einem Nachfolgeplan früh genug geplant werden, um die Übertragung und den vorgesehenen Nachfolger ausreichend vorzubereiten. Denn der Notfallplan ersetzt langfristig den Nachfolgeplan nicht. In der Praxis bleibt also der Gedanke an die Übergabe bestehen und gehört zur Essenz des „Unternehmer-Seins“.

## 1.4. Das Lebenswerk „loslassen“ – neue Aktivitäten beginnen

Viele Unternehmer sind bis ins hohe Alter hinein aktiv im privaten und beruflichen Leben. Für die meisten ist es deshalb unvorstellbar in Rente zu gehen. Viele, die ihre Betriebe selbst gegründet und jahrzehntelang geführt haben, betrachten ihr Lebenswerk nicht nur als Arbeit, von der es sich auszuruhen gilt, sondern als Lebensaufgabe und möchten so lange wie möglich das Ruder in der Hand halten.

Doch soll der Senior ja auch nicht alle Aktivitäten von heute auf morgen ablegen, sondern diese vielmehr schrittweise auf Aktivitäten in eine „neue Welt“ jenseits des Unternehmens verlagern. Auch wenn der ausscheidende Unternehmer noch eine Funktion als Beirat, Aufsichtsrat oder Berater im Unternehmen wahrnimmt, entbindet ihn das von der bisherigen Funktion als oberste Führungskraft: Aus aktivem Führen wird aktives Beaufsichtigen oder aktives Beraten. Doch diese Funktion liegt nun abseits des Tagesgeschäftes. Für den Senior stellt dieser Wandel aber trotzdem einen Verzicht dar, der anfangs mit Leere und Sinnverlust verbunden sein kann. Die Chance besteht aber gerade darin, in neuen Bereichen Beschäftigungen und Bestätigungen zu finden, die sich als genauso reizvoll erweisen können.

Andere wertvolle Herausforderungen gehören nun zur Tagesordnung: Der Senior mit all seinen Erfahrungen und seinem Wissen. Es sind seine Authentizität, Unbestechlichkeit, Erfahrung und Fähigkeit zur Integration, die ihn kennzeichnen. Und gerade diese Charakteristiken – von außen an das Unternehmen herangetragen – helfen dem neuen Unternehmer die Unternehmensgeschichte erfolgreich weiterzuschreiben.

Spätestens mit 55 Jahren sollte die Übergabepflicht vorgenommen und die Phase bis zur Übergabe als nochmalige Herausforderung zum Durchstarten – im Sinne eines Motivationsschubs betrachtet werden. Im Idealfall ist die Ernte eingefahren, um existenzielle Lebensgrundlagen muss man sich nicht mehr sorgen. Auch stellt die Eroberung eines vorderen Platzes im Wettbewerb um Marktanteile kein Ziel mehr dar.

Im Familienbetrieb ist mit der Nachfolgeplanung noch früher zu beginnen. Die Nachfolge darf hierbei keinesfalls zum Tabuthema gemacht werden. Es darf auch keine Scheu davor entwickelt werden, brennende Fragen offen anzusprechen.

Setzen Sie sich – so wie Sie es als Unternehmer gewohnt sind – aktiv mit Ihrer neuen

Lebensphase auseinander. Definieren Sie die Übergabe und Ihre Rolle dabei als ein neues Projekt, das Sie mit Ihrer unternehmerischen Klarheit und Weitsicht planen und umsetzen.

Es geht dabei jedoch nicht um neue Märkte oder neue Produkte, sondern das Ziel heißt „Loslassen“. Allein das Erreichen dieses Zieles ist paradoxerweise eine wichtige existenzsichernde Maßnahme für die Zukunft des Unternehmens.<sup>10</sup>

### Klärung der individuellen Zielvorstellungen bei der Übergabe

- Was wünschen Sie sich für sich persönlich, was für das Unternehmen?
- Wie sieht es mit Ihren persönlichen Zielen aus? Sollen Sie und Ihre Familie wirtschaftlich abgesichert sein?
- Möchten Sie weiterhin, bei Übergabe an ein Familienmitglied, ein Mitspracherecht nach dem Ausscheiden aus Ihrem Unternehmen haben oder zumindest mit entscheiden, welche Richtung künftig eingeschlagen werden sollte?
- Oder möchten Sie einen klaren Schlussstrich ziehen und sich ganz zurückziehen? Falls ja, haben Sie bereits Ideen, wer sich für das Unternehmen interessieren könnte?
- Und haben Sie sich auch über die steuerlichen Folgen des Verkaufs Ihrer Firmenanteile Gedanken gemacht?

### Was möchten Sie, wenn der baldige Ausstieg vollzogen ist?

- Wofür stehe ich persönlich?
- Welchen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrag will ich künftig leisten?
- Wie kann ich das umsetzen?

Denken Sie daran: Je eher Sie sich um die Nachfolge kümmern, desto sicherer können Sie sein, dass Sie es sind, der entscheidet, wie es mit dem Unternehmen weitergeht.

### An der Tradition festhalten?

Besonders bei Familienunternehmen trifft man häufig auf ein krampfhaftes Festhalten an alten Traditionen und Gewohnheiten. Dabei gilt als Tradition entweder die absolute Verknüpfung der Familie mit dem Betrieb oder das Festhalten an einem bestimmten Handwerk oder die regionale Verwurzelung eines Betriebs.

Doch lässt Tradition keine Veränderungen zu?

Selbstverständlich ist es wichtig, Erhaltenswertes zu bewahren und zu pflegen. Manchmal besteht aber die Notwendigkeit, Dinge zu verändern und Neuerungen einzuführen, gerade um den Fortbestand des Unternehmens und dessen Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu garantieren. Es liegt in der Natur der Dinge, dass dies dem Junior, der das Unternehmen frisch übernimmt, wahrscheinlich leichter fällt als dem Senior. Selbstverständlich müssen auch die Neuerungen jeweils kritisch überprüft und Innovationen passend zu den Gegebenheiten im Unternehmen eingeführt werden.

Tradition sollte als gelebte Geschichte erhalten werden und als solche darf sie auch Veränderungen zulassen. Die Grundbausteine, welche die Tradition eines über mehrere Generationen aktiven Unternehmens auszeichnen, sind das Unternehmertum und die Freude an der Unternehmensführung.<sup>11</sup>

## Emotionale Konflikte<sup>12</sup>

Der Senior hat dem Betrieb „seinen Stempel aufgedrückt“ und ist mit seiner Art der Unternehmensführung erfolgreich gewesen. In vielen mittelständischen Betrieben hat auch die Ehefrau eine klar definierte Position, informell ist sie oft zuständig für das Beziehungsmanagement im Unternehmen. Der Nachfolger wird sicherlich seine eigenen Vorstellungen von Unternehmensführung in den Betrieb einbringen wollen. Mit der Übergabe entsteht daher oft ein emotionaler Konflikt.

Die Fälle, in denen der scheidende Chef die vom Nachfolger getroffenen Entscheidungen kritisiert oder gar in die Unternehmensführung eingreift, sind nicht selten. Dies führt in aller Regel zu Auseinandersetzungen, in die auch Mitarbeiter einbezogen werden. So untergraben viele Unternehmer die Autorität ihres Nachfolgers und setzen unter Umständen die Zukunft ihres Betriebes aufs Spiel.

Versuchen Sie – so schwer es auch fallen mag – zu akzeptieren, dass die jüngere Generation manches anders sieht und anders umsetzt. Machen Sie Zugeständnisse. Nehmen Sie hin, dass die Dinge neu gestaltet und auch Fehler gemacht werden. Nur so kann Ihr Nachfolger das Unternehmen und sich selbst weiterentwickeln.

### *Checkliste für den Übergeber*

- Fühlen Sie sich bereit zum Übergeben?
- Was war oder ist der Anlass für Sie, sich mit der Unternehmensnachfolge zu beschäftigen?
- Welche Optionen und Alternativen haben Sie angedacht?
- Welche Übergabemodelle kommen für Sie in Frage: Verkauf, Verpachtung, Schenkung, Übertragung oder Aufteilung?
- Ist der Verkauf des Unternehmens für Sie in Betracht zu ziehen?
- Welche steuerlichen Konsequenzen haben die einzelnen Übergabemodelle (Erbchaftssteuer, Besteuerung von Veräußerungsgewinnen, etc.)?
- Welchen Einfluss möchten Sie nach der Übergabe auf Ihr Unternehmen noch ausüben?
- An wie vielen Tagen im Jahr möchten Sie als Anteilseigner an wichtigen Sitzungen teilnehmen?
- An wie vielen Tagen im Monat möchten Sie als Seniorberater tätig sein?
- Wann wollen Sie den Betrieb übergeben? In welchen Schritten soll die Übergabe erfolgen? In einem Schritt zu einem bestimmten Termin oder als gleitender Übergang?
- Welchen Anlass könnten Sie für die Unternehmensübergabe nutzen? Ihren nächsten runden Geburtstag? Das nächste Datum für das Firmenjubiläum? Die nächste Weihnachtsfeier?



*Checkliste: Was tun nach der Übergabe?*

- Welche Aktivitäten haben Sie immer wieder bis zum Ruhestand hinausgeschoben?
- Welche Träume wollten Sie sich schon lange erfüllen?
- Welche Hobbys sind während Ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu kurz gekommen?
- Gibt es Ehrenämter, die Sie reizen?
- In welchen Organisationen (z. B. Berufsverbänden, politischen Parteien, Vereinen) könnten Sie Ihr fachliches Know-how einbringen?
- Könnten Sie in einem Spezialgebiet noch einmal als Selbstständiger tätig sein?
- Wie könnten Sie Ihre Partnerschaft in der neuen Lebensphase neu gestalten und beleben?

## 1.5. Altersvorsorge und Übergabe<sup>13</sup>

Es ist notwendig, sich rechtzeitig über eine mögliche Nachfolge Gedanken zu machen, denn nicht nur altersbedingte Gründe können zu einem vorzeitigen Arbeitsausfall des Unternehmers führen. Eine Krankheit, ein Unfall oder durch andere Einflüsse veränderte Lebensumstände machen es dem Unternehmer manchmal unmöglich, die eigene Firma weiterzuführen. Fehlt dann eine vorausschauende Planung, kann dies für das Unternehmen im schlimmsten Fall das Aus, für die Familie den finanziellen Ruin und für die Mitarbeiter den Verlust der Arbeitsplätze bedeuten.

Damit der Ruhestand hält, was er verspricht, gilt es, die Unternehmensnachfolge rechtzeitig zu planen und Steuervorteile zu nutzen, ganz egal, ob es sich um den Verkauf, die Vererbung oder eine andere Form der Übergabe handelt. Überlassen Sie die Zukunft nicht dem Zufall!

Für zukünftige Übergeber ist eine frühzeitige Sicherung ihrer privaten Altersversorgung notwendig, weil der Übergabewert einer Firma aus Sicht des Übergebers meist überschätzt wird. Leider versäumen es viele Unternehmer, frühzeitig an ihre Altersvorsorge zu denken und vertrauen dann auf den Unternehmensverkauf oder eine Übergabe gegen Versorgungsleistungen.

Dieses Versäumnis hat oft schwerwiegende Konsequenzen:

- Sie wissen nicht, was Ihr Unternehmen zum Zeitpunkt Ihres geplanten Ausstiegs wert ist.
- Sie wissen nicht, ob Sie einen zahlungskräftigen Nachfolger finden.
- Sie wissen nicht, wie die allgemeine Wirtschaftslage sein wird.

Im ungünstigsten Fall sind Sie daher im Alter nicht ausreichend versorgt. Nicht selten gehen Unternehmer nach der Devise „arbeiten bis zum Umfallen“ vor. Aber was ist, wenn Sie erkranken und nicht mehr arbeitsfähig sind? Prüfen Sie für diesen Fall, ob Sie mit der Übertragung des Unternehmens tatsächlich Ihren Ruhestand finanzieren möchten und ob Sie künftig für Ihren Lebensunterhalt genügend finanzielle Mittel zur Verfügung haben werden. Eine sichere und ausreichende Altersvorsorge sollte daher schon in

jungen Unternehmerjahren getroffen werden. Wenn Ihre persönliche Vorsorge durch eine erfolgreiche Unternehmensübertragung ergänzt werden kann, umso besser. Überlegen Sie, welche Form der Gegenleistung für Sie am günstigsten ist, ohne dass die Liquidität des Unternehmens zu sehr eingeschränkt wird. Der Kaufpreis kann als Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistungen in Form von Rente, Rate oder dauernder Last gezahlt werden. Vergessen Sie aber nicht, dass Umfang und Zahlungsweise des Kaufpreises die Liquidität, Rentabilität und Substanz des Unternehmens schonen sollten, um dessen Fortbestand zu sichern.

#### *Checkliste: Rente und Altersversorgung bei wiederkehrenden Leistungen*

- Ist meine Altersversorgung durch weiteres Vermögen gesichert?
- Wie hoch ist mein monatlicher finanzieller Bedarf?
- Wie hoch ist der Marktwert des Unternehmens?
- Werden die zukünftig erwarteten Unternehmenserträge ausreichen, um zusätzlich zu den laufenden Aufwendungen auch die Zahlungen an den Übergeber zu tragen?
- Sollten gleich bleibende Zahlungen vereinbart werden oder sollten die Zahlungen beispielsweise gewinnabhängig sein?
- Sollen bei gleich bleibenden Zahlungen Anpassungen an Inflation o.ä. erfolgen?
- Sind Sicherheiten für den Fall vereinbart, dass der Nachfolger seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann? Wenn ja, sind diese Sicherheiten werthaltig?
- Ist es aus steuerlicher Sicht besser, eine Rente oder eine dauernde Last zu vereinbaren?
- Sollten die Rentenzahlungen auch nach dem Tod des Übergebers noch an den überlebenden Ehegatten weitergezahlt werden? Wenn ja, ist das vertraglich vereinbart?

## 1.6. Die Planung der Übergabe

### Die Übergabezeit gemeinsam mit dem Junior bzw. Nachfolger gestalten<sup>14</sup>

Für den Fall, dass Sie sich entschließen, gemeinsam mit Ihrem Nachfolger eine Zeit im Unternehmen zu arbeiten, sollte dieser Zeitraum vorher genau festgelegt werden. Vorteil dieser Variante ist, dass der Nachfolger sukzessive die inneren und äußeren Strukturen des Betriebes kennenlernt. Vereinbaren Sie gemeinsam bestimmte Spielregeln, die für beide Seiten bindend sind. Unterliegen Sie nicht der Versuchung, bei anscheinend weitreichenden Fehlentscheidungen des Nachfolgers autoritär durchzugreifen.

In solchen Fällen ist es ratsam, einen von beiden Seiten akzeptierten Moderator hinzuzu-

ziehen. Dabei versteht es sich von selbst, dass solche Konflikte nicht vor der Belegschaft ausgetragen werden.

Definieren Sie zusammen mit Ihrem Nachfolger genaue Aufgaben- und Verantwortungsbereiche mit eindeutigen Befugnissen und übertragen Sie diese Schritt für Schritt nach einem vereinbarten Zeitplan. Beteiligen Sie den Junior – entsprechend seiner übernommenen Verantwortung – an Erfolg und Kapital. Das fördert die Motivation und das unternehmerische Denken. Je selbstständiger Sie den Junior arbeiten lassen, je mehr Verantwortung Sie ihm übertragen, desto leichter fällt Ihnen das Loslassen.

### Notwendige Schritte für die Vorbereitung und Planung

Jeder Unternehmer sollte frühzeitig bedenken, dass für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensübergabe drei Voraussetzungen wichtig sind:

- Erstens: Der Betrieb muss wirtschaftlich rentabel und wettbewerbsfähig bleiben. Um dessen Existenz langfristig zu sichern sind auch im Hinblick auf die bevorstehende Übergabe kontinuierliche Investitionen notwendig.
- Zweitens: Bei einer Übertragung innerhalb der Familie müssen die Eigentums- und Vermögensverhältnisse in einem Testament oder Erbvertrag fixiert sein. So wird eine existenzgefährdende Zerstückelung von Betrieb und Vermögen verhindert.
- Drittens: Ein fähiger Nachfolger sollte gefunden werden.

#### Folgende Schritte werden empfohlen:

- Entscheidung für die Übergabe
- Suche und Prüfung des geeigneten Nachfolgers
- Kick-off Meeting zur Planung der Vorgangsweise
- Kommunikation an Familienangehörige
- Schriftliches Festhalten von Entscheidungen
- Angleichung der Entscheidungen und der Planung bei sich ergebenden Veränderungen
- Rechtliche Absicherung der getroffenen Entscheidungen
- Berücksichtigung der steuerlichen Komponente
- Kommunikation an die Mitarbeiter
- Entwicklung einer gemeinsamen Strategie
- Leben und Entwickeln gemeinsamer Werte.

## Berücksichtigen Sie:

### **Verbindliche Terminvereinbarungen:**

Sie stellen die Grundlage für den Vorbereitungsprozess dar. Nur so können die Betroffenen Schritt für Schritt zur verbindlichen Festlegung und Einhaltung des Übergabetermins kommen. Das Hinauszögern der schon lange geplanten Übergabe hat schon manchen potentiellen Nachfolger in die Resignation getrieben. Die schriftliche Fixierung des Maßnahmenpaketes in einem Projektplan ist deshalb unabdingbar, so dass dieser jederzeit von allen Beteiligten und Betroffenen eingesehen und überprüft werden kann.

### **Vertragliche Regelungen:**

Die anstehenden vertraglichen Änderungen, wie die Eigentumsübertragung und vermögensrechtlichen Änderungen, sind von großer Bedeutung und mit verschiedenen Risiken für das Unternehmen und die beteiligten Partner verbunden. Fachlicher Beistand von Steuerberatern, Juristen und Notaren ist unbedingt angeraten. Alle relevanten Verträge müssen hinsichtlich der veränderten personellen und wirtschaftlichen Bedingungen überprüft und bei Bedarf neu erstellt werden.

### **Stellenbeschreibungen:**

Es ist ratsam, einen Fahrplan für die Übergabe zu erstellen, der die aktuellen Aufgaben bzw. die Neuverteilung und schrittweise Übertragung dieser Aufgaben festlegt.

### **Businessplan:**

Der Businessplan fasst die getroffenen Entscheidungen zusammen und legt die Richtung für die zukünftige Entwicklung fest. Einerseits legt er die Ausgangssituation dar, andererseits ist er Richtungsweiser für die Strategie, die der neue Unternehmer verfolgen möchte und die vom Altunternehmer „abgesegnet“ werden muss.

### **Kommunikationskultur:**

Es ist wichtig, darauf zu achten, die richtigen Informationen im richtigen Umfang und zum richtigen Zeitpunkt weiterzugeben. Fühlen sich einzelne Personen im Unternehmen nicht genügend mit Informationen versorgt, kommt es leicht zu Unzufriedenheit und Widerständen.

## 1.7. Der ideale Nachfolger: Ist der „Wunschnachfolger“ auch der Richtige?

Die Zeiten, in denen der Sohn oder die Tochter ein Familienunternehmen automatisch übernehmen, sind vielerorts vorbei. Fragen Sie also Ihre Kinder rechtzeitig, ob sie sich für die Nachfolge interessieren. Gehen Sie nicht einfach davon aus, dass eine einmalige Äußerung in diese Richtung sich nicht trotzdem noch verändern kann.

Der Wunschnachfolger in einem Familienunternehmen sollte zumeist aus der Familie sein. Tatsache ist, dass oft wegen starker emotionaler Verwicklungen die objektive Betrachtungsweise unmöglich wird und dies die schwierigste Art der Nachfolge ist. Dazu kommt, dass die Erwartungen des Übergebers an den Nachfolger bei Familienangehöri-

gen in der Regel größer als bei Dritten sind.

Unverzichtbarer Baustein für eine gelungene Nachfolgeregelung ist das Vorhandensein eines geeigneten und motivierten Nachfolgers. Oftmals ist dieser im Familienkreis nicht vorhanden und auch aus dem Unternehmen heraus kann die Position des Nachfolgers vielleicht nicht besetzt werden. Ist die interne Nachfolge nicht möglich, müssen Sie sich anderweitig nach einem Nachfolger umsehen.

Erstellen Sie ein Anforderungsprofil, in dem Sie die kaufmännische, fachliche und soziale Kompetenz des Nachfolgers bewerten und auch die Eigenschaften und Qualitäten, die ihn als Unternehmer auszeichnen. Beurteilen Sie seine Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und zu delegieren. Achten Sie darauf, dass Ihre Anforderungen auch realistisch sind. Lassen Sie den in Frage kommenden Übernehmer zusätzlich von einer Person Ihres Vertrauens beurteilen.

## Formen der Unternehmensübertragung

### Familieninterne Nachfolgeregelung – Übertragung

- an Familienmitglieder
- an Verwandte

### Familienexterne Nachfolgeregelung – Übertragung

- an dritte Personen
- an einen / mehrere Mitarbeiter
- an ein Unternehmen

### Nachfolgeregelung in der Familie

- Welche Interessen und besonderen Begabungen hat der Einzelne?
- Welche beruflichen und persönlichen Entwicklungen sind für die einzelnen Familienmitglieder denkbar, auch außerhalb des Unternehmens?
- Welche Ausbildungswege halten mehrere Optionen offen und entsprechen den individuellen Wünschen?

In der Familie ist zunächst zu prüfen, ob ein oder mehrere Nachfolger grundsätzlich interessiert und auch geeignet sind. Ist das der Fall, sollten rechtzeitig offene Gespräche zwischen den Kindern untereinander und gemeinsam mit den Eltern stattfinden.

Überprüfen Sie bei familieninternen Nachfolgern:

- Können Führungsmannschaft und Mitarbeiter den Nachfolger akzeptieren?
- Lässt der Gesellschaftsvertrag es zu, dass der auserwählte Nachfolger das Unternehmen übernehmen kann?
- Entsprechen Ehevertrag, Testament oder Erbvertrag den Nachfolgeplänen?

*Rechtliche Regelungen der Übertragung in der Familie lesen Sie auf Seite 88 nach, Abschnitt „Das Unternehmen bleibt in der Familie“.*

*Formen der steuerlichen Belastung finden Sie im Kapitel „Steuern und Nachfolge“, ab Seite 108.*

*Dem Thema Familienunternehmen ist ein eigener Abschnitt gewidmet. Lesen Sie dazu auf Seite 55 „Das Familienunternehmen: interne Nachfolge“.*

### **Gemischte Lösung: Übergabe an Gesellschafter, Führungskräfte oder Mitarbeiter**

Kommt kein Familienmitglied als Nachfolger in Frage, muss überlegt werden, ob ein Gesellschafter, eine Führungskraft oder ein leitender Mitarbeiter die Führung übernehmen kann. Im Falle einer gemischten Lösung kann das Unternehmen in der Familie bleiben und wird von einem Fremdgeschäftsführer geleitet. Dabei wird das Familienunternehmen in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt, welche ihren Nachfolger auf dem Markt sucht. Dieser leitet dann die Geschicke des Unternehmens als Geschäftsführer, wobei es sicher von Vorteil ist, wenn er finanziell beteiligt ist. Ansonsten kann man sich für eine Form entscheiden, bei der die Entscheidungen des Geschäftsführers durch einen Beirat oder Aufsichtsrat abgesichert und kontrolliert werden.

### **Externe Nachfolge**

Unverzichtbarer Baustein für eine gelungene Nachfolgeregelung ist das Vorhandensein eines geeigneten und motivierten Nachfolgers. Oftmals ist dieser im Familienkreis nicht vorhanden und auch aus dem Unternehmen heraus kann die Position des Nachfolgers oft nicht besetzt werden.

### **Unternehmensbörsen:**

Bei der Suche nach einem qualifizierten externen Kandidaten oder nach einem passenden Unternehmen bieten Unternehmensbörsen ein ideales Hilfsmittel. Ein Beispiel einer Unternehmensbörse in Italien ist Incontrerete <http://voci.infocamere.it>, ein kostenloser virtueller Marktplatz, an dem Angebot oder Nachfrage von Unternehmen zusammentreffen, bzw. auch die Suche nach Gesellschaftern vorgesehen ist.<sup>15</sup>

*Beispiele weiterer Börsen finden Sie auf den Seiten 39 und 40. "Das richtige Unternehmen suchen und finden."*

## **1.8. Mögliche Formen der Gegenleistung<sup>16</sup>**

### **Verkauf des Unternehmens**

Möchten Sie Ihr Unternehmen nicht innerhalb der Familie weitergeben oder steht Ihnen diese Möglichkeit nicht zur Verfügung, können Sie natürlich an Dritte verkaufen. Bei der Veräußerung des Unternehmens kommt bei Klein- und Mittelunternehmen dem „strategischen Käufer“ eine große Bedeutung zu. Denn das Unternehmen ist nicht nur eine Kapitalanlage für den Käufer, sondern dieser übernimmt als zukünftiger Unternehmer oder Gesellschafter auch eine Führungsrolle im Unternehmen. Der neue Unternehmer möchte durch die Übernahme neue Wachstumspotentiale generieren.

Externe Nachfolger verfügen aber in den seltensten Fällen über genügend Eigenkapital zur Finanzierung des Kaufpreises. Für den Verkauf des Unternehmens gibt es verschiedene Optionen, die es ermöglichen, ein Finanzierungskonzept zu entwickeln, mit dem der interne/externe Nachfolger Anteile über einen definierten Zeitraum erwerben kann: MBI (Management buy in), MBO (Management buy out), Beteiligungsmodelle u.a. (Nähere Erläuterungen hierzu siehe auf Seite 24 ff). Der Kaufpreis wird so zum Großteil aus dem Cashflow des Unternehmens finanziert.

- **Verkauf gegen Einmalzahlung**

Bei der Einmalzahlung erhalten Sie den Kaufpreis sofort und in einem Betrag. Sie sind nicht abhängig vom weiteren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und können den Betrag zum Beispiel gut verzinst anlegen. Sie entscheiden, ob Sie nur den Erlös oder nur die Zinsen verbrauchen oder ob eine Mischform sinnvoll ist. Wenn Sie den Kaufpreis als Einmalzahlung erhalten und diesen Betrag verzinslich anlegen, sollten Sie zuvor Ihre monatlichen Einkünfte berechnen.

- **Verkauf gegen Kaufpreistraten**

Sie geben dem Nachfolger die Möglichkeit, den Kaufpreis nach und nach zu bezahlen. Sie geben ihm also einen Kredit und können auf die Raten noch einen Zinsanteil hinzurechnen. Im Kaufvertrag sollte außerdem eine Wertsicherungsklausel aufgenommen werden, um die Raten an die Lebenshaltungskosten anzupassen (Lebenshaltungskostenindex). Bei der Entscheidung für oder gegen eine Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistungen sollten Sie immer auch steuerliche Aspekte berücksichtigen. Lesen Sie dazu Kapitel: „Steuern und Nachfolge“, Seite 108.

Bei wiederkehrenden Zahlungen übernimmt der Verkäufer die Finanzierungsfunktion und damit auch einen großen Teil des Risikos. Es müssen daher entsprechende Sicherheiten, wie Eigentumsvorbehalte, Bürgschaften oder Rücktrittsrechte, in den Kaufvertrag mit eingebaut werden. Die Form der wiederkehrenden Zahlungen kann entweder die bloße Aufteilung des Kaufpreises in Ratenzahlungen, eine bis zum Tod des Verkäufers zu bewirkende Rentenzahlung oder auch eine z.B. am Unternehmenserfolg zu orientierende flexible Zahlungsfolge sein.

- **Verkauf gegen Rente**

Bei der Rentenzahlung unterscheidet man zwischen Leib- und Zeitrente. Die Leibrente erlischt mit dem Tod des Nutznießers. Es kann aber auch vereinbart werden, dass sie an einen Erben übergeht oder aber die Zahlung der Restsumme fällig wird. Renten werden in gleichen Abständen und in gleicher Höhe an den ehemaligen Inhaber gezahlt.

- **Verkauf gegen dauernde Last**

Der Kaufpreis kann auch in Form einer dauernden Last gezahlt werden. Darunter ist eine wiederkehrende Zahlung über einen Mindestzeitraum von zehn Jahren zu verstehen. Die Zahlungen erfolgen regelmäßig, aber nicht in gleicher Höhe. Sie orientieren sich in der Regel an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und des Nachfolgers.

Verkauft der Inhaber das Unternehmen gegen wiederkehrende Leistungen in Form von Rente, Rate oder dauernder Last, muss er einige Jahre warten, bis der Kaufpreis ganz getilgt ist. Da er vom unternehmerischen Geschick seines Nachfolgers abhängig ist, ist es ratsam, die Forderungen abzusichern. In Frage kommt eine dingliche Absicherung über Grundstücke und Gebäude oder über einen Eigentumsvorbehalt. Ist dies nicht möglich, kann der Veräußerer eine Bankbürgschaft über einen Teil der künftigen Zahlungen vereinbaren.

- **Eigentumsübertragung unter Vorbehalt des Fruchtgenussrechtes (Fruchtgenuss)**

Auch hier hängt eine wirksame Altersvorsorge von der Ertragskraft des Unternehmens ab. Da sich auch der Übernehmer vorsorgen muss, eignet sich ein Ertragsvorbehalt nur bei Kapitalgesellschaften.

- **Pacht**

Bei der Pacht wird ein „lebendiges“ Unternehmen weitergegeben, ohne dass der Pächter Eigentümer wird. Der Pächter hat das Recht, für einen bestimmten zeitlich festgelegten Zeitraum oder unbefristet – mit Kündigungsfristen auf beiden Seiten – das Unternehmen zu nutzen. Dafür zahlt der Pächter einen Pachtzins. Wenn Sie als Eigentümer Ihr Unternehmen zunächst verpachten, sollten Sie die Pachthöhe nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes bemessen. Wie beim Kaufpreis spielt auch hier Verhandlungsgeschick eine gewisse Rolle. Beachten Sie als Übergeber aber: Ist die Pacht zu hoch, kann das zur Zahlungsunfähigkeit des Betriebes und damit zum Ausfall der Pachtzahlungen führen.

Wie beim Kauf gegen wiederkehrende Zahlungen muss der Nachfolger auch hier keinen Gesamtkaufpreis finanzieren. Darüber hinaus besteht eventuell ein Interessengegensatz zwischen Pächter und Verpächter. Zum Beispiel wird der Pächter daran interessiert sein, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch Investitionen zu steigern. Der Verpächter wird diese Investitionen aber unter Umständen nicht tätigen wollen, weil er als Eigentümer des Betriebes nicht gleichzeitig Nutznießer ist.

## 1.9. Einige Übergabeformen im Detail

### Management-buy-out: Die Mitarbeiter übernehmen das Unternehmen

Das Management-buy-out (MBO) ist die Übernahme des Unternehmens durch leitende Angestellte. Diese Form der Übernahme kann grundsätzlich für Unternehmen jeglicher Rechtsform in Betracht gezogen werden. Durch das MBO kann das Unternehmen in der bestehenden Form erhalten werden. Dies gilt auch für das Management-buy-in (MBI). Zusätzlich können dann, falls Interesse besteht, externe Führungskräfte, die an eigener unternehmerischer Verantwortung Interesse zeigen, hinzugewonnen werden. Die Tatsache, dass so neue Ideen ins Unternehmen kommen, ermöglicht es oft, beträchtliche Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Das MBO hat den Vorteil, dass bei rechtzeitiger Entscheidung für diese Alternative der Übernahme die Motivation und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter des Unternehmens gesteigert werden können. Weiters können im Laufe dieser Übergabe schon längst notwendige Strukturanpassungen leichter vollzogen werden, da der Konsens der Mitarbeiter näher bei der Führungsebene liegt. Die Mitarbeiter kennen auch die Stärken und Schwächen des Unternehmens viel besser als ein Außenstehender, was bei Verhandlungsgesprächen Vorteile mit sich bringt. Die Eigentumsverhältnisse können klar geregelt werden und es steht erfahrenes Management zur Verfügung.

Mit Kaufvertrag wird das Unternehmen z.B. an die Führungskräfte verkauft (Kauf der einzelnen Unternehmensgegenstände oder Anteilskauf).

Großer „Knackpunkt“ ist hier der oft große Fremdkapitalbedarf über einen langen Zeitraum und ein daraus resultierender Engpass in Bezug auf anstehende Investitionen.

Die Fremdfinanzierung muss auf jeden Fall noch Spielraum für den laufenden Finanz-



bedarf und für Investitionen lassen. Es ist deshalb empfehlenswert, spezifische Finanzierungslösungen zu suchen und eventuelle Förderprogramme, Bankfinanzierungen und Darlehen bei der Planung zu berücksichtigen. Eventuelle Investmentberater sollten beteiligt werden.

### Workers-buy-out oder die Genossenschaft als Form der Unternehmensübertragung<sup>17</sup>

Auch das Workers-buy-out (kurz WBO) stellt eine Form des Verkaufes dar. Wörtlich übersetzt bedeutet dies die Übernahme eines Betriebes durch seine Mitarbeiter und wird oft auch als „Mitarbeiter-buy-out“ bezeichnet. Möglicherweise möchte ein langjähriger Mitarbeiter die Firma übernehmen und zusammen mit seinen erfahrenen Kollegen den Betrieb weiterführen. Oder es gibt vielleicht einen erfolgreichen Geschäftspartner, der die Firma als bestehendes Ganzes samt der Belegschaft gerne erwerben und weiter betreiben möchte. Dies ist eine Form der Unternehmensübergabe, die eine starke Einbeziehung von Mitarbeitern vorsieht. Denn diese müssen sich vor der Unternehmensübertragung in einer Genossenschaft zusammenschließen, die dann den Betrieb übernimmt.

Das WBO benötigt im Unterschied zu anderen Formen der Übergabe eine längere und etwas anders gelagerte Vorbereitungsphase, in welcher der Inhaber, der den Betrieb abgeben will und die Angestellten, die in Zukunft den Betrieb in Form einer Genossenschaft führen wollen, enger zusammenarbeiten müssen. Denn die bisherigen Arbeitnehmer werden fortan als Miteigentümer sozusagen in ihrem eigenen Betrieb arbeiten und somit die Doppelfunktion von Arbeitskraft und Mitunternehmer einnehmen, die eine entsprechende Einarbeitungszeit erfordert.

Um den Prozess eines Workers-buy-out erfolgreich zu verwirklichen, ist eine angemessene Anzahl von Mitarbeitern eine unabdingbare Voraussetzung, damit die Genossenschaft dann auch über eine aktive Mitgliederversammlung verfügen kann. Außerdem braucht es per Gesetz mindestens drei mitarbeitende Mitglieder, um eine Arbeitergenossenschaft zu gründen. Einzelfirmen und kleine Familienbetriebe sind also nicht geeignet für die Übernahme durch Mitarbeiter. Da aber fast 800 Betriebe in Südtirol drei oder mehr Mitarbeiter beschäftigen, könnte in diesen Fällen die genossenschaftliche Form für eine anstehende Übergabe sehr wohl gewählt werden.

Die Entscheidung des Übergebers, die aktive Leitung abzugeben, hat immer und in jedem Fall direkte Auswirkungen auf die im Betrieb besetzten Arbeitsplätze. Die Leitung des Unternehmens in genossenschaftlicher Form durch die Mitarbeiter, die vorher dort Arbeitnehmer waren, sichert nicht nur ihnen selbst den Arbeitsplatz und dem Betrieb ihre Erfahrung, sondern ermöglicht auch eine demokratische Beteiligung aller an Entscheidungs- und Führungsprozessen. Dies führt erfahrungsgemäß zu weit größerer Zufriedenheit als die rein finanzielle Beteiligung an einer eventuellen neuen Kapitalgesellschaft, die das bestehende Unternehmen übernimmt, wenn der Inhaber die Leitung aus Altersgründen abgibt.

Obwohl solche Übertragungen an die Belegschaft mitunter als Rettung der Arbeitsplätze

bei Konkursen gewählt wurde, sind die Überlebensraten auch bei einer gut vorbereiteten Übergabe eines funktionierenden Betriebes vielversprechend. Eine Möglichkeit, den Anteilen der Mitarbeiter größere Bedeutung und mehr Stimmkraft zu verleihen, ist die Gründung von Genossenschaften von Belegschaftsaktionären, die die Anteile dann gemeinsam halten.

#### Die Vorteile gegenüber anderen Übergabeformen:

- die Mitarbeiter kennen den Betrieb schon,
- die Mitarbeiter und ihr Know-how wandern nach der Übergabe nicht ab,
- die Rolle der Mitarbeiter wächst von der bisherigen reinen Produktverantwortung auf die Ebene der unternehmerischen Mitverantwortung,
- die Mitarbeiter können ihre angereiften Abfertigungsansprüche sowie eventuelle Arbeitslosengelder in die Genossenschaft als Gesellschaftskapital einfließen lassen,
- die Genossenschaftsform garantiert eine demokratische Entscheidungsfindung, weil jedes Mitglied nur eine Stimme in der Generalversammlung hat,
- das vorrangige Interesse bezieht sich auf das „Überleben des Betriebes“ und ist nicht auf spezifische Assets beschränkt, wie dies eventuell bei Dritten der Fall sein kann,
- für die Genossenschaften, die zwecks Betriebsübernahme gegründet werden, sind Beiträge und Förderungen in der Landesgesetzgebung verankert.

#### Stiftungslösung

Falls ein Unternehmer sein Lebenswerk sichern möchte, ohne dieses an einen Fremden zu verkaufen, der nach eigenem Gutdünken damit verfährt, besteht ein Ausweg darin, das Unternehmen in eine Stiftung einzubringen. Auf diese Weise kann er sicher gehen, dass es weiterhin in seinem Sinne weitergeführt wird und je nach Zielsetzung beispielsweise sozialen oder wissenschaftlichen Zwecken verpflichtet bleibt.

Die Errichtung einer Stiftung ist ein komplexes und sehr persönliches Vorhaben. Es braucht Persönlichkeit, um der eigenen Stiftung ein Profil zu geben; es verlangt Mut, sich von einem Teil seines Vermögens zu trennen und auch Entschiedenheit, die Stiftungsidee über Hindernisse hinweg zu verfolgen.

#### Trust

Unter einem Trust versteht man ein Rechtsverhältnis, wonach der Treugeber (settlor) unilateral Vermögensgegenstände – unter Lebenden oder von Todes wegen – zwecks Begünstigung einer anderen Person, der Begünstigten (beneficiaries), oder zu einem bestimmten Zweck auf einen Treuhänder (trustee) zur Verwaltung überträgt.

Der Treuhänder wird demnach zum Eigentümer des Trust-Vermögens. Er kann es jedoch nicht zu seinem persönlichen Vorteil nutzen, sondern muss es nach den Vorgaben der Trust-Urkunde verwalten, da er dem Begünstigten gegenüber verpflichtet ist. Der Begünstigte hat einen Rechtsanspruch gegenüber dem Treuhänder.

Als Besonderheit ist zu erwähnen, dass durch die Übertragung der Güter auf den Treuhänder ein getrenntes Sondervermögen geschaffen wird. Dies ist grundsätzlich weder von den Gläubigern des Treugebers noch von jenen des Treuhänders angreifbar. Bei Ableben des Treuhänders unterliegt es auch nicht den gesetzlichen Bestimmungen zur Erbschaftsregelung und bleibt von der Erbschaftsmasse getrennt. Weiters kann das Vermögen innerhalb des Trusts auch ausgetauscht werden.

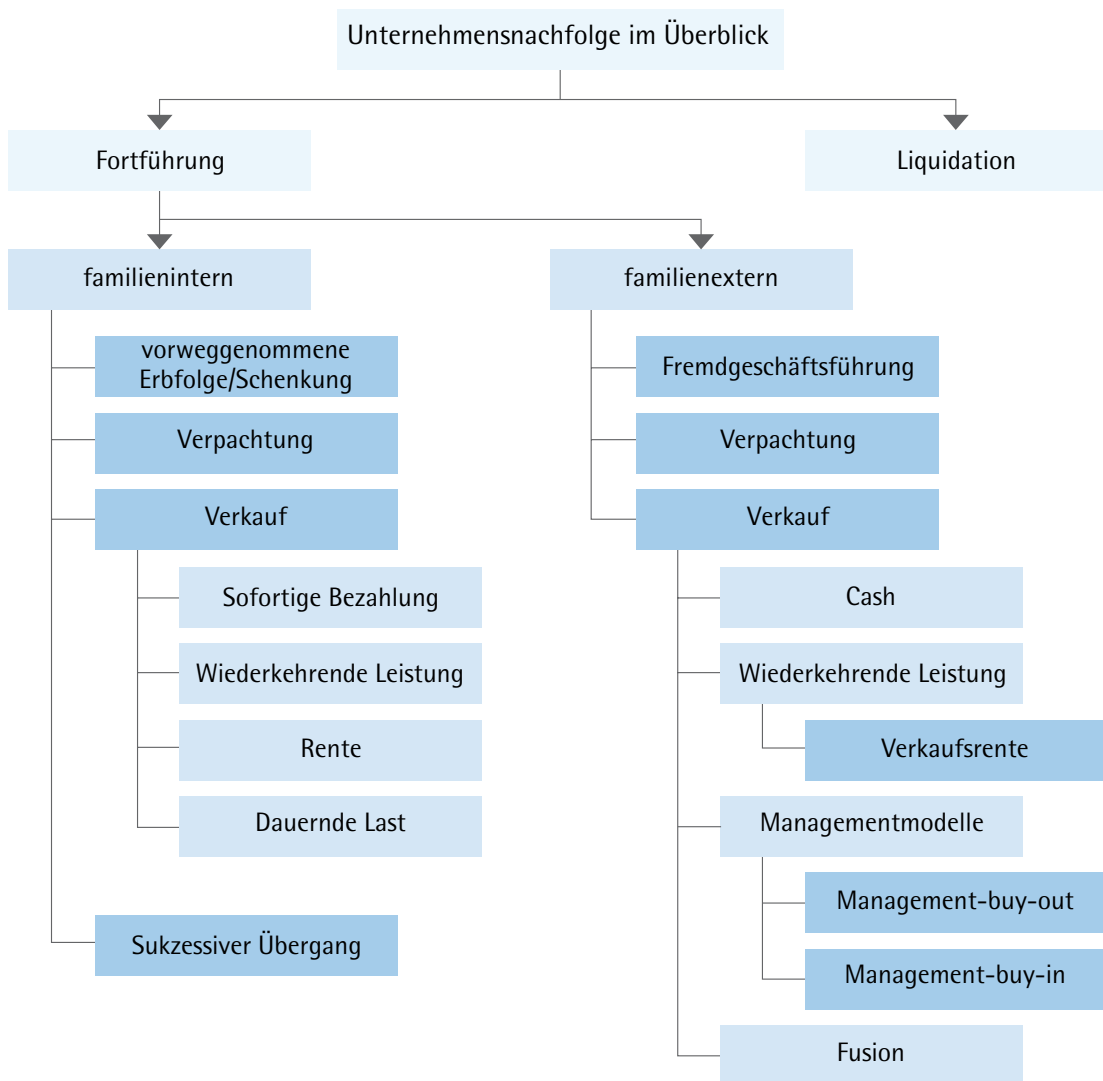
Bevorzugte Anwendungsgebiete sind der Schutz des Eigentums und die Unternehmensnachfolge

**Liquidation**

Führt keine der obigen Lösungen zum Erfolg und ist aus verschiedenen Gründen die Zukunft des Unternehmens weder für einen Nachfolger noch für einen Käufer attraktiv, muss die Liquidation in Betracht gezogen werden. Aber auch hier ist eine langfristige und sorgfältige Planung notwendig. Neben dem Erhalt des Vermögens ist auch die soziale Verantwortung für die Mitarbeiter und deren Familien bei der Liquidationsabwicklung zu berücksichtigen.

Jedes Modell hat seine Vor- und Nachteile. Nur Sie selbst können letztendlich entscheiden, welches für Sie die richtige Variante ist. Um diese Entscheidung auf einer sozialen Basis treffen zu können, ist im Vorfeld kompetente Beratung unverzichtbar. Dies gilt insbesondere für rechtliche und steuerliche Fragestellungen, für den Übergabeplan sowie die „Finanzierung“ der Unternehmensübernahme.

**Modelle der internen und externen Unternehmensnachfolge**



## 1.10. Beratung: die Sicht von Dritten

Bei der Unternehmensübergabe überschneiden sich gleich mehrere Themen: der Generationenwechsel, das Erbrecht, die Übertragung von Vermögen, die Finanzierung, die Führungsaufgaben, die persönliche Weiterbildung, der Businessplan und viele andere Fragen sozialer, rechtlicher und steuerlicher Natur treten auf. Es kann deshalb sinnvoll sein, sich von einem Unternehmensberater begleiten zu lassen, der von außen seine Erfahrungen einbringt.

Gerade wenn es Schwierigkeiten gibt, kann die Einbeziehung eines Beraters, der das Vertrauen der jungen und der alten Generation genießt, als Moderator, Mentor oder Coach den Veränderungsprozess nachhaltig positiv beeinflussen. Die Vorteile liegen nicht nur in der Neutralität, sondern mehr noch in der systematischen, zielorientierten Vorgehensweise in einer so komplexen Aufgabenstellung, in der psychologische, führungsorganisatorische, erb- und gesellschaftsrechtliche, steuerliche und finanzielle und vor allem strategische Aspekte gleichermaßen vertreten sind.

Für die meisten Themen stehen Ihnen zudem eine Vielzahl an Institutionen, wie beispielsweise Handelskammer Bozen, Banken, Wirtschafts- und Fachverbände, Landesstellen, Clusterorganisationen u.a. zur Verfügung, die Sie vor und während des Übergabeprozesses begleiten.

Die anstehenden vertraglichen Änderungen, wie die Eigentumsübertragung und vermögensrechtliche Änderungen, sind von tragender Bedeutung und mit verschiedenen Risiken für das Unternehmen und die beteiligten Partner verbunden. Fachlicher Beistand von Steuerberatern, Juristen und Notaren ist notwendig, um die geeignete steuerlich-rechtliche Konstruktion zu finden oder um die Gesellschaftsform oder den Gesellschaftsvertrag neu zu regeln oder ein Testament und Erbschaftsverträge neu aufzusetzen.

**Rechtsexperten:** Erkundigen Sie sich vor dem Verkauf, ob der potentielle Käufer auch in der Lage ist, die Übernahme des Unternehmens zu finanzieren. Reden Sie mit einem Rechtsexperten Ihres Vertrauens, um alle rechtlichen Voraussetzungen zu klären. Die anstehenden vertraglichen Änderungen, wie die Eigentumsübertragung und vermögensrechtliche Änderungen, sind von tragender Bedeutung und mit verschiedenen Risiken für das Unternehmen und die beteiligten Partner verbunden. Die Anpassung des Gesellschaftsvertrages, die optimale Rechtsform für das Unternehmen und eine entsprechende Absicherung Ihrer Person sollten in Ruhe und von Profis ausgearbeitet werden. Fachlicher Beistand von Juristen und Notaren ist notwendig, um die geeignete steuerlich-rechtliche Konstruktion zu finden oder ein Testament und Erbschaftsverträge neu aufzusetzen. Mustervereinbarungen sind hier fehl am Platze, da sie Ihre individuellen Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigen.

**Notare:** sind gesetzlich verpflichtet, unparteiisch zu beraten. Aufgrund ihrer Erfahrungen im Gesellschafts-, Familien- und Erbrecht sind sie in der Lage, einen Vertragsentwurf vorzugeben, der alle entscheidenden Punkte im jeweiligen individuellen Fall berücksichtigt und konkrete Lösungsvorschläge beinhaltet.

**Steuer- und Wirtschaftsberater:** Insbesondere bei der Weitergabe eines Unternehmens an Verwandte hat auch die steuerliche Komponente eine große Relevanz. Erbschafts- und Schenkungssteuer wollen ebenso berücksichtigt werden wie Körperschafts- und Einkommenssteuer. Sie sollten aber die steuerliche Komponente im Gesamtrahmen betrachten, nicht immer ist die steuergünstigste Variante der Unternehmensübergabe auch die beste aller Möglichkeiten.

**Gutachter und Experten:** Eine weitere Aufgabenstellung ist die Festlegung des Kaufpreises. Natürlich hat jeder Unternehmer ein großes Interesse daran, einen möglichst hohen Preis zu erzielen. Doch ist der Preis der Situation des Unternehmens tatsächlich angemessen? Überhöhte Kaufpreise führen nach der Übergabe häufig zum „Aus“ des Unternehmens. Ein Außenstehender nimmt eine möglichst sachliche Bestandsaufnahme vor (siehe Kap. „Wert und Preis“ des Unternehmens, S. 64). Wenden Sie sich an Gutachter, Experten oder Wirtschaftsberater, die Ihnen Bewertungsgrundlagen im Rechnungswesen für Ihr Unternehmen liefern.

**Coaches:** Coaching ist eine individuelle Beratung und Betreuung, die berufliche und private Inhalte umfassen kann. Coaching regt den Klienten zur Entwicklung eigener Lösungen an. Coaches verfügen über psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen. Coaching findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt.<sup>18</sup>

**Mediatoren:** Mediation ist Konfliktmanagement, bei dem alle am Konflikt Beteiligten mit Unterstützung eines Mediators eine Lösung erarbeiten. Ziel ist es, in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finden. Der Mediator strukturiert die Verhandlungen insbesondere auf eine zukunftsorientierte Lösung hin, trifft inhaltlich jedoch keine Entscheidungen.<sup>19</sup>

**Ein Psychotherapeut** kann Hilfe bei seelischen Problemen, die beispielsweise bei Aufgabe der unternehmerischen Tätigkeit oder länger andauernden Konflikten innerhalb der Familie auftreten, geben.<sup>20</sup>

**Der Kreditberater** der Bank hilft Ihnen gleich von Anfang an eventuelle bestehende Schuldpositionen mit der Bank darzulegen und die Möglichkeit eventueller neuer Darlehen zu klären.

Beziehen Sie frühzeitig Ihre persönlichen Berater mit ein, die mit Ihnen gemeinsam die recherchierten Ergebnisse bewerten und Ihnen auch nach der Unternehmensübertragung bei Bedarf zur Verfügung stehen.

Übrigens: Beratungen können durch finanzielle Zuschüsse gefördert werden! (siehe Seite 48 und 49.)





# Ich übernehme ein Unternehmen

Der Schritt zum Unternehmer

# Ich übernehme ein Unternehmen

## 2.1. Der Schritt zum Unternehmer

Für den Schritt in die Selbstständigkeit sollten Sie sich ausreichend Zeit zur Vorbereitung nehmen - unabhängig davon, ob Sie nun die Führung eines Betriebes übernehmen, in eine Führungsrolle nachfolgen oder ein neues Unternehmen gründen.

Vor allem sollten Sie das Für und Wider genau abwägen und sich Klarheit über die eigenen Lebensziele verschaffen.

- Was wollen Sie?
- Welche Visionen und Wünsche haben Sie?
- Wo setzen Sie Ihre Prioritäten?
- Wie viel Zeit wollen Sie sich für sich und/oder Ihre Familie nehmen?
- Wie wichtig sind Ihnen Karriere, beruflicher und finanzieller Erfolg?
- Sind Ihre Lebensziele mit den Anforderungen eines Unternehmeralltags zu vereinbaren? <sup>21</sup>

Grundsätzlich sollten Sie abschätzen, ob das „Unternehmer-Sein“ zu Ihrer Persönlichkeit passt, oder ob Sie lieber im Angestelltenverhältnis arbeiten möchten.

### Pro und Kontra des Unternehmertums

Pro	Kontra
<ul style="list-style-type: none"><li>+ mehr Entscheidungs- und Handlungsfreiheit</li><li>+ Umsetzung der eigenen Ideen</li><li>+ eigene Fähigkeiten erkennen</li><li>+ höheres gesellschaftliches Ansehen</li><li>+ kein Druck von Vorgesetzten, keine Unterordnung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verzicht auf einen sicheren und oft gut bezahlten Arbeitsplatz</li><li>- Risiko, das investierte Kapital zu verlieren</li><li>- im Normalfall eher niedriges Anfangseinkommen</li><li>- viel Verantwortung und hohe Arbeitsbelastung</li><li>- längere Arbeitsausfälle (Urlaube, Krankheiten) sind besonders am Anfang problematisch und führen zu Einkommensausfällen</li></ul>

Zudem sollten Sie sich, bevor Sie ein Unternehmen übernehmen oder gründen, die Frage stellen, ob Sie ein Unternehmertyp sind und die dafür notwendigen Eigenschaften, wie fachliche, berufliche und persönliche Voraussetzungen, mitbringen. Zudem muss ein erfolgreicher Unternehmer auf die notwendige familiäre Unterstützung zählen können.<sup>22</sup> Natürlich ist es nicht erforderlich, sämtliche unternehmerischen Eigenschaften und Qualifikationen aufzuweisen. Erst mit der Zeit und durch Berufserfahrung können bestimmte Fertigkeiten und nachhaltiges Können aufgebaut werden.

Die nachfolgende Checkliste hilft Ihnen, Ihre Qualifikation zu prüfen. Sie verdeutlicht Ihnen in groben Zügen, worauf es bei einer Übernahme ankommt und welche Anforderungen Sie im Allgemeinen erfüllen sollten. Seien Sie dabei ehrlich mit sich selbst und überprüfen Sie Ihre Antworten später noch einmal.



Checkliste: Unternehmer werden<sup>23</sup>**Berufliche Selbstständigkeit**

- Sind Sie in der Lage, sich ein realistisches Bild über Ihren zukünftigen Unternehmeralltag zu machen?
- Sind Sie an eine selbstständige Arbeitsweise gewöhnt?
- Haben Sie mit Ihrer Familie darüber gesprochen, was sich durch Ihre Selbstständigkeit ändern wird?
- Sind Sie bereit – vor allem am Anfang – überdurchschnittlich viel zu arbeiten? Auch am Wochenende?
- Bewahren Sie einen kühlen Kopf, auch wenn es manchmal hektisch zugeht?
- Packen Sie auch unangenehme Themen an und versuchen Sie diese zu lösen?
- Kennen Sie die Grenzen Ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit?

**Finanzielle Situation**

- Können Sie ruhig schlafen, auch wenn Sie kein festes Einkommen haben?
- Sind Sie bereit und in der Lage, sich in der ersten Zeit finanziell etwas einzuschränken?
- Können Sie mit Geld haushalten, eventuelle Reserven anlegen und Investitionen langfristig planen?

**Fachliches Know-how**

- Passt Ihre bisherige Tätigkeit zu dem neuen Vorhaben und der Branche, in der Sie sich selbstständig machen wollen?
- Verfügen Sie über nachweisliche Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein „Meister“ Ihres Fachs sind?
- Wissen Sie, was Sie können und was Sie hingegen nicht können?
- Wie können Sie fachliche Defizite ausgleichen? (durch Partner, Schulungen, Mitarbeiter)

**Persönliche Kompetenzen**

- Sind Sie kontaktfreudig und -fähig? Pflegen Sie Ihre Kontakte?
- Haben Sie Verhandlungserfahrung bzw. -geschick?
- Haben Sie Führungserfahrung, Überzeugungskraft, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit?
- Verfügen Sie über folgende persönliche Eigenschaften: Selbstständigkeit, Selbstbewusstsein, starker Wille, Risikobereitschaft?

**Unternehmerisches Know-how**

- Verfügen Sie über kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Know-how?
- Verfügen Sie über Kenntnisse in der Angebotserstellung? Kennen Sie Ihre Produkte und den Produktionsablauf? Haben Sie an Verbesserungsvorschläge im Produktsortiment gedacht?
- Haben Sie Erfahrung in der Personalführung?
- Haben Sie bereits Verkaufsverhandlungen geführt?
- Wie können Sie eventuelle unternehmerische Defizite ausgleichen?

Je mehr „Ja-Antworten“ Sie geben konnten, desto eher entsprechen Sie dem Profil, welches man von einem Unternehmer erwartet.

Lassen Sie einen vertrauten Dritten die Fragen ebenfalls für Sie beantworten. Vergleichen und diskutieren Sie die Übereinstimmungen und Abweichungen. Notieren Sie Fragen, die sich möglicherweise aus den Antworten ergeben und beantworten Sie auch diese.<sup>24</sup>

Sofern möglich, vergleichen Sie Ihre Qualifikationen mit den Anforderungen, die der Übergeber beschreibt.

Nutzen Sie die Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramme, die für Nachfolger oder auch Unternehmensgründer angeboten werden!

Die meisten aller Fachverbände, Berufsschulen und Institutionen wie auch private Unternehmen bieten vertiefende Weiterbildung in diesen Bereichen an.

Das Weiterbildungsprogramm von WIFI-Weiterbildung der Handelskammer Bozen finden Sie online unter [www.wifi.bz.it](http://www.wifi.bz.it).

Zusätzlich organisiert der Service für Unternehmensnachfolge der Handelskammer Bozen eine Reihe von Informationsveranstaltungen, Vorträgen und Beratungen rund um das Thema Unternehmensnachfolge ([www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)).

## 2.2. Was bedeutet die Nachfolge gegenüber einer Neugründung?

Es ist keineswegs leichter, ein bereits bestehendes Unternehmen zu übernehmen, als ein neues zu gründen. In mancher Hinsicht ist es geradezu umgekehrt:

Bei einer Neugründung kann der angehende Unternehmer seinen Betrieb von Anfang an nach seinen eigenen Vorstellungen aufbauen. Er beginnt zwar bei „Null“, muss den Markt für sein Produkt oder seine Dienstleistung erst erobern und Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufbauen. Darüber hinaus muss er Mitarbeiter auswählen und einarbeiten, kann seine Marktstellung nur langsam festigen und muss sich langfristig einen guten Ruf erarbeiten, um sich auf dem Markt etablieren zu können.

**Aber:** Er wächst Zug um Zug mit seinem Unternehmen und gibt diesem eine eigenständige Ausrichtung.

Bei der Übernahme und Fortführung eines Unternehmens dagegen muss der Existenzgründer auf den bestehenden Vorgaben aufbauen. Von Anfang an muss er sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Betriebes gleichzeitig unter Beweis stellen.<sup>25</sup>

Jede Betriebsnachfolge bietet eine Reihe von Chancen und Risiken, sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer.<sup>26</sup>

## Die Chancen

### 1. Der Unternehmer kann auf eine fertige Infrastruktur zurückgreifen.

Im Falle einer Betriebsübernahme ist es nicht mehr nötig, eine eigene Infrastruktur im Unternehmen aufzubauen. Der Übernehmer kann sich vom ersten Tag an auf das konzentrieren, was wichtig ist, nämlich Geld zu verdienen. Diesen Vorteil können Sie nur dann nützen, wenn Sie über alle notwendigen staatlichen bzw. gewerberechtlichen Voraussetzungen und Genehmigungen verfügen. Außerdem sollten sie Praxiserfahrung in der Betriebsorganisation, in der Buchhaltung, in der Marktanalyse und im Controlling haben, auf Veränderungen schnell reagieren, sowie mit den Mitarbeitern richtig umgehen können.

### 2. Das Personal ist bereits eingeschult.

Die Personalpolitik ist wesentlich für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens. Gut geschultes Personal kann viel Zeit und Geld ersparen. Trotz dieses Vorteils wird bei einer Übernahme eine zumindest teilweise Restrukturierung unumgänglich sein.

### 3. Nützen Sie das Know-how des Übergebers.

Als Übernehmer können Sie besonders in der Start-up-Phase auf das Wissen des Übergebers zurückgreifen. So kommt Ihr Geschäft auch schneller ins Laufen.

### 4. Es besteht bereits ein Kundenstock und ein Lieferantenstamm.

Die wohl größte Hürde jedes Unternehmers ist der Aufbau einer möglichst umfangreichen Kundenkartei. Im Falle einer Betriebsübernahme „kaufen“ Sie sich Ihre Kunden gleich mit, dadurch sind auch die ersten Monate des Überlebens gesichert.

### 5. Das Unternehmen ist auf dem Markt bereits etabliert.

Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens bringt gegenüber einer Neugründung aber auch den Vorteil, dass das Unternehmen auf dem Markt bereits Fuß gefasst hat, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufgebaut sind, die Dienstleistung bzw. das Produkt des Unternehmens eingeführt ist, die Mitarbeiter ein eingespieltes Team bilden und der Junior auf den Erfahrungen des Vorgängers aufbauen kann.

### 6. Das Risiko ist leichter kalkulierbar.

Ein Unternehmen, welches schon seit Jahren am Markt agiert, hat schon unterschiedliche Konjunkturphasen hinter sich. Werden diese genau analysiert, wird dadurch auch das Risiko besser abschätzbar.

## Die Risiken

### 1. Der Übergeber klammert sich an seinen Betrieb.

In vielen Fällen sehen die Übergeber Ihr Unternehmen als Lebenswerk an und geben dem Nachfolger ungewollt Tipps und Ratschläge. Dies kann sich negativ auf das Betriebsklima auswirken und vernichtet die potentiellen Vorteile der Übergabe von Know-how.

### 2. Der Betrieb wird durch die Persönlichkeit des Übergebers bestimmt.

Was die Übernahme zusätzlich erschwert ist, dass mittelständische Unternehmen in

vielen Fällen sehr stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt sind. Langjährige Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben sich auf diese Persönlichkeit eingestellt. Der neue Chef muss sich dieses Vertrauen erst erarbeiten.

### **3. Das Unternehmen hat „verdeckte Mängel“.**

Selbst bei professioneller Prüfung muss man darauf achten, ob der Übergeber negative Aspekte seines Unternehmens verschweigen will. Ein Beispiel hierfür wären etwa nicht bilanzierte Verluste. Daher sind eine ausführliche Beratung und vor allem ausreichend Zeit wichtig.

### **4. Der Kaufpreis des Unternehmens ist zu hoch.**

Die Wertermittlung eines Unternehmens ist sehr schwierig und kann auf unterschiedliche Weise erfolgen (mehr dazu im Kapitel „Wert und Preis des Unternehmens“ ab Seite 64). Oft wird der Kaufpreis zu hoch angesetzt, dadurch kann es langfristig zu finanziellen Problemen in der Finanzierung kommen, da die erwarteten Einnahmen nicht erzielt werden können.

### **5. Die Infrastruktur des Unternehmens ist bereits veraltet.**

Die Übernahme der Infrastruktur kann auch negative Auswirkungen haben. Gerade in der heutigen Zeit gilt eine Geschäftsausstattung in einigen Branchen schon nach ein bis zwei Jahren als veraltet. Prüfen Sie daher genau die zu übernehmenden Maschinen und Einrichtungsgegenstände. Ziehen Sie im Zweifelsfall einen Fachmann hinzu!

### **6. Die rechtliche Absicherung ist nicht gegeben.**

Durch eine dynamische, sich rasch verändernde Gesetzeslage muss die aktuelle Situation vor allem bei Produktionsbetrieben permanent überprüft werden. Gehen Sie auf Nummer sicher, dass Sie Ihr Unternehmen auf „legalem Boden“ betreiben!

## **Empfehlungen an den Übernahme-Kandidaten<sup>27</sup>**

- Jeder Nachfolge-Kandidat sollte sich für die Unternehmerlaufbahn aus freien Stücken entscheiden und davon überzeugt sein, dass er der Richtige ist, um diese Aufgabe zu meistern. Nur so kann ein „Unternehmer in spe“ die Belastungen, die auf ihn zukommen, optimal verkraften.  
Kein Nachfolger sollte diesen Weg allein aus Traditionsbewusstsein wählen oder weil es die Familie von ihm erwartet.
- Die Tatsache, künftiger Erbe eines Familienbetriebes zu sein, qualifiziert nicht automatisch zur Unternehmensnachfolge. Wenn Sie noch kein ausreichendes Know-how erworben haben, das Sie befähigt, ein Unternehmen zu leiten, holen Sie dies unbedingt nach.
- Die Vorteile einer Unternehmensweiterführung kommen nur dann zum Tragen, wenn der Nachfolger auch die persönlichen und unternehmerischen Anforderungen erfüllt. Der Übernehmer muss in fachlicher und sozialer Hinsicht eingeführt werden. Neben den fachlichen Fähigkeiten braucht es auch ein fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how.

Nur dann haben Sie auch gute Chancen, von „gestandenen“ Unternehmern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der Bank als Nachfolger akzeptiert zu werden.

- Arbeiten Sie gemeinsam mit dem Senior und einem Berater einen Businessplan aus. Auch hier gibt es Unterschiede zur Neugründung, denn schließlich planen Sie nicht „auf der grünen Wiese“, sondern auf der Grundlage eines bestehenden Unternehmens. Sie müssen daher allen Beteiligten deutlich machen, dass Sie sich ein genaues Bild über den Ist-Zustand des Unternehmens gemacht haben und darauf aufbauend Ihre Vorstellungen über den Soll-Zustand, bzw. die weitere zukünftige Entwicklung des Unternehmens präsentieren.
- Berufliche Erfahrungen sollten die familieninternen Übernehmer außerhalb des Familienbetriebes sammeln, um den elterlichen Betrieb mit neuen Ideen und Eindrücken weiterführen und bereichern zu können. Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei auf die Ausbildung in vergleichbaren organisatorischen Strukturen gelegt werden. Eine gute Ausbildung ersetzt aber keine kontinuierliche Weiterbildung. Besorgen Sie sich außerdem die nötigen Zeugnisse, Genehmigungen und Konzessionen.
- Ein bis zwei Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Einstieg in den Familienbetrieb erfolgen. Nur mit Festlegung eines fixen Übergabezeitpunktes kann sich der Nachfolger konkret auf die Übernahme vorbereiten. Die junge Generation soll möglichst früh in unternehmerische Entscheidungen eingebunden werden und zum aktiven Mitarbeiten, z.B. durch die vorzeitige Übertragung einiger Anteile am Unternehmen, motiviert werden.
- Allerdings müssen Verantwortungs-, Aufgaben- und Entscheidungsbereiche klar festgelegt und von denen des Seniors in der Übergangszeit abgegrenzt werden. Ansonsten können bei zu lange dauernden Übergabeprozessen und einem starken Senior die Motivation und Freude des Juniors am Betrieb schnell verloren gehen.
- Die Vorstellung, ein Unternehmen zu übernehmen und sich dann auf den Lorbeeren des Vorgängers auszuruhen, ist nicht realistisch. Jeder Unternehmer sollte die Entwicklung seines Betriebes vorausschauend planen. Dies gilt für den Gründer eines neuen Betriebes ebenso wie für den Nachfolger. Werden Sie sich also darüber klar, was Sie mit Ihrem künftigen Unternehmen vorhaben. Was soll Bestand haben, was soll geändert werden? Welche gegebenenfalls neuen oder veränderten Unternehmensziele verfolgen Sie?
- Zeigen Sie Ihren Beratern und Geldgebern, dass Sie vorausschauend denken. Überlegen Sie, wer im Notfall in die Geschäftsführung Ihres Unternehmens einspringen kann. Darauf achten auch Banken beim Rating, so dass sich eine sorgfältige Notfallplanung auch günstig auf Kreditkonditionen auswirken kann. Ein klares, schriftlich formuliertes Unternehmenskonzept ist auch die Grundlage für das Bankengespräch und die Finanzierung, besonders aus öffentlichen Förderprogrammen.

## Übernahme im Klein – oder im Großunternehmen

Der Generationenwechsel hat unterschiedliche Auswirkungen, je nachdem, ob er in einem Kleinbetrieb oder in einem Großunternehmen erfolgt.

In einem Kleinunternehmen sind Kapital und Führung in der Person des Unternehmers vereint. Hier fällt der Generationenwechsel bzw. ein Generationenkonflikt viel stärker ins Gewicht, da zumeist nur eine Person, der Senior oder der Junior, die Entscheidungsmacht inne hat und mögliche Konfliktsituationen zum Stillstand des Tagesgeschäftes, zum Ausscheiden oder der Unterwerfung einer der beiden Parteien führen können. Auch ist in Kleinunternehmen der Unternehmer in allen Unternehmensbereichen gefragt. Er muss von Mitarbeiterführung etwas verstehen, im Verkauf und bei Verhandlungen begabt sein, Organisationstalent besitzen und natürlich im Handwerk kompetent sein. Der Nachfolger sollte daher ein „Multifunktionaltalent“ sein. In wenigen Fällen wird der Nachfolger in solchen Unternehmen von „außen“ hereingeholt.

In einem Großunternehmen wird die Rolle der Führung von Managern ausgeübt und gliedert sich deshalb in Geschäfts- oder Funktionsbereiche. Der Unternehmer bezieht sich im Tagesgeschäft auf die Ergebnisse, die ihm die Geschäftsführer liefern und fällt die Entscheidungen gemeinsam mit ihnen und den Vorständen. Die Mandate von Vorständen und Geschäftsführern sind in der Regel zeitlich befristet und ergebnisorientiert. In diesen Betrieben sind vor allem Management- und Führungskompetenzen gefragt. Spezialisierung und Flexibilität sind die Ansprüche, die an den Unternehmensnachfolger der neuen Generation gestellt werden.

Geeignete Nachfolgekandidaten werden in diesen Betrieben nicht nur vom alten Amtsinhaber allein, sondern von Aufsichtsräten und Personalagenturen extern oder in den eigenen Managementreihen gesucht.

### 2.3. Das richtige Unternehmen suchen und finden<sup>28</sup>

Was für ein Unternehmen suchen Sie? Eine wichtige Frage, denn schließlich muss das Unternehmen zu Ihnen passen und umgekehrt. Klären Sie daher folgende Fragen:

- **In welcher Branche suchen Sie ein Unternehmen?**

Orientieren Sie sich an der Branche, in der Sie bereits berufliche Erfahrungen gesammelt haben. Stellen Sie fest, ob Sie alle Zugangsvoraussetzungen erfüllen, die ggf. für die Führung eines Betriebes (besonders bei einem Einzelunternehmen) notwendig sind.

Hierzu zählen Befähigungsnachweise (z. B. im Gastgewerbe), Lizenzen wie im Falle von Einzelhandel für mittlere und große Verkaufsflächen oder Lizenzen für das Gastgewerbe, berufliche Voraussetzungen beim Handel mit Lebensmittelprodukten oder die Auflagen in Bezug auf die Arbeitssicherheit, usw. Die notwendigen Voraussetzungen für das Handwerk sind auf der Internetseite der Handelskammer beschrieben [www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it).

- **Wo soll sich das Unternehmen befinden?**

Sind Sie bereit, gegebenenfalls Ihren Wohnsitz zu verlagern? Oder sollte sich das Unternehmen am oder in der Nähe des Wohnortes befinden? Klären Sie diese Frage, damit Sie im Anschluss daran gezielt suchen können.

- **Wieviel darf das Unternehmen maximal kosten?**

Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass Sie sich bereits einen ungefähren Über-

blick über Finanzierungsmöglichkeiten verschafft haben und wissen, wie viel Eigenkapital und welche Sicherheiten Sie einzubringen bereit sind. Welches Risiko nehmen Sie in Kauf? Klären Sie diese Frage sehr sorgfältig mit Ihrer Familie und kompetenten Beratern.

- **Wie groß sollte das Unternehmen sein?**

Eng verbunden mit der Frage der Finanzierung ist auch die Frage nach der Unternehmensgröße. Wichtiges Entscheidungskriterium ist hier Ihre unternehmerische Fähigkeit. Naturgemäß stellt die Führung eines Unternehmens mit fünf bis zehn Mitarbeitern geringere Anforderungen an einen Nachfolger als ein Unternehmen mit über 50 oder 100 Mitarbeitern. Gehen Sie lieber etwas vorsichtiger vor und schätzen Sie Ihre Fähigkeiten realistisch ein. Bedenken Sie, dass Sie nicht nur die Verantwortung für sich und Ihre Familie tragen, sondern auch für Ihre zukünftigen Mitarbeiter.

- **Wie finden Sie ein geeignetes Unternehmen?**

Neben verschiedenen Medien stehen Ihnen auch die Ansprechpartner von verschiedenen Institutionen zur Verfügung. Die Möglichkeiten sind vielfältig:

- Börsen für Unternehmensnachfolge
- Servicestellen
- Inserate in Tageszeitungen
- Inserate in Kammerzeitschriften
- Firmenmakler<sup>29</sup>.

Existenzgründer, die nicht die Möglichkeit haben, einen Familienbetrieb zu übernehmen, können die Hilfe verschiedener Einrichtungen in Anspruch nehmen, um Kontakt zu Firmeninhabern zu knüpfen, deren Betrieb zur Übergabe ansteht. Ein einfaches und verbreitetes Instrument sind die so genannten Unternehmens- oder Nachfolgebörsen im Internet. Hier stellen Unternehmer ihre Betriebe vor, um kompetente Nachfolger zu finden. Ebenso können sich potentielle Nachfolger mit all ihren unternehmerischen Qualitäten präsentieren. Die Einträge sind anonym, der direkte Kontakt wird über die Betreiber der Börsen bzw. die dort angeführte Kontaktadresse hergestellt.

**Italien:** Die Nachfolgebörse der italienischen Handelskammern, <http://voci.infocamere.it>, an welcher auch der Service für Unternehmensnachfolge der Handelskammer Bozen beteiligt ist, kann für alle Interessierten kostenlos genutzt werden.

Die Unternehmensbörse Incontrerete ist ein virtueller Schauplatz, an dem Nachfrage und Angebot nach/von Unternehmen zusammentreffen. Eine Gelegenheit für junge Leute, die sich mit dem Unternehmerrisiko auseinandersetzen möchten; eine Möglichkeit für Senioren, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

**Österreich:** Die Nachfolgebörse, die ein Service der Jungen Wirtschaft und des Gründer-Service der Österreichischen Wirtschaftskammer ist, steht sowohl Unternehmern, die ihren Betrieb übergeben wollen, wie auch Interessenten an einer Betriebsübernahme zur Verfügung.

Die Suche nach Angeboten und Nachfragen ist auch ohne Authentifizierung möglich. Die Eingabe von Inseraten bzw. das Antworten auf bestehende Einträge erfordert allerdings, dass Sie sich registrieren. Es steht Ihnen auch ein „Assistent“ zur Verfügung.

Mit seiner Hilfe werden Sie - solange Sie es wünschen - automatisch per E-Mail über passende Angebote - nach Branche und Firmensitz - informiert. Die Nachfolgebörse nimmt Ihnen so einiges an Arbeit ab: [www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at).

**Deutschland:** Unter [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) stehen potentiellen Nachfolgern und Unternehmensanbietern in Deutschland Börsen sowie umfangreiche Informationen und Recherchemöglichkeiten zur Verfügung.<sup>30</sup>

Nexxt-change ist eine Internetplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, der KfW Bankengruppe, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands in Zusammenarbeit mit den Partnern der Aktion „nexxt“.

- **Haben Sie das "richtige" Unternehmen ausgewählt?**

Wenn Sie ein Unternehmen gefunden und in die engere Wahl gezogen haben, sollten Sie klären, ob der Betrieb wirklich zu Ihnen passt. Nicht nur der externe Nachfolger, sondern auch der Nachfolger aus dem Kreis der Familie sollte sich einen detaillierten Überblick über alle relevanten Faktoren des Unternehmens verschaffen.

Häufig stellt der Übergeber sein Lebenswerk sehr positiv dar, was nicht unbedingt dem realen Zustand entspricht. Diesen sollten Sie zusammen mit Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatern prüfen. So können Sie Fehleinschätzungen, zum Beispiel zum Kapitalbedarf, von vornherein vermeiden.

- **Hat das Unternehmen Marktpotential?**

Überprüfen Sie das Unternehmen rechtzeitig in allen betriebswirtschaftlichen Aspekten und hinterfragen Sie kritisch dessen Marktpotential.

- **Ist die Vereinbarkeit von unternehmerischer und privater Entwicklung gegeben?**

Beschäftigen Sie sich rechtzeitig mit der Zukunft Ihrer Familie und des Unternehmens. Eigene Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen sollen entwickelt werden und mit den Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens in den nächsten 10 bis 20 Jahren in Einklang stehen. Sprechen Sie mit Ihrer Familie darüber!

- **Wie viel ist das Unternehmen wert?**

In der Regel dient die Objektbeschreibung auch als Grundlage für die Ermittlung des Unternehmenswertes und damit auch für die Ermittlung des Kaufpreises. Innerhalb der Familiennachfolge wiederum ist der Unternehmenswert die Basis für die Berechnung von Abfindungen für eventuelle Miterben. Ziehen Sie einen Fachmann zu Rate!

- **Wie sehen die rechtlichen, steuerrechtlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen aus?**

Klären Sie mit Hilfe Ihrer Berater die rechtlichen, steuerrechtlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensnachfolge.



## 2.4. Der Businessplan: passend zum „neuen alten“ Unternehmen

Bevor Sie gemeinsam mit Ihren Beratern einen detaillierten Businessplan erstellen, sollten Sie zunächst folgende Rahmenbedingungen klären:<sup>31</sup>

- **Wollen Sie das Unternehmen**
  - im Wesentlichen so wie Ihr Vorgänger weiterführen?
  - in bestimmten Bereichen verändern/ausbauen?
  - vollkommen neu strukturieren?
  
- **Wollen Sie die Führung**
  - allein,
  - gemeinsam mit einem Partner,
  - für eine bestimmte Phase gemeinsam mit dem Alt-Inhaber ausüben?
  
- **Wollen Sie das Erscheinungsbild des Unternehmens**
  - belassen wie es ist,
  - langsam modernisieren,
  - direkt nach der Übernahme komplett verändern?

Da eine Übernahme sehr viel mit einer Neugründung gemeinsam hat, sollte der Nachfolger vorbereitend in Hinblick auf die Übernahme einen persönlichen Businessplan für das Unternehmen entwickeln. Die Ausarbeitung des Businessplans dient in der Vorbereitungsphase der Überprüfung der eigenen Vorstellungen und Ideen. Gemeinsam mit dem Senior wird die Zukunft des Unternehmens unter neuer Führung erarbeitet. Zusätzlich bauen offene Gespräche über die Zukunft Vertrauen zwischen den Beteiligten untereinander auf.

Nicht nur der Unternehmer, sondern auch die Mitarbeiter bekommen ein klares Bild von der Zukunft und der Vision des Unternehmens und den notwendigen Maßnahmen zu deren Bewältigung. Dem Nachfolger selbst dient der Plan zur Überprüfung seiner Kompetenzen und Qualifikation. Und nicht zuletzt wird dem scheidenden Unternehmer die Übergabe erleichtert, kann er ja nachvollziehen, wie sein Lebenswerk weitergeführt wird.

### Übersicht Businessplan<sup>32</sup>

Der Businessplan für eine Unternehmensnachfolge sollte u. a. die folgenden Punkte berücksichtigen:

Soll-Zustand des Unternehmens bzw. wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?	Ist-Zustand des Unternehmens bzw. in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?
<p><b>Die Idee</b>                      Meine Geschäftsidee                      Welche Produkte/Dienstleistungen will ich zukünftig anbieten?</p>	<p><b>Die Idee</b>                      Ursprüngliche Geschäftsidee des Inhabers                      Was wird derzeit angeboten?                      Welchen Nutzen stiftet mein zukünftiges Angebot?                      Was soll mein Produkt / meine Dienstleistung kosten?</p>

**Der Markt**

Welche Kunden werden meine Produkte/  
Dienstleistungen kaufen?  
Wie groß ist das Marktvolumen der zu-  
künftigen Kunden?  
Wie werbe ich um neue Kunden für die  
bestehenden Produkte / Dienstleistungen?  
Wird das Absatzgebiet durch die  
Übernahme vergrößert?

**Der Markt**

Welche Kunden kaufen das derzeitige  
Angebot?  
Wie groß ist das Marktvolumen der  
derzeitigen Kunden?  
Wie wurden bislang neue Kunden gewon-  
nen und bestehende Kunden gehalten?  
Wie groß ist das jetzige Absatzgebiet?

**Die Konkurrenz**

Werde ich durch mein neues Angebot  
neue Konkurrenten erhalten?  
Was kostet mein Angebot bei der  
Konkurrenz?  
Kann ich einen günstigeren Preis anbieten  
als die Konkurrenz?  
Inwiefern unterscheidet sich mein  
Angebot von dem der Konkurrenz?

**Die Konkurrenz**

Wer gehört zu den bestehenden  
Konkurrenten?  
Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz  
das bestehende Angebot an?  
Ist das bestehende Angebot derzeit preis-  
günstiger als das der Konkurrenz?  
Inwiefern unterscheidet sich das beste-  
hende Angebot von dem der Konkurrenz?

**Das Personal**

Wie muss der Personalstamm zukünftig  
strukturiert sein?  
Wie viel Personal werde ich zukünftig  
brauchen?  
Werden in den nächsten 12 Monaten  
Mitarbeiter das Unternehmen verlassen  
bzw. neue hinzukommen?

**Das Personal**

Wie ist der Personalstamm gegenwärtig  
strukturiert?  
Wie viele Mitarbeiter hat das  
Unternehmen?

**Die Unternehmensausstattung**

Welche Ausstattung an Geräten/  
Maschinen/Kfz werde ich brauchen?  
Welche zusätzlichen Geräte/Maschinen/  
Kfz muss ich anschaffen?  
Müssen die Geräte/Maschinen überholt  
bzw. repariert werden?  
Sollte ich einen Teil der Geräte/  
Maschinen/Kfz leasen?

**Die Unternehmensausstattung**

Welche Geräte/Maschinen/Kfz sind  
vorhanden?  
Wie alt sind sie?  
In welchem Zustand sind Geräte und  
Maschinen?  
Ist ein Teil der Geräte/Maschinen geleast?

**Die Räumlichkeiten**

Müssen die Räumlichkeiten renoviert  
werden?  
Muss an- oder umgebaut werden?  
Kann ich Miet- oder Pachtverträge  
übernehmen?  
Welche Miet- oder Pachtverträge  
benötige ich nicht?

**Die Räumlichkeiten**

In welchem Zustand sind die  
Räumlichkeiten?  
Wie groß sind die Räumlichkeiten?  
Welchem Zweck dienen die  
Räumlichkeiten?  
Welche Miet- oder Pachtverträge  
bestehen?

**Der Standort**

Verfügt der Standort über einen Erfolg versprechenden Markt für meine neuen Produkte?  
 Welchen Nutzen stiftet das bestehende Angebot?  
 Was kostet das bestehende Angebot?

**Der Standort**

Ist der Standort nach wie vor für Produktion und Absatz der bestehenden Produkte geeignet?

**Die Geschäftspartner**

Werde ich das Unternehmen allein übernehmen oder mit einem Partner?  
 Wie vielen Personen gehört das Unternehmen?  
 Welche zusätzlichen Lieferanten benötige ich?  
 Ist es sinnvoll, Kooperationsverträge mit anderen Unternehmen zu schließen?  
 Ist es sinnvoll, die bestehenden Lieferantenverträge zu übernehmen?

**Die Geschäftspartner**

Wie viele Personen leiten das Unternehmen?  
 Welche Lieferanten hat das Unternehmen?  
 Welche Kooperationsverträge bestehen?

**Die Rechtsform**

Werde ich die Rechtsform beibehalten?  
 Wenn nicht, welche Rechtsform werde ich wählen?

**Die Rechtsform**

Welche Rechtsform hat das Unternehmen?

**Die Finanzierung**

Wie hoch ist der Kaufpreis?  
 Wie hoch ist der Investitionsbedarf?  
 Welche Zahlungsweise wurde für den Kaufpreis vereinbart?  
 Wie hoch ist mein Eigenkapital?  
 Wie hoch ist der Umsatz?  
 Welchen Kapitaldienst kann das Unternehmen leisten?  
 Welche Fördermittel stehen mir zur Verfügung?

**Die Übergabe**

Liegt der Termin für die Übergabe bereits fest?  
 Wann passt es mir am besten?  
 Scheidet der Alt-Inhaber zu einem bestimmten Stichtag aus dem Unternehmen aus?  
 Wenn nicht, welche Rolle wird er nach der Übernahme im Unternehmen haben?  
 Welche Maßnahmen werde ich in den sechs Monaten nach der Übernahme in Angriff nehmen?

**Die Vorsorge**

Wer kann kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen, wenn ich durch Krankheit oder Unfall ausfalle?

## Aus dem Businessplan erarbeiten Sie einen Maßnahmenplan.

Was muss sich ändern? Legen Sie Prioritäten und Termine fest:<sup>33</sup>

### Personalbereich

- Einführung eines betrieblichen Vorschlagwesens
- Intensivierung der Weiterbildungsmaßnahmen
- Flexibilisierung der Arbeitsorganisation
- Abkehr vom patriarchalischen Führungsstil

### Betriebsqualität

- Erhöhung der Transparenz durch Controllingmaßnahmen
- Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen
- Verbesserung des Kosten- und Qualitätsmanagements
- Einführung bzw. Nutzung neuer Kommunikationstechnologien

### Produkt-Absatz-Bereich

- Internationalisierung, globale Vermarktung
- Einleitung von Wachstumsstrategien
- Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten und -strategien
- Neue Produkt- und Leistungsprogramme
- Gewinnung neuer Kunden

## 2.5. Nachfolger und Mitarbeiter: So lernen sie sich kennen

Insbesondere bei Familienunternehmen wird ein Generationenwechsel oft als Familienangelegenheit angesehen. Dem ist jedoch nicht so. Auch Mitarbeiter, Partner und Kunden sind von dem Veränderungsprozess betroffen und nehmen daran teil. Selten wird die Thematik direkt angesprochen, doch verbreiten sich auf Anhieb Gerüchte aller Art, wenn eine klare und offene Kommunikation nach innen und nach außen als wesentlicher Bestandteil des Übergabeprozesses fehlt.

Mitarbeiter sind Schlüsselfaktoren eines jeden Unternehmens. Wichtig für den Einstieg des Nachfolgers bzw. Juniors ins Unternehmen ist es daher, den Zugang zu diesen Personen zu finden, um langsam Vertrauen aufzubauen, damit eine langfristige Zusammenarbeit möglich wird. Nicht immer verläuft der Eintritt des Juniors in die Führungsrolle ohne Schwierigkeiten. Häufig muss er Widerstände verschiedener Art überwinden. Notwendigerweise muss jeder Nachfolger seinen eigenen Führungsstil entwickeln und den richtigen Ausgleich zwischen Informationspolitik, Vertrauensverhältnis und Führung suchen.

Beachten Sie:

- Die Mitarbeiter müssen schnell auf die Veränderungen vorbereitet und damit konfrontiert werden.
- Vergessen Sie nie den Wert eines einzelnen Mitarbeiters.

- Behandeln Sie die Mitarbeiter als Individuen und lernen Sie diese kennen.
- Lösen Sie alte Privilegien nur mit Vorsicht auf.
- Schaffen Sie Gewohnheiten ab, die Barrieren für die Zukunft bilden.
- Achten Sie stets auf die indirekten Botschaften Ihres Handelns.
- Manchmal ist die Trennung von langjährigen Mitarbeitern notwendig, bzw. die Abwanderung langjähriger Mitarbeiter kann nicht aufgehalten werden.
- Bleiben Sie sich selber treu.<sup>34</sup>

Je nach Ausgangssituation, Unternehmensgröße, -struktur und -zielsetzung ist die folgende Vorgehensweise empfehlenswert:

### 1) Informieren Sie alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen einer Betriebsversammlung<sup>35</sup>

- Stellen Sie sich vor.
- Werben Sie um Vertrauen und Verständnis.
- Nennen Sie Ihre eigenen Ziele.
- Versprechen Sie, auf Altbewährtes zurückzugreifen und halten Sie sich später auch daran.

### 2) Führen Sie Einzelgespräche mit den Führungskräften

- Welche Erwartungen verbinden die Führungskräfte mit dem Inhaberwechsel? Hören Sie dabei aktiv zu: Fragen Sie nach, machen Sie sich Notizen, lassen Sie alle Beteiligten zu Wort kommen.
- Was hat diese Führungskräfte bzw. deren Bereiche bislang erfolgreich gemacht? Was sollte sich ändern?
- Welche Erwartungen werden an die Zusammenarbeit gestellt?

### 3) Führen Sie Workshops mit den Führungskräften durch

- Welche Erwartungen haben diese an die Unternehmensentwicklung?
- Welche Ziele haben sie gemeinsam?
- Wie müssen wir uns verhalten, damit wir Erfolg haben?
- Was erwarten sie von mir als Nachfolger?

### 4) Erarbeiten Sie eine Vision/ein Unternehmensleitbild mit den Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen

- Was sind unsere Ziele?
- Was erwarten wir voneinander?

### 5) Führen Sie Einzelgespräche mit Mitarbeitern unterschiedlichster Ebenen

- Verschaffen Sie sich einen persönlichen Eindruck über jeden einzelnen Mitarbeiter.
- Fragen Sie nach der „gelebten“ Firmenkultur.
- Versuchen Sie, Vertrauen aufzubauen.
- Versuchen Sie, Vorbild für Führungskräfte und Mitarbeiter zu sein.  
*Siehe auch: „Anpassung der Strukturen an die Unternehmensstrategie“, Seite 69.*

## 2.6. Vertrauenskultur und Wertschätzung im Unternehmen aufbauen

Vertrauen heißt, dass das, was heute miteinander vereinbart wird, auch morgen noch gültig ist und dass man sich auf einen Partner oder eine Leistung verlassen kann. Familienunternehmen und Kleinunternehmen haben da einen großen Wettbewerbsvorteil, wo eine direktere Beziehung zu den Führungspersonen besteht.

Im Gegensatz zu anonymen Kapitalgesellschaften entwickeln diese zu Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden, aber auch zur Region und deren Bewohnern eine ähnliche und nachhaltige Vertrauensbeziehung wie zur Familie. Da sie bemüht sind, den Betrieb auf die nächste Generation auszurichten, wird vorausgesetzt, dass sie es sich nicht leisten können, das in sie gesetzte Vertrauen zu enttäuschen.

Das Vertrauen aus der Vergangenheit, verkörpert in der Person des Seniors, verbindet sich mit der Person des Nachfolgers zum Vertrauen in die Zukunft!

Die Art und Weise des Umganges des Nachfolgers mit den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, deren Motivation und der Wertschätzung ihrer Treue zum Unternehmen bestimmen die Glaubwürdigkeit des Nachfolgers. Der kleinste geäußerte Zweifel an den Leistungen des Vorgängers kann das Modell zum Wanken bringen.

Die nächste Hürde des Nachfolgers besteht darin, das Vertrauen der Geschäftspartner zu gewinnen. Je enger die Beziehungen der einzelnen Partner zueinander sind und je größer die wirtschaftliche Abhängigkeit, desto mehr Vertrauensbildung ist notwendig. Hier wird der Faktor Vertrauen zum Erfolgsfaktor.

Eine weitere wichtige Rolle spielt der Kundenstamm. Der Nachfolger sollte durch den Unternehmensverkäufer mit seinen Kunden bekannt gemacht werden. Am besten ist es, wenn Nachfolger und Noch-Inhaber die Kunden gemeinsam besuchen. Das muss aber vor der Übernahme und am besten vertraglich schon festgesetzt werden. In diesem Zusammenhang muss der Nachfolger genau untersuchen, mit welchen Kunden welche regelmäßigen Umsätze und in welcher Höhe getätigt werden.<sup>36</sup>

**Vom Angestellten zum Chef:** Wer als Angestellter das Unternehmen seines Chefs übernimmt, tritt in den dafür notwendigen Gesprächen nicht mehr als Angestellter, sondern als gleichberechtigter Geschäftspartner auf. Das heißt, er kann und muss seinem Gegenüber womöglich auch widersprechen. Kein einfacher Rollenwechsel, auch nicht für den Inhaber. Denn der muss lernen, in seinem bislang weisungsabhängigen Angestellten seinen zukünftigen Nachfolger zu sehen und dessen Entscheidungen zu akzeptieren.

**An die Familien denken:** Sollte der bisherige Chef eigene Kinder haben, welche die Nachfolge nicht angetreten haben, so hat das Auswirkungen auf den familienfremden Nachfolger. Dieser sollte sich darauf einstellen, dass er möglicherweise zur Projektionsfläche von Gefühlen, Vorstellungen und Erwartungen wird, die eigentlich den Kindern gelten. Mit anderen Worten: Der Seniorchef wird Themen, die in seine Familie gehören, unbewusst auf den Nachfolger übertragen.

Dieser sollte über diesen psychologischen Vorgang Bescheid wissen, denn so kann er Reaktionen und Verhaltensweisen seines früheren Chefs einordnen, ohne sie auf seine Person zu beziehen. Vor allem im Konfliktfall wird er durch besonnenes Reagieren eine Eskalation verhindern.

## 2.7. Die Nachfolge finanzieren<sup>37</sup>

Ob und zu welchen Konditionen Sie als Existenzgründer einen Betrieb übernehmen können, ist nicht zuletzt von Ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig. Haben Sie in etwa eine Vorstellung, wie viel Sie in eine Unternehmensübernahme investieren wollen? Wie viel Eigenkapital können Sie aufbringen?

Lassen Sie sich ausführlich beraten und erkundigen Sie sich über öffentliche Förderprogramme, insbesondere bei der Autonomen Provinz Bozen – Südtirol, den Verbänden und der Handelskammer Bozen.

Diese stehen Neugründern und Unternehmensnachfolgern gleichermaßen zur Verfügung.

Die Anzahl der jährlichen Betriebsschließungen belegt, dass der Kapitalbedarf für die Übernahme eines Unternehmens häufig unterschätzt wird und meist sogar höher einzustufen ist als bei Neugründungen. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn ist die Höhe des durchschnittlichen Investitionsbedarfs bei Übernahmen ca. um 60% höher als bei Neugründungen.

Unerwartet oft muss der Nachfolger noch erhebliche Investitionen tätigen, um das Unternehmen auf den neuesten technischen Stand zu bringen. Vielfach stellt sich schon nach kurzer Zeit heraus, dass die Betriebseinrichtung veraltet ist und viele Produkte kaum noch konkurrenzfähig sind. Hinzu kommt, dass der Altinhaber nicht selten völlig überzogene Preisvorstellungen hat und beim Kauf des Unternehmens daher ein zu hoher Preis gezahlt worden ist. Bei der Übertragung des Unternehmens auf einen Familiennachfolger wird häufig übersehen, dass Erbansprüche anderer Familienmitglieder als eventueller Kostenfaktor berücksichtigt werden müssen.

Wird die Unternehmensübertragung über Kredite finanziert, muss sichergestellt sein, dass für den Nachfolger genügend „Luft“ bleibt, um Zins- und Tilgungszahlungen sowie alle weiteren unternehmerischen Verbindlichkeiten zu begleichen. Dabei ist es unerheblich, ob Sie ein bestehendes Unternehmen übernehmen, sich daran beteiligen oder ein neues gründen. Banken achten bei ihrer Kreditentscheidung vor allem auf die Ertrags- und die damit verbundene Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens. Diese muss bei den Preisverhandlungen berücksichtigt werden.

Insbesondere wenn die Unternehmensnachfolge in der Familie erfolgt oder die Gegenleistung des Nachfolgers in längerfristigen zukünftigen Zahlungen (Raten, Rente, Pacht) besteht, muss getrachtet werden, dass die finanzielle Belastung des Nachfolgers der künftigen Rentabilität des Unternehmens entspricht.

Eng mit der Frage der Höhe des Kaufpreises sind die Zahlungsmodalitäten verknüpft. Grundsätzlich ist zwischen der Einmalzahlung und wiederkehrenden Zahlungen zu unterscheiden. Für den Käufer entsteht ein entsprechend hoher Kapitalbedarf, der aber eventuell sinnvoll mit zinsgünstigen Existenzgründerdarlehen bewältigt werden kann. Auf jeden Fall ist darauf zu achten, dass die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens langfristig – auch bei verzögertem Beginn der Tilgungszahlungen – gewahrt bleibt.

Zur Ermittlung Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse sollten Sie zunächst einen Finanzplan erstellen. Dieser sollte sämtliche Eigen- und Fremdkapitalmittel, zum Beispiel Barmittel und Bankkredite sowie öffentliche Fördermittel, Kosten der privaten Lebensführung usw.,

enthalten. Aus einem vollständigen Finanzplan können Sie ersehen, ob Sie den Betrieb zu den geforderten Konditionen überhaupt übernehmen können und welche der verschiedenen Übernahmemodalitäten für Sie die geeignetste ist. Für die Erstellung eines Finanzplanes müssen Sie zunächst ermitteln, welchen Kapitalbedarf Sie kurz-, mittel- und langfristig erwarten.

Die folgende Checkliste sollten Sie Ihrer individuellen Situation entsprechend vervollständigen:

- Berücksichtigen Sie in Ihrem Investitionsplan nicht nur die mittel- und kurzfristigen Investitionen, sondern machen Sie sich auch Gedanken über langfristige Investitionen.
- Wie finanzieren Sie die Betriebsmittel?
- Vergessen Sie nicht: Es entstehen auch Kosten durch die Nachfolge:
  - Rechtsanwalt,
  - Notar,
  - Beratungen,
  - Anmeldungen, Genehmigungen, Eintragungen ins Handelsregister,
  - Gewerbeanmeldung,
  - Aus- und Weiterbildungskosten,
  - Kautionen,
  - Markteinführungskosten.

### Tipp

Erstellen Sie einen Businessplan!

Vorlagen zum Businessplan und andere Checklisten unter [www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)

ABC der Unternehmensnachfolge, < Checklisten

Lassen Sie die Unterlagen von einem Experten überprüfen.

Aus der Differenz von Kapitalbedarf und Eigenkapital ergibt sich der Betrag, den Sie durch Drittmittel finanzieren müssen. In vielen Fällen bildet die Finanzierung den zentralen Aspekt der Unternehmensnachfolge. Nutzen Sie die Finanzberatung durch Ihre Hausbank.

Neben Bankkrediten können Sie zur Finanzierung auch öffentliche Fördermittel in Anspruch nehmen. Bevor Sie bei Ihrer Hausbank Verpflichtungen eingehen, sollten Sie sich daher umfassend über die Fördermöglichkeiten informieren.

## 2.8. Förderungen für die Unternehmensnachfolge

Für die Unternehmensnachfolge, d.h. bei Übertragung des Unternehmens von einer Generation auf die nächste, sieht das Landesgesetz Nr. 4 vom 13. Februar 1997, Fördermaßnahmen für die Beschaffung von Liquidität vor.

Beachten Sie, dass öffentliche Fördermittel vor dem Beginn der Unternehmensübernahme zu beantragen sind. Rückwirkend können keine Fördermittel bewilligt werden.



Definition der Betriebsübernahme (Laut Beiblatt Nr. 2 des Landesgesetzes Nr. 4 /97):  
*Unternehmen, dessen Eigentum und Führung auf Grund eines Todesfalles oder eines Rechtsgeschäftes übertragen wird.*

Definition der Betriebsnachfolge (Laut Beiblatt Nr. 2 des Landesgesetzes Nr. 4 /97):  
*Unternehmen, dessen Eigentum und Führung innerhalb des dritten Verwandtschaftsgrades in gerader Linie übertragen werden.*

In beiden Fällen muss der Unternehmer die restlichen Merkmale eines „neuen Unternehmens“ aufweisen. Die Übernahme bzw. Nachfolge darf nicht länger als 6 Monate vor Einreichungsdatum des Förderantrages zurückliegen.

Dem Betriebsübernehmer (bzw. dem Gründer im Falle einer Neugründung) kann ein Darlehen in Höhe von höchstens 30.000 Euro mit Laufzeit von 5 Jahren aus dem Rotationsfonds für Wirtschaftsförderung gewährt werden.

Der Übernehmer muss die notwendigen Voraussetzungen aufweisen bzw. den Antrag innerhalb von 6 Monaten ab dem Datum der Übernahme bei den zuständigen Landesämtern einreichen. Das Land beteiligt sich zu höchstens 80% an den anfallenden Zinsen. Das Darlehen wird über eine konventionierte Bank ausbezahlt.

Das Darlehen kann nur einmal gewährt werden; diese Förderungsmaßnahme erfolgt ausschließlich im Rahmen der „de-minimis“-Regelung. Der betreffende Antrag kann zusätzlich zum eventuell im selben Jahr eingereichten Antrag um Investitionsförderungen vorgelegt werden.

Nähere Informationen sowie die Antragsformulare und weitere Fördermaßnahmen finden Sie auf den Internetseiten der Autonomen Provinz Bozen - Südtirol.

[www.provinz.bz.it/wirtschaft/foerderungen](http://www.provinz.bz.it/wirtschaft/foerderungen)

## 2.9. Beratung

Eine Unternehmensnachfolge ist keine Kleinigkeit. Die vielen und sehr unterschiedlichen Detailfragen müssen Sie mit Hilfe der jeweils fachlich kompetenten Experten beantworten. Das nicht nur in Ihrem Interesse, sondern auch im Interesse Ihrer zukünftigen Mitarbeiter, für deren Arbeitsplatzsicherung Sie als Nachfolger eine große Verantwortung tragen. Ohne Berater sollten Sie daher auf keinen Fall Ihre Vorbereitungen starten.

Die Höhe des Kaufpreises verursacht die häufigsten Probleme bei der Übergabe. Das Kaufpreisangebot sollte daher in jedem Fall von externen Gutachtern (u.a. Fachverband, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater) bewertet werden.

Defizite werden bei Nachfolgern immer wieder hinsichtlich Finanzierung und Businessplan festgestellt. Werden hier die Weichen falsch gestellt, gefährdet dies das gesamte Unternehmen.

### Achten Sie besonders auf:<sup>38</sup>

- die Gestaltung des Übernahmevertrags (Kauf-, Pacht-, Schenkungsvertrag),
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme aller Rechte und Pflichten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen,
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme der Haftung für (Alt-) Verbindlichkeiten

- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme der Haftung für betriebsbedingte Steuern
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme für Garantie- und Gewährleistungen
- die Berechnung eines realistischen Unternehmenswertes.

*Weitere Informationen dazu finden Sie auf den Seiten 64 ff.*

Für die meisten Themen stehen Ihnen mehrere Berater bzw. Institutionen zur Verfügung. Notieren Sie, von wem Sie welche Informationen erhalten haben.

Beziehen Sie auch frühzeitig persönliche Berater mit ein, die mit Ihnen gemeinsam die recherchierten Ergebnisse bewerten und Ihnen auch nach der Unternehmensübertragung zur Verfügung stehen werden.

Lernen Sie den Berater kennen, die „Chemie“ muss stimmen, da Sie persönlich längere Zeit mit ihm zusammenarbeiten werden. Führen Sie ein Vorgespräch, um sich kennen zu lernen – in den meisten Fällen ist dieses Vorgespräch kostenlos und unverbindlich.

Sollte dennoch die Leistung bezahlt werden müssen, wird sie nach erteiltem Auftrag in die Gesamtleistung einberechnet.

Sollte keine inhaltliche Vereinbarung möglich sein, ist es besser, ein Vorgespräch kurz und schmerzlos abzugelten, als eine ausführliche Beratung weiterzuführen.

Da auch die Beratung Kosten verursacht, überlegen Sie im Vorfeld, welche finanziellen Mittel Sie dafür investieren können und welche Themen Inhalt der Beratung sind.

Für die Wahl Ihres idealen Beraters können Sie einen Berater aus Ihrer Branche wählen, doch nicht immer ist Branchenerfahrung notwendig, allerdings ist eine Themenspezialisierung manchmal von Vorteil.

Lassen Sie sich ein Angebot für Dauer, Umfang und Kosten der Beratung geben – so wie für jede andere Leistung auch. Auch ein Berater ist ein Dienstleister, d.h. alle Leistungs- und Vertragsfaktoren können ausgehandelt werden.

Bei längeren Beratungen können Sie den Beratungsinhalt auch in kleinere Pakete unterteilen und diese etappenweise durchführen.

Informieren Sie sich über die möglichen Förderungen für Beratungsleistungen.

Gegebenenfalls wird Ihnen Ihr Berater auch helfen, die notwendigen Gesuche zu verfassen und einzureichen.

*Beratungen können durch finanzielle Zuschüsse gefördert werden.*

#### **Tipps zur Beraterwahl<sup>39</sup>**

- Die „Chemie“ zwischen Ihnen und dem Berater muss stimmen.
- Achten Sie auf Referenzen und Empfehlungen.
- Ein Berater muss komplexe Sachverhalte verständlich und einfach erklären können.
- Sie können verhandeln!
- Bestimmen Sie Ihren Bedarf, Art und Umfang der gewünschten Beratungsleistung. Legen Sie den Inhalt der Beratung und die erwünschten Ergebnisse von vornherein fest.
- Fragen Sie nach Förderungen für Beratung.



3

## Gemeinsam die Nachfolge umsetzen

# Gemeinsam die Nachfolge umsetzen

Die Unternehmensnachfolge ist ein Gemeinschaftsprojekt von Senior und Junior. Ob ein bereits erfolgreiches Unternehmen genauso erfolgreich weiterbesteht, hängt natürlich in erster Linie von den unternehmerischen Fähigkeiten des Nachfolgers ab. Aber nicht nur der Senior-Unternehmer, sondern auch dessen Familie, die Mitarbeiter und Geschäftspartner sind in erheblichem Maße verantwortlich dafür, ob und auf welche Weise die Nachfolge über die Bühne geht.

Von allen Beteiligten wird daher ein hohes Maß an Offenheit, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit verlangt. Wird die Kommunikation schwierig, sollten Sie sich frühzeitig einen Unternehmensberater zu Hilfe holen, der in der Lage ist, die Gespräche zu moderieren.<sup>40</sup>

## **Tipp:**

Leider gibt es kein „Erfolgsrezept“ für eine ideale Unternehmensübertragung. Jeder Fall bedarf einer individuellen Lösung. Grundsätzlich muss auch entschieden werden, ob Nachfolger und Alt-Inhaber eine gemeinsame Übergangsphase gestalten wollen oder ob das Unternehmen von einem Tag auf den anderen übernommen bzw. übergeben werden soll.

## **Voraussetzungen für eine erfolgreiche Betriebsübernahme:**

- ein wettbewerbsfähiger Betrieb
- ein Übergeber, der zum Rücktritt bereit ist und sich die Altersvorsorge gesichert hat
- Bereitschaft des Seniors zur Weitergabe seines Know-how
- umfassende Erbregelung
- qualifizierter Übernehmer
- ein Nachfolger, der über ausreichend Eigenkapital verfügt
- Betriebsübergabe ohne zeitlichen Druck

Sobald diese Voraussetzungen oder zumindest die meisten davon gegeben sind, kann die eigentliche Planung, Organisation und Umsetzung der Betriebsübergabe beginnen.

## **3.1. Nachfolge planen und organisieren**

Für den gesamten Prozess der Unternehmensübergabe sollten zwischen 5 und 10 Jahre eingeplant werden. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Planung und Umsetzung ist aber, dass den Beteiligten das Gesamtziel und die persönlichen Ziele klar sind. Die passende Strategie dazu kann im gemeinsamen Entscheidungsprozess gefunden werden.

### **1) Die Vorbereitungsphase sollte ca. 3-5 Jahre vor der eigentlichen Übergabe beginnen.**

In diesem Zeitraum sollte der Senior das Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten, indem er einen geeigneten Nachfolger auswählt, die eigene Altersvorsorge absichert und sich über seine Tätigkeit nach dem Ausstieg klar wird.

Der Nachfolger seinerseits muss die Entscheidung treffen, Unternehmer zu werden, sich kritisch mit seinen Fähigkeiten auseinandersetzen, notwendige zusätzliche Qualifikationen nachholen und die ihm zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel überprüfen.

Gemeinsam sollten die beiden daher <sup>41</sup>

- klären, wie sie den Übertragungsprozess gestalten wollen,
- das Unternehmen genau überprüfen,
- sich auf den Wert des Unternehmens einigen,
- die Art der Übertragung klären,
- die Zahlungsmodalitäten festlegen,
- prüfen, welche Rolle die Rechtsform des Unternehmens bei der Übertragung spielt,
- sich über die steuerlichen Auswirkungen einer Übertragung informieren.

Ergebnis dieser Phase sind strukturelle Entscheidungen, Vereinbarungen bezüglich der Eigentumsgestaltung und der Unternehmensführung. Ebenso sollten Regeln und Meilensteine sowie die Vorgaben für die gemeinsame Führungsperiode festgelegt werden. Verbindliche Terminvereinbarungen stellen die Grundlage für den Vorbereitungsprozess dar. Nur so können die Betroffenen Schritt für Schritt zur einvernehmlichen Festlegung und Einhaltung des Übergabetermins kommen.

## 2) Der Junior wird vom Senior eingearbeitet.

In einem nächsten Schritt gehen die Kompetenzen plangerecht vom Senior auf den Junior über. Es ist ratsam, im Zuge der Übergabe einen Fahrplan zu erstellen. Dieser legt fest, welche der aktuellen Aufgaben schrittweise an den Nachfolger übergeben werden und wie eine Neuverteilung derselben im Falle von mehreren Übernehmern oder involvierten Personen aussieht.

Über einen Zeitraum von mehreren Wochen sollten die täglichen Arbeiten, Aufgaben und Entscheidungsbereiche festgehalten werden, um diese mit dem Nachfolger, dessen Führungsstil, dessen Arbeitsweise und persönlichen Stärken abzugleichen.

Dadurch können Übergabeverluste vermieden und die reibungslose Fortführung der Geschäfte garantiert werden.

Eine gemeinsame Nachfolgestrategie wird entwickelt. Diese sollte es möglich machen, die Geschichte und Zukunft des Unternehmens in Einklang zu bringen, genauso wie die persönlichen Bedürfnisse von Senior und Junior. Auf diese Weise werden offizielle Nachfolgeinformationen planmäßig an Mitarbeiter, Schlüsselkunden, Hauptlieferanten, Verbände und Banken weitergegeben.

Um eine realistische Zukunftsperspektive des Unternehmens zu erhalten, sollten Führungskräfte, aber auch wichtige externe Geschäftspartner und Kunden in den offenen Dialog zwischen Junior und Senior eingebunden werden. Dadurch wird die unternehmerische Sicht – bestehend aus Zahlen und Fakten – durch emotionale Komponenten wie Ziele, Wünsche und Erwartungen ergänzt. Ideal ist dabei die Begleitung durch einen Unternehmensberater, der die Gespräche als Moderator leitet und so eine gewisse Distanz aufrechterhält. Dieser vermag es als Außenstehender, durch geeignete Mittel Konfliktsituationen zu entschärfen und eine konsensfähige und sachliche Entscheidungsbasis herbeizuführen. Diese Strategie wird dann im Übergabeplan festgehalten und durch Termine verbindlich gemacht.

### 3) Die Führung geht auf den Junior über. Der Senior wird zum Berater und zieht sich aus dem Tagesgeschäft zurück.

Ein klares Unternehmenskonzept mit langfristiger Ausrichtung liegt vor: Der Nachfolger leitet nun das Unternehmen und bestimmt die weitere Entwicklung. Alle notwendigen Verträge werden unterzeichnet und eventuelle Rechtsformen geändert. Der Junior übernimmt nun die Führung des Unternehmens. Dies wird sowohl den Mitarbeitern als auch Kunden und Lieferanten in einem geeigneten Rahmen mitgeteilt. Die Unternehmensstrategie sollte in zeitlichen Abständen überprüft und falls notwendig korrigiert werden. In einer jährlichen Klausur außerhalb des Unternehmens werden zusammen mit einem externen Moderator die definierten Ziele überarbeitet und an neue Erfordernisse angepasst.

#### Übersicht: Phasen der Übergabe<sup>42</sup>

gemeinsam	Senior	Junior
<b>Standortbestimmung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung der Nachfolgestrategie: Wie soll der Übergabeprozess gestaltet werden?</li> <li>Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmen auf Übergabe vorbereiten (wirtschaftlich, strategisch, organisatorisch, finanziell, erbrechtlich...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidung Unternehmer zu werden</li> <li>Wie sieht es mit dem in Betracht gezogenen Unternehmen aus?</li> </ul>
<b>Vorbereitung der Nachfolge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einigung auf den Wert des Unternehmens und die Art der Vermögensübertragung</li> <li>Zahlungsmodalitäten festlegen, einmalig oder in Raten</li> <li>Einarbeitungsprogramm für den Junior</li> <li>Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachfolger auswählen und Schritt für Schritt einführen</li> <li>Altersvorsorge absichern, Tätigkeit nach dem Ausstieg vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fähigkeiten überprüfen</li> <li>Klärung der Verfügbarkeit von Eigenkapital</li> <li>Erstellen eines Business-Plans</li> </ul>
<b>Der Wechsel findet statt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rechtsform und steuerliche Auswirkungen bei der Übertragung überprüfen</li> <li>Regelwerk für gemeinsame Entscheidungsfindung in der Übergangszeit bis zur endgültigen Übergabe</li> <li>Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gänzliche oder teilweise Abgabe der Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>notwendige zusätzliche Qualifikationen nachholen</li> <li>gänzliche oder schrittweise Übernahme von Aufgaben</li> </ul>
<b>Neuausrichtung des Unternehmens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erhaltenswertes bewahren, wichtige Neuerungen einführen</li> <li>Kommunikation pflegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>als Berater zu Verfügung stehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Junior übernimmt das Unternehmen</li> </ul>

## 3.2. Das Familienunternehmen: interne Nachfolge

Viele Unternehmer wünschen sich, dass das Unternehmen in der Familie bleibt. Für Familienbetriebe ist es geradezu typisch, dass der Nachfolger in der eigenen Familie gesucht wird. Familienunternehmen sind durch ein „gemeinsames Eigentum“ gekennzeichnet, das einerseits einen Vermögenswert darstellt, aber zudem auch noch die Erwerbsgrundlage der Familie bildet.

Die von vielen Unternehmern als Idealfall empfundene Übertragung des Unternehmens auf ein Kind unterscheidet sich in einem ganz wesentlichen Punkt von anderen Übergangsformen:

Die emotionale Komponente überlagert hier häufig rationale Überlegungen. Daher ist die Familiennachfolge in aller Regel die schwierigste Form der Nachfolge überhaupt.

Die Erwartungen des Übergebers an den Nachfolger sind bei Familienangehörigen viel höher als bei Dritten. Nicht jedes Kind ist eine geeignete Unternehmerpersönlichkeit, vielen Eltern fällt es jedoch schwer, dies zu akzeptieren.

Deshalb gelten auch für die Auswahl des internen Übernehmers die gleichen Grundsätze wie für einen geeigneten externen Übernehmer. Einen passenden Unternehmensnachfolger zaubert man nicht so einfach aus dem Hut. Selbst wenn es der eigene Sohn oder die eigene Tochter ist – Vorbereitung tut Not. Und auch das Unternehmen sollte Zeit haben, sich auf die neue Führung vorzubereiten.

Prüfen Sie die persönlichen und fachlichen Qualifikationen Ihres Nachfolgers. Ist dieser der Aufgabe gewachsen? Stimmen die persönlichen Voraussetzungen?

Interessant ist das Nachfolgemodell innerhalb der Familie für alle, die das Zepter nicht gleich ganz aus der Hand geben möchten – aber Vorsicht!

Viele junge Nachfolger lassen sich nicht gerne „dreinreden“. Wählen Sie die Form der „halben Übergabe“ nur, wenn sich Ihre eigenen Vorstellungen auch mit denen Ihres Nachfolgers decken.

### Überlegungen bei der Übertragung eines Unternehmens an Familienmitglieder

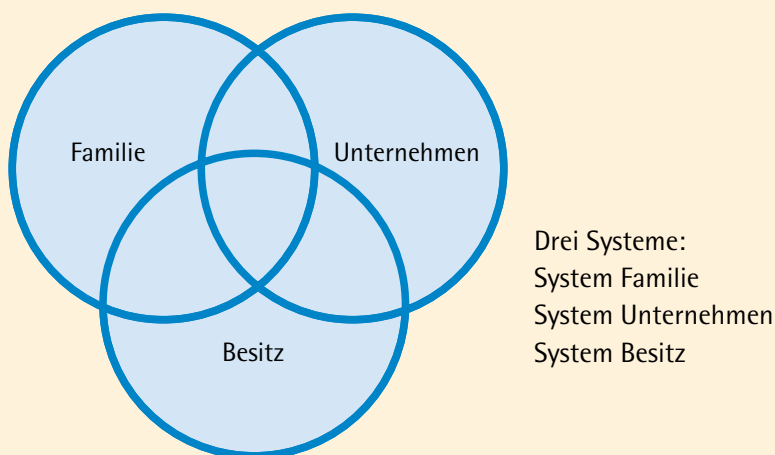
- Gibt es Familienmitglieder, die am Unternehmen interessiert sind und andere, die nicht unmittelbar interessiert sind?
- Hat der Wunschnachfolger die Fähigkeit, die Voraussetzungen und die Bereitschaft, die Unternehmerrolle zu übernehmen?
- Wie viele erberechtigte Familienmitglieder gibt es? Ob die Übernahme durch mehrere Kinder empfohlen werden kann, ist im Einzelfall zu prüfen. Wichtig ist beispielsweise die Möglichkeit zur Trennung von Verantwortungsbereichen, um zwischen den Geschwistern klare Schnittstellen bei Befugnissen und Aufgaben definieren zu können.
- Welche Art von Beziehung herrscht zwischen Senior und Nachfolger? Je nachdem, wie gut die Beziehung zwischen den beiden ist, wird die Nachfolge leichter oder eben schwieriger.
- Gibt es Ehepartner, die daran interessiert sind, im Unternehmen mitzuarbeiten?
- Berücksichtigung des potentiellen Einflusses von Ehepartnern und Andenken der

weiterführenden Erbfolge in der nächsten Generation.

- Mehrere Familien mit Kindern, die sich jeweils durch verschiedene Verhaltenskodexe charakterisieren und deren Kompromissbereitschaft zur gegenseitigen Akzeptanz unterschiedlich groß ist: Durch das Zusammenarbeiten – bzw. oft auch Zusammenleben im Unternehmen – treten häufig kulturelle und generationenbedingte Konflikte auf.
- Ein Betrieb kann an zwei Nachfolger übergeben werden, falls es gelingt, klare Verantwortungsbereiche festzulegen und der Betrieb außerdem auch zwei Familien „ernähren“ kann. Viele Betriebe lassen sich aber nicht teilen und sollten an einen Übernehmer übergeben werden.
- Die Unternehmensübergabe kann auf dem Wege der Erbschaft, durch Schenkung und unter Umständen auch durch Verkauf erfolgen.  
Achten Sie bei einer Schenkung vor allem auf Ihre finanzielle Absicherung, z. B. in Form einer stillen Beteiligung oder einer privaten Rentenvorsorge.
- Betrachtung des Gesamterbes.

## Das Familienunternehmen und seine Spielregeln<sup>43</sup>

### Familie – Betrieb – Vermögen



Der Vorteil im Betrieb, gemeinsam an Zielen für das Weiterkommen der eigenen Familie zu arbeiten, verleitet zu dem Schluss, den Familienbetrieb als ideale Unternehmensform zu sehen. Das Familienunternehmen stellt sich durch die emotionale Bindung der Familie an den Betrieb und somit durch das Überschneiden dreier Systeme dar:

- das System Familie
- das System Betrieb
- das System der Besitzverhältnisse bzw. Vermögensanteile.

Jedes dieser Systeme zeichnet sich durch unterschiedliche Auffassungen, Aufgaben und Werte aus, die nur durch jahrelanges „Üben“ in ein Gleichgewicht gebracht werden.



Verschiebt sich aber eine dieser Komponenten – so im Falle einer Nachfolge – muss ein neues Gleichgewicht erst wieder gefunden werden und es braucht Zeit, bis sich dieses wieder eingespielt hat.

### Primäraufgaben der einzelnen Systeme

System	Aufgaben	Beziehung
<b>Familie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Verhältnisse zwischen den Familienmitgliedern</li> <li>• Erziehung der Kinder</li> </ul>	Vater/Mutter – Sohn/Tochter
<b>Betrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzielung eines Gewinnes über Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• wirtschaftliche und soziale Komponenten</li> </ul>	Chef – Mitarbeiter
<b>Vermögen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt und Vergrößerung des Vermögens</li> <li>• Verwaltung des Besitzes nach finanziellen Grundsätzen</li> </ul>	Besitzer – Teilhaber von Vermögensanteilen, wobei im „typischen“ Familienunternehmen der Großteil des Vermögens in der Familie bleibt.

### Stärken von Familienbetrieben:<sup>44</sup>

Das Zusammenspiel von Familie und Betrieb bringt große Vorteile mit sich, wenn die Spielregeln der Familie mit den Spielregeln des Unternehmens im Einklang stehen:

**Leistungsfähigkeit:** Familienmitglieder leisten sehr viel durch ihren Zusammenhalt – mehr als Mitarbeiter, die erst motiviert werden müssen.

**Zusammenspiel der Generationen:** Die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Familienmitgliedern mehrerer Generationen ermöglicht, dass Kinder langsam in den Betrieb hinein wachsen und ältere Familienmitglieder Schritt für Schritt Kompetenzen abgeben. Der Arbeitsplatz der Eltern ist für die Kinder fast immer erreichbar, was eine dauernde zumindest „physische“ Präsenz der Eltern bedeutet. Betriebe werden von Ehepartnern/Familienmitgliedern gemeinsam aufgebaut oder weiterentwickelt, man ist gemeinsam stolz auf das Geleistete.

Familienbetriebe bieten gute **Möglichkeiten für Frauen**, sich als Führungskraft zu entwickeln.

Die Unternehmerfamilie hat eine große Bedeutung: Die Familie wird zu einem Datenspeicher für das gesammelte Wissen im Unternehmen, die Familie und das Unternehmen sind **lebendige Geschichte**.

## Schwierigkeiten bei der Übergabe von Familienunternehmen:<sup>45</sup>

**Der Betrieb gilt als Lebenswerk.** Mit diesem verbindet der Senior die eigene Identität und seinen Stolz. Deshalb kann es sein, dass ihm nach der Übergabe Aufgaben und Beschäftigungen fehlen. Um dem vorzubeugen, sollte der Senior sich schon vor der eigentlichen Übergabe nach für ihn interessanten Tätigkeiten umsehen, die er eigentlich schon immer einmal angehen wollte und die ihn erfüllen.

**Egozentrische Unternehmensführung:** Alles hängt von einer Person ab. Der Senior selbst sabotiert den Machtwechsel, weil es ihm nicht möglich ist „Macht“ abzugeben.

**Die emotionale Komponente** tritt in den Vordergrund: Entscheidungen werden als „Familie“ getroffen und nicht als Unternehmer, d.h. die Sicht des Marktes wird dabei oft zu wenig berücksichtigt.

**Die Führungsstruktur ist nicht eindeutig festgelegt** und dadurch schwer vermittelbar, d.h. mehrere Personen führen gleichzeitig oder noch schlimmer, gegensätzlich. Für Mitarbeiter sind Familienbetriebe deshalb oft ein Problem.

**Mehrere potentielle Nachfolger**, die aktiv im Betrieb mitarbeiten, bekämpfen sich bereits vor dem Erbfall aktiv im Betrieb. Langjährige Führungskräfte im Unternehmen leisten gegen potentielle Nachfolger aus der Familie Widerstand.

**Die Entlohnung der Familienmitglieder** ist auf betriebliche Möglichkeiten ausgerichtet und nicht auf deren Leistung und Bedürfnisse. Engpässe in der Liquidität werden systematisch über Lohn einschränkungen gehandhabt oder das gesamte Familienvermögen wird in den Betrieb „gesteckt“.

Es fehlen der Wille und die Zeit für **bewusste und notwendige Aussprachen** bzw. Besprechungen. Die Arbeit der Familienmitglieder wird zu wenig anerkannt, es gibt zu hohe Erwartungen oder unausgesprochene Wünsche.

Junge Familienmitglieder müssen früh erkennen, dass sie ihre eigenen Interessen gegenüber denen des Betriebes **zurückstecken** müssen. Zu wenig bewusste Zeit wird in die Familie und die Partnerschaft investiert.

Dieses System kann nur dann langfristig erfolgreich bestehen, wenn die Familienbedürfnisse im Vordergrund stehen.

## Tipps für die Übernahme/Übergabe eines Familienunternehmens:

Damit ein Familienunternehmen langfristig bestehen kann, muss eine Strategie gefunden werden, die sowohl mit den Interessen der Person des Unternehmers als auch mit denen des Unternehmens übereinstimmt.

- Die Übergabe ist ein langfristiger **Prozess**: Erstellen Sie einen Übergabeplan.
- Ein zu früher Einstieg der jungen Generation in die Führungsposition überfordert den Betrieb. **Der Junior sollte erste Arbeitserfahrungen auswärts sammeln.** Er sollte

möglichst über eine fundierte Ausbildung verfügen, andernfalls kann er diese auch nachholen.

- Der Senior sollte dem Junior **keine moralischen Fesseln anlegen**, wie z.B.: „Du darfst niemals verkaufen! Das haben die Großeltern schon immer so gemacht, deshalb...“
- Vor der Übergabe müssen einige **finanzielle Entscheidungen getroffen werden**: Muss eine Leibrente für die Eltern bezahlt werden? Wie erfolgt die Auszahlung der Erben? Sind betriebliche Investitionen in den nächsten Jahren geplant? Wie erfolgt die Auszahlung weicher Erben? Verträgt der Betrieb diese Belastungen?
- Betriebe sollten nicht mit **Startbelastungen** überhäuft werden, da so oft eine wirtschaftliche Betriebsführung, die auch in Zukunft getätigte Investitionen einbeziehen muss, unmöglich gemacht wird. Daher ist **Vorsicht** geboten, wenn weichende Erben ausbezahlt werden müssen.
- Die **Erbfolge muss klar und realitätsnahe geregelt** und abgesichert werden. Wenn das Unternehmen in der nächsten Generation fortgeführt werden soll, muss sich auch die Erbregelung an diesem Ziel ausrichten.
- Diese Überlegungen sollten unbedingt zusammen mit der **Planung der familiären Gesamtvermögensnachfolge** stattfinden. Über welches Gesamtvermögen verfügt die Familie zusätzlich zum Unternehmen: Immobilien, Wertpapiere, Grundstücke, Wohnungen...? Wie soll das Gesamtvermögen an die nächste Generation übertragen bzw. aufgeteilt werden? Eltern verfolgen das Ziel, gerecht zu sein, auf der anderen Seite aber auch das Ziel des Vermögenserhaltes. Sehr leicht kann es dann zwischen den Kindern zu Familienstreitigkeiten kommen; diese sind einer der größten „Vermögensvernichter“. Eine Lösung kann deshalb die Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände darstellen. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten sich auf einen Wert einigen und ihn guten Gewissens akzeptieren können.
- Der Inhaber sollte daher zunächst alle vorhandenen **vertraglichen Vereinbarungen** wie den Gesellschaftsvertrag und die darin bereits enthaltenen Vorgaben prüfen. Wenn diese Ihren Nachfolgeplänen nicht entsprechen, müssen Sie eventuell Korrekturen vornehmen.
- Spielregeln **schriftlich vereinbaren**: Sind Spielregeln vorhanden? Hinterfragen Sie diese! Die Rollen der Personen im Betrieb können andere sein, als die der Personen in der Familie. Wichtig ist es aber, diese festzulegen. Auf diese Weise kann eine bessere Trennung zwischen Betrieb und Familie erfolgen, bzw. können Schleusen zwischen „Familie“ und „Betrieb“ gelegt werden.
- **Aktive Kommunikation**: Entscheidungen nach Möglichkeit im offenen Dialog zu treffen hilft, Konsens zu schaffen und dies führt wiederum zur Identifikation von Familie und Unternehmen. Korrekte Umgangsformen und Umgangstöne der Familienmitglieder untereinander sind grundlegend. Dazu müssen aber oft erst Verhaltensregeln festgelegt und mitgeteilt werden. Selten hilft es, sich diese einfach zu „erwarten“. Jung und Alt „müssen“ im Familienunternehmen zusammenarbeiten. In gemeinsamen Gesprächen sollten unterschiedliche Meinungen und Interessen in Einklang gebracht werden, d.h. Familienkonferenzen und Familiengespräche sollen nicht dem Zufall überlassen, sondern institutionalisiert werden.

- **Verständnis und Einfühlungsvermögen** zwischen Übergeber und Übernehmer: Gerechtigkeit, Loyalität und Toleranz sollten nicht nur leere Worte bleiben und Familienbedürfnisse sollten idealerweise vor den Bedürfnissen des Betriebes stehen.
- **Anpassung der Kultur:**<sup>46</sup> In inhaber- und familiengeführten Unternehmen sind die weichen Faktoren stark durch die Person des Unternehmers geprägt. Wird diese prägende Figur durch eine andere, jüngere ersetzt, werden Grundelemente des Zusammenspiels im Unternehmen davon berührt. Führungsstile von Unternehmerpersönlichkeiten hängen sehr stark mit deren Wertesystem und deren Interessen zusammen. Diese wiederum beeinflussen die jeweiligen Ziele, die Arbeitsorganisation im Unternehmen und die Kommunikationskultur im Vergleich zum vorhergehenden Unternehmer. Ein Generationenwechsel im Unternehmen bringt also eine Änderung der Regeln im Unternehmen mit sich.
- **Identität des Familienbetriebes** bewahren: Erhaltenswertes bewahren und pflegen, Neuerungen sorgfältig überprüfen, Innovationen passend zu den Gegebenheiten im Betrieb einführen. Den Betrieb weiterentwickeln bedeutet nicht, alles anders zu machen. Es ist notwendig, klar zu unterscheiden: Was „kann“ verändert werden, was „muss“ verändert werden?

## Übergabemodelle beim Familienbetrieb

Bei manchen Familienunternehmen steht die Tür für alle Familienmitglieder offen, alle Vertrauenspositionen werden von Familienmitgliedern besetzt.

Bei anderen Unternehmen wird der Betrieb zentral vom Familienoberhaupt gesteuert. Bei weiteren Unternehmen wird versucht, den Einfluss der Familie eher zu reduzieren und es wird auf fremdes Management gesetzt. Wichtig ist nur, dass die Möglichkeit besteht, schnelle und klare Entscheidungen zu treffen und dass die Beziehung Familie – Unternehmen offensiv, aktiv und klar gemanagt wird. Loyalität, Harmonie und die Suche nach einem gemeinsamen Wertesystem sind dazu eine unbedingte Voraussetzung.

In den meisten Fällen geht das Unternehmen in Form der vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung auf die nächste Generation über.

Der Nachfolger erhält dabei den Betrieb unentgeltlich. Bei der Übergabe des Unternehmens an den Sohn, die Tochter oder ein anderes Familienmitglied erfolgt dies oft im Rahmen einer schrittweisen Übertragung durch Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. Eine andere Möglichkeit ist die vorweggenommene Erbfolge bzw. Schenkung: Der Senior-Unternehmer übergibt das Unternehmen zu Lebzeiten an seinen Erben.

Eine Alternative ist die Erbringung einer Gegenleistung von Seiten des Nachfolgers: beispielsweise die Altersversorgung der Eltern durch wiederkehrende Zahlungen, wie etwa einer Rente.

Ist der Nachfolger zwar Familienmitglied, zum Beispiel ein Neffe und damit nicht gesetzlich erbberechtigt, werden die Eltern im Interesse ihrer Kinder keine vollkommen unentgeltliche Übertragung vornehmen. Ein Neffe zahlt dann vielleicht einen im Vergleich zum Marktpreis geringen Kaufpreis.<sup>47</sup>

## Der Aufbau eines Regelwerkes: Die Familiencharta

In allen Unternehmen gibt es eine vertragliche Grundlage für die wesentlichen Fragen zur Führung und Steuerung. Allerdings werden darin oft nur die allerwichtigsten Fragen geregelt. Umso wichtiger ist es, dass die darüber hinausgehenden Fragen zur Nachfolgeregelung, zur Besetzung von Beirats- und Führungsmandaten, aber auch zur Gewinnverwendung umfassend und eindeutig geregelt sind.<sup>48</sup>

Die Besetzung der Führungs- und Aufsichtsfunktionen, die Unternehmensstrategie, aber auch Fragen zur optimalen Kapitalstruktur wirken direkt und indirekt auf den Unternehmenserfolg.

Bei großen Unternehmen geht es durch die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt im Wesentlichen darum, Manager dazu zu bringen, im Interesse der Aktionäre zu handeln.

In Familienunternehmen stellt sich diese Frage gar nicht. Hier geht es um den Zusammenhalt der Familie, die Wahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens und den langfristigen Erhalt des Unternehmens durch nachhaltige Wertsteigerung.

Die Familiencharta hilft, den Betrieb als wirtschaftliche Organisationsstruktur zu sehen und dadurch langfristige Ziele und Führungsmodelle zu erstellen. Ein Regelwerk hilft, den oft sehr emotionalen Nachfolgeprozess zu versachlichen und zu optimieren. Gerade in Familienunternehmen lassen sich ja die Rollen des Unternehmers, der Familie und des Unternehmens nicht vollkommen voneinander trennen. Umso wichtiger ist hier ein oft mit neutraler Beratung erstelltes Regelwerk als Familienverfassung, dem alle Mitglieder in schriftlicher Form zustimmen.

### Das Regelwerk umfasst:

- die Definition der Rolle des Unternehmers in seiner Umwelt
- die Formulierung eines Wertekodexes
- die Regelung der Unternehmensinteressen und Individualinteressen der Gesellschafter
- die Besetzung der Führungs- und Aufsichtsgremien
- die Messung und Überwachung der betriebswirtschaftlichen Leistung – so auch der erfolgsabhängigen Vergütung.

Wenn „Familie“ und „Betrieb“ folglich in dieselbe Richtung marschieren, gemeinsame Ziele und Strategien verfolgen und so eine gemeinsame Entwicklung zulassen, haben Familienbetriebe in jeder Generation ein sehr großes Potential. Zeichnet sich eine gemeinsam geteilte Unternehmenskultur zwischen den Generationen ab, sodass ein entweder formalisierter oder unausgesprochener Familienpakt besteht, wird das Unternehmen über mehrere Generationen bestehen.

Überwiegt hingegen die Konfliktsituation, werden nicht nur das Unternehmen, sondern auch die familiären Beziehungen beeinträchtigt. Laut Meinung verschiedener Experten gehen nur 30% der Unternehmen in die zweite Generation und von diesen wiederum nur 30% in die dritte Generation über.

## Der Nachfolger geht eigene Wege

Der Generationenwechsel im Unternehmen sollte als Gelegenheit genutzt werden, die Dinge auch einmal anders zu sehen. Das heißt, der Junior bzw. der Erbe muss nicht einfach der Nachfolger des Vorgängers sein. Das müssen sowohl Junior als auch Senior akzeptieren.

Es geht nicht darum, ein „Unternehmen zu haben“, sondern „Unternehmer zu sein“. Wird eigentlich das Unternehmen oder das Unternehmertum an die nächste Generation weitergegeben?

Familientraditionen, die nicht aktiv gelebt werden, werden zu Gewohnheiten und entwickeln sich über Generationen zu „Glaubenssätzen“ so lange, bis man nicht einmal mehr weiß, warum etwas gemacht wird.

Um aber im positiven Sinne an bereits gemachte Erfahrungen anzuknüpfen, müsste man fragen: Welche Herangehensweise hat uns schon früher erfolgreich gemacht?

Was war damals unser Erfolgsrezept? Was machte uns so stark?

Das „Unternehmertum“ ist an die Person des Unternehmers und nicht an das Unternehmen, dessen Zweck oder dessen Organisation gebunden. Deshalb stellen Veränderungen für ein Unternehmen eine zusätzliche Chance dar und nicht nur ein Risiko.<sup>49</sup>

Es ist zu wenig, ein Unternehmen „nur“ weiterzuführen. Ein Unternehmen ist so lange lebendig, wie es in Bewegung ist und damit Veränderungen zulässt.<sup>50</sup>

Der Nachfolger muss den Mut, die Freiheit und die Leidenschaft aufbringen, statt „nachzufragen“ seiner eigenen Zukunft zu folgen.

Jede Unternehmergegeneration muss lernen, ihre eigenen Antworten und Lösungen für unternehmerische Fragestellungen zu finden. Positive Erfahrungen aus der Unternehmensgeschichte müssen genutzt werden, um neue Strategien für das Unternehmen zu finden und umzusetzen. Dann wird der neue Unternehmer auch bald feststellen, dass nicht gleich alles anders gemacht werden muss, sondern dass sehr viel Erhaltenswertes da ist, und dass es genügt, einige wenige kleine Veränderungen in den Betrieb zu bringen, um frischen innovativen Wind wehen zu lassen.

### 3.3. Das Unternehmen prüfen

Auch das Unternehmen muss frühzeitig auf den Prüfstand. Eine realistische Einschätzung ist gefragt. Wer die Führungsverantwortung im Unternehmen übernimmt, muss sich auch mit bestehenden Risiken auseinandersetzen und Präventivmaßnahmen für die Zeit der Übernahme diskutieren.

- Welche Chancen hat der Betrieb, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein?
- Wie stark ist der Wettbewerb?
- Wie gut sind die Produkte und Leistungen des Unternehmens?

- Wie aktuell sind die Produkte? Müssen demnächst neue Produkte nachrücken, um das Sortiment zu vervollständigen?
- Drohen Kunden wegzubrechen?
- Verändern gesetzliche Neuerungen das unternehmerische Umfeld?
- Wie lange schützen bestehende Patente vor dem Angriff der Konkurrenz?
- Wie werden sich die Umweltbedingungen in den nächsten 10 bis 20 Jahren verändern?
- Werden technologische oder gesetzliche Veränderungen das Geschäft beeinflussen?
- Wie werden sich das Kundenverhalten und der Wettbewerb entwickeln?
- Sind Investitionen notwendig, und welches Risiko ist damit verbunden?
- Kann sich das Unternehmen ohne Fremdkapital finanzieren oder muss ein Kredit aufgenommen werden? Welche Auswirkungen hat das auf den zukünftigen Unternehmer?
- Welche Anforderungen werden dabei an den Nachfolger gestellt?
- Was passiert, wenn sogenannte Schlüsselfiguren, wie wichtige Mitarbeiter, ausfallen?
- Gehen mit dem Senior auch dessen Verbindungen zu Kunden und Banken, Geschäftspartnern und sein Wissen verloren?
- Spiegeln die Jahresabschlüsse tatsächlich die wirtschaftlichen Verhältnisse wider?

Die Entscheidungsfähigkeit des Nachfolgers ist abhängig von dessen Einblick in das Unternehmen und der realistischen Betrachtung des Umfeldes.

Der Nachfolger hat einerseits die Notwendigkeit aber auch die Gelegenheit, sich ein klares aktuelles Bild über die wirtschaftliche Lage, die Stärken und Schwächen sowie die Zukunftschancen des Unternehmens zu schaffen. Die Frage, „ob“ er das Unternehmen übernehmen soll, kann nur durch intensive Analyse, Bewertung und Informationsbeschaffung beantwortet werden bzw. kann er sich nur selbst beantworten.

Neben den unternehmerischen Risiken müssen daher auch weitere Risiken unter die Lupe genommen werden:

- familiäre Konflikte,
- Uneinigkeiten seitens der Eigentümer,
- ungeklärte oder nicht an der Qualifikation festgemachte Führungsnachfolgen,
- Probleme in der Kapitalausstattung, bei privatem Liquiditätsentzug oder bei Auszahlungen von Familiengeschaftern,
- plötzlicher Ausfall des Unternehmers.

Spätestens seit Basel III ist die Betrachtung der Risikoseite von Unternehmen in den Vordergrund gerückt, zumal die Banken die Kreditnehmer eingehend auf deren Bonität abchecken.

### 3.4. Wert und Preis des Unternehmens

Die Höhe des Kaufpreises ist fast immer das größte Diskussionsthema zwischen dem Altinhaber und dem Nachfolger. Es ist verständlich, dass der Inhaber eines Unternehmens, in das er im Laufe der Jahre viel Arbeit und Vermögen investiert hat, dessen Wert tendenziell überschätzt. Doch ein überhöhter Kaufpreis kann einen Nachfolger langfristig erdrücken, die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens überschreiten und so letztlich auch das Lebenswerk des Altinhabers zerstören.

Schlussendlich bestimmt aber der Markt den Kaufpreis des Unternehmens: Der Verkäufer wird versuchen, einen möglichst hohen Kaufpreis zu erzielen, während der Käufer das genau gegenteilige Interesse verfolgt. Je größer die Anzahl der Nachfrager ist, umso besser wird der Kaufpreis für den Verkäufer und umgekehrt.

Die Preisverhandlungen sollten daher mit Augenmaß geführt werden. Fließen doch ohnehin neben objektiven Kriterien automatisch auch subjektive außerbetriebliche Faktoren in die Preisverhandlungen mit ein, wie:<sup>51</sup>

#### Für den Altinhaber:

- der Wille zum Fortbestand des Unternehmens
- finanzielle Lage des Verkäufers und des Erwerbers
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Minimierung der Steuerlast
- Erhalt des Namens
- Verkaufspreis so hoch wie möglich
- Bereitschaft, den Junior einzuführen

#### Für den Nachfolger/Erwerber

- Risikobereitschaft des Erwerbers
- Inhabergebundenes Unternehmen
- Motivation des Nachfolgers
- Alter des Erwerbers
- Finanzierungsmöglichkeiten
- das Unternehmen als Erwerbsquelle
- realistischer und reproduzierbarer Unternehmenswert
- alternative Angebote (Pacht, ...)

Rund 18% der Unternehmen sind rein wirtschaftlich gesehen nicht übergabetauglich. Das heißt, der Unternehmenswert ist, wenn man vom Wert der Immobilie absieht, gering.<sup>52</sup>

#### Wozu bewerten:<sup>53</sup>

- Die Unternehmensbewertung stellt eine realistische Einschätzung der Werte dar, welche losgelöst von persönlichen und emotionalen Beweggründen ist.
- Die Bewertung ist Anhaltspunkt für faire Regelungen im Familienkreis und der Auszahlung anderer Familienmitglieder.
- Sie ist Anhaltspunkt für die Festlegung der Höhe und Grenzen von Leibrenten und Finanzierungen.



- Sie dient zur Einschätzung des Mindestpreises im Falle des Verkaufs für den Verkäufer und damit als Richtgröße.
- Sie legt den Maximalpreis im Falle eines Unternehmenskaufes fest.
- Eine wiederholte Bewertung im Laufe der Jahre dient dem Unternehmer auch zur Orientierung, ob der Unternehmenswert tatsächlich steigt oder sinkt und ist damit Anhaltspunkt für eine erfolgreiche Unternehmensführung.
- Zu bestimmten Zeitpunkten: Eintritt/Austritt von Mitgesellschaftern; im Zuge von Erbschaften oder Scheidungen; im Falle eines Rechtsformwechsels; bei der Finanzierung von Anteils- oder Unternehmenskäufen, ist eine Unternehmensbewertung sinnvoll.

#### Was macht den Wert des Unternehmens aus?<sup>54</sup>

„Die Ertragskraft bestimmt den Unternehmenswert“. Der Wert des Unternehmens ist ein Maßstab für den Grad des erfolgreichen unternehmerischen Handelns in der Vergangenheit (Erfahrungen, Kunden, Mitarbeiter und Handelsbeziehungen) und deshalb die Fähigkeit des Unternehmens, zukünftige Gewinne zu erwirtschaften. Dabei sollte dieser Wert mindestens dem Nutzungswert der Summe der Einzelteile entsprechen, wie z.B. im Falle der Vermietung. Der Wert des Unternehmens kann allerdings in bestimmten Abschnitten des Lebenszyklus eines Unternehmens verschieden hoch sein, deshalb spielt auch die Wahl des Übergabeaugenblicks eine entscheidende Rolle.

#### Auf den Wert des Unternehmens nehmen auch folgende Komponenten Einfluss:

- Inwieweit ist der Unternehmenserfolg vom Standort abhängig?
- Inwieweit ist die Tätigkeit auf die Person des Unternehmers und damit auf den Altunternehmer bezogen?
- Gibt es Eigentums- bzw. Mietverhältnisse, Nutzungsbeschränkungen oder Auflagen?
- Bestehende zeitliche Begrenzungen, vertragliche Rechte oder Bindungen?
- Konzessionen, Marken- oder Patentrechte, Domains
- Wie wird der Betrieb von Kunden bzw. der Öffentlichkeit gesehen? Wie sieht das Image des Betriebes aus?
- Welche Entwicklungen sind bei den Mitbewerbern zu erwarten?
- Wie werden Markt- und Unternehmensrisiken eingeschätzt?
- Wie sieht die Struktur der Arbeitnehmer, deren Alter und Ausbildungsgrad aus?

#### Wo wird die Ertragskraft ausgewiesen?

- Gewinn- und Verlustrechnungen (mindestens 3 Jahre)
- Monatssaldenliste (Betrachtung der augenblicklichen Situation)
- Budget und Planrechnung, welche sich auf die Zukunft beziehen (bis zu 5 Jahren)

Diese Unterlagen stellen einen sehr guten Anhaltspunkt für die betriebswirtschaftliche Unternehmensbewertung dar, insofern sie in Bezug auf die Steuerkomponente korrigiert werden.

#### Übersicht über die Bewertungsmethoden<sup>55</sup>

Die verschiedenen Leitmotive von Übergeber und Nachfolger beeinflussen letztendlich die Festlegung des Wertes. Wie bei vielen handelbaren Gütern entscheiden letztlich

Angebot und Nachfrage, aber auch das individuelle Verhandlungsgeschick von Käufer und Verkäufer über den Verkaufspreis. Eine sinnvolle Verhandlung kann jedoch bei Unternehmensverkäufen praktisch nur auf der Basis eines zuvor festgestellten Wertes geführt werden.

Dieser Wert lässt sich allerdings auf verschiedenen Wegen ermitteln:

### **1. Einzelbewertung der Vermögensgegenstände**

Diese Art der Bewertung trifft dann zu, wenn keine ausreichende künftige Ertragskraft abschätzbar ist, der Großteil des Unternehmensbesitzes aus nicht betriebsnotwendigem Vermögen besteht oder der Kundenstock oder Markt nicht direkt oder konkret übertragen werden kann.

- a) Substanzwert mit Reproduktionswerten
- b) Substanzwert mit Liquiditätswerten: Dies ist der Wert, der dem Einzelveräußerungspreis der Güter entspricht.

### **2. Gesamtbewertung der künftigen Ertragskraft des Unternehmens**

Diese Bewertungsmethode wird herangezogen, wenn es möglich erscheint, nachhaltig entnehmbare Zahlungsüberschüsse zu erwirtschaften.

- a) Vergleichswertverfahren
- b) Ertragswertverfahren
- c) DCF Verfahren (Discounted Cash Flow Verfahren)

## **Substanzwertmethode**

Der Substanzwert trifft keine Aussage über zukünftige Erträge des Unternehmens. Die Substanzwertmethode wird bei kleineren Unternehmen angewandt, deren Ertragskraft im Branchendurchschnitt gering ist, die von der Unternehmerpersönlichkeit geprägt sind und über die übliche Ausstattung verfügen.

Bei Unternehmen, die überdurchschnittlich hohe Vermögenswerte besitzen, wie beispielsweise Immobiliengesellschaften, ist diese Methode interessant.

Der Substanzwert ergibt sich aus dem Wert der Vermögensgegenstände (Wert aller materiellen und immateriellen Vermögenswerte, einschließlich der stillen Reserven in Hinblick auf die aktuellen Marktpreise, wie zum Beispiel Betriebsgebäude mit Grund und eventuellem Zubehör, Immobilien, die eine Rendite abwerfen, wie Geschäftslokale und Immobilien, die dem Eigengebrauch dienen, wie die Privatwohnung und Grundstücke) abzüglich der Betriebsschulden. Bewertet wird betriebsnotwendiges Vermögen mit den Wiederbeschaffungskosten und nicht betriebsnotwendiges Vermögen mit dem Marktpreis. Nichtbilanzierungsfähige Werte, wie Firmen-Know-how, Software, Mitarbeiterqualifikation u.ä. können nicht berücksichtigt werden, was aber durch die Hinzurechnung eines ideellen Firmenwertes (Goodwill) ausgeglichen werden kann.

Für jede Art der Liegenschaften müssen die jeweils geeigneten Bewertungskriterien festgelegt werden. Dabei können durchaus verschiedene Bewertungskriterien angewandt werden.

## Vergleichswertverfahren

In Branchen, in denen kleine und mittlere Unternehmen vorherrschen und Unternehmensübertragungen an der Tagesordnung sind, kann die Verhandlungsbasis durchaus über die Preise vergleichbarer Unternehmen gebildet werden. Die Vergleichbarkeit wird entweder auf branchentypische Größenmerkmale bezogen, wie Produktionsmenge, Rohgewinn usw., oder aus einem Gesamtvergleich gewonnen, in dem Faktoren wie Unternehmensgröße, Rechtsform, Vermögensaufbau, Kundenstruktur, Qualifikation und Gehaltsniveau der Mitarbeiter sowie der Standort eine Rolle spielen. Entsprechende Daten erhält man bei Handelskammern, Unternehmerverbänden oder Unternehmensberatern. Durch Branchen-Richtzahlen kann z.B. der Unternehmenswert als x-facher Jahresumsatz angegeben werden.

## Ertragswertmethode

Ein Unternehmen wird grundsätzlich anders als eine reine Liegenschaft bewertet: Die Unternehmensbewertung stellt eine Verkehrswertermittlung dar, die nach dem Ertragswertverfahren erstellt wird. Bei der Ertragswertmethode ist die Kernüberlegung, wie hoch der Kaufpreis sein darf, damit der erwirtschaftete Gewinn eine angemessene Verzinsung darstellt. Dabei kann die zukünftige Ertragskraft für einen Zeitraum von ca. 5 Jahren in Bezug zur Anlage des Geldes in festverzinslichen Wertpapieren gesetzt werden. Entscheidend ist, dass der Erwerber aus der Ertragskraft neben den erforderlichen Investitionen auch die eventuellen Zins- und Tilgungszahlungen aus dem Kauf der Unternehmung finanzieren kann.

Insbesondere wenn Banken einen Unternehmenskauf maßgeblich finanzieren, achten diese vor allem auf die sich aus der zukünftigen Ertragsfähigkeit ergebende Kapitaldienstfähigkeit.

Das Ertragswertverfahren ist grundsätzlich für Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen anwendbar.

Der Ertragswert setzt sich zusammen aus den geschätzten zukünftigen Erträgen der folgenden fünf Jahre und dem so genannten Kapitalzinsfuß, mit dem die geschätzten Erträge abgezinst werden.

Im Einzelnen wird der Ertragswert wie folgt ermittelt:

**1. Schritt:** Aus der Differenz zwischen dem durchschnittlich erzielbarem Rohertrag und den damit verbundenen Kosten wird der zu kapitalisierende Reinertrag ermittelt. Schätzung der Erträge der folgenden fünf Jahre auf der Grundlage der durchschnittlichen Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre, die sich berechnen aus:

**Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre**  
 minus kalkulatorischer Unternehmerlohn  
 minus außerordentliche Erträge (Zuschüsse etc.)  
 plus außerordentliche Aufwendungen (Spenden etc.)

**2. Schritt:** Die geschätzten Erträge werden sodann mit dem Kapitalisierungszinsfuß<sup>56</sup> verzinst, der mit dem aktuellen Zinssatz für risikolose Kapitalanlagen plus einem Aufschlag für das Unternehmerrisiko kalkuliert wird. Die Höhe hängt von der Risikobeurteilung, der Annahme über zukünftige Geldentwertung und Refinanzierungsmöglichkeiten des Käufers ab. Im Einzelnen kann der Aufschlag für das Unternehmerrisiko zwischen 5/10 und 30/10 des Basiszinssatzes liegen.

## Discounted-Cash-Flow-Methode

Die Discounted-Cash-Flow-Methode ist eine Variante der Ertragswertmethode, bei der aber nicht die zukünftigen Gewinne, sondern der zukünftige Kapitalfluss mit dem Kapitalisierungszinsfuß verzinst wird. Der Cash-Flow steht für die Finanzkraft eines Unternehmens und zeigt an, wie viel erwirtschaftetes Geld diesem tatsächlich für Investitionen, Tilgung, Steuern etc. zur Verfügung steht. Diese Methode wird vor allem bei großen börsennotierten Gesellschaften angewandt. Für andere Unternehmen ist dieses Verfahren weniger geeignet, da es anhand der möglicherweise nicht vollständigen Datenbasis schwierig ist, das zu bewertende Unternehmen mit entsprechenden börsennotierten Unternehmen zu vergleichen.

## Kombiniertes Ertrags- und Substanzwertverfahren (Mittelwertmethode)

In der Praxis werden Ertragswert- und Substanzwertverfahren meistens kombiniert. Dabei bestimmt in der Regel zu 90% der Ertragswert den Kaufpreis, wenn nicht – wie etwa bei Immobiliengesellschaften – die Substanz von besonders hohem Wert ist. Dieses Verfahren sollte aber nur zur Vorbereitung einer Unternehmensbewertung verwendet werden.

Es bleibt also festzuhalten, dass es kein einheitliches Verfahren zur Bestimmung des Kaufpreises für ein Unternehmen gibt. Die anzuwendenden Methoden hängen maßgeblich von Branche, Unternehmensgröße und vorhandenem Datenmaterial ab. Letztlich werden auch immer der Markt und die persönlichen Einstellungen von Verkäufer und Käufer den konkreten Kaufpreis prägen.

## Unternehmensbewertung bei Erbschaften<sup>57</sup>

Der Wert des Unternehmens spielt nicht nur beim Verkauf eine zentrale Rolle, sondern auch bei Übertragungen im Rahmen von Erbschaften. Die Berechnung von Pflichtteilsansprüchen oder Abfindungsansprüchen für Erben des ausscheidenden (verstorbenen) Gesellschafters richtet sich immer nach dem Verkehrswert. Im Erbrecht kann der Erblasser den Unternehmenswert festlegen, bzw. ein bestimmtes Bewertungsverfahren vorgeben.

### In der Praxis

Bei Unternehmensnachfolgen kann es bei Unternehmen, die über ein eigenes Betriebsgebäude verfügen, interessant sein, die Immobilie vom laufenden Unternehmen zu trennen. Dies hat den Vorteil für den Übergeber, im Besitz der Immobilie zu bleiben, die ihm

Miete und in dieser Form eine Leibrente abwirft. Über das Testament kann diese dann auf seine Erben übertragen werden.

Dem Übernehmer andererseits fällt es leichter, den Kapitalbedarf für die Übernahme des reinen Unternehmens aufzubringen. Er ist zudem ortsunabhängig und kann ein Betriebsgebäude auch andernorts mieten.

### Vom Wert zum Preis

Unterschiedliche Unternehmenswerte kommen zustande, da es jeweils aus der Sicht des Veräußerers oder des Erwerbers unterschiedliche Einschätzungen in Bezug auf Zukunft, Erfolg und Risiko des Unternehmens gibt. Der Unternehmenswert zeigt deshalb die betriebswirtschaftlich sinnvollen Grenzen für den Kaufpreis bzw. den Verkaufspreis an:

- für den Verkäufer: Anhaltspunkt für einen Mindest-Verkaufspreis
- für den Käufer: Anhaltspunkt für einen Maximal-Kaufpreis

Entscheidend ist, dass alle Beteiligten sich auf einen Wert festlegen und ihn guten Gewissens akzeptieren können.

Der Unternehmenskaufpreis ist ein Verhandlungsergebnis in Hinsicht auf:

- Angebot und Nachfrage,
- Alternativen für Verkäufer und Käufer.

Ganz nach dem Motto:

Der Preis ist das, was Sie bezahlen, der Wert ist das, was Sie erhalten!!

3

## 3.5. Anpassung der Strukturen an die Unternehmensstrategie: Rollen und Funktionen, Kompetenzen und Verantwortungen

### Die Beziehungsebene im Unternehmen

Unternehmen sind soziale Strukturen und bauen jahrelange Beziehungen nach innen und außen auf, aus denen Bindungen und Vertrauensverhältnisse entstehen. Besonders kleinere Unternehmen messen den persönlichen Bindungen zu Kunden und Partnern einen sehr hohen Stellenwert zu und sind bemüht, diese zu pflegen. Auch die Mitarbeiter werden in kleineren Unternehmen oder in Unternehmen mit Familienstruktur als zum Unternehmen und zur Familie gehörend betrachtet. Deshalb muss der Beziehungsebene im erfolgreich gestalteten Generationenwechsel große Bedeutung beigemessen werden.

### Der Senior-Chef: Vom Inhaber zum Berater

Der Senior kann in Übereinstimmung mit seinem Nachfolger auch nach seinem Ausscheiden als Berater im Unternehmen tätig sein. Seine Erfahrung und sein Wissen sollen langfristig für das Unternehmen erhalten bleiben. Ein Senior kann beispiels-

weise als Beirat mit anderen ausgewählten Kennern der Branche und des Unternehmens dem jungen Unternehmer mit Rat und Wissen zur Seite stehen.

Von der Variante, den Senior als langfristig fest angestellten Berater im Unternehmen zu beschäftigen, ist allgemein abzuraten. Wenn es darum geht, für ihn eine soziale Absicherung zu ermöglichen, sollten dafür andere Wege gesucht werden. Bei vorher gut abgestimmten Projekten, die zeitlich begrenzt sind, kann der ehemalige Inhaber als Berater durchaus eingebunden werden. Es muss für ihn jedoch die Möglichkeit bestehen, sich jederzeit unbürokratisch trennen zu können.

## Der neue Chef: Neue Aufgaben und Verantwortungen

Während der interne Nachfolger bereits mehrjährige Erfahrungen in verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen sammeln konnte, beginnt für den externen Nachfolger die Übergabephase mit dem Eintritt ins Unternehmen.

**Die Übergabezeremonie** gewinnt in diesem Fall an Bedeutung und sollte terminlich geschickt gewählt werden. Der Tag der Übergabe ist ein wichtiges Ereignis in der Unternehmensgeschichte und soll daher würdig begangen werden. Zum einen gilt es, den scheidenden Unternehmer für sein Lebenswerk entsprechend zu ehren, zum anderen heißt es, den Nachfolger mit dessen Zukunftsperspektiven willkommen zu heißen. Dieser Tag ist aber auch ein geeigneter Anlass für Öffentlichkeitsarbeit. Der Anlass sollte gemäß dem persönlichen Stil des Unternehmers und der allgemeinen Unternehmenskultur begangen werden. Planen Sie den Tag dieser Staffelübergabe sorgfältig und nutzen Sie diese Gelegenheit, um klare Zeichen für die Zukunft zu setzen!

**Der neue Unternehmer:** Jeder im Zuge einer Unternehmensnachfolge vollzogene Wechsel ist gleichzeitig auch ein unternehmerischer Neubeginn. Der neue Chef muss keine Kopie des alten Chefs sein, abgesehen davon, dass dies selten funktioniert.

Auch wenn der neue Chef vieles anders macht, heißt das nicht, dass er deswegen weniger erfolgreich ist.

Wenn die Übergabe erfolgt ist, alle Feierlichkeiten und öffentlich wirksamen Maßnahmen abgeschlossen sind und der Senior das Unternehmen verlassen hat, geht es darum, dass die neue Unternehmerpersönlichkeit Beziehungen aufbaut und Geplantes umsetzt. Voraussetzung dafür ist, dass der neue Unternehmer einen klaren Überblick über das Unternehmen und die damit verbundenen internen und externen Netzwerke und Beziehungen hat. Er sollte dabei als kompetente Persönlichkeit, nicht als Besserwisser, auftreten. Vom Chef werden klare Entscheidungen und eindeutige Stellungnahmen erwartet. Er muss Glaubwürdigkeit und Vertrauen vermitteln.

Offenheit, klare und nachvollziehbare Ziele sind gefragt: „Was will der Chef vom Mitarbeiter und was muss der Mitarbeiter tun, um dies zu erreichen?“

Bei den ersten Gesprächen mit den Mitarbeitern muss der Unternehmer vor allem Transparenz und eine authentische Vision vermitteln.

**Tipps:**

- Führen Sie im Idealfall Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern. Bereiten Sie sich mit einem Leitfaden, der die wichtigsten Fragen enthält, auf jedes einzelne Gespräch vor. Informationen, die Sie während der Gespräche erhalten, sollten Sie unbedingt schriftlich festhalten. Anliegen sollten ernst genommen werden, Vorsicht ist bei inhaltlichen Versprechen und Zusagen geboten, um nicht den Vertrauensvorsprung zu verlieren.
- Führen Sie Gruppen- oder Einzelgespräche und nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Mitarbeiter kennen zu lernen. Nur auf diesem Weg sorgen Sie für das notwendige Vertrauen und motivieren die Mitarbeiterschaft, Sie bei einer eventuellen Neuausrichtung des Betriebes tatkräftig zu unterstützen.

**Klare Informationspolitik**

Sowohl der Noch-Inhaber als auch der Nachfolger sind verpflichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Zeitpunkt und den Grund der Übergabe, sowie deren rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen zu informieren.

Nachfolger sollten die Chance nutzen, mit einer offenen, ehrlichen und respektvollen Informationspolitik die Grundlage für die aktive Kommunikation zu legen. Eigene Visionen und Zukunftsbilder können in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner verankert werden. Unsicherheiten und Zweifel müssen beseitigt werden, bevor man wieder zum Alltag übergeht.

**Neuausrichtung des Unternehmens und unternehmerischer Freiraum**

Nach erfolgter Unternehmensübergabe finden Unternehmensnachfolger endlich Raum, die auf sie übertragene Verantwortung umzusetzen. Diese Phase stellt meist eine sehr schöne und lehrreiche Zeit dar. Nach Jahren des vorbereitenden Studiums, Erwerbs von verschiedenen beruflichen Qualifikationen und meist auch von Aufenthalten in anderen Unternehmen bekommen sie den Raum und die Freiheit, die erworbenen Fähigkeiten und das Wissen ins eigene (Familien-)Unternehmen einzubringen und persönliche Ideen und Pläne zu realisieren.

Der „neue“ Unternehmer muss in seine Rolle hineinwachsen. Wachstum ist immer ein aktiver Prozess, der nicht nur dadurch ausgelöst wird, dass man darüber redet oder Pläne schmiedet, sondern dass durch das eigene Handeln Prozesse in Gang gesetzt werden und im Zusammenspiel mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten die Gegenwart kritisch durchleuchtet und nach neuen Wegen für die Zukunft gesucht wird.

Es liegt im Wesen des Unternehmers, Chancen und Risiken zu erkennen und dann aktiv zu handeln. Auch Fehler geben wichtige Impulse, wichtig ist es nur, denselben Fehler nicht zweimal zu machen.

Auch die Persönlichkeit eines Unternehmers formt sich mit der Zeit. Die hohe Verantwortung des Unternehmers gegenüber seinen Mitarbeitern und Partnern, Banken und Kapitalgebern und dem unternehmerischen Umfeld stellt höchste Anforderungen an das Persönlichkeitsprofil. Er muss persönliches Vertrauen aufbauen – und das wiederum bedeutet, auch ein Höchstmaß an Sensibilität gegenüber der übertragenen Macht entwickeln.

## Schlüsselfaktor Mitarbeiter

Für viele Mitarbeiter ist es unklar, was für sie der Generationen- bzw. Führungswechsel bedeutet, ob sie ihre Arbeit wie gewohnt weiterführen können und wie sicher der Arbeitsplatz zukünftig sein wird. Bei mangelnder Transparenz in der Kommunikation entscheiden sich gerade hoch qualifizierte und für das Unternehmen wertvolle Mitarbeiter für den Weggang vom Unternehmen. Sie bevorzugen den selbst bestimmten Arbeitswechsel, statt mit der unsicheren, unbekanntem Unternehmenszukunft konfrontiert zu werden.

Der langjährige Mitarbeiter ist ein „Gut“, der sein Potential erst voll entfalten wird, wenn er als „motivierter Mitarbeiter“ seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet. Die Kunst der Unternehmensführung liegt darin, persönliche Absichten des Mitarbeiters mit dem Gemeinziel aller im Unternehmen zu verbinden und Motive für jeden Einzelnen darzustellen.

Die Art und Weise des Umganges des Nachfolgers mit den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und deren Motivation und der Wertschätzung ihrer Treue zum Unternehmen bestimmen die Glaubwürdigkeit des Nachfolgers. Authentisch und glaubwürdig muss der Nachfolger vermitteln, dass die solide Basis für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft der Verdienst derer ist, die diese durch ihre Arbeit geschaffen haben. Die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens hängt davon ab, ob es gelingt, die bisherige Kultur mit der künftigen zu verbinden, ohne dass Art und Ausprägung sich gleichen müssen. Die Chance des Führungswechsels liegt somit in der Verbindung und Nutzung langjähriger Erfahrung mit dem Ziel, motiviert Neues entstehen zu lassen.<sup>58</sup>

## Kunden und Lieferanten

Aus der Sicht der Kunden und Geschäftspartner kann der Wechsel an der Unternehmensspitze Unsicherheiten hinsichtlich Zuverlässigkeit, Kontinuität und Qualität der Zusammenarbeit hervorrufen. Da partnerschaftliche und langjährige Kunden- und Lieferantenbeziehungen ein hohes Kapital darstellen, ist auch die Kommunikation nach innen und außen klar und offen zu gestalten. Der Übernehmer sollte deutlich und unmissverständlich vermitteln, dass sich an der vertrauensvollen Zusammenarbeit auch künftig nichts ändern wird.

Das Hineinwachsen in bestehende Kundenbeziehungen ist ein Schlüsselfaktor erfolgreicher Unternehmensführung. Da mit dem Ausscheiden des Seniors aber trotzdem viel Wissen und Erfahrung verloren gehen, bedeutet der Generationenwechsel auch eine Neuorientierung und die Suche nach neuen zusätzlichen Kontakten.

Aus neu entstehenden Beziehungen ergeben sich für die Nachfolger die größten Chancen. Der behutsame Einstieg in eine langjährige Beziehung mit einem „alten Kunden“ kann gelingen, doch wird der „Neue“ immer an seinem Vorgänger gemessen und kann innovative Ideen nur schwerlich in diese Beziehungen einbringen. Eigene, neue Beziehungen zu jungen Gleichgesinnten unterstützen den jungen Unternehmer, seine Ziele zu verwirklichen und auf Bestehendes aufbauend die Zukunft zu gestalten.



Die „Verjüngung“ des Unternehmensnetzwerkes ist somit ein wesentlicher Baustein für den Wandel im Unternehmen und die effiziente Gestaltung der Unternehmerzukunft.<sup>59</sup>

## Beziehungen zu Geldinstituten

Weiters sollten Unternehmer lernen, ihre Beziehungen zu den Banken neu zu entwickeln, da sich in den letzten Jahren und besonders seit Basel II die Erwartungen sehr verändert haben. Es genügt nicht mehr der Handschlag zwischen Freunden oder das Vertrauen in das gegebene Wort, um einen Kredit zu erhalten; die Glaubwürdigkeit ist vor allem durch eine transparente Unternehmenspolitik und ein aktives Controlling gegeben. Erfahrungsgemäß fällt dies der jungen Unternehmensgeneration leichter. Deshalb bietet der Generationenwechsel eine einmalige Chance, die Beziehungen neu zu definieren. Ein Nachfolger setzt sich intensiv mit der Unternehmenszukunft und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens auseinander und stellt sich vor der Übernahme ähnliche Fragen wie die finanzierende Bank. Und gleiche Fragen auf beiden Seiten schaffen gleich ein besseres Verständnis füreinander.

## Verbündete suchen, um gemeinsam stark zu werden

Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Unternehmen sind nichts Neues, doch standen lange Zeit Wachstum und Größe strategisch im Vordergrund. Veränderte Umwelt- und Marktbedingungen machen neue Zielsetzungen nötig, die über die Familie und das Kleinunternehmen hinausgehen. Die zeitgemäße Devise heißt: „Wachsen ja, aber nicht einsam, sondern gemeinsam!“

Die Prüfung der Motivation und des wirtschaftlichen Zustandes eines potentiellen Partners stehen am Anfang jeder Kooperation. Vernetzen sich gleichwertige Partner, können alle von der Kooperation profitieren. Der Ertrag kann durch Reduzierung von Risiken und Erhöhung der Wertschöpfung gesteigert werden; Chancen werden frühzeitig erkannt und schneller umgesetzt als allein, neue Märkte werden erschlossen und Kunden erhalten Gesamtlösungen und haben einen Ansprechpartner.

Die Kooperation darf aber nicht zu Lasten der Nähe zum Kunden, der Flexibilität, des Kostenbewusstseins gehen – alles Vorzüge, die Kleinunternehmen auszeichnen. Deshalb brauchen Kooperationen nicht nur gemeinsame Ideen, sondern vor allem eine gemeinsame virtuelle Organisation, welche Spielregeln und Prozesse zur Bewertung der gemeinsamen Leistungen festlegt. Ein offenes Projektcontrolling steigert die Wirtschaftlichkeit und Produktivität der Kooperation und sichert durch die Partnerbuchhaltung eine gerechte Gewinnverteilung. Oft ist es aber auch die Angst vor Abhängigkeit, die Unternehmer vom Kooperieren abhält: „Wir schaffen es allein“, heißt es so oft, aber Kooperieren bedeutet: „Gemeinsam schaffen wir es besser!“ Gerade der Generationenwechsel stellt eine herausragende Möglichkeit dar, Kooperationen erfolgreich in die unternehmerische Zukunftsplanung einzubinden und effizient zu nutzen.

### 3.6. Kommunikationskultur bei der Unternehmensnachfolge

Unternehmerpersönlichkeiten sind Menschen, die ein klares Ziel vor Augen haben, die etwas erreichen wollen und dabei Konflikten nicht aus dem Weg gehen.

Konflikte bedeuten primär das Aufeinandertreffen verschiedener Interessen, die abgestimmt werden müssen. Destruktiv und zerstörerisch sind Konflikte nur, wenn sie nicht ausgesprochen und konstruktiv genutzt werden. Das kommt vor allem dann vor, wenn die Kommunikation zwischen den beiden Unternehmern mangelhaft ist und resultiert meistens aus dem Unternehmeralltag.

Im Tagesgeschäft wird überwiegend darüber gesprochen, was, wann, von wem und wie getan werden muss. Es herrscht Routine und die Verständigung funktioniert beinahe ohne Worte. Verstärkt kommunizieren muss man erst dann, wenn sich eine gewohnte Situation verändert, beispielsweise wenn ein Kunde Sonderwünsche äußert, Engpässe bei der Lieferung entstehen oder aber bei strategischen Veränderungen wie dem Generationenwechsel.

In diesen Fällen ist es unerlässlich, Informationen nach innen und außen weiterzugeben. Nachfolger sollten die Chance nutzen, mit einer offenen, ehrlichen und respektvollen Informationspolitik die Grundlage für die aktive Kommunikation zu legen. Unsicherheiten und Zweifel werden beseitigt und eine positive Aufbruchsstimmung wird erzeugt.<sup>60</sup>

Ein wöchentliches Treffen im engen Kreis ist daher unbedingt notwendig und sollte zeitlich genau festgesetzt, mit jeweils festgelegten Besprechungspunkten und höchster Disziplin durchgeführt werden.

#### Generationenkonflikt

Als Generationenkonflikt bezeichnet man das häufig beobachtete Spannungsverhältnis zwischen Jugendlichen und Angehörigen der älteren Generation. Dieser äußert sich oft als offener Protest oder Resignation einer der Parteien. Als Ursache werden unvereinbare Normen der beiden Altersgruppen angenommen. Die Älteren nehmen häufig eine konservative Haltung ein, mit dem Ziel, Erreichtes und Selbstgeschaffenes zu erhalten. Die Jüngeren dagegen verhalten sich häufig eher fortschrittlich und wollen Althergebrachtes durch Neues verbessern. Die Fronten können jedoch auch genau umgekehrt liegen.

Als andere Ursachen werden Vorurteile gegenüber Angehörigen der anderen Gruppe angenommen: Jugendliche schätzen Ältere oft als starrsinnig und altmodisch, Ältere dagegen Jugendliche oft als verantwortungslos und unerfahren ein.

Die große Herausforderung besteht darin, die verschiedenen Interessen unter einen Hut zu bringen und dabei Jung und Alt zu respektieren. Dies ist die Grundlage für eine erfolgreiche Nachfolge.

Oft entstehen solche Situationen in jenen Betrieben, in denen Jung und Alt notgedrungen gemeinsam auf der Kommandobrücke des Unternehmens stehen müssen, obwohl beide vollkommen unterschiedliche Mentalitäten, Bedürfnisse, Marktstrategien und Organisationsvorstellungen haben. Da ist ein Generationenkonflikt oft vorprogrammiert. Wenn eine der beiden Parteien sich in ihren Potentialen im Betrieb nicht respektiert fühlt, kommt es zu unüberbrückbaren Barrieren.

Werden der neuen Generation hingegen genug Bewegungsfreiheit und autonome Kompetenzfelder eingeräumt, gibt es keine Schwierigkeiten – im Gegenteil, die Beziehungsgrundlage hilft, bestehende Schwierigkeiten zu überwinden. Wertschätzung und gegenseitiger Respekt sind die Grundlagen. Die junge Generation muss den Pioniergeist, die Haltung der Aufopferung für den Betrieb, die Vernabelung mit dem Betrieb und den Enthusiasmus der alten Generation respektieren; diese wiederum die fachlichen Kompetenzen, die informationstechnischen Fähigkeiten und die Gewandtheit der jungen Generation.

Weiters hängt das Überleben oder der Erfolg eines Unternehmens von der Fähigkeit ab, ein gutes Verhältnis zwischen Anpassung an Veränderungen, Erhalt der Tradition und Innovation zu schaffen und diese mit den Anforderungen und Situationen des Umfeldes in Einklang zu bringen.

## Kommunikation im Konfliktfall

### Übersicht: Kommunikation in Stufen<sup>61</sup>

#### Stufe 1:

##### Stockende Kommunikation – Skepsis

Diese Stufe ist allzu oft der Normalfall im Kontext der Übergabe. Die Bereitschaft, einander zuzuhören, ist zwar noch da, aber was der andere sagt, wird nur zum Teil wohlwollend aufgenommen. Aussagen werden vorsichtig formuliert, die latente Angst davor, etwas Falsches zu sagen, schränkt jegliche kreativen Impulse ein. Treten zusätzliche Schwierigkeiten auf, verhärten sich bestehende Standpunkte.

#### Tipps:

- Die oben beschriebenen Warnsignale wahrnehmen und als solche auch im Gespräch benennen.
- Gemeinsame Ziele, wie Erhalt des Unternehmens und Sicherung der Arbeitsplätze, und nicht die unterschiedlichen Interessen hervorheben.
- Positive Aspekte der bisherigen Zusammenarbeit betonen und auf dieser Grundlage gemeinsam versuchen, Schwachstellen zu beheben.
- Missverständnisse vermeiden und Offenheit gegenüber der Meinung des Gesprächspartners zeigen: Mit eigenen Worten den Standpunkt des Gesprächspartners formulieren und nachhaken, ob der Sachverhalt richtig wiedergegeben wurde. Gegebenenfalls korrigieren. Allen beteiligten Personen muss der Standpunkt des Anderen klar sein.
- Rollen klären: Sprechen die Beteiligten „auf gleicher Augenhöhe“? Fühlt sich einer der Gesprächspartner in der Defensive, muss dies thematisiert werden. Auch hier das gemeinsame Ziel betonen.
- Gegebenenfalls Kompromisslösungen oder Alternativen vorschlagen.
- Vor jeder Gesprächsrunde: Gemeinsam Themen festlegen und „abarbeiten“.
- In jedem Fall: Ergebnisse schriftlich festhalten.

## Stufe 2:

### **Erstarrte Kommunikation – Ablehnung und Streit**

Die Konfliktparteien bestehen jeweils auf ihrem Standpunkt. Aus dieser Position heraus wird der anderen Seite Taktieren und Unaufrichtigkeit unterstellt. Gegenseitige Skepsis und Befürchtungen nehmen zu, was auch die gegenseitige Ablehnung verstärkt. Es machen sich negative Gefühle, wie Ärger, Wut, Machtlosigkeit und auch Enttäuschung breit. Es geht ums Rechthaben. Vorwürfe und gegenseitig kränkende Anklagen vergiften zunehmend das Gesprächsklima.

#### **Tipps:**

- Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzerhaltung und der Überlebensfähigkeit des Unternehmens ansprechen.
- Externe Unterstützung hinzuziehen, um wieder auf den Weg zum gemeinsamen Ziel zu kommen. Aus dem gemeinsamen Umfeld schlägt jeder der Beteiligten drei Personen vor, die er als externen Berater hinzuziehen würde. Sollte sich keine Überschneidung ergeben, so sollte die zuständige Handelskammer angesprochen werden, die einen geeigneten psychologisch geschulten Berater empfiehlt.
- Ablauf: In der Regel wird über einen Zeitraum von drei bis fünf Wochen einmal wöchentlich im Beisein des Beraters ein Gespräch geführt, der die Rolle der Beteiligten und deren Verhalten analysiert und beschreibt sowie Hinweise zur Verbesserung der Kommunikationsstruktur gibt.

## Stufe 3:

### **Abgebrochene Kommunikation – Resignation**

Rückzug charakterisiert diese Stufe. Kommunikation wird systematisch vermieden, indem man sich aus dem Weg geht. An Zusammenarbeit ist nicht mehr zu denken. Das Schaffen vollendeter Tatsachen ersetzt den sprachlichen Austausch. Nonverbale Druckmittel erzeugen Panik, Angst und Gegendruck. Kommuniziert wird über Rechtsanwälte. Die Zukunft des Unternehmens ist in Gefahr.

#### **Tipps:**

- Senior-Unternehmer: Kommt ein anderer Nachfolger innerhalb der Familie oder des Unternehmens in Frage oder muss ein externer Nachfolger gesucht werden?
- Nachfolger: Kann die Übernahme eines anderen Unternehmens sinnvoller sein?
- Besteht nach wie vor bei allen Beteiligten das Interesse, das Unternehmen in der bestehenden personellen Konstellation zu übergeben? In diesem Fall sollte ein von allen akzeptierter psychologisch geschulter Berater einbezogen werden.
- Die Beteiligten müssen erkennen, dass sie mit ihrem Verhalten Unternehmen, Arbeitsplätze und u. U. die eigene Zukunft aufs Spiel setzen, wenn sie sich nicht wieder auf eine angemessene Kommunikationsebene begeben.

### Kommunikationsmanagement

Die Kommunikation verläuft reibungslos, wenn zwischen den Gesprächspartnern Vertrauen herrscht. Ein Klima der Offenheit und gegenseitigen Wertschätzung fördert das produktive und zielstrebige Arbeiten an Sachinhalten. Das schließt auch die Möglichkeit ein, in angemessener Form „Nein“ sagen zu können, ohne dass das Vertrauen verloren geht. Konflikte gehören in jeder Beziehung dazu – ob zwischen Nachfolger und Alt-Inhaber, dem Alt-Inhaber und seiner Familie, der Familie und dem Nachfolger usw. Meist brodelt es dabei unter der Oberfläche, bis die Situation dann schließlich eskaliert und keine Kommunikation mehr möglich ist.

Hier sollten alle Beteiligten in ihrem eigenen Interesse, aber vor allem auch im Interesse des Unternehmens und der Arbeitsplätze vorbeugen und erkennen, dass:

- Kommunikation kein Selbstläufer ist, sondern aktiv gestaltet wird – von allen Beteiligten,
- ignorieren oder „schön reden“ nicht weiterhelfen,
- jeder Konflikt eine Herausforderung ist, die gemeistert werden kann,
- die Bereitschaft, zu sehen, welchen Beitrag jeder Einzelne am Konflikt leistet, notwendig ist,
- externe Unterstützung zur Verfügung steht und einbezogen werden sollte – und zwar lieber zu früh als zu spät.





# Rechtliche Absicherung

# Rechtliche Absicherung<sup>62</sup>

## 4.1. Rechtssicherheit schaffen

Sicher ist sicher: Erkundigen Sie sich vor dem Verkauf, ob der potentielle Käufer auch in der Lage ist, die Übernahme des Unternehmens zu finanzieren. Rechtliche Voraussetzungen, wie beispielsweise eine Anpassung des Gesellschaftsvertrages, die optimale Rechtsform für das Unternehmen und eine entsprechende Absicherung Ihrer Person sollten in Ruhe und von Profis ausgearbeitet werden. Mustervereinbarungen sind hier fehl am Platze, da diese Ihre individuellen Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigen.

Klären Sie Ihre erb- und steuerrechtliche Situation: Die Pflichtteilsansprüche sind zivilrechtlich geregelt. Gattin und Kinder (auch außereheliche) sind gleichgestellt. Im Falle von einer Gattin und zwei Kindern steht jedem Pflichtteilsberechtigten ein Viertel zu und ein Viertel verbleibt frei verfügbar. Die Berechnung des Pflichtteils erfolgt zum Zeitpunkt des Todes des Erblassers. Dabei ist der Wert aller Schenkungen zu berücksichtigen. (siehe Abschnitt: „Erbfolge per Testament“, Seite 90) Steuerrechtliche Probleme bei der Übergabe treten derzeit durch den Wegfall der Erbschafts- und Schenkungssteuer nicht mehr auf. Es besteht aber die Möglichkeit, dass diese wieder eingeführt wird.

Eine häufig praktizierte Betriebskonstruktion ist die Betriebsaufspaltung in Form einer Aufteilung des Unternehmens in eine Besitz- und eine Betriebsgesellschaft. Die Aufspaltung dient im Wesentlichen der Haftungsbegrenzung. Auch die steuerlichen Folgen einer Aufteilung müssen immer mitberücksichtigt werden.

Die Bewertung einer Betriebsimmobilie erfolgt hauptsächlich nach dem Substanzwert. Bei einer Bewertung, bei welcher der Wert des Unternehmens im Vordergrund stehen soll, kommt das gemischte Verfahren zum Einsatz, das sowohl den Substanzwert, als auch den Ertragswert berücksichtigt (siehe Kapitel: „Das Unternehmen prüfen“, Seite 62, Abschnitt: „Wert und Preis des Unternehmens“, Seite 64 und ff.).

Die Änderung der Rechtsform vor der Übertragung kann sinnvoll sein, da die Übertragung je nach Rechtsform mit mehr oder weniger Aufwand verbunden sein kann. Aber auch der Rechtsformwechsel selbst ist immer mit Kosten und Mühen verbunden, so dass erst nach professioneller Beratung und umfassender Folgenanalyse entschieden werden sollte, ob das Unternehmen für die Übertragung umgewandelt werden soll.

Die Rechtsform des Einzelunternehmens ist sowohl für Neugründungen als auch für Übernahmen aufgrund der geringen Gründungskosten und des geringen administrativen Aufwands für den Schritt in die Selbstständigkeit günstig. Einzelunternehmen sind allerdings nicht mit „Selbstbeschäftigungsunternehmen“ gleichzusetzen, insofern sehr wohl Personal eingestellt werden kann. Nicht zuletzt umfasst dieser Rechtsformtyp auch die Familienunternehmen, in denen mitarbeitende Familienmitglieder einen oft unverzichtbaren Arbeitsbeitrag leisten. Auch die KG (Kommanditgesellschaft) ist eine beliebte Rechtsform für das Übernahmeunternehmen: Bei familieninternen Betriebsnachfolgen kann sich der Übergeber z.B. einen Teil seiner Altersvorsorge als Kommanditist sichern, während der Nachfolger die Geschäftsführung als Komplementär übernimmt. Weniger häufig wird die OHG (Offene Handelsgesellschaft) gewählt und noch seltener - und dann vorwiegend bei den familienexternen Übernahmen - wird eine Kapitalgesellschaft gegründet.



## 4.2. Das Unternehmen kennen lernen

Es liegt auf der Hand, dass sich der potentielle Nachfolger ein möglichst genaues Bild von dem zu übernehmenden Unternehmen machen muss. Aber auch der Inhaber sollte vor der Festsetzung der Übernahmekonditionen sein Unternehmen noch einmal sorgfältig prüfen. Betriebsblindheit kann im Laufe der Jahre zu einer Überbewertung längst verblasster positiver Umstände, aber auch zur Ignorierung inzwischen herangereifter Werte führen. Inhaber und Nachfolger sollten für ein Gelingen der Vertragsverhandlungen über einen möglichst identischen Wissensstand verfügen.

Vor der eigentlichen Bewertung des Unternehmens müssen sämtliche Aspekte des Unternehmens genau analysiert werden, wobei nicht nur die vergangenen Daten, sondern auch die zukünftigen Umsatz-, Kosten-, Investitions- und Ergebnispotentiale von Bedeutung sind. Ideal ist ein Prognosezeitraum von fünf Jahren. Da Unternehmensprognosen ebenso schwierig wie wichtig sind, sollten Sie dabei auf sachkundige externe Berater zurückgreifen.

Bei größeren Unternehmen wird in der Regel von einem Kaufinteressenten ein Due Diligence durchgeführt. Es handelt sich dabei um eine umfassende Prüfung der rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse eines Unternehmens anhand von Checklisten durch ein Team fachkundiger Juristen, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Steuerberater.

Zweck des Due Diligence ist auch die Aufdeckung möglicher Risiken. Da eine solche Prüfung mit hohen Kosten verbunden ist, lohnt sie sich nur bei einem konkreten Interesse an einem fremden und größeren Unternehmen. Häufig wird die Durchführung einer solchen genauen Prüfung von den Banken verlangt, welche die Unternehmensübernahme finanzieren.

Vorsicht: Vor Beginn des Due Diligence muss der Kaufinteressent mit einer umfassenden Vertraulichkeitserklärung zur Verschwiegenheit verpflichtet werden.

In der Folge werden einige Kriterien aufgezählt, an die vor einer Unternehmensnachfolge gedacht werden sollte. Je nach Branche und Betriebsgröße können diese Kriterien natürlich mehr oder weniger relevant sein.

### Aufgabegrund des Unternehmers

Der Grund für den Verkauf des Unternehmers sagt viel über die Situation des Unternehmens aus. Stellen Sie fest, seit wann das Unternehmen zum Verkauf angeboten wird, ob weitere Interessenten vorhanden sind und ob ein nachvollziehbarer persönlicher Grund für die Aufgabe beim Unternehmer erkennbar ist. Entsprechende Informationen können oft von der regionalen Handelskammer, einer eventuell vorhandenen Branchenorganisation oder den lokalen Wirtschaftsverbänden eingeholt werden.

### Ruf des Unternehmens

Die Bedeutung des immateriellen Wertes eines Unternehmens wird oft unterschätzt. Ist der Ruf erst einmal ruiniert, lässt er sich meist nur mit großem Einsatz und Geldaufwand wieder aufpolieren. Erfragen Sie die Zufriedenheit bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern.

Beurteilen Sie das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens und seiner Produkte. Sind oder wären Sie selbst gerne Kunde des Unternehmens?

## Standort

Der Unternehmensstandort muss möglichst alle Anforderungen erfüllen, die für die Branche von Bedeutung sind und dies auch für die Zukunft gewährleisten:

- Ist das Unternehmen für Kunden und Lieferanten gut erreichbar?
- Wo befindet sich die Konkurrenz?
- Sind die Abgaben am Ort vergleichsweise hoch oder niedrig?
- Wie sieht die weitere Bebauungsplanung in dem Gebiet aus?

## Zustand des Inventars

Es sollte angegeben werden, welche Sachgüter im einzelnen übertragen werden und ob sich diese im unbeschränkten Eigentum des Unternehmens befinden oder ob auf diesen eventuelle Rechte Dritter bestehen. Wichtig sind auch Informationen über eventuelle Garantiefristen und deren Ablauf. Der Zustand der Gebäude, Maschinen und Anlagen ist rechtzeitig mit Hilfe von geeigneten Gutachtern zu beurteilen. Eine solche Prüfung liegt auch im Interesse des Altinhabers, auf den ansonsten Regressforderungen zukommen können.

## Altlasten

Altlastenkontaminationen auf gewerblich genutzten Grundstücken stellen nicht nur eine Umwelt- und Gesundheitsgefährdung dar, sondern mindern auch den Wert des Betriebsgrundstücks.

Hinzu kommen eventuell erhebliche Sanierungskosten. Der Unternehmensnachfolger haftet auch für die Beseitigung von Altlasten, die ihm zum Zeitpunkt der Übernahme unbekannt waren. Versuchen Sie daher möglichst, die „Geschichte“ des Betriebsgrundstücks samt seiner Gebäude nachzuvollziehen, und wenden Sie sich bei bestehenden Unklarheiten eventuell an das örtliche Umweltamt.

**Tip:** Bei bleibender Unsicherheit sollte zumindest die Haftungsverteilung im Übernahmevertrag klar geregelt und ggf. eine spezielle Versicherung abgeschlossen werden.

## Kunden und Lieferanten

Der Kundenstamm wird ebenso wie die Stammlieferanten bei einer Unternehmensübertragung in der Regel mit übergeben. Wichtig ist eine möglichst umfassende Weitergabe der Informationen über die individuelle Bedeutung der Kunden und Lieferanten, ihre Zuverlässigkeit, eventuelle Sondervereinbarungen, laufende Verträge und offene Forderungen.

Sodann sollte der Altinhaber seinen Nachfolger zumindest den wichtigsten Kunden und Lieferanten persönlich vorstellen.

## Konkurrenz und Innovation

Es ist zwar wichtig, den aktuellen Marktanteil des Unternehmens zu kennen, aber von noch wesentlich größerer Bedeutung ist es, anhand der jüngsten Entwicklungen eine zuverlässige Zukunftsprognose anzustellen:

- Wie hat sich das Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern in den letzten Jahren entwickelt?
- Stehen bedeutende Neuentwicklungen in der Branche an? Wie ist das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz darauf vorbereitet?
- Welches sind die Stärken und Schwächen gegenüber den Mitbewerbern?

- Führt das Unternehmen mit seinem Produktsortiment den Markt innovativ an, oder hinkt es hinterher?
- Gibt es bisher noch nicht ausgeschöpfte Marktpotentiale?

### Personal

Da das Personal eines Unternehmens wichtiges Kapital darstellt, aber auch ein hoher Kostenfaktor ist und in der Regel mit dem Status quo übernommen werden muss, ist ihm ein besonderes Augenmerk zu widmen. Die Struktur des Personals (Anzahl der Mitarbeiter, Fluktuation, Qualifikation, Verdienst, Alter und arbeitsrechtliche Position) ist ebenso zu ergründen wie die Motivation der Mitarbeiter, insbesondere in Hinblick auf die neue Unternehmensführung. Was im Rahmen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts beim Betriebsübergang zu beachten ist, wird in einem gesonderten Kapitel dargelegt (siehe Abschnitt „Anpassung der Strukturen an die Unternehmensstrategie“, Seite 69).

### Finanzsituation

Die Finanzsituation eines Unternehmens kann meistens nur mit Hilfe eines kompetenten Beraters zuverlässig beurteilt werden. Wichtig ist wiederum nicht nur die aktuelle Situation, sondern auch die zu erwartende Entwicklung. Stehen notwendige Investitionen an? Laufen Finanzierungen oder Fördermittel in naher Zukunft aus?

#### Als Unterlagen für eine Beurteilung der Finanzsituation werden benötigt:

- Bilanzen der letzten drei Jahre
- Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang der letzten drei Jahre
- Lagebericht der Geschäftsführung
- Prüfberichte des Abschlussprüfers für die letzten drei Geschäftsjahre
- Kreditverträge und deren Absicherung, Bürgschaften und Garantieverpflichtungen
- Liste aller Bankkonten des Unternehmens mit dem jeweiligen Saldo
- Steuerstatus des Unternehmens
- Vorlage der Steuererklärungen und -bescheide für Jahre, die noch nicht der Betriebsprüfung unterlagen
- Letzter Betriebsprüfungsbericht
- Übersicht über alle in den letzten fünf Jahren erhaltenen öffentlichen Zuschüsse und Fördermittel
- Bescheinigung des Finanzamtes, dass zum Übertragungszeitpunkt keine Steuerschulden vorliegen

**Tipp:** Der potentielle Nachfolger sollte möglichst frühzeitig den Kontakt zu den Hausbanken des Unternehmens und den öffentlichen Förderstellen suchen.

### Gesellschaftsrechtliche Situation

Beim Kauf von Gesellschaftsanteilen im Rahmen der Übernahme muss für ein rechtswirksames Vorgehen gemäß dem Gesellschaftsvertrag Sorge getragen werden. In der Regel müssen alle Gesellschafter dem Kauf von Geschäftsanteilen zustimmen. Um ein mögliches Konfliktpotential mit möglichen anderen Gesellschaftern zu vermeiden, sollte die Übernahme im Einvernehmen mit den anderen Gesellschaftern erfolgen. Die Einvernahme sollte dabei in Gesellschaftsbeschlüssen festgehalten werden. Beim Kauf von Anteilen an einer GmbH ist zu prüfen, ob der Verkäufer seine Einlage vollständig geleistet hat, da der Übernehmer in eine Solidarhaftung für die ausstehenden Einlagen gerät.

#### **Folgende gesellschaftsrechtliche Unterlagen sollten Ihnen vorliegen:**

- aktueller Handelsregisterauszug unter Beifügung noch nicht eingetragener Anmeldungen
- aktueller Gesellschaftsvertrag mit eventuellen Geschäftsordnungen der Organe
- Liste aller Gesellschafter mit Angabe eventueller Treuhandverhältnisse oder Stimmbindungen
- komplette Sammlung der notariellen Urkunden über Abtretungen, Verpfändungen, Übertragungen von Geschäftsanteilen etc.
- Aufstellung der von Gesellschaftern an die Gesellschaft oder umgekehrt gewährten Darlehen und Sicherheiten
- eventuelle Beherrschungs- und Ergebnisabführungsverträge oder ähnliche Vereinbarungen
- eventuelle Vereinbarungen zwischen den Gesellschaftern, sog. "accordi parasociali"

#### **Gewerbliche Schutzrechte**

Gewerbliche Schutzrechte wie Patente, Lizenzen und Markenrechte gewähren dem Inhaber für eine gewisse Zeit Exklusivität und können einen enormen Wettbewerbsvorteil bewirken.

Dem Übernehmer muss eine vollständige Liste der bestehenden Schutzrechte und der noch laufenden Anmeldeverfahren zur Verfügung gestellt werden. Laufende Lizenzen sind zu überprüfen oder einzustellen.

**Tipp:** Bei den Schutzrechten ist darauf zu achten, wie lange diese noch gelten, ob sie verlängerbar sind und welche territoriale Reichweite sie haben. Im Zweifelsfall ist ein spezialisierter Rechtsanwalt zu Rate zu ziehen.

#### **Versicherungen**

Je nach den speziellen Risiken des Unternehmens müssen Gebäudeversicherung, Produkthaftpflichtversicherung, Diebstahlversicherung etc. mit ausreichender Deckung abgeschlossen worden sein. Die Vertragsunterlagen nebst Nachweis laufender Prämienzahlungen sind dem Nachfolger vollständig zu übergeben und der Inhaberwechsel ist den Versicherungsgesellschaften mitzuteilen. Eine explizite Erklärung des Versicherers über den Übergang des Versicherungsschutzes ist durchaus üblich und sollte daher erbeten werden.

### **4.3. Unternehmenseigentum und Unternehmensführung werden getrennt**

Nicht immer will der Unternehmer, der einen Rückzug aus der Unternehmensführung beabsichtigt, auch das Eigentum an dem Unternehmen aufgeben. Die Trennung von Eigentum und Führung kann zum einen als Übergangslösung (*gleitende Übergabe*) angewandt werden, wenn etwa bei einem Familienbetrieb zum fraglichen Zeitpunkt noch nicht klar ist, ob ein Familienmitglied die Nachfolge antreten wird oder die Eignung eines potentiellen externen Übernehmers erst bei der Unternehmensleitung erprobt werden soll.

Zum anderen kann eine Trennung auch auf Dauer ausgerichtet sein, wenn etwa aufgrund der Größe oder Spezialisierung des Unternehmens eine professionelle Führung durch qualifizierte externe Manager notwendig erscheint.

Im Wesentlichen bieten sich zwei Wege zur Trennung von Eigentum und Führung an:

- der Einsatz eines Fremdverwalters
- die Verpachtung des Unternehmens

Voraussetzung beider Varianten ist, dass der Unternehmer tatsächlich entschlossen ist, sich vom täglichen Unternehmensgeschehen zurückzuziehen und sein Lebenswerk einem Dritten zur eigenverantwortlichen Leitung zu übertragen.

### Einsetzung eines Fremdverwalters: Der angestellte Chef

Die Einsetzung eines oder mehrerer verantwortlicher Fremdverwalter setzt zunächst voraus, dass es sich beim Unternehmen um eine reine Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft oder GmbH) handelt. Sollte dies nicht der Fall sein, muss das Unternehmen zunächst in eine solche Kapitalgesellschaft umgewandelt werden. Bei der GmbH ist die Einsetzung eines Nichtgesellschafters als Verwalter nur möglich, wenn dies ausdrücklich in der Satzung vorgesehen ist. Der Verwalter ist der gesetzliche Vertreter der Gesellschaft. Zugleich ist er aber auch weisungsgebundener Dienstverpflichteter der Gesellschaft, mit der ihn ein Vertrag als angestellter Verwalter verbindet. Der Verwalter wird von der Gesellschafterversammlung durch Beschluss bestellt. Der Vertrag wird dann zwischen dem Verwalter und der Gesellschaft, vertreten durch die Gesamtheit der Gesellschafter, abgeschlossen, sofern in der Satzung keine andere Zuständigkeit vorgesehen ist.

Der Verwalter ist bezüglich des Umfangs seiner Befugnisse zum einen an die Beschränkungen des Gesellschaftsvertrages und zum anderen an die in der Gesellschafterversammlung gefassten Beschlüsse gebunden. Die Gesellschafter können daher, ggf. auch durch Einzelweisungen, unmittelbar Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen. Sie können sich auch vorbehalten, die Bestellung des Verwalters durch Beschluss der Gesellschafterversammlung zu widerrufen.

**Vorsicht:** Gegenüber Dritten ist die Vertretungsmacht des Verwalters grundsätzlich nicht beschränkbar, sodass ggf. die Beschränkungen im Innenverhältnis lediglich eine Haftungsklage der Gesellschaft gegen den Verwalter ermöglichen.

Der Vertrag des angestellten Verwalters sollte detailliert und individuell gestaltet sein. Neben der Aufgabenbeschreibung zählen zu den standardmäßig zu vereinbarenden Punkten:

- Vertragsdauer
- Kündigungsmöglichkeiten und Kündigungsfolgen
- Vergütung und eventuell ergebnisabhängige Prämien
- Spesenabrechnung und eventuelle Nutzung von Dienstfahrzeugen, Mobiltelefon, usw.
- Treuepflicht und Wettbewerbsverbot.

Wenn der Unternehmer die Eignung des Fremdverwalters prüfen möchte, ohne die Geschäftsführung vollständig aus der Hand zu geben, kann er diesen auch vorerst zum Institutoren oder Prokuristen bestellen. Der Institutoren (Art. 2203 ZGB, typisches Beispiel ist der Generaldirektor) fungiert als Leiter eines Handelsunternehmens oder eines Teiles da-

von, während sich die Handlungsbefugnis des Prokuristen nur auf die Außenbeziehungen richtet. Beiden Formen der handelsrechtlichen Bevollmächtigung ist gemein, dass die Bevollmächtigung individuell eingeschränkt bzw. an Mitwirkungserfordernisse geknüpft werden kann. Gegenüber Dritten sind diese Einschränkungen jedoch nur bei Eintragung ins Handelsregister wirksam. Institutoren und Prokuristen können jederzeit abberufen werden.

#### *Checkliste für den Unternehmer:*

- Entspricht der anzustellende Verwalter fachlich meinem zuvor fixierten Idealprofil?
- Kenne und respektiere ich seine Wertvorstellungen bezüglich der Unternehmensführung?
- Bin ich bereit, mich zurückzuziehen und das tägliche Geschäft dem Verwalter anzuvertrauen?
- Sind die Rechte und Pflichten des Geschäftsführers eindeutig fixiert?
- Ist der Anstellungsvertrag rechtlich geprüft?

#### *Checkliste für den Verwalter:*

- Werde ich als Verwalter eines Familienunternehmens Einflussnahmen der Familie akzeptieren können?
- Ist meine Position als Verwalter in Satzung und Vertrag so abgesichert, dass mir nicht jeder Familienzweist zum Verhängnis wird?
- Kenne und akzeptiere ich die beabsichtigte Dauer meines Einsatzes?
- Lässt mein Anstellungsvertrag ausreichend Spielraum für eine sinnvolle Unternehmensführung?
- Habe ich die Option, später selbst Anteile am Unternehmen übernehmen zu können?

## Das Unternehmen wird verpachtet

Eine Verpachtung des Betriebes weist vor allem finanzielle Vorteile für den Nachfolger auf, da nur ein geringer Kapitalbedarf nötig ist, Pachtzahlungen zu den Betriebsausgaben zählen und der Pachtzins zumeist günstiger ist als die Zinsen für ein geliehenes Kapital. Nachteilig wirken sich dagegen meistens der fehlende Investitionsanreiz des Verpächters, Streitigkeiten bezüglich der Übernahme von Reparaturkosten bei Vertragsbeendigung und die fehlende Eignung des gepachteten Unternehmens als Kreditsicherheit des Pächters aus.

Zu Beginn der Pacht muss ein schriftlicher Vertrag mit notariell beglaubigten Unterschriften abgeschlossen werden, der wie bei der Unternehmensübertragung zu registrieren ist. Beide Parteien sollten in dem Dokument festhalten, in welchem Umfang der Pächter verpflichtet ist, die Wirtschaftsgüter des Betriebes zu erhalten. Durch eine solche Erhaltungsvereinbarung kann die allgemeine Erhaltungspflicht des Pächters konkretisiert werden, indem er etwa verpflichtet wird, alle erforderlichen Anschaf-

fungen, Ersatzbeschaffungen, Instandhaltungen, Ausbesserungen, Erneuerungen und ähnliche Maßnahmen im Rahmen der Substanzerhaltung auf eigene Kosten vorzunehmen. Es sollte ferner eine feste Laufzeit vereinbart werden, da der Vertrag ansonsten mit einer angemessenen Vorankündigung jederzeit beendet werden kann. Außerordentliche Kündigungsrechte können z.B. für den Fall von Krankheit oder unverschuldeter Unternehmensauflassung vereinbart werden.

Weiters sollte beachtet werden, dass das Gesetz vorsieht, dass außerordentliche Ausbesserungen während der Vertragslaufzeit vom Verpächter zu tragen sind und Unterschiede im Inventar zu Beginn und Ende der Vertragslaufzeit finanziell ausgeglichen werden müssen. Will man in irgendeiner Form von diesen Regeln abweichen, sollte man dies im Pachtvertrag fixieren. Soll ein Betrieb oder Betriebsteil mit mehr als 15 Angestellten verpachtet werden, muss zuvor die Gewerkschaft informiert werden (*siehe dazu Kapitel 4 ab Seite 101*).

**Tipp:** Die Pachthöhe sollte sich an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes orientieren (z.B. Mischung aus einem fixen und einem variablen Teil), da eine zu hohe Pacht zur Zahlungsunfähigkeit des Pächters führen kann, die neben dem Wegfall der Pachtzahlungen auch eine Gefährdung des Betriebes bewirkt.

#### Checkliste für den Verpächter:

- Ist ein Pächter überhaupt in der Lage, mein Unternehmen wie bisher fortzuführen?
- Habe ich meine persönliche Planung bei der Laufzeit des Pachtverhältnisses berücksichtigt?
- Sind die Mitarbeiter auf die bevorstehende Betriebsverpachtung vorbereitet?
- Hat mir der Pächter die Erhaltungsvorkehrungen in allen notwendigen Einzelheiten schriftlich zugesagt?
- Will ich mich mit einer erfolgsabhängigen Pacht an die unternehmerischen Geschicke des Pächters binden, oder bevorzuge ich eine konstante Pacht? Habe ich deren realistische Höhe objektiv prüfen lassen?

#### Checkliste für den Pächter:

- Kenne ich das Unternehmen ausreichend in Hinblick auf seine Produkte, Marktstellung, usw.?
- Müssen in näherer Zukunft Investitionen in größerem Umfang erfolgen und ist nach dem Vertrag klar, wer diese Kosten zu tragen hat?
- Ist eine konstante oder erfolgsabhängige Pachtzahlung in Hinblick auf den konkreten Betrieb und meine persönliche Planung sinnvoller?
- Ist der Ertrag des Unternehmens dokumentiert (ev. durch Sachverständigen)? Steht er in einem angemessenen Verhältnis zum Pachtzins?
- Wurde eine Inventarliste aufgestellt, anhand welcher die Unterschiede des Bestandes am Ende der Vertragszeit nachgewiesen werden können?

## 4.4. Das Unternehmen bleibt in der Familie

Noch immer werden in Südtirol ca. 40% der Unternehmen innerhalb der Familie übergeben. Die Tendenz ist allerdings rückläufig. Meistens ist die Nachfolge innerhalb der Familie von einer starken emotionalen Komponente geprägt, die für den Nachfolger und auch für das Unternehmen leicht zur Belastung werden kann. So ist die Erwartung an den Familiennachfolger oft besonders hoch und das Zugeständnis, dass das eigene Kind keine Unternehmerpersönlichkeit ist, wenig attraktiv. Dem Junior seinerseits fällt es häufig schwer, den Eltern beizubringen, dass er den Familienbetrieb nicht übernehmen kann oder will. Auch im Interesse des Unternehmens ist daher unbedingt anzuraten, die Unternehmensnachfolge bei einer Übergabe innerhalb der Familie auf eine weitgehend rationale Basis zu stellen und immer auch den hypothetischen Vergleich mit einer Übergabe an einen Dritten vor Augen zu haben. Die Nachfolge in der Familie sollte daher auch von einem zukunftsfähigen und auf den Nachfolger zugeschnittenen Unternehmenskonzept getragen sein, sowie von professionellen Beratern, deren Neutralität zudem die Emotionen dämpft, begleitet werden. Machen Sie sich trotz der unbestreitbaren Attraktivität der Familiennachfolge von dem Gedanken frei, dass dies die einfachste Lösung ist.

### **Folgende Formen kommen bei der Familiennachfolge in Betracht:**

1. Schrittweise Übertragung durch Beteiligung an einer Gesellschaft
2. Schenkung als „vorweggenommene Erbfolge“
3. Gewillkürte Erbfolge per Testament
4. Gesetzliche Erbfolge
5. Familienvertrag s.g. „patto di famiglia“.

Grundsätzlich gilt, dass eine rechtzeitig geplante Beteiligung einer plötzlich und unvorbereitet eintretenden Nachfolge im Todesfall vorzuziehen ist.

### **4.4.1 Schrittweise Übertragung durch Beteiligung an einer Gesellschaft**

Die schrittweise gesellschaftsrechtliche Beteiligung innerhalb der Familie ist der klassische und zumeist sinnvollste Weg einer Unternehmensübertragung. Ein Einzelunternehmen muss freilich zur Wahrnehmung dieser Möglichkeit in eine Personen- oder Kapitalgesellschaft umgewandelt werden. Besonders geeignete Gesellschaftsformen sind die Kommanditgesellschaft (KG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), da sie relativ einfach errichtet werden können und eine Haftungsbeschränkung für die eintretenden Gesellschafter ermöglichen. Der Gesellschaftsvertrag sollte mit den gewünschten Bestimmungen für den Todesfall von Gesellschaftern ausgestattet werden. Der Nachfolger kann zunächst mit einem kleinen Geschäftsanteil (z.B. 25%) beteiligt und auf seine unternehmerischen Fähigkeiten hin geprüft werden. Er erhält somit die Möglichkeit auch den Kapitalbedarf für den Zukauf von Geschäftsanteilen selbst zu erwirtschaften.

Ein solches Vorgehen muss zwar langfristig vorbereitet sein, hat aber den unschätzbaren Vorteil, dass der erste Geschäftsanteil dem Nachfolger geschenkt werden kann, ohne dass dieser gegenüber späteren Miterben ausgleichspflichtig wird. Zu beachten ist gem. Art. 737 ZGB dafür lediglich, dass die Höhe der Schenkung im Rahmen des frei verfügbaren



Teils einer späteren Erbschaft bleibt und der spätere Erblasser den Nachfolger ausdrücklich von der Ausgleichspflicht für diese Schenkung befreit. Was der Nachfolger dann in der Gesellschaft mit dem späteren Erblasser erwirtschaftet, unterliegt gem. Art. 743 ZGB ebenfalls nicht der Ausgleichspflicht, wenn die Bestimmungen der Gesellschaft in einer Urkunde mit sicherem Datum (Registrierung oder notarielle Beurkundung) festgehalten worden sind.

Vorsicht: Die gesamten Vorteile der Gesellschaftsübertragung können durch eine mangelhafte Ausführung zunichte gemacht werden. Ziehen Sie daher unbedingt einen Berater hinzu!

#### 4.4.2 Übergabe zu Lebzeiten: Schenkung als vorweggenommene Erbfolge

Auch die Schenkung hat den Vorteil, dass der Inhaber schon zu Lebzeiten sein Unternehmen übergibt und der Juniorchef somit mit der Erfahrung des Seniors in die Unternehmerrolle hineinwachsen kann. Die nicht immer vermeidbaren Konflikte zwischen den Generationen sollten offen, aber auch mit dem notwendigen Verständnis für die Rolle des anderen, ausgetragen und geklärt werden.

Steuerlich kann eine Schenkung immer dann sinnvoll sein, wenn das Unternehmen über hohe stille Reserven verfügt. Insbesondere Liegenschaften erfahren oft Wertsteigerungen und würden Verkaufserlöse erzielen, die weit über ihrem Buchwert liegen. Im Fall eines Verkaufs des Unternehmens müssten diese tatsächlichen Erlöse versteuert werden. Der Senior muss bei der Schenkung natürlich nicht leer ausgehen; er kann die Schenkung etwa mit der Auflage verbinden, dass ihm der Nachfolger monatliche Renten bezahlt. Wenn andere Instrumente der Altersvorsorge unzureichend sind, ist ein solches Vorgehen sogar unbedingt notwendig.

Das Hauptproblem einer Schenkung sind die Ausgleichsleistungen, die der Nachfolger im Fall des Ablebens des Altinhabers an mögliche pflichtteilsberechtigte Erben zu erbringen hat. Wenn der Altinhaber neben dem Unternehmen praktisch kaum Vermögen hatte, jedoch mehrere pflichtteilsberechtigte Miterben vorhanden sind und der Nachfolger selbst kein pflichtteilsberechtigter Verwandter ist, kann dieses Problem praktisch unlösbar werden.

Pflichtteilsberechtigt sind neben dem Ehepartner die ehelichen und unehelichen Kinder sowie die ehelichen Vorfahren, falls keine Nachkommen vorhanden sind. Für verstorbene Kinder können deren Abkömmlinge nachrücken. Die Pflichtteilsquoten und damit auch die verbleibende frei verfügbare Quote sind je nach Anzahl und Art der Pflichtteilsberechtigten verschieden. Sind z.B. der Ehegatte und ein Kind als Pflichtteilsberechtigte vorhanden, steht diesen jeweils ein Drittel der Erbschaft zu, und das letzte Drittel verbleibt als frei verfügbarer Teil. Sind neben dem Ehegatten mehrere Kinder vorhanden, entfällt auf den Ehegatten ein Viertel und auf die Kinder insgesamt die Hälfte, so dass gerade ein Viertel frei verfügbar bleibt. Zu Lebzeiten des Altinhabers bleibt jede Zustimmung der Pflichtteilsberechtigten zur Schenkung rechtlich wirkungslos, ebenso ein eventueller Pflichtteilsverzicht.

Beim Todesfall wird der Wert der vom Erblasser verschenkten Güter fiktiv zur Erbmasse hinzugerechnet. Mit der Aufteilung der Gesamtsumme wird sodann die Höhe der Pflichtteile und des frei verfügbaren Teils bestimmt. Schenkungen, die über den frei verfügbaren Teil hinausgegangen sind, unterliegen bis zu diesem Teil der Kürzung und gehen

an die Pflichtteilsberechtigten. Wenn der Nachfolger selbst ein pflichtteilsberechtigter Verwandter ist und ihn der Erblasser für die Schenkung im Rahmen des frei verfügbaren Anteils vom Ausgleich befreit hat, kann er immerhin beim erfolgenden Erbausgleich auch die Höhe seines Pflichtteiles für sich in Anspruch nehmen.

Daraus folgt, dass im Erbfall eventuell hohe Ausgleichszahlungen an die Pflichtteilsberechtigten zu erbringen sind, wenn der Wert des Unternehmens über dem frei verfügbaren Teil bzw. dem verfügbaren Teil zusätzlich zum eigenem Pflichtanteil liegt. Diese Zahlungen können das Unternehmen in große Liquiditätsprobleme stürzen.

**Tip:** Prüfen Sie vor der Schenkung, ob und in welcher Höhe im Erbfall Ausgleichspflichten eintreten werden, und sorgen Sie – eventuell auch durch den Abschluss entsprechender Lebensversicherungen – für das Bereitstellen entsprechender Mittel. Die Schenkung muss gemäß Art. 782 ZGB durch eine öffentliche Urkunde vollzogen werden, die den Wert der Schenkung angibt und von Schenker, Beschenktem und Notar unterzeichnet wird. Schon aus Gründen der sinnvollen Haftungsverteilung sollte der Schenkungsvertrag wie ein Kaufvertrag detailliert die Übernahme von Gütern, Verträgen, Forderungen und Verbindlichkeiten regeln. Typische Bestandteile sind zudem eine Rentenzahlungsaufgabe und die Befreiung des Beschenkten von der Ausgleichspflicht.

#### 4.4.3 Erbfolge per Testament

Damit ein unvorhersehbarer persönlicher Unglücksfall nicht auch das Unternehmen ins Unglück stürzt, sollte man nicht erst ab einem gewissen Alter an eine testamentarische Regelung der Unternehmensnachfolge denken. Auch die Variante der Übergabe zu Lebzeiten sollte noch mit Testament abgesichert werden.

In der letztwilligen Verfügung kann der Erblasser zum einen den frei verfügbaren Teil der Erbmasse einer bestimmten Person zusprechen und zum anderen den Pflichtteilsberechtigten bestimmte Güter zuordnen. Wenn also der Erblasser ein Unternehmen besaß, das die Hälfte seines Vermögens ausmachte, und seine Ehefrau sowie zwei Kinder hinterlässt, aber das Unternehmen allein in der Hand eines Kindes sehen will, lässt sich die gewünschte Lösung ohne weiteres erzielen: da jedem Pflichtteilsberechtigten ein Viertel zusteht und ein frei verfügbares Viertel verbleibt, kann er das auserwählte Kind als Erbe des Unternehmens einsetzen, ohne dass Kürzungen oder Ausgleichsleistungen anfallen. Nun erscheint diese Lösung formal gesehen nicht gerade gerecht, aber manchmal gibt es die gerechte Lösung nicht, die zudem den Fortbestand des Familienunternehmens nachhaltig sichert. Zudem kann der Wert des Unternehmens ungewiss sein, denn er hängt auch vom fortdauernden Einsatz des Nachfolgers ab.

Wenn die Erbschaft aus Geschäftsanteilen einer Gesellschaft besteht, ist darauf zu achten, dass im Gesellschaftsvertrag eine Fortsetzung der Gesellschaft mit Eintritt des Erben in die Gesellschafterstellung vorgesehen ist. Bei einer OHG würde der Erbe nach gesetzlicher Regelung nicht als Gesellschafter in die Gesellschaft eintreten, sondern hätte lediglich einen Anspruch auf Auszahlung des geerbten Geschäftsanteils.

*Checkliste: Wesentliche inhaltliche Bestandteile des Testaments*

- Die Nachfolgeregelung muss im Rahmen der verfügbaren Anteile des Vermögens bleiben oder ansonsten durch sinnvolle Ausgleichsregelungen ergänzt werden.
- Die Nachfolgeregelung muss mit dem Gesellschaftsvertrag in Einklang stehen.
- Die zu übergebenden Güter müssen im Testament genau definiert sein.
- Die gewählte Lösung sollte mit einem Steuerberater abgesprochen sein.

Es kann sowohl ein eigenhändig geschriebenes Testament erstellt werden, das zur Erzielung der Formgültigkeit persönlich handschriftlich verfasst, mit Datum versehen und unterzeichnet werden muss, als auch ein notarielles. Grundsätzlich sollte man jedoch bei einer so wichtigen Frage wie einer Unternehmensnachfolge die Kosten nicht scheuen und die notarielle Form vorziehen.

Das Testament kann jederzeit durch eine neue letztwillige Verfügung geändert werden.

**Tip:** Überprüfen Sie regelmäßig, ob Ihr niedergelegter letzter Wille noch Ihrem aktuellen Willen und den dafür ausschlaggebenden Rahmenbedingungen entspricht. Erstellen Sie andernfalls rechtzeitig ein neues Testament!

#### 4.4.4 Gesetzliche Erbfolge

Wenn kein Testament vorhanden ist, greift die gesetzliche Erbfolge. Sollte nach dieser mehr als ein Erbe vorhanden sein, entsteht eine Miterbengemeinschaft, bei der jeder Erbe einen ideellen Anteil an den einzelnen Erbschaftsgegenständen (Erbmasse) erwirbt. Auch ein im Nachlass befindliches Unternehmen fällt also unter eine geteilte Führung zwischen mehr oder weniger zufällig zusammengewürfelten „Partnern“, die oft unterschiedliche Interessen haben. Die Umstände, dass sie sich bei den Entscheidungen gegenseitig blockieren oder den eigenen Anteil veräußern, haben schon für zahlreiche Familienunternehmen den Untergang bedeutet. Eine unter rationalen Gesichtspunkten für alle Miterben zumeist vorteilhafte einvernehmliche Teilung des Nachlasses scheitert in der Familie häufig aus emotionalen Gründen.

Überlassen Sie daher nichts dem Zufall. Lassen Sie von einem Rechtsanwalt prüfen, welche Konstellation bei der gesetzlichen Erbfolge entsteht, und ändern Sie diese ggf. im Rahmen der aufgezeigten Möglichkeiten im Sinne des Unternehmens ab.

#### 4.4.5. Der Familienvertrag – „patto di famiglia“

Grundsätzlich gilt im italienischen Erbrecht das Verbot von Erbverträgen, s.g. „patti successori“.<sup>63</sup>

Mit Gesetz Nr. 55/2006, in Kraft seit 16. März 2006, wurde nunmehr eine Ausnahmeregelung zum allgemeinen Verbot der Erbverträge eingeführt – der Familienvertrag, der s.g. „patto di famiglia“ (*Art. 458 ZGB und Artikel 768bis- 768octies ZGB*).

Der Familienvertrag ist ein Vertrag, mit dem der Unternehmer oder Inhaber von Gesellschaftsanteilen (nunmehr bereits zu Lebzeiten), sein Unternehmen bzw. einige oder alle Gesellschaftsanteile an einen oder mehrere seiner Nachkommen übertragen kann, ohne

dass das Unternehmen oder die Gesellschaftsanteile im Falle des (späteren) Todes des Unternehmers, Gegenstand der erbrechtlichen Ausgleichung oder Kürzung darstellen.

Erklärend sei diesbezüglich ausgeführt, dass nach italienischem Erbrecht bestimmten engsten Verwandten, den so genannten Pflichtteilsberechtigten – wie Ehegatten, Kindern und Vorfahren – ein Pflichtteilsanspruch an der Erbmasse des Verstorbenen (Vermögen zum Todeszeitpunkt) zuerkannt wird: Der Erblasser darf demnach nur unter Wahrung dieses Pflichtanteils frei über sein Vermögen verfügen; verfügt er auch über den Pflichtanteil selbst, können die übergangenen Pflichtteilsberechtigten den vom Gesetz zuerkannten Anteil rückerlangen. Nicht so jedoch, wenn sie als Partei des Familienvertrages den darin enthaltenen Zuweisungen zugestimmt haben.

Begünstigte der Zuweisung des Unternehmens oder der Gesellschaftsanteile können nur die „Nachkommen“ des Unternehmers sein: darunter fallen nicht nur Töchter und Söhne, sondern auch Enkelinnen und Enkel.

Dem Ehegatten oder den Geschwistern des Unternehmers kann das Unternehmen demnach nicht mit Familienvertrag übertragen werden.

Die große Neuheit des Familienvertrages ist somit, dass der Generationenwechsel im Familienunternehmen auch vertraglich und ohne die Notwendigkeit eines Testaments bereits vor dem Tod des Unternehmers von diesem gemeinsam mit seinen zukünftigen Pflichtteilsberechtigten geplant und geregelt werden kann. Das Gesetz schließt – im Falle des von allen Pflichtteilsberechtigten unterzeichneten Familienvertrages – die Anwendung des erbrechtlichen Ausgleichs und der Kürzung ausdrücklich aus. Die Wahrung der Interessen der Pflichtteilsberechtigten wird nämlich bereits durch deren notwendige Parteienstellung beim Vertragsabschluss als ausreichend geschützt gewertet.

Der Unternehmer kann somit zu Lebzeiten die Übergabe der Kontrolle und Verwaltung seines Unternehmens planen und regeln und zwar unter Bewertung der aktuellen und zukünftigen Funktionalität des Unternehmens und unter Wahrung der Einheit der Familie.

Der Familienvertrag muss, bei sonstiger Nichtigkeit, mit notarieller Urkunde abgeschlossen werden, wobei jene Personen notwendige Vertragsparteien sind, die zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses pflichtteilsberechtigt wären.<sup>64</sup>

Entscheidet sich der Unternehmer dazu, eine Generation zu überspringen, z.B. das Unternehmen einem Enkelkind zu übergeben, muss das Elternteil des Enkelkindes (somit die Tochter oder der Sohn des Unternehmers) als Pflichtteilsberechtigter jedenfalls Vertragspartei sein.

Die Nachkommen, denen das Unternehmen (oder Gesellschaftsanteile) mit Familienvertrag im Einverständnis aller Parteien übertragen wird, müssen den anderen Vertragsparteien, d.h. den Pflichtteilsberechtigten – sofern diese nicht ganz oder teilweise darauf verzichten – den Gegenwert des diesen zustehenden Pflichtteils abgelden. Nach der Auszahlung haben diese Vertragsparteien hinsichtlich des Unternehmensvermögens keinen weiteren Anspruch mehr.

Der Gesetzgeber sieht auch den Fall vor, dass zum Zeitpunkt des Todes des einstigen Unternehmers, Pflichtteilsberechtigte dazukommen, die nicht Vertragsparteien des Familienvertrages waren oder sein konnten, da z.B. der Unternehmer erst nach Vertragsabschluss geheiratet hat oder ihm erst danach weitere Kinder geboren wurden. In diesem Fall haben diese das Recht, ihren Pflichtteil am Unternehmen zuzüglich der gesetzlichen Zinsen vom Vertragsbegünstigten bzw. Unternehmensnachfolger einzufordern.

Es sei darauf hingewiesen, dass sich der Gesetzgeber hinsichtlich einiger Bestimmungen nicht sehr klar ausgedrückt hat, womit derzeit z.B. im Falle der Nichterfüllung seitens des Unternehmensnachfolgers seiner Verpflichtung zur Abgeltung des Pflichtteils der ande-

ren Vertragsparteien, einige Unklarheit herrscht.

Der Gesetzgeber verweist diesbezüglich nämlich auf den Art. 768quinquies des ZGB, welcher vorsieht, dass der Familienvertrag von den Vertragsparteien, deren Einwilligung infolge eines Irrtums, durch Gewalt erzwungen oder mit Arglist erschlichen worden ist, angefochten werden kann und diese somit die Nichtigkeitserklärung des Vertrages verlangen können. Die diesbezügliche Klage verjährt innerhalb eines Jahres.

### Steuerliche Aspekte

Der Familienvertrag ist keiner ausdrücklichen, steuerlichen Regelung unterstellt, es ist aber anzunehmen, dass das Prinzip der Kontinuität der Werte zwischen Übergeber und Übernehmer gilt. Die Übergabe des Unternehmens lässt somit keine „Mehrwerte“ entstehen.

Was die indirekten Steuern betrifft, dürfte kein Zweifel darüber bestehen, dass die unentgeltliche Übergabe des Unternehmens oder von Gesellschaftsanteilen mit Familienvertrag nicht unter den Anwendungsbereich der Registersteuer fällt, sondern unter jenen der Schenkungssteuer (Art. 1 des Leg.Dek. Nr. 346/1990).

Derzeit ist es bei Schenkungen zwischen Ehegatten und Verwandten in gerader Linie (Eltern – Kinder, Großeltern – Enkel) und Verwandten bis zum vierten Grad (Onkel – Nefte, Cousins) so, dass keine Schenkungssteuer anfällt. Es ist zu beachten, dass, sofern das Unternehmen Liegenschaften hat, die Hypothekar- und Katastersteuer (derzeit insg. 3% des Wertes der Liegenschaft) anfallen.

## 4.6. Das Unternehmen wird verkauft

Ebenso wie die Übergabe innerhalb der Familie braucht auch ein sinnvoller Verkauf eines Unternehmens Zeit. Teilweise werden Vorbereitungszeiträume von bis zu drei Jahren empfohlen, um die definitiven Entscheidungen über die Form des Verkaufs, die steuerliche Optimierung, den konkreten Käufer und die Details des Kaufvertrages zu treffen.

Je nachdem, wie sich das Unternehmen zusammensetzt und wer als Verkäufer auftritt, lassen sich verschiedene Formen des Unternehmenskaufes unterscheiden:

### Asset-Deal

Beim Asset-Deal wird ein gesamter Betrieb oder ein Betriebsteil (z.B. Filiale) durch den Erwerb der einzelnen zugehörigen Vermögenswerte (Assets) wie Maschinen, Gebäude, Grundstücke, Patente usw., angekauft. Es ist darauf zu achten, dass der Vertrag die einzelnen zu übertragenden Wirtschaftsgüter nebst Verbindlichkeiten, Vertragsbeziehungen u.a. möglichst detailliert anführt. Ein Asset-Deal wird vorrangig bei der Übertragung von Einzelunternehmen und Betriebsteilen angewandt.

### Share-Deal

Beim Share-Deal wird die Beteiligung an einem Unternehmen gekauft, also z.B. Geschäftsanteile einer OHG, GmbH, AG oder KG. Die Gesellschaft selbst bleibt dabei in ihren Vertragsbeziehungen gegenüber Dritten unverändert. Eine Auflistung von einzelnen übertragenen Vermögenswerten ist nicht notwendig, da es sich um einen bloßen Gesellschafterwechsel handelt. Das Bewertungsverfahren für die Geschäftsanteile ist

meistens im Gesellschaftsvertrag geregelt. Die Übernahme sämtlicher Geschäftsanteile kann aufgrund steuerlicher Aspekte letztlich erheblich billiger sein als die Übernahme sämtlicher Assets.

### Management-Buy-Out (MBO)

In der Regel wird der Übergeber sich auf die Gewähr für die Einzahlung und Unbelastetheit der übertragenen Geschäftsanteile beschränken können, während die Nachfolger, die sich nun um die Geschäftsbeziehungen kümmern, die Haftung übernehmen können (siehe Kapitel 1, Abschnitt „Einige Übergabeformen im Detail“, Seite 24 und ff.).

Der wohl größte Nachteil des MBO ist der meistens erforderliche hohe Fremdkapitaleinsatz – beim Überwiegen von Fremdkapital spricht man auch von einem Leveraged-Buy-Out (LBO). Es sollten daher schon bei der Planung die Möglichkeiten von öffentlichen Förderprogrammen, günstigen Bankkrediten und Verkäuferdarlehen geprüft werden. Auf jeden Fall müssen die angesetzten Zinszahlungen auf das geliehene Kapital noch genügend Spielraum für den laufenden Finanzbedarf und für Investitionen offen lassen.

### Management-Buy-In (MBI)

Beim Management-Buy-In wird das Unternehmen von externen Führungskräften eines anderen Unternehmens übernommen. Auch durch ein MBI kann das Unternehmen zumeist in der bisherigen Form fortgeführt und zusätzlich durch neue Erfahrungen – eventuell sogar die eines Mitbewerbers – bereichert werden.

Beim MBI ist darauf zu achten, dass schwer ersetzbare Kräfte der bestehenden Belegschaft mit den Nachfolgern in der Unternehmensführung kompatibel sind.

**„Feindliche“ Übernahme:** Oftmals wird die Veräußerung des Unternehmens an einen Marktkonkurrenten in Frage kommen. Dieser nutzt das erworbene Unternehmen zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsstellung. Die von einem Konkurrenten erzielten Kaufpreise liegen tendenziell über dem eigentlichen Unternehmenswert.

**Vorsicht:** Eine feindliche Übernahme endet nicht selten nach einer Abziehung von Know-how, Kundenstamm und Maschinenpark mit der Stilllegung des Unternehmens.

## 4.6 Worauf beim Kaufvertrag zu achten ist

Die sachliche Gestaltung des Unternehmenskaufvertrages muss sich vor allem an der Rechtsform des Unternehmens sowie an steuerlichen und rechtlichen Zielen orientieren, weshalb die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse zuvor sorgfältig abgeklärt werden müssen. Davon hängt nämlich entscheidend ab:

- was unter welchen Bedingungen auf den Käufer zu übertragen ist
- wie dies rechtstechnisch zu geschehen hat
- welche wechselseitigen Sicherungen für Käufer und Verkäufer vorzusehen sind.

Die folgenden Bemerkungen nehmen als Ausgangspunkt den Verkauf des Betriebes, der zivilrechtlich als Sachgesamtheit mit besonderen Rechtsfolgen ausgestaltet ist. Der Kauf einer Gesellschaft bzw. von Geschäftsanteilen ist davon grundsätzlich zu unterscheiden (siehe unter: *Das Unternehmen wird verkauft; Asset- u. Share-Deal*, Seite 93), da er den Regeln des Gesellschaftsrechts folgt (siehe unter Abschnitt: *Schrittweise*

Übertragung durch Beteiligung an einer Gesellschaft Seite Seite 88 und ff und „Nachfolge und Rechtsform. Wer haftet?“ S. 102), die die Regelungen der Betriebsveräußerung überlagern.

Ein Vertrag, mit dem ein Betrieb oder Betriebsteile übertragen werden, bedarf der Schriftform. Die Unterschriften der Vertragsparteien müssen dabei notariell beglaubigt werden. Im Anschluss an die Unterzeichnung muss der Vertrag im Handelsregister eingetragen werden. In der Regel beantragt der Notar, von dem die Unterschriften der Vertragsparteien beglaubigt werden, die Eintragung der Veräußerung. Die Eintragung erfolgt beim Handelsregister am Sitz des früheren Inhabers oder, falls nur der Erwerber die Unternehmereigenschaft besitzt, bei dem für diesen zuständigen Handelsregister. Werden Betriebsgrundstücke übertragen, ist ein notarieller Vertrag notwendig.

Ein wichtiger Teil jedes Kaufvertrags eines Unternehmens ist die interne Haftungsverteilung zwischen Altinhaber und Nachfolger in Bezug auf die Rechtsverhältnisse des Unternehmens zu Dritten. Die gesetzliche Regelung folgt den drei Prinzipien:

- automatische Vertragsabtretung
- solidarische Schuldenhaftung
- automatischer Forderungsübergang.

#### Automatische Vertragsabtretung

Nach Art. 2558, Abs. I ZGB tritt der Erwerber in die Verträge ein, die im Zusammenhang mit der Führung des Betriebes von dem Altinhaber abgeschlossen wurden. Die Zustimmung des Vertragspartners ist im Sinne einer Verkehrsfähigkeit des Betriebes nicht erforderlich.

Lediglich in bestimmten Fällen räumt das Gesetz dem Vertragspartner die Möglichkeit ein, innerhalb von bestimmten Fristen, ab Kenntnis von der Betriebsübertragung, aus wichtigem Grund von dem Vertrag mit dem früheren Betriebsinhaber zurückzutreten, wenn z.B. begründeter Anlass besteht, dass der Erwerber den geschlossenen Vertrag nicht erfüllen kann (Art. 2558, Abs. II ZGB). Ebenso gilt, dass der „automatische Vertrags Eintritt“ des Erwerbers in die Verträge nur dann vorliegt, wenn es sich um sog. „Betriebsverträge“ handelt. Alle Verträge „persönlicher Natur“ sind von der automatischen Vertragseinsetzung ausgeschlossen.

#### Solidarische Schuldenhaftung

Als natürliche Rechtsfolge des Eintritts des Erwerbers in die bestehenden Vertragsverhältnisse wird zunächst die Schuldenhaftung des Erwerbers gegenüber den Gläubigern des früheren Inhabers angesehen. Für den am häufigsten vorkommenden Fall der Übertragung eines Handelsbetriebes macht der Gesetzgeber in Art. 2560 Abs. II ZGB die Haftung des Erwerbers davon abhängig, dass sich die vor der Übertragung begründeten Verbindlichkeiten aus den ordnungsgemäß geführten Handelsbüchern bzw. aus den getätigten Rückstellungen ergeben. Diese Bestimmung dient dem Schutz des Erwerbers. Außerhalb der in Art. 2560, Abs. II ZGB vorgesehenen Tatbestände haftet der Erwerber nur kraft Schuldübernahme (Art. 1273 ZGB) und aufgrund des vertraglichen Inhalts des Betriebsabtretungsvertrages.

Der frühere Betriebsinhaber bleibt weiterhin aus den bis zur Betriebsübertragung begründeten Verbindlichkeiten verpflichtet, es sei denn, die Gläubiger hätten ihn aus der Haftung entlassen (Art. 2560, Abs. I ZGB). Dies entspricht im Grundsatz der allgemeinen Regelung in Art. 1273 ZGB, wonach die zwischen Schuldner und Übernehmer vereinbarte befreiende Schuldübernahme von der Genehmigung des Gläubigers abhängt. Da die

Grundlage des Haftungsübergangs die Schuldübernahme ist, haftet der Erwerber nicht für außervertragliche Verbindlichkeiten des Altinhabers.

#### **Automatischer Forderungsübergang**

Die Übertragung des Betriebes bewirkt automatisch auch den Übergang der im Betrieb begründeten Forderungen auf den Erwerber, ohne dass eine gesonderte Forderungsabtretung erforderlich ist. Bezüglich der sog. Drittwirksamkeit der Forderungsübertragung kommt es hier allein auf den Zeitpunkt der Eintragung des Betriebsübergangs in das Handelsregister an. Die Zeitpunkte einer eventuellen Benachrichtigung oder Zustimmung des Schuldners sind daher irrelevant.

#### **Wettbewerbsverbot**

Auch ohne ausdrückliche vertragliche Regelung gilt gemäß Art. 2557 ZGB für den Altinhaber, dass er während eines Zeitraumes von fünf Jahren ab der Übertragung kein neues Unternehmen gründen darf, das wegen seines Gegenstandes, Standorts oder sonstiger Umstände geeignet ist, dem übertragenen Betrieb Kunden abzuwerben. Abgesehen von der Zeitdauer ist auch eine vertragliche Erweiterung des gesetzlichen Wettbewerbsverbots gültig, solange sie den Veräußerer nicht gänzlich an einer beruflichen Tätigkeit hindert. Natürlich ist auch jede Form der vertraglichen Abmilderung des Wettbewerbsverbots zulässig.

#### **Firmenname**

Der Firmenname geht grundsätzlich nur dann auf den Erwerber über, wenn der Altinhaber eingewilligt hat. Die Einwilligung kann sich allerdings auch aus den Umständen ergeben.

Eventuelle gesellschaftsrechtliche Vorgaben bei der Namensbildung müssen beachtet werden. Um die Ernsthaftigkeit des Kaufinteresses zu bekunden und die Rahmenbedingungen festzulegen, werden bei einem Unternehmenskauf häufig Absichtserklärungen (Letter of Intent) in Form von Kauf- oder Verkaufsoptionen bzw. wechselseitig bindenden Vorverträgen vereinbart. Die Erklärungen sollen einen oder beide Partner zum Abschluss des Hauptvertrages unter gleichzeitiger, vorheriger Festlegung deren wesentlicher Rahmenbedingungen verpflichten.



*Checkliste Kaufvertrag*

- Was genau wird verkauft?
- Wann geht das Unternehmen auf den neuen Eigentümer über (Stichtag)?
- Wie hoch ist der Kaufpreis?
- Wann ist der Kaufpreis fällig und auf welche Weise wird er bezahlt?
- Welche Sicherheiten sind bei in Fristen festgelegter Zahlung des Kaufpreises gegeben?
- Wird das Unternehmen unter dem gleichen Namen fortgeführt?
- Ist der Verkäufer unbelasteter Eigentümer der verkauften Gegenstände und Gebäude?
- Wie hoch sind die Erträge am Stichtag?
- Wie gehen Käufer und Verkäufer mit den am Stichtag eingehenden Forderungen und Verbindlichkeiten um?
- Liegen Bestätigungen des Finanzamtes darüber vor, dass Betriebssteuern und eventuelle Grundsteuern vollständig bezahlt sind und eine Betriebsprüfung durchgeführt wurde?
- Liegen Bestätigungen der Sozialversicherungen über die vollständige Abführung der Beiträge vor?
- Liegen Auflistungen und Dokumentation über Inventar, gewerbliche Schutzrechte, Kooperationsverträge, Kreditverträge, Arbeitsverträge, Miet- und Leasingverträge sowie Vertriebs-, Liefer- und Kundenverträge vor?
- Wurde bestätigt, dass keine gerichtlichen oder außergerichtlichen Streitigkeiten anhängig sind?
- Wurden die Mitarbeiter und, soweit notwendig, die Gewerkschaften über die Unternehmensübertragung und ihre Konsequenzen informiert?
- Wurden die Versicherungen informiert und die Versicherungsdokumente vollständig übergeben?
- Wurden detaillierte Regelungen zur internen Haftungsverteilung erarbeitet?
- Wurde eine Vertragsstrafe für den Fall vereinbart, dass sich bei einer späteren Betriebsprüfung Nachlässigkeiten des Altinhabers herausstellen sollten?
- Wurde vereinbart, dass der Verkäufer für eventuell nachträglich entdeckte Altlasten haftet?
- Wurde eine individuell abgestimmte Konkurrenzklausel vereinbart?
- Ist eine Vertragsstrafe bei Verstößen gegen die Konkurrenzklausel vorgesehen?
- Unter welchen Bedingungen kann der Käufer vom Vertrag zurücktreten?
- Wurde eine salvatorische Klausel aufgenommen, nach der bei Unwirksamkeit einer Klausel die übrigen ihre Gültigkeit behalten?
- Wurde eine Gerichtsstands- bzw. Schiedsklausel (soweit zulässig) vereinbart?
- Sind die übernommenen Geschäftsanteile vollständig einbezahlt?
- Haben die Gesellschafter der Übertragung zugestimmt?

## 4.7 Kaufen oder pachten?

Manche Unternehmer glauben, sie hätten das Problem ihrer Altersvorsorge gelöst, wenn sie einen Pächter oder Übernehmer gefunden haben. Nach wenigen Jahren müssen sie dann feststellen, dass ihr Konzept nicht aufgegangen ist, weil der Nachfolger wegen einer zu hohen Pacht-, Raten- oder Rentenzahlung den Betrieb nicht weiterführen kann. Die Verwertung des Unternehmens ist dann umso schwieriger bzw. kaum noch möglich. Daher ist es für jeden Junior von entscheidendem Interesse, die eigene Finanzsituation klar darzulegen und sich nach Möglichkeit für den Kauf des Unternehmens oder alternativ die Pacht des Unternehmens zu entscheiden.

### Vorteile eines Verkaufes für den Übergeber

- Verkaufspreis ist ihm sicher
- Unabhängigkeit vom weiteren Erfolg des neuen Unternehmers

### Nachteile eines Verkaufes für den Übergeber

- Nachfolgesuche kann schwierig sein
- Nachfolger muss über entsprechende Ressourcen verfügen
- Kaufpreis mitunter niedriger als bei Ratenzahlungen oder Rentenleistungen

### Vorteile eines Kaufes für den Übernehmer

- Schaffung klarer Eigentumsverhältnisse
- Möglichkeit, Gründerkredite in Anspruch zu nehmen

### Nachteile eines Kaufes für den Übernehmer

- Finanzierung des gesamten Kaufpreises ist schwierig
- Mängel, die eine Preisminderung zur Folge haben können, hängen vom Verhandlungsgeschick ab

**Kauf:** Der größte Vorteil eines Kaufes ist für den Nachfolger die Schaffung von klaren Eigentumsverhältnissen. Fehlt dem Junior bzw. dem Übernehmer das Kapital, um den Kaufpreis durch Einmalzahlung zu begleichen, kann der Kauf auch gegen wiederkehrende Zahlungen vereinbart werden. Dann übernimmt der Übergeber anstelle der Bank die Finanzierungsfunktion.

Bei wiederkehrenden Zahlungen wird zwischen Rente (Zeit- oder Leibrente), Rate oder dauernder Last unterschieden.

Bei der **Leibrente** erfolgen die wiederkehrenden Zahlungen bis zum Tod des Nutznießers; bei der **Zeitrente** werden die Raten auf eine bestimmte Dauer festgelegt.

Der Nachfolger kann den Kaufpreis auch als Kaufpreisrate zahlen. In diesem Fall ist die Laufzeit auf maximal zehn Jahre begrenzt. Die Ratenzahlung dient ausschließlich dazu, dem Erwerber die Finanzierung zu erleichtern.

Bei der **dauernden Last** handelt es sich um wiederkehrende Zahlungen über mindestens zehn Jahre. Charakteristisch ist, dass die Zahlungen zwar regelmäßig erfolgen, aber deren Höhe nicht immer gleich ausfällt, dann z.B., wenn sie sich am Unternehmensgewinn orientieren.<sup>65</sup>

Ob die Rente, die Rate oder die dauernde Last für Sie günstiger ist, hängt im Wesentlichen auch von den steuerlichen Auswirkungen ab. Die Möglichkeiten sind daher mit dem Steuerberater eingehend zu diskutieren.

**Pachtzahlungen:** Die Pachtzahlungen sind wiederkehrende Zahlungen, die in voller Höhe als Betriebsausgaben steuerlich geltend gemacht werden können.

Das Unternehmen geht jedoch nicht in das Eigentum des Nachfolgers über. Dessen unternehmerische Tätigkeit ist innerhalb des Pachtbetriebes zeitlich begrenzt. Darüber hinaus besteht ein Interessensgegensatz zwischen Pächter und Verpächter. So ist ein Verpächter daran interessiert, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch Investitionen zu steigern, während beim Pächter das Abschöpfen des Gewinns im Vordergrund steht.

Der Vorteil gegenüber dem Kauf ist, dass nicht eine hohe Summe sofort aufzubringen ist. Allerdings gehört das Unternehmen nach wie vor dem Verpächter. Es besteht daher auch kein Weitergaberecht des Pächters. Werden hingegen bloße Räumlichkeiten ohne Kundenstock etc. übergeben, so handelt es sich um eine Miete.<sup>66</sup>

**Schenkung:** Eine Schenkung kann an „Bedingungen“ geknüpft sein: Auflagen hinsichtlich einer bestimmten Berufsausbildung, die Möglichkeit der Unterkunft oder Mitversorgung, die Vereinbarung von Eigentumsübertragung unter Vorbehalt des Fruchtgenussrechtes.

**Fruchtgenuss:** Übertragungspläne müssen durch entsprechende erbrechtliche Regelungen verbindlich gemacht werden. Andernfalls würde vielleicht eine Regelung gesetzlicher Natur zum Tragen kommen, die vielleicht für alle Beteiligten von Nachteil wäre.

## 4.8 Nachfolge und Arbeitsrecht

### Individuelle Rechte der Arbeitnehmer

Das übergeordnete arbeitsrechtliche Prinzip bei der Betriebsübertragung ist die Kontinuität der alten Arbeitsverhältnisse mit dem neuen Arbeitgeber. In Anwendung dieses Prinzips bleiben alle Pflichten und Rechte der Arbeitnehmer – auch die mit Dauer der Betriebszugehörigkeit erworbenen – unverändert. Sie behalten insbesondere auch die im Arbeitsvertrag verbrieften speziellen Rechte, wie zum Beispiel Gratifikationen und Mindestlohnzulagen.

Zusätzlich erhalten die Arbeitnehmer die Rechte, den Arbeitsvertrag mit dem neuen Arbeitgeber aufzulösen oder dem Übergang des Arbeitsverhältnisses zu widersprechen.

Widerspricht ein Arbeitnehmer der Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses mit dem Nachfolger, bleibt grundsätzlich das Arbeitsverhältnis mit dem Altinhaber bestehen. Diesem steht jedoch dann mit der Betriebsübertragung ein wichtiger Kündigungsgrund zu. Hat der Altinhaber allerdings nur einen Teil seines Betriebes übertragen, steht ihm dieser Kündigungsgrund nur dann zu, wenn er darlegt, den Arbeitnehmer nicht in anderen Betriebsteilen beschäftigen zu können.

Sofern sich nach der Betriebsübertragung eine negative „substanzielle Veränderung der Arbeitsbedingungen“ für den Arbeitnehmer ergibt, hat er die Möglichkeit, innerhalb von drei Monaten selbst zu kündigen. Ihm wird dabei ein wichtiger Grund zum sofortigen Rücktritt unter gleichzeitiger Entschädigung für die hypothetische Kündigungsfrist zuerkannt.

Die Bewahrung der Rechte bezieht sich nur auf die bestehenden subjektiven Rechte und nicht auf bloße Anwartschaften oder Situationen, die sich erst in Zukunft in Rechte umwandeln können. Außerdem behält ein Nachfolger ein Recht zur Abänderung des Arbeitsverhältnisses, wenn dieses bereits dem Altinhaber zustand.

Im Übrigen haften Altinhaber und Nachfolger gesamtschuldnerisch für alle noch nicht erfüllten Forderungen, die einem übernommenen Arbeitnehmer zum Zeitpunkt des Betriebsübergangs zustanden. Der Arbeitnehmer kann den Altinhaber aus der Haftung entlassen, wenn er mit diesem eine formgültige Vereinbarung gemäß Art. 410 f. ZPO trifft.

Die Haftung des Nachfolgers bleibt aber in jedem Fall bestehen. Er steht auch für die Abfindungssumme eines Arbeitnehmers ein, dessen Arbeitsverhältnis erst nach dem Vertragsübergang beendet wird. Für Rückstände aus vor dem Betriebsübergang beendeten Arbeitsverhältnissen haftet er allerdings nicht.

**Tipp:** Klären Sie vor der Übernahme des Betriebes durch Einsichtnahme in die Arbeitsverträge und Gespräche mit den Mitarbeitern deren Rechte, ihren Willen zum Vertragsübergang und eventuell aufgelaufene Zahlungsrückstände und Abfertigungen ab.

## Anzuwendende Kollektivverträge

Bezüglich der aus den Kollektivverträgen entstehenden Rechte sieht der neue Art. 2112 ZGB vor, dass der Erwerber eines Betriebes oder eines Betriebsteiles die wirtschaftliche, arbeitsrechtliche und normative Behandlung desjenigen nationalen Kollektivvertrages fortführen muss, der zum Zeitpunkt der Übertragung des Betriebes anwendbar ist, bis diese Regelungen auslaufen, sofern der Kollektivvertrag nicht durch einen anderen, auf den Erwerber anzuwendenden Kollektivvertrag ersetzt wird; eine automatische Ersetzung findet nur zwischen Kollektivverträgen derselben Ebene statt.

Die Anwendung der genannten Norm wird grundsätzlich nur kompliziert, wenn das Unternehmen von einem anderen Unternehmen übernommen wird. Es ist dann zu unterscheiden, ob das erwerbende Unternehmen einen Kollektivvertrag anwendet oder nicht, wenn:

1. Der Erwerber bisher keinen Kollektivvertrag angewandt hat, werden für die übernommenen Arbeitnehmer ihre bisherigen kollektivvertraglichen Regelungen bis zu deren Auslaufen beibehalten.
2. Der Erwerber einen Kollektivvertrag anwendet, hat er die Möglichkeit, die beim Altinhaber angewandten kollektivvertraglichen Regelungen gegen die in seinem Unternehmen gültigen auszutauschen. Auf anderer Ebene getroffene kollektive Vereinbarungen können dennoch weiter bestehen und die Auswechslung kollektivrechtlicher Regelungen muss auf jeder Ebene separat erfolgen.

Es kann also im Rahmen des Kollektivvertragwechsels eventuell auch eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer eintreten, gegen die diese dann nur die Möglichkeit der Kündigung haben.

## Gewerkschaftsrechtliches Verfahren

Für den Fall, dass der Übergang eines Betriebes oder Betriebsteiles mehr als 15 Arbeitnehmer betrifft, sieht Art. 47 Abs. 1 des Gesetzes 428/90 ein spezielles Verfahren der Information und Befragung der Gewerkschaften vor. Die Informationspflicht betrifft sowohl den Altinhaber als auch den Nachfolger. Beide müssen die Vertretungen der Einheitsgewerkschaften oder der Betriebsräte, wo solche gemäß Art. 19 des Gesetzes 20/05/1970 Nr. 300 gegründet worden sind, mit Einschreibebrief über den bevorstehenden Betriebsübergang informieren. Genauso müssen auch die Gewerkschaften derjenigen Wirtschaftszweige, die den Kollektivvertrag für die Betriebe, die Gegenstand der Betriebsübertragung sind, abgeschlossen haben, über die Betriebsübergabe informiert werden. Wenn weder Vertretungen der Einheitsgewerkschaften noch Betriebsräte vorhanden sind, erfolgt die Meldung an jene Gewerkschaften, die auf nationaler Ebene auf dem betroffenen Sektor die repräsentativsten sind. In diesem Fall wird das gewerkschaftsrechtliche Verfahren mit der Gewerkschaftsvertretung abgewickelt, der die betroffenen Unternehmen diese Aufgabe anvertrauen.

Die Mitteilung an die Gewerkschaften muss zwingend folgende Punkte enthalten:

- das Datum, bzw. das geplante Datum des Betriebsübergangs
- die Gründe der geplanten Betriebsübertragung (auch ohne vertrauliche wirtschaftliche und finanzielle Informationen preiszugeben)
- die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Konsequenzen der Übertragung für die Arbeitnehmer
- die eventuell gegenüber den Arbeitnehmern vorgesehenen Maßnahmen.

Bezüglich der Arbeitnehmer gilt, dass insbesondere Entlassungen, die sich aus organisatorischen Gründen ergeben, anzukündigen sind - auch wenn sie gerechtfertigt sein sollten.

Die Meldung an die Gewerkschaften muss mindestens 25 Tage vor dem Vollzug der Betriebsübertragung erfolgen. In die notarielle Urkunde, die die Betriebsübertragung definiert, wird eine Klausel aufgenommen, die festhält, dass und wann die Mitteilung an die Gewerkschaftsvertreter ergangen ist, genauso wie deren Einverständnis hinsichtlich des Geschäftsvorgangs.

Art. 47 Abs. 2 Gesetz 1990/48 sieht außerdem vor, dass im Fall einer schriftlichen Aufforderung durch die Gewerkschaftsvertretungen - die innerhalb von 7 Tagen nach Erhalt der Meldung erfolgen muss - der Betriebsübergeber und der Betriebsübernehmer, innerhalb von weiteren 7 Tagen gemeinsam mit den Gewerkschaftsvertretungen eine Überprüfung vornehmen müssen. Sofern innerhalb von 10 Tagen nach Beginn dieser Konsultationen keine Einigung erzielt wird, gelten dieselben als beendet.

**Vorsicht:** Die Verletzung der genannten Pflichten wird als „gewerkschaftsfeindliches Verhalten“ gewertet und hat zwar keinen Einfluss auf die Wirksamkeit der Betriebsübertragung an sich, kann aber empfindliche Strafen nach sich ziehen.

**Tipp:** Nehmen Sie, wenn die Übernahme mehr als 15 Angestellte betrifft, rechtzeitig Kontakt mit den zuständigen Gewerkschaften auf.

## 4.9 Nachfolge und Rechtsform. Wer haftet?

Das Thema Rechtsform ist sowohl für den Nachfolger als auch für den übergebenden Unternehmer von Bedeutung:

- Inhaber und Nachfolger müssen entscheiden, ob es sinnvoll ist, die bestehende Rechtsform beizubehalten oder umzuwandeln. Welche Steuerbelastungen fallen an? Welche Entscheidungsstrukturen entstehen? Wie reagiert die Hausbank?
- Für den Fall, dass Nachfolger und Altinhaber eine gemeinsame Übergangsphase planen, muss das Einzelunternehmen eventuell in eine Personen- oder Kapitalgesellschaft umgewandelt werden.
- Je nach Rechtsform sind mit der Übertragung wichtige Fragen zur Haftung und Zustimmung evtl. weiterer Gesellschafter verknüpft. Wer haftet für die vor der Übertragung eingegangenen Schulden?

Die entscheidenden Kriterien bei der Wahl der Rechtsform sind somit:

- Haftung
- Steueroptimierung
- Finanzierung beim Kauf
- Eignung zur schrittweisen Nachfolge.

### Einzelunternehmen

Das Einzelunternehmen eignet sich besonders für Kleingewerbetreibende, Handwerker, Dienstleister und Freiberufler. Es gibt lediglich einen verantwortlichen Unternehmer und Mindestkapital ist nicht notwendig. Eine Eintragung ins Handelsregister der Handelskammer ist – wie auch bei allen übrigen Unternehmensformen – unabdingbar.

Der Unternehmer haftet uneingeschränkt mit seinem gesamten Vermögen, weshalb die Gründung eines Familiengutes gemäß Art. 167 des ital. Zivilgesetzbuches empfehlenswert ist. Einer oder beide Ehegatten können nämlich durch eine öffentliche Urkunde oder ein Dritter kann auch durch Testament ein Familiengut gründen, indem die Gründer bestimmte unbewegliche oder in öffentlichen Registern eingetragene bewegliche Sachen oder Wertpapiere dazu widmen, den Bedürfnissen der Familie zu dienen. Durch die Zweckbindung des Vermögens ist es für Gläubiger des Einzelunternehmers nicht möglich sich auf Gütern des Familiengutes zu befriedigen. Diese „Unpfändbarkeit“ hat den Vorteil, dass der Einzelunternehmer dennoch sein „Privatvermögen“ einer besonderen Regelung unterwerfen kann.<sup>67</sup> Die Übertragung des Einzelunternehmens erfolgt als echte Betriebsveräußerung im Sinne einer Veräußerung der einzelnen Gegenstände des Betriebes. Nach der Veräußerung haften Altinhaber und Nachfolger im Rahmen der erläuterten Schuldübernahme grundsätzlich solidarisch und unbeschränkt.

### Einfache Gesellschaft und Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Die einfache Gesellschaft und die OHG zählen zu den Personengesellschaften. Die OHG unterscheidet sich von der einfachen Gesellschaft im Wesentlichen nur dadurch, dass

ihr Gesellschaftsgegenstand in einer handelsgewerblichen Tätigkeit besteht. Die OHG muss von mindestens zwei Personen gegründet werden und entsteht durch den Abschluss des Gesellschaftsvertrages zwischen den Gründern. Ein mit beglaubigter Unterschrift versehener Gesellschaftsvertrag ist bei der Handelskammer zu hinterlegen. Ein Mindestkapital ist nicht erforderlich.

Die Gesellschafter haften über das Gesellschaftsvermögen hinaus auch mit ihrem Privatvermögen unbegrenzt und gesamtschuldnerisch. Eine Nachfolge erfolgt durch die Übertragung von Geschäftsanteilen, die jedoch gem. Art. 2252 ZGB nur mit der Zustimmung aller Gesellschafter möglich ist, soweit der Gesellschaftsvertrag keine andere Lösung zulässt.

Ein neu eintretender Gesellschafter haftet nach Art. 2269 ZGB auch für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft, die vor seinem Eintritt entstanden sind. Auch der Austretende haftet für die vor seinem Austritt entstandenen Altverbindlichkeiten weiter.

**Tipp:** Die Form der OHG sollte nur gewählt werden, wenn alle Gesellschafter in der Ausübung der Geschäftstätigkeit kompetent sind und sich gegenseitig vertrauen.

### Kommanditgesellschaft (KG)

Diese Gesellschaftsform ist sinnvoll, wenn sich investitionsfreudige Personen mit Kapital und wenig finanzkräftige Personen mit Unternehmergeist zusammenschließen wollen. Die KG bietet nämlich als Gesellschafterrollen den Komplementär, der mit seinem persönlichen Vermögen haftet und die Geschäfte führt, sowie den Kommanditisten, der nur mit seiner Einlage haftet, aber ansonsten nur Kontrollrechte hat. Die Gründungsformalitäten unterscheiden sich praktisch nicht von denen der OHG, jedoch sind Komplementäre und Kommanditisten ausdrücklich zu benennen.

Die Haftungsverteilung wurde bereits erläutert, wobei jedoch der Kommanditist in eine unbeschränkte Haftung geraten kann, wenn er sich in die Geschäftsführung einmischt. Die Übertragung des Geschäftsanteils eines Komplementärs unterscheidet sich ebenso wie die damit verbundene Haftungsproblematik nicht von der OHG. Beim Kommanditanteil wird der Übertragende von jeder Haftung frei, wenn er die Einlage geleistet hat, und die Haftung des Übernehmers ist wiederum auf die Einlage beschränkt. Es besteht im Übrigen die Besonderheit, dass ein Kommanditanteil gesetzlich bei einem Todesfall ohne die Zustimmung der übrigen Gesellschafter übernommen wird.

### Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft. Sie eignet sich besonders, wenn der Unternehmer die Haftung beschränken oder die Führung des Unternehmens einem Fremdverwalter anvertrauen will. Die Gründung der GmbH kann schon durch einen einzigen Gesellschafter erfolgen. Das Stammkapital einer GmbH muss mindestens 10.000,00 Euro betragen, kann aber seit 2004 in den verschiedensten Formen eingebracht werden. Gründung und steuerliche Betreuung einer GmbH sind im Vergleich zu den Personengesellschaften aufwändiger.

Der Gesellschafter einer GmbH haftet grundsätzlich nur mit seiner Stammeinlage. Sinkt das Kapital durch den Verlust von mehr als einem Drittel unter das Mindestkapital herab,

so ist unverzüglich die Gesellschafterversammlung einzuberufen, damit die Gesellschaft entweder umgewandelt oder das Kapital herabgesetzt und durch Einzahlungen wieder auf das Mindestkapital erhöht werden kann. Die Übertragung von Geschäftsanteilen ist gesetzlich mit Zustimmung aller Gesellschafter möglich, jedoch sind im Gesellschaftsvertrag auch vielfältige andere Lösungen vereinbar (freie Übertragbarkeit, Vorkaufsrecht, gänzlicher Ausschluss).

Die Übertragung bedarf der öffentlichen Beglaubigung und ist beim Handelsregister der Handelskammer einzureichen. Im Verhältnis zur Gesellschaft wird die Übertragung mit der Eintragung im Gesellschafterbuch wirksam, das am Gesellschaftssitz hinterlegt ist.

Der Veräußerer wird mit der Abtretung des Geschäftsanteils von der Haftung entoben, wenn er die Einlage voll einbezahlt hat. Der Übernehmer haftet zwar auch für alte Gesellschaftsschulden, jedoch wiederum auf die Einlage beschränkt. Auch einer GmbH werden häufig nur dann Kredite gewährt, wenn die Gesellschafter persönlich dafür bürgen.

## Aktiengesellschaft (AG) und Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGA)

Eine AG bietet sich an, wenn ein hoher Kapitalbedarf besteht oder Geschäftsanteile möglichst einfach übertragen werden sollen. Die Gründung einer AG erfordert allerdings ein Stammkapital von mindestens 120.000 Euro und ist in der Regel auch teurer, zumal auch die Kosten für den Aufsichtsrat anfallen. Es ist zulässig, dass alle Geschäftsanteile von einer Person gehalten werden, jedoch müsste diese bei Verbrauch des Gesellschaftsvermögens eine Durchgriffshaftung befürchten. Im Übrigen ist die Haftung auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt und mit der Veräußerung der Geschäftsanteile/Aktien gibt der Altinhaber grundsätzlich auch die Haftung ab.

Der Übertragungsmodus der Geschäftsanteile ist davon abhängig, welche Form für sie gewählt wurde. Hat man von einer Ausgabe von Aktien abgesehen, folgt die Übertragung der Geschäftsanteile den allgemeinen Regeln über eine Vertragsabtretung. Wenn die Geschäftsanteile dagegen in Aktien verbrieft wurden, ist Wertpapierrecht (Artt. 1992-2027 ZGB) anzuwenden. Die Aktien können die Form von Inhaberaktien haben – und damit durch schlichte Übergabe übertragbar sein – oder die Form von Namensaktien. Bei diesen ist ein sogenanntes Indossament auf der Aktie erforderlich (Name des Erwerbers, Unterschrift des Veräußerers, Datum, Beglaubigung). Gegenüber der Gesellschaft ist die Übertragung der Geschäftsanteile immer erst mit Eintragung in das Gesellschafterbuch wirksam, was besonders dann zu beachten ist, wenn man an den Gesellschafterversammlungen teilnehmen und dort sein Stimmrecht ausüben will. Zu beachten ist jeweils, ob die Satzung der AG irgendwelche Beschränkungen der Verkehrsfähigkeit der Aktien enthält. Die KGA folgt im Wesentlichen den Regelungen der AG, unterscheidet sich von der AG in der Struktur aber dadurch, dass die Geschäfte wie bei der KG durch persönlich haftende Komplementäre geführt werden. Die „Kommanditanteile“ sind in Aktien verkörpert.

## Trust

Je nach Unternehmensart und -größe kann auch die Einbringung des Unternehmens in einen Trust in Betracht gezogen werden. Dieses Rechtsinstitut aus dem angelsächsi-



schen Raum findet in Italien zunehmend Anerkennung. Im Rahmen des Trust können der Bestand gesichert und die Familienmitglieder als Begünstigte mit laufenden Zahlungen versorgt werden. Eine eigentliche unternehmerische Tätigkeit durch diese ist dann allerdings nicht mehr möglich. Der Trust kann somit in jenen Fällen, in welchen der Familienvertrag - s.g. „patto di famiglia“ - nicht möglich ist, weil sich z.B. die Pflichterben nicht einig werden, oder der Unternehmer keine Pflichterben hat, oder der Unternehmer keine Gattin, sondern eine Lebensgefährtin hat, oder er sein Unternehmen an einen anderen Verwandten oder auch an den fähigsten Mitarbeiter weitergeben möchte, eine Alternative darstellen.

## Stiftung

Je nach Unternehmensart, kann auch die Umwandlung des Unternehmens in eine Familienstiftung in Betracht gezogen werden, die den Bestand sichert und aus der die Familienmitglieder auch Versorgungsleistungen empfangen können. Eine eigentliche unternehmerische Tätigkeit ist dann allerdings nicht mehr möglich.

Die Änderung der Rechtsform vor der Übertragung kann sinnvoll sein, da die Übertragung je nach Rechtsform mit mehr oder weniger Aufwand verbunden sein kann. Aber auch der Rechtsformwechsel selbst ist immer mit Kosten und Mühen verbunden, so dass erst nach professioneller Beratung und umfassender Analyse der Folgen entschieden werden sollte, ob das Unternehmen für die Übertragung in eine Stiftung umgewandelt werden soll.





**Steuern  
und Nachfolge**

# Steuern und Nachfolge<sup>68</sup>

## Erbschaft und Schenkung

Nach Wiedereinführung der Erbschafts- und Schenkungssteuer durch das Gesetzesdekret Nr. 262/2006 und durch das Haushaltsgesetz 2007 ist die Berechnung der Kosten bei der Übertragung eines Betriebes durch Erbschaft oder Schenkung ziemlich kompliziert geworden.

### Indirekte Steuern

Folgende Steuern sind zu entrichten:

#### Erbschafts- und Schenkungssteuer

Begünstigte	Steuersatz	Hebesatz
Ehefrau und Verwandte in direkter Linie	Jeder Erbe verfügt über einen Freibetrag von 1 Million Euro. Der Betrag, der diese Grenze überschreitet, wird proportional besteuert	4%  (mit Freibetrag von 1 Million Euro pro Erben)
Geschwister	Jeder Erbe verfügt über einen Freibetrag von 100.000 Euro. Der Betrag, der diese Grenze überschreitet, wird proportional besteuert	6%  (mit einem Freibetrag von 100.000 Euro pro Erben)
Andere Verwandte bis zum 4. Grad, Verschwägerter in direkter Linie bis zum 4. Grad und andere Verschwägerter bis zum 3. Grad	Proportionale Besteuerung	6%
Andere Personen	Proportionale Besteuerung	8%

**Katastergebühren auf Immobilien**

Handelt es sich bei der Immobilie um eine Erstwohnung für den Beschenkten, so ist eine Fixgebühr von 168 Euro zu bezahlen. In jedem anderem Fall beträgt die Gebühr 1% des Wertes.

**Hypothekengebühren**

Stellt die Immobilie für den Beschenkten eine Erstwohnung dar, fällt eine Fixgebühr von 168 Euro an. In jedem anderem Fall beträgt die Gebühr 2% des Wertes.

**Übertrag von Einzelbetrieben und Gesellschaftsquoten**

Die Übertragung von Einzelbetrieben und Gesellschaftsanteilen an Nachkommen in direkter Linie (Kinder, Enkel, Urenkel) sind steuerfrei, die Ehefrau ist nicht befreit:

- wenn der Betrieb für mindestens fünf Jahre weitergeführt wird;
- wenn bei Übertragung von Gesellschaftsanteilen oder Aktien die Mehrheit an der Gesellschaft übergeben wird oder durch die Übergabe der Erbe oder Beschenkte die Mehrheit erreicht.

**Erbschafts- und Schenkungssteuer**

Wenn die Kinder den Betrieb nicht weiterführen, kann es eine Erbschaft oder Schenkung an andere Verwandte (Ehefrau, Eltern, Neffen usw.) geben.

Es gelten die allgemeinen Bestimmungen.

Beispiele:

**Betrieb mit einem Nennwert von Euro 4.000.000,00**

Erbschaft oder Schenkung			
an Kind, das den Betrieb weiterführt	steuerfrei		
an Kind, das den Betrieb verkaufen will	(4.000.000 - 1.000.000)	x 4 % =	€ 120.000
an 2 Kinder + Ehegatten zu gleichen Teilen	(4.000.000 - 3.000.000)	x 4 % =	€ 40.000
an 2 Neffen	(4.000.000 - 200.000)	x 6 % =	€ 228.000
an die Freundin	(4.000.000)	x 8 % =	€ 320.000



## Direkte Steuern

### A. Für den Schenker:

Die Schenkung hat für den Schenker keine Einkommenssteuerpflicht zur Folge.

### B. Für den Beschenkten:

Falls der Beschenkte den Betrieb weiterführt, werden in seiner Steuerbuchhaltung die Steuerwerte der Anlagegüter des Schenkers weitergeführt, unabhängig von den Werten, welche in der Schenkung angegeben werden.

Wenn der Beschenkte den Betrieb später verkauft, muss er:

- den Mehrerlös zwischen den ursprünglichen Werten und dem Verkaufspreis als Betriebseinkommen versteuern, wenn er den Betrieb als Unternehmer weitergeführt hat;
- den Mehrerlös zwischen den ursprünglichen Werten und dem Verkaufspreis als sonstige Einkünfte besteuern.

Wenn der Beschenkte den Betrieb länger als 5 Jahre besessen hat, gibt es beim Verkauf gewisse Steuererleichterungen in Bezug auf die Einkommenssteuer.

Beispiel:

Betriebswerte in der Buchhaltung des Beschenkten

	Buchwert	Verkehrswert	Schenkungs Wert
Immobilien	1.000.000 €	2.000.000 €	600.000 €
Betriebsgüter	600.000 €	550.000 €	600.000 €
Warenlager	300.000 €	250.000 €	300.000 €
Liquidität	250.000 €	250.000 €	250.000 €
Forderungen	400.000 €	380.000 €	400.000 €
Geschäftswert	/ €	1.000.000 €	/ €
Verbindlichkeiten	-1.000.000 €	-1.000.000 €	-1.000.000 €
	1.550.000 €	3.430.000 €	1.150.000 €

Der Beschenkte kann steuerlich die Buchwerte des Schenkers geltend machen.

## Verkauf des Betriebes

Der Verkauf des Betriebes auch an die gesetzlichen Erben kann aus verschiedenen Überlegungen durchgeführt werden:

- finanzielle Absicherung des Betriebsübergebers
- Vermeidung der Ausgleichspflicht.

### Indirekte Steuern

Der Verkauf unterliegt der Registergebühr und zwar zu den folgenden Steuersätzen:

Betriebsimmobilien	Registergebühren	7 %
Betriebsimmobilien	Hypothekar- und Katastergebühren	3 %
Betriebsgrundstücke	Registergebühren	8 %
Betriebsgrundstücke	Hypothekar- und Katastergebühren	2 %
Bewegliche Güter / Finanzwerte	Registergebühren	3 %

Eventuelle negative Betriebswerte (Schulden, Abfertigungen usw.) werden proportional von den aktiven Werten abgezogen.

### Direkte Steuern

Der Verkäufer muss die durch den Verkauf des Betriebes entstehenden Mehrerlöse versteuern.

Dabei hat er folgende Möglichkeiten wenn er den Betrieb seit mehr als 5 Jahren besitzt:

- A. Der Verkäufer hört auf, unternehmerisch tätig zu sein
  - normale Besteuerung des Mehrerlöses in seiner Steuererklärung mit progressiven Steuern
  - getrennte Besteuerung des Mehrerlöses mit reduziertem Hebesatz
- B. Der Verkäufer ist weiterhin unternehmerisch tätig
  - normale Besteuerung des Mehrerlöses
  - getrennte Besteuerung des Mehrerlöses mit reduziertem Hebesatz
  - Besteuerung des Mehrerlöses in den nächsten 5 Geschäftsjahren mit gleichbleibenden Raten

### Die Leibrente

Als Entgelt für einen Verkauf des Betriebes kann anstelle eines einmaligen Entgeltes auch eine Leibrente ausgehandelt werden (monatliche Rente für den Rest des Lebens des Verkäufers). Steuerlich ist diese Lösung abzuraten, da der Erlös des Verkaufes zweimal zu versteuern ist:

- als Mehrerlös des Verkaufes auf den abgezinsten Barwert der Rente zum Moment des Verkaufes
- als lohnabhängiges Einkommen, da die Leibrente wie eine normale Rente, solange sie läuft, besteuert wird.

## Verkauf oder Schenkung des nackten Eigentums bei Beibehaltung des Fruchtgenussrechtes für den Schenkungsgeber

Es gibt die Möglichkeit, nur das nackte Eigentum zu verschenken und als Schenker (oder Verkäufer) das Fruchtgenussrecht für sich und bei Überlebung eventuell auch für den Ehegatten vorzubehalten.

Dies bewirkt:

- während seiner Lebzeit behält man die Stimmrechte und das Recht auf die Gewinne der Beteiligung
- der Wert der Schenkung (oder des Verkaufes) reduziert sich erheblich und somit auch eventuell darauf anfallende Steuern.

## Übertragung von Grundstücken

### *Schenkungen von Grundstücken*

Es gibt keine besonderen Probleme. Zu berücksichtigen ist, dass landwirtschaftliche Grundstücke zu sehr tiefen Einheitswerten übertragen werden, während Baugrundstücke auf jeden Fall nachgeschätzt werden.

### *Verkauf von Grundstücken*

Wenn man Grundstücke an eigene Kinder verkauft, sollte man berücksichtigen, dass in Bezug auf die direkten Steuern der Verkauf von landwirtschaftlichen Grundstücken, welche man mehr als 5 Jahre besitzt, steuerfrei ist, während Baugrundstücke auf jeden Fall zu besteuern sind. Wenn man also einen landwirtschaftlichen Grund umwidmen will, um den Kindern als Baugrund zukommen zu lassen, ist es besser, den Grund vor der Umwidmung zu verkaufen.

## Mitarbeit der Eltern nach der Übergabe

Falls im Rahmen einer Betriebsübergabe die Eltern weiterhin im Betrieb mitarbeiten, werden die Entgelte für die Mitarbeit normal besteuert und es sind ebenfalls Sozialabgaben zu entrichten, auch wenn die Eltern schon eine Rente beziehen.

Um die Bezahlung der Sozialabgaben in diesem Fall zu vermeiden, können Mietzahlungen für die Betriebsimmobilie oder andere Formen von Entgelten als Kosten einbezogen werden.

## Die Einbringung der Einzelfirma in eine Gesellschaft

Wenn der Betrieb, der als Einzelfirma geführt wurde, von mehreren Kindern oder einem Kind und einem besonders qualifizierten Mitarbeiter, den man dadurch motivieren will, weitergeführt werden soll, kann es vorteilhaft bzw. notwendig sein, diesen in eine Gesellschaft einzubringen. Die Beteiligungsquoten der einzelnen Gesellschafter spielen dabei natürlich eine wichtige Rolle.

Dabei fallen folgende Steuern an:

### *Indirekte Steuern*

Als Registergebühren und bei Betriebsimmobilien fallen die Hypothekar- und Katastergebühren als Fixgebühren von jeweils 168 Euro an. Die Einbringung kostet somit nur die Gebühr des Notars.



*Direkte Steuern*

Direkte Steuern werden bei der Einbringung nicht fällig, wenn die Gesellschaft die Buchwerte der Einzelfirma beibehält.

**Spaltung von Gesellschaften**

Im Falle von mehreren Erben kann es sich als vorteilhaft oder notwendig erweisen, eine bestehende Gesellschaft zu spalten, um mit zwei Gesellschaften die Voraussetzung zur Berücksichtigung der Erben zu schaffen.

Bei zwei Erben kann die Spaltung einer Gesellschaft, welche zwei Hotels hat, in zwei Gesellschaften, die je eines der Hotels betreiben, vorteilhaft sein. Ebenso kann die Spaltung der Gesellschaft in eine Betriebsgesellschaft und eine Immobiliengesellschaft die Voraussetzung für eine gerechte Erbschaftsregelung zwischen mehreren Erben schaffen. Damit die Spaltung steuerlich anerkannt wird, muss sie einen wirtschaftlichen Hintergrund haben und nicht nur aus rein steuerlichen Gründen durchgeführt werden.

Steuerlich hat die Spaltung folgende Kosten:

*Indirekte Steuern*

Es fallen nur Fixgebühren an.

*Direkte Steuern*

Die Spaltung ist steuerlich neutral, d.h. beide Gesellschaften fahren mit den alten Buchwerten weiter.

**Die Bewertung des Betriebes durch das Finanzamt**

Das Finanzamt ist berechtigt, den Betrieb nicht nach den bezahlten Werten, sondern nach dem Verkehrswert zu besteuern, wobei in der Praxis:

- der Wert der Immobilien erhöht werden kann, wenn deren Einheitswerte nicht dem Verkehrswert entsprechen;
- die Werte der übrigen Güter anerkannt werden, wenn sie den Werten in der Buchhaltung des Verkäufers entsprechen;
- der Geschäftswert mit pauschalen Methoden auf Grund des Umsatzes und des Gewinnes der letzten Jahre bewertet wird.

**Übertragung von Gesellschaftsanteilen**

Bei Übertragung von Gesellschaftsanteilen (Aktien, Beteiligungen an Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Offenen Handelsgesellschaften oder Kommanditgesellschaften) wird die Differenz zwischen den belegbaren Kosten für den Erwerb und dem Verkaufserlös besteuert.

Diese Differenz wird wie folgt besteuert:

- A. Qualifizierte Beteiligungen, d.h. Beteiligungen welche Stimmrechte von mehr als 20% in der Generalversammlung oder mehr als 25 % Beteiligung am Gesellschaftsvermögen darstellen:

Besteuerung von 49,72% des Mehrerlöses zu normalen progressiven Einkommenssteuersätzen

- B. Nicht qualifizierte Beteiligungen, d.h. Beteiligungen welche weniger als den im Punkt A angegebenen Prozentsatz darstellen: der gesamte Mehrerlös wird mit einer Ersatzsteuer von 12,5% besteuert.

Bei Übertragung von Gesellschaftsanteilen, welche aus einer Einbringung stammen, gilt der Wert des eingebrachten Betriebes als Anfangswert für die Berechnung des Wertes der Beteiligung.

#### **Vererbung oder Schenkung von Gesellschaftsanteilen**

Für die Schenkung von Gesellschaftsanteilen gelten die allgemeinen Regeln der Erbschafts- und Schenkungssteuer.

## Quellenhinweis

Sinngemäße oder wörtliche Zitate wurden mit freundlicher Genehmigung entnommen aus: „Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung“, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.

## Verzeichnis nützlicher Internetadressen

### Italien

Incontrerete – Nachfolgebörse der Italienischen Handelskammern

<http://voci.infocamere.it>

Nachfolgebörse der Handelskammer Cuneo

[www.cn.camcom.it](http://www.cn.camcom.it)

Systematische Aufklärungsarbeit

[www.formaper.it](http://www.formaper.it)

Transfbiz – Online-Newsletter für Unternehmensübertragungen

[www.cpv.org](http://www.cpv.org)

Kit.brunello – Prüfsystem zur Eigenanalyse

[www.studiocentroveneto.com](http://www.studiocentroveneto.com)

Studio Barale

[www.studiobarale.it/Passaggio\\_generazionale.html](http://www.studiobarale.it/Passaggio_generazionale.html)

Gruppe von Unternehmensberatern

[www.cograppo.it/it/pubblicazioni/pubblicazioni\\_scritti/abstract/impresa\\_01.html](http://www.cograppo.it/it/pubblicazioni/pubblicazioni_scritti/abstract/impresa_01.html)

Internetportal zur Unternehmensnachfolge

[www.studiocentroveneto.com](http://www.studiocentroveneto.com)

Die Unternehmensübergabe in Ihrem Unternehmen

[www.generazionale.it](http://www.generazionale.it)

Veranstaltungen zum Thema Unternehmensnachfolge von Unioncamere

[www.unioncamere.it/trasfimpresa.htm](http://www.unioncamere.it/trasfimpresa.htm)

EUROAZUR – Die Unternehmensübergabe

[www.im.cna.it/europe/eurazur/tr\\_imp2.htm](http://www.im.cna.it/europe/eurazur/tr_imp2.htm)

Informationen zum Unternehmen auf den Internetseiten der Provinz Bologna

[www.provincia.bologna.it/proimp/impresa/forma\\_giuridica.html](http://www.provincia.bologna.it/proimp/impresa/forma_giuridica.html)

Mehr zum Thema Unternehmensnachfolge auf den Internetseiten der Provinz Cuneo

[www.orientamento.provincia.cuneo.it/pag\\_guide/dossier\\_aperto\\_passaggio\\_generazio.htm](http://www.orientamento.provincia.cuneo.it/pag_guide/dossier_aperto_passaggio_generazio.htm)

Die Unternehmensübergabe in Familienbetrieben

[www.kit.brunello.net](http://www.kit.brunello.net)

### Deutschland

Informationsportal „nexxt“ zur Betriebsübergabe

[www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)

Change/Chance: Gemeinschaftsinitiative des Deutschen Industrie- und Handelstages, des ZDH und der Deutschen Ausgleichsbank

[www.change-online.de](http://www.change-online.de)

Zentralverband des deutschen Handwerks

[www.zdh.de](http://www.zdh.de)

Beratungs- und Informationssystem im Handwerk

[www.bis-handwerk.de](http://www.bis-handwerk.de)

Kreditanstalt für Wiederaufbau

[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

Deutsche Ausgleichsbank

[www.dta.de](http://www.dta.de)

Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland

[www.osnabrueck.ihk.de](http://www.osnabrueck.ihk.de)

Dr. Klüver, Dr. Klass & Kollegen, Rechtsanwälte, München

[www.betriebs-nachfolge.de](http://www.betriebs-nachfolge.de)

Focus Online: Informationen und Links zur Firmenübernahme

[www.focus.msn.de/D/DB/DBY/DBY10/dby10.htm](http://www.focus.msn.de/D/DB/DBY/DBY10/dby10.htm)

Vermittlungsbörse der Bundesanstalt für Arbeit

[www.195.185.214.164/ex](http://www.195.185.214.164/ex)

Infoportal für Entscheider im Handwerk (handwerk.com ist ein Dienst der Schlütersche GmbH & Co.KG,

Verlag und Druckerei, Hannover)

[www.handwerk-online.de/rubriken/management/betriebsnachfolge](http://www.handwerk-online.de/rubriken/management/betriebsnachfolge)

Senior Experten Service, Bonn

[www.ses-bonn.de](http://www.ses-bonn.de)

One-Stop-Shop for Business Transfer

[www.erfurt.ihk.de](http://www.erfurt.ihk.de)

Handwerkskammer Region Stuttgart

[www.hwk-stuttgart.de](http://www.hwk-stuttgart.de)

Stichwort „Betriebsnachfolge“

[www-zv.uni-paderborn.de](http://www-zv.uni-paderborn.de)

Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld

[www.handwerk-owl.de/pages/beratung/nachfolge.html](http://www.handwerk-owl.de/pages/beratung/nachfolge.html)

Informationen von „Wolk&Partner Car Consult GmbH“, Bergisch-Gladbach

[www.betriebsnachfolge.net](http://www.betriebsnachfolge.net)

Steuerberater Lindner und Kusch – Die Betriebsübertragung

[www.steuerberatung-lindner.de/504000935705ed90d/50400093571210001/](http://www.steuerberatung-lindner.de/504000935705ed90d/50400093571210001/)

## Österreich

Wirtschaftskammer Österreich

[www.portal.wko.at](http://www.portal.wko.at)

Nachfolgebörse in Österreich

[www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)

Zusätzlicher Online-Marktplatz

[www.company-boerse.at](http://www.company-boerse.at)

Informationen zur Betriebsübergabe

[www.jungewirtschaft.at](http://www.jungewirtschaft.at)

Kompetentes Netzwerk aus Professionisten und Experten

[www.initiative-nachfolge.at](http://www.initiative-nachfolge.at)

Schaffung der SPIN-Group „Übergabe-Consultants“

[www.uebergabe.at](http://www.uebergabe.at)

AZW Handels- und Beteiligungs-Gesellschaft m. b. H. und Partner, Wels

[www.bergernet.com/betriebsnachfolge](http://www.bergernet.com/betriebsnachfolge)

Informationsportal zur Betriebsnachfolge

[www.diegruender.at/betriebsnachfolge/allgemein1.php](http://www.diegruender.at/betriebsnachfolge/allgemein1.php)

## Schweiz

Confoederatio Helvetica – Unternehmensnachfolge ohne Probleme, ein Bericht

[www.admin.ch/cp/i/4344f601\\_5@fwsrvg.html](http://www.admin.ch/cp/i/4344f601_5@fwsrvg.html)

## Adressverzeichnis:

### **Autonome Provinz Bozen – Südtirol**

#### **Amt für Handwerk**

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 413640  
Fax 0471 413659  
handwerk@provinz.bz.it

#### **Amt für Industrie**

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 413700  
Fax 0471 413707  
amt-fuer-industrie@provinz.bz.it

#### **Amt für Handel und Dienstleistungen**

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 413740, Fax 0471 413798  
handel@provinz.bz.it

#### **Amt für Gewerbegebiete**

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 413670, Fax 0471 413679  
gewerbegebiete@provinz.bz.it

#### **Amt für Tourismus**

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 413780  
Fax 0471 413789  
tourismus@provinz.bz.it

#### **Amt für Innovation, Forschung und Entwicklung**

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 413710  
Fax 0471 413794  
industry@provinz.bz.it

#### **Amt für die Entwicklung des Genossenschaftswesens**

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 413 795  
Fax 0471 413 774  
gen@provinz.bz.it

#### **Amt für Lehrlingswesen und Meisterausbildung**

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 413620  
Fax 0471 413629  
lehrlingswesen@provinz.bz.it

### **Handelskammer Bozen**

Südtiroler Straße 60, 39100 Bozen  
Tel. 0471 945511  
Fax 0471 945620  
info@handelskammer.bz.it  
www.handelskammer.bz.it

#### **Ämter und Abteilungen der Handelskammer:**

- Empfang, Tel. 0471 945 511  
Handelsregister, Tel. 0471 945 627-679  
hr-ri@handelskammer.bz.it
- Berufsverzeichnisse, Tel. 0471 945 632-638  
bv-rp@handelskammer.bz.it
- Handwerk, tel. 0471 945 643  
hw-art@handelskammer.bz.
- Nationale Servicekarte (mit digitaler Unterschrift), Tel. 0471 945 520-646
- Vidimation, Tel. 0471 945 630
- Jahresgebühr, Tel. 0471 945 683
- Außenstelle Meran, Tel. 0473 211 640
- Außenstelle Schlanders, Tel. 0473 620 476
- Außenstelle Brixen, Tel. 0472 802 033
- Außenstelle Bruneck, Tel. 0474 553 244
- WIFO Wirtschaftsinformationen, Tel. 0471 945 706  
wifo@handelskammer.bz.it
- WIFO Studien und Analysen, Tel. 0471 945 708  
wifo@handelskammer.bz.it
- WIFO Wirtschaftspolitik, Tel. 0471 945 707  
wifo@handelskammer.bz.it
- WIFO Schule-Wirtschaft, Tel. 0471 945 707  
wifo@handelskammer.bz.it
- Unternehmensgründung, Tel. 0471 945 671  
startup@handelskammer.bz.it
- Unternehmensnachfolge, Tel. 0471 945 642  
generation@handelskammer.bz.it
- WIFI - Weiterbildung, tel. 0471 945 666  
wifi @handelskammer.bz.it
- Innovationsservice, Tel. 0471 945 657  
innovation@handelskammer.bz.it
- EOS - Export Organisation Südtirol, Tel. 0471 945 750  
info@eos.handelskammer.bz.it
- Landwirtschaft, Tel. 0471 945 618  
agri@camcom.bz.it
- Patente und Marken, Tel. 0471 945 514  
patlib@handelskammer.bz.it
- Umweltschutz, Verzeichnis der Abfallbewirtschafter, Tel. 0471 945 525  
umwelt@handelskammer.bz.it
- Eichdienst, Tel. 0471 945 508-509  
eichdienst@handelskammer.bz.it
- Produktsicherheit, Tel. 0471 945 698  
produktsicherheit@handelskammer.bz.it

- Schiedsgericht und Mediationsstelle  
Tel. 0471 945 629  
arbitration@handelskammer.bz.it
- Ökonomat und Verzeichnis der Wechsel-  
proteste, Tel. 0471 945 607  
mock@handelskammer.bz.it
- Personalangelegenheiten Tel. 0471 945 682  
personal@handelskammer.bz.it
- Kommunikation, Tel. 0471 945 672  
press@handelskammer.bz.it

#### Sonstige

##### TIS – innovation park

Siemensstr. 19, 39100 Bozen  
Tel. 0471 568000  
Fax 0471 568100  
www.tis.bz.it  
info@tis.bz.it

##### INPS–NISF Nationalinstitut für Sozialfürsorge

Dominikanerplatz 30, 39100 Bozen  
Tel. 0471 996611  
Fax 0471 996730  
dir.bz@inps.it  
www.inps.it

##### INAIL – Nationale Anstalt für Versicherungen gegen Arbeitsunfälle

Europaallee 31, 39100 Bozen  
Tel. 0471 560211  
Fax 0471 560303  
bolzano@inail.it  
www.inail.it

##### Agentur der Einnahmen

Duca d'Aosta-Allee 92 Tel. 0471-473500  
39100 Bozen Fax 0471-473599  
www.agenziaentrate.it  
ul.bolzano@agenziaentrate.it

##### EURAC – Europäische Akademie

Drususallee 1, 39100 Bozen  
Tel. 0471 055055  
Fax 0471 055099  
info@eurac.edu  
www.eurac.edu

##### Freie Universität Bozen – Praktika- und Job-Service

Universitätsplatz 1, 39100 Bozen  
Tel. 0471 012709  
Fax 0471 012700  
careerservice@unibz.it  
www.unibz.it

## VERBÄNDE/VEREINIGUNGEN

### Unternehmerverband der Autonomen Provinz Bozen

Schlachthofstraße 57, 39100 Bozen  
Tel. 0471 220444  
Fax 0471 220460  
info@unternehmerverband.bz.it  
www.unternehmerverband.bz.it

### Handels- und Dienstleistungsverband Südtirol

Mitterweg 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 310311  
Fax 0471 310400  
info@verbandunione.bz.it  
www.verbandunione.bz.it

### Verband der Selbständigen Südtirols – Rezia Service Zentrum

Romstr. 80/A, 39100 Bozen  
Tel. 0471 541500  
Fax 0471 541530  
bolzano@rezia.info  
www.rezia.info

### Landesverband für Handwerker – LVH

Mitterw. 7, 39100 Bozen  
Tel. 0471 323200  
Fax 0471 323210  
info@lvh.it  
www.lvh.it

### Südtiroler Maklervereinigung

Lauben 46, 39100 Bozen  
Tel. 0471 973232  
Fax 0471 973232  
www.makler-bz.it

### Südtiroler Vereinigung der Handwerker und Kleinunternehmen – SHV

Righistr. 9, 39100 Bozen  
Tel. 0471 546777  
Fax 0471 931770  
info@shv.cnabz.com  
www.cnabz.com

### Hoteliers- und Gastwirteverband – HGV

Schlachthofstraße 59, 39100 Bozen  
Tel. 0471 317700  
Fax 0471 317701  
www.hgv.it  
info@hgv.it

### Vereinigung der Südtiroler Freiberufler – VSF

Lauben 46, 39100 Bozen  
Tel. 0471 975945  
Fax 0471 940179  
info@vsf.bz.it  
www.vsf.bz.it

**Verband der Agenten und  
Handelsvertreter**

Mitterweg 5, 39100 Bozen  
Tel. 0471 310510  
Fax 0471 310595  
azampieri@verbandunione.bz.it  
www.verbandunione.bz.it

**Bund der Genossenschaften Südtirols**

Mazziniplatz 50-56, 39100 Bozen  
Tel. 0471 067100  
Fax 0471 067140  
info@legacoopbund.coop  
www.legacoopbund.coop

**Confcooperative Bolzano Società Cooperativa**

Italienallee 30, 39100 Bozen  
Tel. 0471 441800  
Fax 0471 441895  
www.unionebolzano.coop  
info@unionebolzano.coop

**Berufskammern Bezirksnotariatskammer**

Rosministr. 4, 39100 Bozen  
Tel. 0471 981953  
Fax 0471 981951  
Con.Not.bz@dnet.it

**Rechtsanwaltskammer des  
Landesgerichtssprengels**

Bozen, Gerichtsplatz 1, 39100 Bozen  
Tel. 0471 282221  
Fax 0471 272229  
info@anwaltskammer.bz.it  
www.ordineavvocati.bz.it

**Kammer der Wirtschaftsprüfer und  
Steuerberater der Provinz Bozen**

Lanciastr. 8/A, 39100 Bozen  
Tel. 0471 502865  
Fax 0471 518065  
info@odcbz.it  
www.odcbz.it

**Kollegium der Ragionieri und Wirtschafts-  
experten der Provinz Bozen**

Lanciastr. 8/A, 39100 Bozen  
Tel. 0471 501188  
Fax 0471 518515  
info@crecbz.it

**Landesvorstand der Arbeitsrechtsberater der  
Provinz Bozen**

Lanciastr. 8/A, 39100 Bozen  
Tel. 0471 501195  
Fax 0471 518518  
www.consulentidellavoro.it  
battistella.elisabetta@gmx.it

## Fußnoten

- 1 Die Unternehmensnachfolge wird als Synonym zu Unternehmensübergabe verwendet. Die Unternehmensnachfolge - die Europäische Union spricht von "Business Transfer" - ist der Prozess, bei welchem der Besitz eines Unternehmens von einem Inhaber zu einem anderen oder auf ein anderes Unternehmen übergeht. Die Unternehmensübergabe kann innerhalb der Unternehmerfamilie erfolgen, zugunsten eines Dritten, der als Manager in das Unternehmen eintritt, oder durch eine Veräußerung auf dem freien Markt. Sie kann sorgfältig geplant oder auch ganz plötzlich auf Grund von unvorhersehbaren Umständen vorgenommen werden. Eine Betriebsnachfolge ist somit die Weiterführung eines bestehenden Betriebes auf dem gleichen Standort im gleichen Sektor - jedoch mit einer neuen Führungskraft bzw. einem neuen Führungsteam.
- 2 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 3 idem
- 4 idem
- 5 Dipl.Wirtsch.-Ing. Dr. Helmut Matt, MATT & PARTNER, Planung der Übergabe, Teil 2, Phasenplan für Nachfolgeregelung, Südtiroler Wirtschaftszeitung, 22.09.2000, Seite 10
- 6 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 7 idem
- 8 idem
- 9 idem
- 10 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 11 Toni C. Plonner, Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 4: Umbruch und Beziehungen, Südtiroler Wirtschaftszeitung, Freitag 31. Oktober 2004
- 12 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 13 idem
- 14 idem
- 15 Die Börse wird in Partnerschaft mit der Handelskammer Bologna, dem CNA Bologna; dem BIC Emiglia Romagna, u.a. organisiert.
- 16 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 17 Studie: Workers-buy-out, die Genossenschaft als Form der Unternehmensübertragung, Legacoopbund, Cores, 2002
- 18 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 19 idem
- 20 idem
- 21 idem
- 22 Vgl. Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 7
- 23 idem
- 24 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 25 idem
- 26 [www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php](http://www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php)
- 27 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 28 idem
- 29 Firmenmakler: Sie bieten ihre Dienste gegen Honorar an (in der Regel drei Prozent des Kaufpreises, solange dieser unter 17,5 Mio. Euro liegt).
- 30 Nexxt.org ist eine Aktion des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe. Mit Hilfe der Börse von nexxt-change können Unternehmer, die vor dem Generationswechsel stehen und keinen Nachfolger innerhalb der eigenen Familie oder der Mitarbeiterschaft finden, eine Plattform zur Suche nach externen Übernehmern nutzen, die bundesweit verfügbar ist. Gleichzeitig wird Existenzgründern als potenziellen Übernehmern eine Alternative zur Neugründung eines Unternehmens geboten. Ziel ist es, mit Hilfe der betreuenden Regionalpartner geeignete Kontakte zwischen beiden Parteien herzustellen.
- 31 Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 32 idem
- 33 idem
- 34 Toni C. Plonner, 5 Schritte zur Zukunftssicherung in Familie und Unternehmen, Vortrag 17. Oktober 2005



- 35 Quelle: Zentrum für Management- und Personalberatung (ZfM), Edmund Mastiaux & Partner, Bonn
- 36 idem
- 37 idem
- 38 [www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php](http://www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php)
- 39 idem
- 40 Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004
- 41 [www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php](http://www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php)
- 42 Dipl.Wirtsch.-Ing. Dr. Helmut Matt, MATT & PARTNER, Unternehmensberatung: Die Planung der Unternehmensübergabe, Vortrag, 06.04.2006, Handelskammer Bozen
- 43 Alois Kronbichler, Familie und Betrieb; Die Familientradition erfolgreich weiterführen – Übergabe und Generationswechsel im Familienunternehmen, Bozen 09.03.2006
- 44 idem
- 45 idem
- 46 Toni C. Plonner, 5 Schritte zur Zukunftssicherung in Familie und Unternehmen, Vortrag 17. Oktober 2005
- 47 Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 48 Prof. Arnold Weissman, Gründer der Weissman-Unternehmensberatung in Nürnberg. Spezialist in Corporate Governance für Familienunternehmen.
- 49 Toni C. Plonner, Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 4: Umbruch und Beziehungen, Südtiroler Wirtschaftszeitung, Freitag 31. Oktober 2004
- 50 idem
- 51 Autoren: RA Dr. Wolfgang Burchia, RA Dr. Kathrin Platter; Rechtsanwaltssozietät Burchia & Eccher, Bozen
- 52 KMU Forschung Austria, 2004
- 53 ROI Team, Bozen; Vortrag für Handelskammer Bozen: „ Wie viel ist mein Unternehmen wert?, Februar 2006
- 54 idem
- 55 Autoren: RA Dr. Wolfgang Burchia, RA Dr. Kathrin Platter; Rechtsanwaltssozietät Burchia & Eccher, Bozen
- 56 Der Kapitalisierungszinssatz spiegelt das unternehmerische Risiko wider und orientiert sich an marktabhängigen Parametern. Eine falsche Wahl dieses Quotienten wirkt sich wesentlich auf das Ergebnis aus.
- 57 [www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php](http://www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php)
- 58 Toni C. Plonner, Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 9: Vom langjährigen zum motivierten Mitarbeiter, Südtiroler Wirtschaftszeitung; Freitag, 5. Dezember 2004
- 59 Toni C. Plonner, Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 4: Umbruch und Beziehungen, Südtiroler Wirtschaftszeitung, Freitag 31. Oktober 2004
- 60 Toni C. Plonner, Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 7: Dynamische Kommunikation nach innen und außen, Südtiroler Wirtschaftszeitung; Freitag, 21 November 2004
- 61 Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Januar 2004.
- 62 Autoren: RA Dr. Wolfgang Burchia, RA Dr. Kathrin Platter; Rechtsanwaltssozietät Burchia & Eccher, Bozen
- 63 Der Artikel 458 des ZGB setzte bisher fest, dass jede Vereinbarung, mit der jemand über die eigene Erbfolge verfügt sowie jede Rechtshandlung, mit der jemand über Rechte verfügt, die ihm aus einer noch nicht eröffneten Erbfolge zustehen können oder mit der er auf solche Rechte verzichtet, nichtig sind.
- 64 Pflichtteilsberechtigten sind, wie bereits ausgeführt, der Ehegatte – auch der getrennte Ehegatte, sofern ihm die Trennung nicht angelastet wurde – und die Kinder des Unternehmers (eheliche, uneheliche und Adoptivkinder sind einander gleichgestellt).  
Da gemäß Gesetz die Begünstigten des Familienvertrages oder die Nachfolger im Unternehmen nur „Nachkommen“ des Unternehmers sein können und die Eltern bzw. Vorfahren gemäß Gesetz nur dann pflichtteilsberechtigt sind, wenn der Erblasser keine Kinder hinterlassen hat, werden die Vorfahren bei den gegenständlichen Ausführungen nicht als Pflichtteilsberechtigten genannt.
- 65 [www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php](http://www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php)
- 66 idem
- 67 Wolfgang Burchia / André depping, Fondo patrimoniale – ein Rechtsinstitut im Spannungsfeld von Familien- und Gläubigerschutz, Jahrbuch für italienisches Recht, Bd. 18, 2005, C.F. Müller Verlag – Heidelberg, S. 139 und ff.
- 68 Autor: Dr. Peter Glieria; Wirtschaftsprüfer Glieria & Partner, Bozen



**Autoren und Redaktion:**

Dr. Monika Frenes

Handelskammer Bozen, Service für Unternehmensnachfolge

RA. Dr. Wolfgang Bruchia

Rechtsanwaltssozietät Burchia & Eccher, Bozen

RA. Dr. Kathrin Plattner

Rechtsanwaltssozietät Burchia & Eccher, Bozen

Dr. Peter Glieria

Wirtschaftsberater, Glieria - Rieper & Partner, Bozen

**Wir bedanken uns für die fachliche Unterstützung  
und wichtige Informationen bei:**

Erwin Pardeller, Amt für Handwerk, Autonome Provinz Bozen - Südtirol

P.i. Alberto Stenico, Legacoopbund

Dipl. Wirtsch. - Ing. Dr. Helmut Matt, Matt & Partner, Bozen

Dr. Alois Kronbichler, Kohl & Partner Tourismusberatung Südtirol, Gais

Rag. Horst Völser, Roi Team Consultant, Bozen

Dr. Irmgard Lantschner, Handelskammer Bozen, Unternehmensentwicklung

Alessandro Franzoi, Handelskammer Bozen, Bereich Patente und Marken

Dr. Christine Platzer, Handelskammer Bozen, WIFI - Weiterbildung

Handelskammer Bozen  
**Unternehmensnachfolge**  
Südtiroler Straße 60  
39100 Bozen  
Tel. 0471 945 642  
Fax 0471 945 524  
[generation@handelskammer.bz.it](mailto:generation@handelskammer.bz.it)  
[www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)

in Zusammenarbeit mit der Autonomen Provinz Bozen - Südtirol,  
Abteilung Handwerk, Industrie und Handel