



DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Hanspeter Schriebl

**Der Weg zur erfolgreichen
Unternehmensübergabe am
Beispiel von Klein- und Mittel-
unternehmen aus partner-
schaftlicher Betrachtung**

St.Stefan, 2014

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

DIplomarbeit

Der Weg zur erfolgreichen Unternehmensübergabe am Beispiel von Klein- und Mittel- unternehmen aus partner- schaftlicher Betrachtung

Autor:
Herr Ing. Hanspeter Schriebl

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
WI-WOL-12

Erstprüfer:
Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Einreichung:
Juli 2014

Verteidigung/Bewertung:
Weiz, September 2014

Bibliografische Beschreibung:

Schriegl, Hanspeter:

Der Weg zur erfolgreichen Unternehmensübergabe am Beispiel von Klein- und Mittelunternehmen aus partnerschaftlicher Betrachtung. 2014 – 70 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2014

Referat:

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den im Zusammenhang einer Unternehmensübergabe entstehenden Fragestellungen und Zielsetzungen. Sie soll als Leitfaden zur systematischen Lösungswegdarstellung für Übergabeszenarien von Klein- und Mittelunternehmen dienen und den involvierten Personen, speziell dem Übergeber und dem Übernehmer eine detaillierte und chronologische Darstellung der Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Abwicklung vermitteln.

Jeder erfolgreiche Unternehmer wird irgendwann an den Punkt gelangen, seinen Betrieb in andere Hände übergeben zu müssen. Ob dies familienintern oder familienextern geschieht gilt es zu klären und nur die bewusste Beschäftigung und Identifizierung mit diesem Gedanken stellt die Weichen für einen finanziell gesicherten Lebensabend für den Übergeber und eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens durch den Übernehmer.

Zur Veranschaulichung wird neben der theoretischen Aufarbeitung auch ein fiktives, jedoch sehr praxisnahes Beispiel aus dem Bereich der Klein- und Mittelunternehmen vorgestellt. Die Grundlage für diese fokussierte Betrachtung liegt in den Überlegungen der besonderen Wichtigkeit von Klein- und Mittelunternehmen für die österreichische und deutsche Wirtschaft und dem enormen Potential an Arbeitsplätzen die durch sie geschaffen werden.

Neben der optimalen Vorbereitung für den Übergeber und den Übernehmer sollen auch Zeitpläne, Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten sowie rechtliche Grundlagen erläutert werden. Die Wertermittlung und Wertsteigerung vor der Übergabe und mögliche Abfindungsansprüche an Familienmitglieder oder weitere Gesellschafter sind weitere bedeutsame Dinge die es rechtzeitig zu klären gilt.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Vorwort.....	V
1 Einführung.....	1
2 Beweggründe zur Übergabe und damit verbundene Verantwortungen.....	4
2.1 Persönliche Herausforderungen für den Übergeber.....	4
2.2 Bedacht auf Vermögen und Mitarbeiter.....	6
2.3 Altersvorsorge und Zukunftsplanung.....	8
2.4 Anforderungen an den Übernehmer.....	10
3 Betrachtung von Klein- und Mittelunternehmen.....	12
3.1 Die Bedeutung von Klein- und Mittelunternehmen für die Wirtschaft.....	12
3.2 Definition von Klein- und Mittelunternehmen.....	13
3.3 Entscheidungskraft des Übergebers.....	15
4 Beispielhafte und praxisnahe Darstellung der Übergabe eines Kleinunternehmens.....	18
4.1 Das Unternehmen und die Vorbereitungen auf den Übergabeprozess.....	18
4.1.1 Der Übernehmer.....	18
4.1.2 Fragebogen als Werkzeug für den Erstkontakt.....	18
4.1.3 Das Unternehmensexposé.....	20
4.1.4 Der Übergeber und dessen Übergabegründe.....	25
4.2 Kontrollierte Unternehmensübergabe.....	26
4.2.1 Zeitplan zur kontrollierten Unternehmensübergabe.....	26
4.2.2 Vorteile, Risiken und Meilensteine bei der Unternehmensübergabe.....	27
4.3 Ermittlung der finanziellen Bedarfe.....	30
4.3.1 Finanzielle Bedürfnisse für den Lebensabend des Übergebers.....	30
4.3.2 Mögliche Abfindungen für Familienmitglieder und Unternehmensteilhaber.....	32
4.4 Attraktive Gestaltung des Unternehmens für den Übernehmer.....	33
4.5 Formen der Übergabe.....	36
4.5.1 Findung der Ideallösung.....	36

4.5.2 Schwierigkeiten die zur Schließung oder Insolvenz führen können.....	39
4.6 Unternehmenswertermittlung.....	40
4.6.1 Marktgerechte Methoden zur Wertermittlung von Unternehmen.....	40
4.6.1.1 Das Substanzwertverfahren.....	41
4.6.1.2 Das Ertragswertverfahren.....	43
4.6.2 Zusätzliche Wertsteigerung bis zur Übergabe.....	45
4.6.3 Wertermittlung durch Branchenvergleiche.....	46
4.7 Die Wahl des geeigneten Übernehmers.....	47
4.7.1 Überwindung emotionaler Barrieren.....	47
4.7.2 Interner Übernehmer.....	48
4.7.3 Externer Übernehmer.....	50
4.8 Erfolgsfaktoren und Scheiterungsgründe.....	51
4.9 Die Herausforderungen für den Übernehmer.....	52
4.9.1 Beratungsmöglichkeiten.....	53
4.9.2 Finanzierung.....	55
4.10 Der Übergabeakt.....	57
4.10.1 Rechtliche Aspekte.....	57
4.10.2 Fristen für Übergabe und Ausscheiden des Übergebers.....	58
4.10.3 Übergang von Rechten und Pflichten.....	60
5. Empfehlungen zur erfolgreichen Unternehmensübergabe.....	61
6. Fazit.....	66
Literaturverzeichnis.....	68
Erklärung.....	70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensnachfolge in der Familie und durch Externe.....	38
Abbildung 2: Kaufpreisermittlung nach dem Substanzwertverfahren.....	42
Abbildung 3: Unternehmensübergaben intern und extern im Verlauf der letzten Jahre.....	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmensklassifizierung.....	14
Tabelle 2: Fragebogen für Unternehmensnachfolger.....	19
Tabelle 3: Darstellung der möglichen monatlichen Rentenauszahlungen unter Annahme von verschiedenen Laufzeiten und Zinssätzen.....	31
Tabelle 4: Faktoren zur Steigerung und Senkung der Attraktivität eines Unternehmens.....	35
Tabelle 5: Hilfestellung zur Aufarbeitung emotionaler Barrieren für Unter- nehmensübergeber.....	48
Tabelle 6: Beratungsmöglichkeiten für Unternehmensnachfolger.....	54
Tabelle 7: Alltagssituationen für das Verhalten des Übergebers nach erfolgter Übergabe.....	59

Abkürzungsverzeichnis

AV	Anlagevermögen
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BJ	Baujahr
bzw.	beziehungsweise
EBIT	Earnings before interest and taxes
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EK	Eigenkapital
EN	Europäische Norm
EU	Europäische Union
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.R.	in der Regel
KES	Kapitalertragssteuer
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Lagerbest.	Lagerbestand
LKW	Lastkraftwagen
m	Meter
Mio.	Millionen
o.	oder
o.Ä.	oder Ähnliches
ROI	Return on Investment
SCC	Safety Certificate Contractors
steuerl.	steuerlich
v.	von / vom
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
to	Tonnen
%	Prozent
€	Euro

Vorwort

Es war die Einladung vom Mann meiner Cousine zu einem persönlichen Gespräch über die Zukunft seines Unternehmens, welches mich dazu veranlasste meine Diplomarbeit zum Thema der Betriebsübergabe und dessen Übernahme zu verfassen.

Als Eigentümer und Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens in der Portalbau- und Fensterbranche hatte er beschlossen auf Grund gesundheitlicher und wirtschaftlicher Veränderungen sein Unternehmen nicht mehr selbst weiter zu führen. Somit war er zu diesem Zeitpunkt auf der Suche nach einer geeigneten Lösung für den eigens aufgebauten Betrieb und hat mir im Gesprächsverlauf seine Vorstellungen, Ideen und Lösungsvarianten für die gewünschte Fortführung unterbreitet. Indirekt wurde im weiteren Gesprächsverlauf neben meiner Erfahrung im Baunebengewerbe, meine Sichtweise zu seinen Plänen auch die Frage nach einer möglichen Betriebsübernahme durch meine Person in den Raum gestellt.

Neben konkreten zeitlichen Vorstellungen über eine parallel laufende Betreuung bei Kunden und Projekten des derzeitigen Geschäftsführers bis zur vollständigen Übernahme wurden auch die finanziellen Aspekte diskutiert.

Schnell wurde klar, dass dieses Thema, welches zweifellos jedes Unternehmen irgendwann beschäftigt, für mich eine Gleichung mit zu vielen Unbekannten war, und eine tiefere Befassung damit auf jeden Fall lohnend erschien.

In diesem Moment war es für mich aus mehreren Gründen nicht vorstellbar in der doch relativ kurzen Frist eine Entscheidung über Einstieg in ein fremdes Unternehmen und dessen spätere Übernahme zu treffen.

In dieser Arbeit sollen nun die Grundlagen und speziellen praktischen Aspekte einer erfolgreichen Unternehmensübergabe am Beispiel von Klein- und Mittelunternehmen aus partnerschaftlicher Sicht betrachtet werden, und all die Fragen welche mich zur Zeit des eingangs erwähnten Gesprächs beschäftigten, systematisch aufgearbeitet und beantwortet werden. Vielfach gemachte Fehler aber auch die Erfolgsfaktoren sollen erarbeitet und dargestellt, die richtige Vorbereitung für Übergeber und Übernehmer und dafür benötigte Zeit durch Beleuchtung der Gesamtaufgabenstellung definiert werden.

Somit bleibt auch die Erwartung, dass diese Diplomarbeit als Leitfaden und Richtlinie für alle die eines Tages vor der Frage stehen, ob und wie sie ein Klein- oder Mittelunternehmen übergeben oder übernehmen, dienen kann.

Mein Dank gilt besonders dem Betreuer dieser Arbeit Herrn Prof. Dr. Andreas Hollidt, Professor an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Mittweida, für die tatkräftige Unterstützung und weiters dem eingangs erwähnten Unternehmer, der anonym bleiben möchte, für die Inspiration zur Bearbeitung dieser Themenstellung.

Weiterer Dank gebührt allen nicht namentlich genannten Personen die mich bei der Erstellung dieser Diplomarbeit in vielseitiger Weise unterstützt haben.

1 Einführung

Der Weg der Unternehmensübergabe durch den meist langjährigen Eigentümer und andererseits die Herausforderung den Schritt in die Selbstständigkeit mittels einer Unternehmensübernahme zu wagen ist für beide Seiten ein wirklich komplexer, der die beteiligten Personen vor besondere Herausforderungen stellt. Es stellt den Schritt in einen neuen Lebensabschnitt dar, mit dem man sich in der Vergangenheit vielleicht nie wirklich beschäftigt hatte. Dies kann mehrere Gründe haben, denn wer möchte sich als erfolgreicher Unternehmer mit dem Gedanken anfreunden eines Tages aus dem eigenen Unternehmen ausscheiden zu müssen oder man erhält eines Tages die Möglichkeit in einen Betrieb als Übernehmer einzutreten ohne mit diesem Gedanken davor wirklich konfrontiert gewesen zu sein. Neben rechtlichen, psychologischen und finanziellen Aspekten müssen sich beide Seiten mit neuen Rollen und Sichtweisen zurechtfinden, welche nur durch kontrollierte und sorgfältig geplante Entscheidungen zum wirtschaftlichen Erfolg führen. Was sich daraus bereits zu erkennen gibt, ist der Fakt, dass die Übergabe eines Unternehmens kein einfacher Akt ist, sondern einen zeitlichen Horizont von mehreren Jahren benötigt.

Nach Schätzungen der Wirtschaftskammer Österreich werden derzeit jährlich rund 5.900 Unternehmen an einen Nachfolger übergeben, davon etwa 50% vorzeitig.¹

In der Bundesrepublik Deutschland stehen jährlich über 22.000 mittelständische Unternehmen unterschiedlichster Branchen zur Übergabe an. Nach Hochrechnungen von Unternehmensberatern wird diese Zahl in den kommen Jahren sogar noch zunehmen sobald der geburtenstärkste Jahrgang 1964 reif für die Übergabe ihrer Unternehmen ist. Beachtlich ist dabei der Umstand, dass etwa zwei Drittel der Unternehmensnachfolgen durch altersbedingten Ruhestand der Übergeber begründet sind und das fehlende Drittel durch Tod, Krankheit, Unfall oder die Aussicht auf eine besser bezahlte Stelle als Angestellter zustande kommen. Da mit dem letzt erwähnten Drittel der ausscheidenden Unternehmer meist tragische Umstände für die Angehörigen, aber auch für die Existenzen der Mitarbeiter verbunden sind, wird verdeutlicht welche Wichtigkeit ein gezielter Plan für das Unternehmen nach dem Ausscheiden des Unternehmers hat.² Besonders beachtenswert ist auch der Umstand, dass die Zahl von familieninternen Unternehmensübergaben in Österreich stark rückläufig ist, wurden im Jahr 1996 noch 75% der Unternehmen in die Hand eines Familienmitgliedes übergeben, so schrumpfte diese Zahl bis ins Jahr 2006 auf 50%. Eine weitere Rückläufigkeit ist auf Grund geburtenschwächerer Jahrgänge der potentiellen Übernehmer laut KMU-Forschung Austria zu erwarten.

Aber wann spricht man eigentlich von einer sogenannten Unternehmensnachfolge?

Voraussetzung für eine Unternehmensnachfolge ist der Eigentümerwechsel eines „lebenden“ Unternehmens. Das bedeutet, dass geschäftliche Aktivitäten vorliegen müssen, somit ist das reine Anmieten eines nicht aktiven Betriebes nicht als Unternehmensübernahme zu verstehen.

¹ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S. 5.

² Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 9.

Vorweg kann auch klar gestellt werden, dass der Nachfolger in alle Rechte und Pflichten, aber auch haftungsrechtliche Konsequenzen des Unternehmens eintritt.³

Da aber die Unternehmensnachfolge gegenüber der Neugründung bei einem gut laufenden Unternehmen neben dem Nachteil des meist wesentlich höheren Kapitaleinsatzes und der anfangs wohl nur schwierig durchzublickenden Strukturen auch wesentliche Vorteile mit sich bringt, sollten auch diese bereits im Vorfeld grob angerissen werden. Fachkundiges Personal, eine gute Organisationsstruktur, ein sorgfältig aufgebautes Kunden- und Lieferantennetzwerk und eine ausgewogene Produktpalette sind für einen Neugründer sonst meist mit jahrelanger harter Arbeit und viel Lehrgeld verbunden.⁴

Je besser der potentielle Übernehmer sein neues Unternehmen kennt, desto erfolversprechender wird sich die Zukunft des Unternehmens gestalten. Wesentlichen Fragen sollte sich der Übernehmer bereits vor Vertragsunterzeichnung kritisch stellen, so gilt es beispielsweise zu hinterfragen welche Gründe und Motive der derzeitige Eigentümer zur Übergabe hat, wie ist das unternehmerische Umfeld zu beurteilen, wie entwickeln sich wichtige betriebliche Kennzahlen und wie steht das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz da? Die systematische Klärung dieser Fragen führt dazu, eine realistische und wirtschaftlich vertretbare Einschätzung des Kaufpreises zu ermitteln und den emotionalen Wert den der Übergeber mit seinem Unternehmen verbindet auszugrenzen. Transparenz und offenes aufeinander zugehen sind neben dem Kaufpreis und dem Zeitrahmen entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensübernahme.⁵

Beachtlich ist die Tatsache, dass rund 80% aller Unternehmer ihre Firma an einen Nachfolger aus der eigenen Familie übergeben wollen und somit externe Übernehmer grundsätzlich ausschließen. Dies stellt sich aber in vielen Fällen schwieriger dar als gedacht und kann den Übergeber in Zeitnot versetzen und im schlimmsten Falle, wenn kein Familienmitglied für die Unternehmensübernahme gewonnen werden kann, zur Liquidation des Unternehmens führen. Erfolgt der Generationenwechsel in mittelständigen Unternehmen innerhalb der Familie kommen zu der ohnehin schwierigen Aufgabenstellung der Übergabe weitere emotionale Aspekte und meist auch Abfindungsansprüche für die weiteren Kinder des Unternehmers zustande. Der erfolgreiche Generationenwechsel ist für den Fortbestand des Unternehmens maßgeblich, langfristig wirkt sich dies natürlich auch auf die Gesamtwirtschaft aus, da mit jedem Generationenwechsel in der Unternehmensführung auch die Mitarbeiter betroffen sind. Am erfolgreichsten sind familieninterne Nachfolgen in Deutschland in die zweite Generation mit einer Erfolgsquote von etwa 67%. Mit langem Fortbestand des Unternehmens wird der gelungene Wechsel schwieriger. Nachfolgen in die dritte Generation sind nur mehr mit 32% erfolgreich, in die vierte Generation nur mehr mit 16%.⁶

Zusammenfassend muss der Übergeber meist erkennen, dass die potentiellen Übernehmer nicht Schlange stehen und sich dabei beim Kaufpreis gegenseitig überbieten. Oft dauert es mehrere Jahre bis ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen oder ein Nachfolger aus dem

³ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S. 6.

⁴ Vgl.: http://www.betriebsboerse.at/Vorteile_einer_Betriebsuebernahme.18.0.html; 07.03.2014; 17:45 Uhr.

⁵ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S. 7.

⁶ Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1.Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 13.

Familienkreis für die Übernahme aufgebaut werden kann. Aber nicht nur die Suche nach dem geeigneten Übernehmer sondern auch der Übergabeprozess an sich nimmt teils Jahre in Anspruch. Also kann mit der Weichenstellung und der eigentlichen Beschäftigung mit dem Thema der Übergabe niemals zu früh begonnen werden. Dabei lautet die Kernaufgabe das eigene Unternehmen möglichst attraktiv für den zukünftigen Übernehmer zu gestalten, denn wer möchte sein Lebenswerk schon unter Marktwert vergeben?⁷ Für den Übernehmer ist der zeitliche Rahmen bis zur Übergabe maßgeblich um die erwähnten Fragestellungen zufriedenstellend auszuarbeiten, aber auch um notwendige Branchenerfahrung zu sammeln, rechtliche Voraussetzungen und Befähigungsnachweise zu erlangen, Förderungsmittel und Finanzierungen auf die Beine zu stellen. Nicht minder wichtig ist ein Einarbeitungszeitraum wo kritisch bestehende Haftungen, Kunden und Lieferanten beurteilt werden können.⁸

⁷ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 15.

⁸ Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1. Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 22 ff.

2 Beweggründe zur Übergabe und damit verbundene Verantwortungen

2.1 Persönliche Herausforderungen für den Übergeber

Die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensnachfolge besteht aus einem Zusammenspiel von persönlichen, emotionalen, familiären, betriebswirtschaftlichen, finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Fragen und Gegebenheiten. Die Verantwortung für die Einleitung und Durchführung, und natürlich auch die Möglichkeit Initiative zu ergreifen und Entscheidungen zu treffen liegt rein beim Übergeber. Somit ist er auch für die erfolgreiche Durchführung maßgeblich verantwortlich. Das Bewusstsein, dass eine Unternehmensnachfolge lange und detailliert mit einem gewissen Abstand von Emotionen umzusetzen ist muss erst geschaffen werden und ist ohne Zweifel eine herausfordernde Aufgabe. Viele praktische Beispiele von erfolgreichen Unternehmensnachfolgen zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit des Gelingens sehr stark mit der frühzeitigen und konkreten Auseinandersetzung mit diesem Thema steigt.

Der scheidende Unternehmer entscheidet über die eigene Zukunft, was eine gravierende Veränderung für sich und gleichzeitig auch für seine Mitarbeiter darstellt. Es zeigt sich jedoch, dass die Kraft des emotionalen Faktors es schafft rationale und wirtschaftliche Überlegungen zu überstimmen.⁹

Nicht jeder Unternehmer der in das Alter kommt, über eine Zukunft ohne an der Spitze des eigenen Unternehmens zu stehen nachzudenken, kann sich mit diesen Gedanken anfreunden. Die Gründe hierfür sind auf der emotionalen Ebene angesiedelt, nicht jeder kann loslassen. Unternehmerische Autorität ist meist großer Teil des eigenen Selbstbewusstseins und hat den betroffenen Menschen über viele Jahre hinweg geprägt. Es hilft sich langsam an das Thema der Unternehmensübergabe ran zu tasten und sich einfach bei Gelegenheit ein paar einfache Fragen zu stellen, die dem Unternehmer eine grobe Richtung und einen ersten Zeitplan vorgeben können:

Komme ich als Chef ohne meine Firma aus?

Kommt meine Firma ohne mich aus?

Gibt es einen potentiellen Nachfolger in der Firma oder der Familie?

Wie lange könnte das Unternehmen ab morgen ohne Nachfolgeregelungen überleben?

Mit solch einfachen und wenigen Fragen obliegt es dem Unternehmer sich mental darauf vorzubereiten, dass eines Tages der Tag des Ausscheidens kommen muss. Möglichst frühe persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema eröffnet die Möglichkeiten die emotionalen Barrieren zu durchbrechen und erste Schritte für eine geregelte Unternehmensübergabe einzuleiten. Aus dokumentierten Übergabebeispielen zeigt sich weiters, dass Personen mit Interessen und Tätigkeiten außerhalb der Arbeitswelt wie in sozialen Einrichtungen, Vereinen oder der Familie das Loslassen leichter fällt als Persönlichkeiten die ihr Selbstbewusstsein alleine aus der Autorität als Unternehmer beziehen. Wer Sorge trägt sich selbst abkömmlich

⁹ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag; S. 17 ff.

zu machen und Verantwortung delegiert, macht den ersten Schritt zur Übergabereife des Unternehmens.¹⁰

Der Unternehmensnachfolger hat sich mit Sicherheit bereits eigene Gedanken und Vorstellungen für seine Unternehmensführung zurechtgelegt. Da der scheidende Unternehmer in den voraus gegangenen Jahren bereits seinen eigenen Weg gegangen ist und damit wahrscheinlich ebenso wenig auf eigene Visionen verzichten wollte, ist es wichtig dem Nachfolger die Möglichkeiten für Visionen und Innovationen zu ermöglichen. Nur so können sich der Nachfolger und auch das Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln. Trotzdem wird der Übernehmer immer wieder den Rat des Übergebers suchen, dies sollte vom scheidenden Unternehmer als Chance der Einbringung und persönliche Bestätigung genutzt werden. Gemeinsame Lösungsfindung gilt es neben dem Übergabeprozess an sich auch im Bereich der damit verbundenen zeitlichen Abstimmung zu finden. Dies schafft eine Grundlage für Sicherheit und Zufriedenheit bei allen Beteiligten. Der Übernehmer kann so Schritt für Schritt die einzelnen Bereiche des Unternehmens kennenlernen. Teilaufgaben lassen sich bekanntlich leichter verstehen und abarbeiten als die Gesamtheit der betrieblichen Abläufe. Für den Übergeber bedeuten die Teilerfolge in der Einarbeitung eine persönliche Befriedigung und eröffnet dabei die Chance die eigenen Vorstellungen für den weiteren betrieblichen Verlauf einzubringen.¹¹

In der Betriebsnachfolge im familiären Kreise kann der Übergabeprozess abweichend verlaufen, da für den Übernehmer meist der Einarbeitungsprozess wegfällt beziehungsweise längst stattgefunden hat. Persönliche Konflikte können hierbei weit größer werden als bei sich nicht so nahe stehenden Personen. Im Wesentlichen wird der Generationswechsel in Familienunternehmen von folgenden Schlüsselfaktoren bestimmt:

Dem Übergeber, dem übertragenen Unternehmen, dem Übernehmer und der Familie.

Diese vier Schlüsselfaktoren stellen Meilensteine für die erfolgreiche Herbeiführung der Veränderung dar. Für den Übergeber verändert sich meist das komplette Leben, nur bei aktiver Bereitschaft zur Übergabe kann dieser erste Faktor zum Erfolg beitragen. Für das Unternehmen, das aus verschiedenen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern besteht gibt es auch gewisse Erwartungen zur Unternehmensübergabe. Da das Unternehmen vom Übergeber geprägt wurde und sich die Mitarbeiter und Partner mit dessen Eigenschaften arrangiert haben, wird vielfach erwartet, dass der Übernehmer gleiche persönliche Eigenschaften mitbringt. Für den Übernehmer bedeutet der Schritt in die Selbstständigkeit berufliche und private Veränderung verbunden mit Chancen und Risiken. Es ist eine langfristige Entscheidung die nur schwer oder meist mit hohen Kosten rückgängig gemacht werden kann. Der Wille volle Verantwortung zu übernehmen, Einsatzbereitschaft und kalkulierte Risikobeurteilung sowie fachliche Qualifikationen mit genügend Praxis machen einen guten Übernehmer aus. Die Beurteilung obliegt der eigenen Person wie auch dem Übergeber. Die Familie kann wertvoller Impulsgeber sein aber auch Störfeuer anfachen.

¹⁰ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S.17.

¹¹ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S.10 ff.

Der Wille zur konstruktiven Gestaltung der Nachfolge und gemeinsame Interessen zur Unternehmenserhaltung gelten als Erfolgsfaktor.¹²

Experten raten dazu das eigene Unternehmen als Lebensabschnittsgefährte zu betrachten und bereits am Tag der Existenzgründung den Tag zu definieren, an dem man plant die Geschäftsführung abzugeben und das Unternehmen zu verlassen. Diese Denkweise hat mehrere Vorteile, so schlägt sie sich auf eine ausgewogene Altersvorsorge nieder und schafft eine Eigendynamik in der Organisation der Unternehmensübergabe. Mit bekanntem Ausstiegsdatum und dem Wissen, dass eine erfolgreiche Unternehmensübergabe einen Planungszeitraum von mindestens drei bis fünf Jahren beansprucht, wird dem zukünftigen Übergeber die Last der Entscheidung wann den nun wirklich der geeignete Übergabezeitpunkt wäre von vornherein genommen. Es ist auch hinlänglich bekannt, dass nur die wenigsten Unternehmer die mit dem Gedanken spielen solange zu arbeiten wie es ihnen Spaß macht, sich um eine ausreichende Altersvorsorge Gedanken machen. Wurde der Tag der Übergabe nicht definiert und die Geschäfte laufen schlecht ist der richtige Zeitpunkt zwecks Mangel an Übernehmer fast nie gegeben. Läuft es allerdings gut, so wird der Unternehmer geneigt sein die in dieser Periode erwarteten Überschüsse noch einzustreichen. Wie man aus den vorherigen Argumentationen sieht, ergibt sich so nur selten eine erfolgreiche Übergabesituation.¹³

2.2 Bedacht auf Vermögen und Mitarbeiter

Wer sein Unternehmen in die Hände eines Nachfolgers legen will ist meist darauf bedacht das im Unternehmen geschaffene Vermögen und die Mitarbeiter zu beschützen. Die emotionale Verbundenheit mit den Sachwerten und Produktionsfaktoren stellt jeden Unternehmer vor die Aufgabe deren Wert möglichst zu erhalten. Gar nicht selten stellen auch auseinander laufende Bewertungen eine Scheiterungsgrund für die geplante Übergabe dar. Somit stellt die Erhöhung und Feststellung des Unternehmenswertes schon eine Teilaufgabe der Übergabeplanung dar. Aber auch das eigene Vermögen zu kennen, und zukünftige Potentiale und Umsätze vor zu berechnen ist ein entscheidender Teil davon. Bei der Ermittlung des Unternehmenswertes wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen als solches auch fortgeführt wird. Daher wird es als Einheit mit seinen Kunden, den Mitarbeitern, den aktuellen Produkten und Projekten, dem Standort und der gesamten betrieblichen Einrichtungen gesehen. Der nachhaltig zu erwartende Zukunftserfolg steht bei der Vermögensbewertung im Vordergrund, und nicht der Wert der einzelnen Vermögensgegenstände. Das unternehmerische Vermögen bzw. das bereits bis heute Geschaffene, die zukünftig zu erzielenden Gewinne und der sich daraus ergebende Cash Flow werden ermittelt und bewertet. Der geschickte Übernehmer wird diese Wertdarstellung um eine langfristige erzielbare Verzinsung und ein allgemeines Unternehmerrisiko reduzieren. Auf

¹² Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag; S 21 ff.

¹³ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S 19.

jeden Fall steht im Fokus der Gegenprüfung dieser Wertermittlung, dass der Wert eines Unternehmens durch absehbare tatsächlich zu erzielende Gewinne gedeckt sein muss.

Vermögensgegenstände die nicht für die direkte Führung des Unternehmens notwendig sind, oder solche mit stillen Reserven, also meist Grundstücke werden gesondert bewertet. Damit kommt man dem Ziel einer Unternehmensbewertung aus betriebswirtschaftlicher Sicht schon recht nahe, die dann in weiterer Folge als Grundlage für Preisverhandlungen herangezogen werden kann. Damit wird ersichtlich, dass Unternehmensdarstellung und plausible Planrechnungen für die nächsten Jahre die wesentlichen Grundlagen der Unternehmensbewertung bilden. Diese ist auf Plausibilität zu prüfen und in mehreren positiven wie auch negativen Szenarien gegen zu rechnen um so die bandbreite des realistischen Zukunftserfolg zu ermitteln. Wesentliches Werkzeug dafür stellen meist die Jahresabschlüsse der letzten drei bis fünf Jahre dar.¹⁴

Weiterer, besonders für den Übernehmer wichtiger Bewertungsfaktor, ist die Entwicklung des Eigenkapitals des Unternehmens und damit verbunden die jährlichen Privatentnahmen. Nur wenn die Gewinne höher waren als die Privatentnahmen kann das Unternehmen ein positives Eigenkapital aufbauen und ist langfristig überlebensfähig. In diesem Zusammenhang gilt es aber auch die Höhe der Privatentnahmen zu betrachten, ob diese für die Abdeckung des Lebensunterhaltes des Unternehmers und seine Familie tatsächlich ausreichend waren. Jeder Unternehmer muss um die Stärken und Schwächen sowie die Zukunftschancen seines Unternehmens lokalisieren zu können die Orientierungswerte seiner Branche kennen. Bei Verkaufsverhandlungen können so vom Übergeber aber auch vom Übernehmer Punkte im Kampf um die Festlegung des Verkaufspreises gesammelt werden. Sofern die Branchendaten nicht bekannt sind, können diese in Kreditinstituten oder Förderstellen meist bei kostenlosen Beratungsgesprächen erfahren werden.¹⁵

Wesentlichen Anteil an diesem Zukunftserfolg hat auch der Faktor Arbeitskraft, also die Mitarbeiter. Nur durch das Fortbestehen von Wissen und Arbeitsleistung kann der Zukunftserfolg für das Unternehmen langfristig gesichert werden. Somit besteht das Interesse am Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen nicht nur beim Übergeber sondern auch beim Übernehmer. Daher ist auch die Kommunikation des geplanten Übergabezeitpunkt und der damit verbundenen Maßnahmen ein Teil einer erfolgreich durchgeführten Unternehmensübergabe. Speziell im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen gilt es noch gewissen Faktoren bei der Attraktivitätsbeurteilung des zu übergebenden Unternehmens besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da diese meist wesentliche Einflussgrößen auf den Zukunftserfolg für den Übernehmer darstellen:

Welchen Kundenstock konnte sich das Unternehmen aufbauen und konsequent über die Jahre halten und ist der zukünftige Erfolg oder Misserfolg von diesen eventuell nur wenigen Kunden abhängig?

In wie weit ist der Standort für den weiteren Markterfolg maßgebend, kann bei Bedarf expandiert werden oder wäre ein Standortwechsel auf Dauer gar erfolgreicher?

¹⁴ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 9 ff.

¹⁵ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S 41.

Wie weitreichend sind die Auswirkungen beim Ausschied des Übergebers, kann das Kundenvertrauen trotz neuer Führung erhalten werden?¹⁶

2.3 Altersvorsorge und Zukunftsplanung

Neben den Schutz der Vermögenswerte im zu übergebenden Unternehmen muss der scheidende Unternehmer sich auch Gedanken über die Altersvorsorge für sich und seine Familie machen. Die rechtzeitige Vorsorge ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor für eine reibungslose Unternehmensübergabe, denn wer hierbei rechtzeitig plant kann auch steuerliche Vorteile für sich nutzen und dadurch eine akzeptable Altersvorsorge generieren. Gerade für Unternehmer die im Regelfall in der aktiven Zeit meist über sehr attraktive Einkünfte verfügen, stellt die staatliche Altersvorsorge im Vergleich dazu nur eine Grundversorgung mit deutlichen Einkommensabstrichen dar. Im Speziellen kann das zu Engpässen führen wenn das Unternehmen vor dem gesetzlichen Pensionsantrittsalter übergeben wird und so der Zeitraum bis zum Rentenerhalt finanziell überbrückt werden muss. Da die Einkünfte bei Unternehmern grundsätzlich von den erbrachten Einlagen in die Pensionsversicherung abhängig sind, empfiehlt sich die Altersvorsorge in privat aufgebaute Altersvorsorgesysteme. Wie im gesamten Übergabeprozess ist es auch hierbei ein wesentlicher Vorteil bereits in der aktiven Zeit den Tag des Ausscheidens vor auszuplanen und festzulegen. Dies ermöglicht dem Übergeber seine Altersvorsorge in deren Auszahlungshöhe, Form und Zeitraum entsprechend festzulegen. Mit der Festlegung des Termins für die Unternehmensübergabe kann auch die Möglichkeit des staatlichen Pensionsbezuges bei gleichzeitigen Erwerbseinkünften beschränkt sein. Scheidet der Unternehmer vor dem Erreichen des gesetzlich festgelegten Pensionsalters aus, so gelten strenge Grenzen für weitere aktive Erwerbseinkünfte. Will der Übergeber weiter im Unternehmen als Angestellter oder freier Dienstnehmer für eventuelle Beratungstätigkeiten oder ähnliches tätig bleiben, so verliert er bis zum Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters meist die gesamten Ansprüche aus seiner vorzeitigen Alterspension. Es kann der Verbleib im Unternehmen als Dienstnehmer oder neuer Selbstständiger auf Werkvertragsbasis für den Übergeber bei Nichterreichung des gesetzlichen Pensionsalters allerdings auch Vorteile mit sich bringen. Es können so noch eventuell ausständige Versicherungszeiten erworben werden und ein entsprechend hohes Entgelt für die Tätigkeiten des Übergebers wird sich positiv auf die Bemessungsgrundlage der Pensionsansprüche auswirken. Dies kann als Gleitmodell gesehen werden und dem Übergeber neben der neu gewonnenen Freizeit auch Vorteile wie erwähnt bringen. Dem Übernehmer hilft es in seiner Einarbeitungsphase durch die Unterstützung des Übergebers, kann aber auch Ersparnisse bei der Ablösesumme für das Unternehmen mit sich bringen. Da jedoch keiner im Vorhinein absehen kann, ob eine spätere Tätigkeit nach dem Ausscheiden aus dem eigenen Unternehmen möglich sein wird, ist der Unternehmer bereits in seiner aktiven Zeit dazu angehalten für Leistungen aus einer frühzeitig aufgebauten privaten

¹⁶ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 10 ff.

Altersvorsorge in Form einer prämienbegünstigten Zukunftsvorsorge, gesicherten Ersparnissen oder privaten Veranlagungen zu sorgen. Eine Alternative dazu stellen Leistungen aus einer betrieblichen Vorsorge als Firmenpension dar. Voraussetzung hierfür ist, dass es sich beim Unternehmen um eine Kapitalgesellschaft handelt, also zumindest um eine GmbH. Die GmbH erteilt dem Geschäftsführer der auch gleichzeitig Gesellschafter sein kann, lange Zeit vor der Unternehmensübergabe eine Pensionszusage. Dafür wird die GmbH zum Versicherungsnehmer bei einer Erlebensversicherung und setzt den künftigen Übergeber als Begünstigten ein. Die GmbH leistet laufende Beiträge an die Versicherung und spart so für später fällig werdende Pensionsleistungen an. Um aus dieser Maßnahme steuerliche Begünstigungen zu erhalten, muss die GmbH jährlich gesetzlich anerkannte Rückstellungen in Form von Wertpapieren bilden. Die steuerlichen Ersparnisse welche in die Erlebensversicherung eingezahlt werden und der Aufbau des betrieblichen Wertpapierdepots, bei dem auch von Anfang an die betroffene Pension als Begünstigter eingetragen ist, stellen so den Auszahlungsanspruch für den künftigen Unternehmensübergeber sicher. Diese Vorteile der Vorsorgebildung mit der damit verbundenen steuerlichen Ersparnis für das Unternehmen können speziell in Familienunternehmen als Anlass zur Bildung einer GmbH genommen werden, da die österreichischen Finanzgesetze diese Art der betrieblichen Vorsorgebildung sogar bei einer sogenannten „Ein-Mann-GmbH“ zulassen.

Die Nebeneinkünfte die der ausgeschiedene Übergeber neben seinen staatlichen Pensionsleistungen beziehen kann werden in aktive Erwerbseinkünfte und passive Einkünfte unterschieden. Diese Unterscheidung ist die Grundlage dafür ob diese Einkünfte Auswirkungen auf den Erhalt der staatlichen Pensionseinkünfte haben. Zu den aktiven Erwerbseinkünften zählen beispielsweise Einkünfte eines voll haftenden Personengesellschafters, Einkünfte aus nichtselbstständiger Tätigkeit sowie selbstständige und gewerbliche Einkünfte aus Betriebsverpachtung mit aktiver Tätigkeit als Verpächter. Zu den passiven Einkünften werden Firmenpensionen, Fruchtgenussbezug, Einkünfte aus der Verwertung von Patentrechten oder Gewinnausschüttungen ohne Mitarbeit als stiller Gesellschafter gesehen. Erhält der Übergeber nach dem Austritt aus seinem Unternehmen bei normaler Alterspension, also bei bereits erreichten staatlich festgelegten Pensionsantrittsalter, so haben sowohl aktive als auch passive Einkünfte keine Auswirkung auf dessen staatliche Pensionseinkünfte. Werden allerdings staatliche Pensionseinkünfte aus vorzeitiger Alterspension bezogen, so bleiben passive Nebeneinkünfte in unbegrenzter Höhe unschädlich aber aktive Erwerbseinkünfte über der Geringfügigkeitsgrenze von € 395,31 (Stand: Österreich 2014) führen zu einem sofortigen Verlust der staatlichen Pensionseinkünfte.¹⁷

¹⁷ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 15.

2.4 Anforderungen an den Übernehmer

In keinem Unternehmen sollte zu irgendeinem Zeitpunkt die Nachfolge un geregelt sein. Tritt ein plötzlicher Ablebensfall des Unternehmers ein, so können Nachfolge und die gewünschten Anforderungen an diese Person nicht mehr beeinflusst werden. Weiters tritt in einem solchen Fall das gesetzliche Erbrecht ein und führt zu geteiltem Miteigentum der gesetzlichen Erben am Unternehmen. Die Nichtbeschäftigung mit der Nachfolgeregelung hat im beschriebenen Fall meist hohe Steuern und Konflikte der Erben zur Folge, welche dem eventuell ohnehin bereits geschwächten Unternehmen empfindlich schaden können. Somit sollte eine vorläufige Nachfolgeregelung in jungen Jahren des Unternehmers getroffen werden und gegebenenfalls alle paar Jahre angepasst werden.¹⁸

In fortgeschrittenem Alter des Unternehmers reicht eine solche vorläufige Nachfolgeregelung nicht mehr aus und im Zuge der Übergabep lanung muss der Unternehmer sich Gedanken über die persönlichen und fachlichen Anforderungen des gewünschten Übernehmers machen. Diese Anforderungswünsche stehen dabei in unzertrennbaren Zusammenhang mit den eigenen Zielsetzungen die der zukünftige Übergeber mit seinem Unternehmen hat. Bei der Nachfolgeregelung kommen grundsätzlich drei Alternativen, welche einen Nachfolger aus dem Familienkreis, aus dem Kreis der Mitarbeiter oder von extern in Betracht ziehen. Als optimale Vorbereitung kann das Erstellen eines Anforderungsprofils für den Nachfolger sehr sinnvoll sein. Dabei werden Wunschkriterien definiert und mit verschiedenen Gewichtungen versehen. Erst nach Klarheit über die zu erfüllenden Kriterien wird es für den Unternehmer sinnvoll sein sich Gedanken zu machen, ob es im Familienkreis oder dem der eigenen Mitarbeiter einen geeigneten Übernahmekandidaten gibt. Diese Methode kann der Enttäuschung gegensteuern, dass sich der vom Unternehmer bereits seit langem erwogene Wunschkandidat als ungeeignet herausstellt.¹⁹

Nach Fertigstellung des Anforderungsprofils welches aus Objektivitätsgründen durchaus mit Hilfe externer Berater erstellt werden kann, wird auf Grund der Tatsache, dass sowohl in Österreich als auch in Deutschland etwa 95% aller Klein- und Mittelunternehmen als Familienunternehmen geführt werden, dieses mit den in Frage kommenden Familienmitgliedern abgeglichen. Erst wenn sich im familiären Umfeld kein geeigneter Übernehmerkandidat findet lässt, und auch der Ausblick auf die nächsten Jahre keine Aussicht darauf gibt, so wird man das Anforderungsprofil mit geeigneten Mitarbeitern abgleichen. In vielen Fällen kann sich aber auch diese Möglichkeit durch fehlendes Interesse und mangelnde Risikobereitschaft als unmöglich erweisen, erst dann wird der zukünftige Übergeber dazu gezwungen sein die Möglichkeit sein Unternehmen an eine externe Person zu übergeben ins Auge fassen müssen. Gehen wir davon aus, dass ein Nachfolger aus der Familie oder dem Mitarbeiterstab gefunden werden konnte, so ist der nächste Schritt die rechtzeitige Vorbereitung um den Übernahmekandidaten Schritt für Schritt an die Unternehmensführung heran zu führen. Fehlende Qualifikationen die dem erstellten Anforderungsprofil nicht entsprachen, können sofern die Übergabe wie bereits empfohlen

¹⁸ Vgl.: Augustin / Gumpetsberger / Haltrich / Herzog / Janeba-Hirtl / Lachmair / Payer / Schützinger / Traunsteiner: Betriebsnachfolge perfekt geregelt; 1. Auflage 2005; Dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH S. 51.

¹⁹ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 56 ff.

noch einige Jahre bevor steht, nun nachgeholt werden. Einsatzbereitschaft für das kontinuierliche Erlangen dieser Fähigkeiten vom Unternehmer und andererseits das Zugeständnis Verantwortung schrittweise an den Übernehmer abzugeben sind Basis für eine erfolgreiche Vorbereitung der Übergabe. Für den Fall eines Unternehmensverkaufs an externe Personen kann das Anforderungsprofil weiterverwendet werden, jedoch ist die zeitliche Gestaltung der Einarbeitung und Erlangung von ausständigen Qualifikationen auf Grund meist wesentlich knapperer Terminsetzungen sehr viel schwieriger. Deswegen raten Experten in diesem Falle ein Firmenexposé´ anzufertigen in dem wesentliche Fakten und Zahlen des Unternehmens genannt werden müssen. Damit erhält der Übergeber die Möglichkeit zur objektiven Präsentation seines Unternehmens auf sogenannten Übergabebörsen. Potentielle Interessenten erhalten so Einblick in die Unternehmensstrukturen aber auch in die Anforderungen an den Nachfolger und die finanziellen Vorstellungen die der geplanten Unternehmensübergabe zu Grunde liegen. Meldet sich darauf hin ein Interessent so kann der Übergeber unter Einforderung von genauen Daten, Referenzen, Finanzierungsvorstellungen und Motiven für die geplante Unternehmensübernahme erste Eindrücke gewinnen, bevor es zu einem persönlichen Kennenlernen kommt. Auch in diesem Fall der Übergabe an externe Personen gilt analog zur Übergabe im familiären Bereich, die möglichst frühzeitige Vorbereitung unter klarer Definition der Anforderungen wird zu einer langfristig nachhaltig erfolgreichen Unternehmensübergabe führen. Unabdingbares Werkzeug und somit ebenso zentrale Anforderung an Übernehmerkandidaten aus jedem Bereich ist die Erstellung eines Businessplans durch den Übernehmer. Erst bei der eigenen intensiven Beschäftigung mit diesem Werkzeug werden Fragen aufgeworfen die in weiterer Folge von Übergeber und Übernehmer gemeinsam beantwortet werden müssen.

Eine weitere Anforderung an den Übernehmer ist die kritische Auseinandersetzung mit den wirtschaftlichen Eckdaten, der Vergangenheit und der Zukunft des Unternehmens. Dabei werden auch die dem Übernehmer noch fehlenden Informationen aufgedeckt und müssen ebenso gemeinschaftlich erläutert werden. Die Erstellung des Businessplans stellt die erste unternehmerische Tätigkeit des Übernehmers dar und zeigt dem Übergeber bereits in diesem frühen Stadium des Übergabeprozess weitere Fähigkeiten zur Unternehmensführung bzw. noch zu schließende Leistungslücken auf. Weiterer Vorteil dieses Instrumentes ist, dass der Businessplan die Grundlage für Finanzierungsverhandlungen mit Kreditinstituten darstellt, und so für die Übergabebeteiligten sofort die Finanzierungsmöglichkeiten des Übernehmers klarstellen.²⁰

Nach detaillierter Abarbeitung dieser Anforderungspunkte zwischen Übergeber und Übernehmerkandidat wird sich die tatsächliche Eignung zur Unternehmensübergabe so sehr schnell heraus stellen.

²⁰ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 123.

3 Betrachtung von Klein- und Mittelunternehmen

3.1 Die Bedeutung von Klein- und Mittelunternehmen für die Wirtschaft

In der Unternehmenslandschaft bilden die Klein- und Mittelunternehmen das Rückgrat und haben so wesentlichen Einfluss auf die Struktur der Wirtschaft. Dies gilt nicht nur in Österreich oder Deutschland sondern in der gesamten Europäischen Union, wo der unternehmerische Mittelstand auch einen hohen Stellenwert genießt. Obwohl die KMU diesen besonderen Stellenwert für unsere Wirtschaft haben, gestaltet sich die quantitative Erfassung ihrer Unternehmensdaten als schwierig da besonders kleine Unternehmen von den primärstatistischen Erhebungen ausgenommen sind.²¹

Dem Österreichischen Bundesgesetz entsprechend wird alle zwei Jahre ein Bericht zur aktuellen Situation und zu den Möglichkeiten der Leistungssteigerung von Klein- und Mittelunternehmen verfasst und veröffentlicht. Aus dem letzten Mittelstandsbericht der im Jahr 2012 veröffentlicht wurde geht hervor, dass KMU einen wesentlichen Beitrag zum volkswirtschaftlichen Wohlstand in Österreich beitragen und die Gesamtwirtschaft krisenfester machen. Die Schaffung solider Werte, Flexibilität und Innovationsstärke sowie rasches Reagieren auf Konjunkturunbrüche und wirtschaftliche Veränderungen machen Klein- und Mittelunternehmen so bedeutend. Im Jahr 2012 waren in Österreich exakt 99,7% aller Betriebe Klein- und Mittelunternehmen was einer Zahl von rund 307.000 KMU entspricht. Trotz des Konjunkturunbruchs aus dem Jahr 2009 entspricht dies einer Steigerung von 2,7% seit dem Jahr 2008. 1,8 Millionen Beschäftigte und ein Jahresumsatz von 398 Milliarden Euro, was etwa 63% der gesamten Nettoumsätze entspricht, werden von KMU erwirtschaftet.²²

Aufgrund ihrer Bedeutung werden Klein- und Mittelunternehmen auch zunehmend von Wirtschaftsförderungsinstituten und dem Wirtschaftsministerium besonders stark unterstützt. Zinsbegünstigte Darlehen, Zuschüsse, Haftungsübernahmen und besondere Unterstützung für die Lehrlingsausbildung werden dabei angeboten. Von rund 100.000 Lehrstellen werden etwas mehr als 70.000 von den Klein- und Mittelunternehmen bereitgestellt, was im Hinblick auf die Zukunft ein wesentlicher Faktor zur Ausbildung von Facharbeitskräften darstellt. Ebenso große Bedeutung haben auch exportorientierte KMU die für den Standort Österreich eine wichtige und meist repräsentative Visitenkarte hinterlassen. Leider ist die Neigung zur Neugründung und unternehmerischen Selbstständigkeit im EU-Vergleich in Österreich vergleichsweise gering, was auf eine schwach ausgeprägte Gründungsneigung zurück geführt

²¹ Vgl.: https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/Klein-_und_Mittelbetriebe_in_Oesterreich.html; 28.03.2014; 21:09 Uhr.

²² Vgl.: http://www.bmwfw.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/Entwurf_Mittelstandsbericht2012.aspx; 28.03.2014; 21:35 Uhr.

wird. Durch Erkennung und Förderungsverstärkungen konnte nichtsdestotrotz ein Zugang von Neugründungen seit dem Jahr 2008 von jährlich knapp 3% verzeichnet werden.²³

Der ganzheitliche Wille zur Stärkung von Klein- und Mittelunternehmen ist auch an den länderübergreifenden Bemühungen der EU zu erkennen. Seit dem Jahr 2009 wird eine „Europäische KMU-Woche“ veranstaltet. Diese Veranstaltung zielt darauf ab Unternehmer über die möglichen Unterstützungen zu informieren, Jungunternehmer auf ihren Weg in die Selbständigkeit vorzubereiten und das politische Bewusstsein über die Bedeutung von Klein- und Mittelunternehmen zu stärken.²⁴

Bedeutend ist für die Wirtschaft auch, dass in Zukunft der Wille zur Unternehmensgründung ungebrochen bleibt. Hierbei wird speziell im Bereich der Jugendbildung angesetzt. Interesse und Neugier auf unternehmerische Selbstständigkeit wird mit Wettbewerben wie der Kinder Business week, Junior Company Programmen oder dem Businessplan-Wettbewerb gestärkt. Wirtschaftspolitisch zeigt der Staat damit erneut die zukünftige Bedeutung und Wichtigkeit von KMU auf, verbunden mit der Erwartung die Zahl der Neugründungen und Betriebsweiterführungen höher als die Betriebsschließungen zu halten.²⁵

3.2 Definition von Klein- und Mittelunternehmen

Die Literatur liefert verschiedene Abgrenzungskriterien zur Einteilung der Unternehmen. Die Entwicklung einheitlicher Einteilungskriterien scheiterte jedoch immer wieder auf Grund der unterschiedlichen Betriebsformen und Betätigungsfelder. Im EU-Raum gibt es daher auch keine rechtlich verbindliche Definition für Klein- und Mittelunternehmen. Die Einteilung der Unternehmen nach ihrer Größe geschieht im Wesentlichen nach einer Empfehlung der EU-Kommission betreffend der Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Die Empfehlung nennt hierfür drei quantitative und ein qualitatives Kriterium. Dabei können die quantitativen Kriterien eindeutig in Zahlen ausgedrückt werden, liefern eine sehr hohe Genauigkeit und werden auch regelmäßig bei statistischen Erhebungen ermittelt. Das qualitative Kriterium ist dabei nicht immer offensichtlich und schwerer ermittelbar, da hierbei mehrere Strukturmerkmale einfließen können.²⁶

²³ Vgl.: Bundesministerium für Wirtschaft, Familie & Jugend; Mittelstandsbericht 2012; Wien S.8.

²⁴ Vgl.: [http://www.bmwf.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/Die „EuropäischeKMU-Woche“](http://www.bmwf.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/Die_„EuropäischeKMU-Woche“).aspx: 01.04.2014 ; 14:40 Uhr.

²⁵ Vgl.: [http://www.bmwf.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/ Förderungderunternehmerischen Initiative.aspx](http://www.bmwf.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/FörderungderunternehmerischenInitiative.aspx): 01.04.2014; 14:58 Uhr.

²⁶ Vgl.: https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html: 01.04.2014; 15:57 Uhr.

Aus der nachfolgenden Tabelle erfolgt die Unternehmensklassifizierung mittels der vier Kriterien der EU Kommission.

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinst- unternehmen	bis 9	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €	in Abhängigkeit der Kapitalanteile bzw. der Stimmrechte
Klein- unternehmen	10 bis 49	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €	im Fremdbesitz < 25 Prozent
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €	
Groß- unternehmen	ab 250	> 50 Mio. €	> 43 Mio. €	

Tab. 1: Unternehmensklassifizierung.²⁷

Die Bewertung erfolgt laut den Empfehlungen der EU-Kommission nach einem Haupt-, zwei Finanz- und einem Nebenkriterium.

Als Hauptkriterium wird die Mitarbeiterzahl gesehen, da diese Kennzahl auch von außen leicht ersichtlich, und damit am aussagekräftigsten ist.

Die Bedeutung des Unternehmens, seine Leistungsfähigkeit und die Marktstellung wird hauptsächlich über den Umsatz bewertet. Dies ist das erste der beiden Finanzkriterien.

Neben dem Umsatz ist als zweites Finanzkriterium die Bilanzsumme zu berücksichtigen. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus dem Umstand, dass in Handelsunternehmen der Umsatz naturgemäß höher ist als in Produktionsunternehmen. Daher gilt es die Kombination aus Umsatz und Bilanzsumme zu betrachten und daraus auf die Unternehmensgröße und dessen Marktwert rückzuschließen. Eines der beiden Finanzkriterien kann auch überschritten werden ohne dass sich die Unternehmenseinstufung dadurch verändert.

Das Nebenkriterium der Eigenständigkeit ist insofern von Bedeutung, da kleine und mittlere Unternehmen ohne Unterstützung niemals über die Möglichkeiten und Mittel verfügen können als ihre vergleichbaren Konkurrenten mit externen Beteiligungen. Über das Unabhängigkeitskriterium sollen auch das rechtliche Gebilde und eventuelle Unternehmenszusammenschlüsse aufgezeigt werden, die in manchen Fällen eine über die eines kleinen oder mittleren Unternehmens hinausgehende Bedeutung haben können. Idealerweise sollten alle vier Bewertungskriterien zutreffen um ein Unternehmen optimal

²⁷ Quelle: In Anlehnung an die KMU Definition der Wirtschaftskammer Österreich.

zuordnen zu können, da dies allerdings nur selten der Fall ist, stellt die Anzahl der Mitarbeiter die vorherrschende Größe zur Unternehmenszuordnung dar.²⁸

Die Begriffe Kleinunternehmen und mittelständische Unternehmen und der sogenannte Mittelstand sind nicht deckungsgleich zu verwenden. Speziell wenn ein Unternehmen das quantitative Hauptkriterium der Mitarbeiterzahl deutlich überschreitet, der Umsatz jedoch unter 50 Millionen Euro und die Bilanzsumme unter 43 Millionen Euro bleibt, fällt es nicht mehr unter die KMU-Definition. Es wird aber sicherlich im Sinne der Definition des Bonner IfM-Institutes unter Mittelstand geführt werden, zumindest solange das qualitative Einteilungskriterium der Eigentümerführung bzw. Eigenständigkeit erfüllt wird.²⁹

3.3 Entscheidungskraft des Übergebers

Gerade Klein- und Mittelunternehmen werden sehr oft durch nur eine Person geführt. In den meisten anderen Fällen befindet sich das Unternehmen im Besitz einer Familie oder wird von einem bis zwei weiteren und häufig gleichberechtigten Partnern verwaltet. Darin liegt der entscheidende Unterschied wenn es irgendwann um das Thema Betriebsübergabe oder Veräußerung geht, wenn man Personengesellschaften und kleinen GmbH in den Vergleich zu großen und in ihren Gesellschafterverträgen sehr komplex geregelten Kapitalgesellschaften stellt. In familiär geführten Klein- und Mittelunternehmen besteht meist der Drang des Geschäftsführers Gewissheit über den weiteren Verlauf des Unternehmens für den Fall des eigenen Ausscheidens zu haben. Klarheit über eine geregelte und vor allem geeignete Unternehmensnachfolge, Weiterführung der Zielvorstellungen und Inkrafttreten eines Notfallplans im Falle des vorzeitigen Ablebens stellen eine einigermaßen solide Gewähr für das zukünftige Fortbestehen des Unternehmens dar. Wie bereits analysiert wurde bedürfen die Schritte auf dem Weg in eine geregelte Übergabe einer beträchtlichen Vorbereitungszeit und jeder Menge klarer oftmals durch Emotionen beeinflusster Entscheidungen.³⁰

In Klein- und Mittelunternehmen werden die Unternehmensziele oft nicht transparent gestaltet. Dies kann auf die flachen Hierarchien und den zentralen Führungsstil zurückgeführt werden. Um die Konflikte die bei einer anstehenden Unternehmensübergabe ohnehin anstehen möglichst gering zu halten, sollte der Übergeber die Möglichkeiten und seine Entscheidungskraft dahin gehend nutzen seine Ziele und Vorstellung klar und nachvollziehbar offen zu legen. Basierend auf diesen Festlegungen fällt es sowohl Übergeber und auch Übernehmer leichter sich mit dem Gegenüber, den Unternehmenswerten und der Frage über tatsächliche Eignung auseinander zu setzen. Bei der Nachfolgedurchführung werden vor allem zwei Hauptziele vom Übergeber in den Mittelpunkt gestellt.

²⁸ Vgl.: https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html; 03.04.2014; 18:58 Uhr.

²⁹ Vgl.: Glier: KMU - Die Mittelstandsdefinition der EU; 2008; Repräsentanz der BIW-Bank für Investments und Wertpapiere AG S. 4.

³⁰ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S. 11.

Zum einen ist es das Ziel zur Sicherung der Unternehmensweiterführung in gewohnter Weise und zum anderen das Ziel zur Sicherstellung des Einflusses der eigenen Familie. In der Praxis stellt die Erreichung dieser beiden Ziele einen wesentlichen Anteil dar, können diese aber auch sehr oft daran scheitern, dass dessen vollständige Erfüllung tatsächlich nicht möglich ist. Unternehmensberater raten daher vielfach sich als künftiger Übergeber nicht nur auf die eigene Entscheidungsmacht zu verlassen, sondern unter zur Hilfenahme von geeigneten Checklisten und externen Beratern die sinnbildlich gesprochenen Scheuklappen abzulegen und Entscheidungshilfe in dieser Form wahrzunehmen.³¹

Gehen wir aber vom Fall aus, dass der ausscheidende Gesellschafter im Unternehmen weitere gleichberechtigte Partner hat und das Unternehmen auch ohne ihn mit Sicherheit weitergeführt werden kann, so gilt das Hauptmerkmal der Entscheidung einer anderen Art. Der ausscheidende Gesellschafter kann in diesem Falle nicht über die Zukunft des Unternehmens entscheiden, sehr wohl aber über die Frage was mit seinem anteiligen Wert am Unternehmen geschehen soll. Im Grunde gibt es dafür nur zwei Möglichkeiten, welches im ersten Fall die anteilmäßige Übergabe an einen geeigneten Übernehmer aus der Familie darstellt und im zweiten Fall die Veräußerung der Unternehmensanteile. Naheliegend werden die verbleibenden Gesellschafter an einer Übernahme der Anteile interessiert sein um das Fortbestehen und den Führungsstil möglichst unverändert beibehalten zu können. Eine weitere Möglichkeit stellt aber auch die Abgabe der Unternehmensanteile an einen geeigneten Mitarbeiter aus den eigenen Reihen dar, der Interesse, Fähigkeiten und entsprechende finanzielle Mittel zur aktiven Führung eines Unternehmens aufbringen kann. Das Einvernehmen mit allen Gesellschaftern und eine transparente und systematische Aufarbeitung stellt wie im Falle eines alleinigen Gesellschafters das zentrale Merkmal für die erfolgreiche Durchführung dar.

Bewusstsein gilt es auch für den Fall des Ausscheidens des Gesellschafters im Zusammenhang mit den entsprechenden Befähigungsnachweisen zu schaffen. Handelt es sich nicht um ein freies Gewerbe, so müssen der Übernehmer oder die verbleibenden Gesellschafter über eine entsprechende Gewerbeberechtigung verfügen um das Unternehmen fortführen zu können. Eine Gewerbeberechtigung kann auch nicht im Ablebensfall von Todes wegen übertragen werden, jedoch entsteht ein kurzfristiges Fortbetriebsrecht der Verlassenschaft. Der Vertreter der Verlassenschaft gilt dann als gewerberechtlicher Geschäftsführer sofern mit der Gewerbeausführung keine Gefahren für das Leben und die Gesundheit von Menschen verbunden sind. Ansonsten müsste für eine sofortige Weiterführung ein gewerberechtlicher Geschäftsführer bestellt werden, was mit Kosten und erheblichen Störungen des Geschäftsbetriebes verbunden wäre. Man kann sich auch leicht vorstellen welchen Einfluss ein Erbschaftsstreit um das Unternehmen bzw. dessen Anteile mit sich bringen würde.³²

³¹ Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1.Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 20 ff.

³² Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S. 25.

Wenn die Entscheidung vom Übergeber endgültig gefällt wurde und wir gehen in Erläuterung der dabei entstehenden Rolle davon aus, dass ein geeigneter Übernehmer gefunden wurde, bedeutet dies für beide beteiligten Parteien sich an daraus entstandene Regeln zu halten. Für den Übergeber bedeutet es in erster Linie sich nicht mehr in die laufenden Entscheidungen des neuen Gesellschafters einzumischen. Durch seinen eigenen Wunsch wurde die Entscheidungsmacht an den Übernehmer übertragen. Dies bedeutet auch speziell in Familienunternehmen, dass der Übergeber sich auch im Fall von Liquiditätsproblemen möglichst nicht mehr finanziell zum Erreichen des Unternehmenserfolges beteiligen sollte um das Lebenswerk bei einem drohenden Scheitern vor dem Aus zu bewahren. Derartige Unterstützung sollte nur mehr nach genauer Situationsanalyse und gezielter Aussicht auf die Bekämpfung der Liquiditätsprobleme geleistet werden. Für den Nachfolger hingegen heißt es sich mit der vertraglich vereinbarten Situation auseinander zu setzen und den zukünftigen Weg unter Treffung eigener Entscheidung zu gehen. Es sollte dabei aber auf jeden Fall Privates vom Geschäftlichen getrennt werden. Gelingt die Geschäftsübernahme nicht, so darf das Scheitern niemals den finanziellen Ruin für die Familie bedeuten. Ebenso wenig sollte der Partner mit Kredithaftungen oder Bürgschaften belastet werden. Und bei privat haftenden Unternehmern gilt es sich besonders Gedanken um eventuelle Besitzübertragungen auf den Lebenspartner zu machen. Gründungsprogramme und spezialisierte Steuerberater sind die richtigen Anlaufstellen um ohne Gefahren für die eigene Familie erfolgreich in die Selbstständigkeit zu starten. Und nur wer seine betriebswirtschaftlichen Kennzahlen lesen und interpretieren kann wird bereits in der Übernahmephase die richtigen Weichen für einen erfolgreichen Unternehmensstart setzen und den Betrieb weiter auf Kurs bringen. Wer erst nach der Übernahme erkennt, dass er falsch gehandelt hat, muss um den Schaden gering zu halten besser früher als zu später die Notbremse ziehen.³³

³³ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 222.

4 Beispielhafte und praxisnahe Darstellung der Übergabe eines Kleinunternehmens

4.1 Das Unternehmen und die Vorbereitungen auf den Übergabeprozess

4.1.1 Der Übernehmer

Als junger und motivierter frisch gebackener Diplomingenieur (FH) für Wirtschaftsingenieurwesen, entschließt sich Herr Bauer seinem lang gehegten Wunsch nach beruflicher Unabhängigkeit intensiv nachzugehen. Nach der abgeschlossenen Lehre als Metallbauschlosser erkannte Herr Bauer bereits in jungen Jahren, dass sein Lernwille und das Interesse am Metallbau groß genug sind um die HTL-Matura in der Abendschule nachzuholen. Nach rund zehnjähriger Praxis als Schlosser und Projektleiter im Stahl- und Brückenbau in zwei unterschiedlichen Betrieben gelang es ihm in Abstimmung mit seiner Familie und seinem Arbeitgeber die Zeit dafür zu finden einen berufsbegleitenden Studiengang an der Fachhochschule Mittweida zu besuchen. Nun nach Fertigstellung des Studiums macht sich Herr Bauer Gedanken über den für ihn richtigen Weg in die Selbstständigkeit. Da es leider in seiner Familie kein Unternehmen gibt in welches er einsteigen könnte, bleibt die Wahl zwischen Neugründung oder der Unternehmensübernahme. Klar ist für ihn, dass er in der Metallbaubranche bleiben möchte um seine praktischen Erfahrungen und das neu erlernte betriebswirtschaftliche Wissen optimal einsetzen zu können.

Als Herr Bauer sich schon Gedanken über ein anzumietendes Betriebsobjekt macht, fällt ihm in der Tageszeitung eine Chiffreanzeige mit dem Titel „Erfolgreiches kleineres Stahlbauunternehmen, mit fähigem Personal und großem Kundenstock an motivierten Übernehmer abzugeben“.

4.1.2 Fragebogen als Werkzeug für den Erstkontakt

Ohne lange zu zögern richtet er eine unverbindliche Interessensbekundung an den anonymen Unternehmer und erhält nach wenigen Tagen prompt ein Antwortschreiben mit einem Fragebogen, welcher dem Übergeber einen ersten Eindruck vom Übernahmeinteressenten geben soll. Herr Bauer weiß aus seinen Recherchen, dass eine solche Vorgehensweise zum systematischen Abtasten der Eignung von Bewerbern nichts Ungewöhnliches darstellt. Ein potentieller Nachfolger muss als Unternehmer geeignet sein und das Unternehmen muss im Gegenzug geeignet sein den Lebensunterhalt der Unternehmerfamilie abzudecken. Ebenso muss das Unternehmen fähig sein mittels der Erträge den Kredit für den Unternehmenskauf zu tilgen. Herr Bauer weiß auch, dass diese Punkte einen Bewertungsmaßstab für die Finanzierungsentscheidung darstellen werden. Die zentrale Frage für den Übergeber, die er durch die Auswertung des Fragebogens hofft beantworten zu können, ist ob sich der

Interessent aus eigenem Antrieb in die berufliche Selbstständigkeit wagen will und ob er den damit verbundenen Herausforderungen gewachsen sein wird.³⁴

Herr Bauer füllt den erhaltenen Fragebogen wie folgt aus und retourniert ihn:

Persönliches	Eigenbewertung von 0 (sehr niedrig) bis 6 (sehr hoch)						
	0	1	2	3	4	5	6
Eigenverantwortlich mein eigenes Unternehmen zu führen ist mein voller Wunsch.							x
Ich bin oder war schon selbstständig	x						
Mein polizeiliches Führungszeugnis ist makellos.							x
Meinen privaten Zahlungsverpflichtungen komme ich immer pünktlich nach.							x
Ich bin in der Lage Startkapital oder Sicherheiten in die Existenzgründung einzubringen.					x		
In den letzten Jahren habe ich über normale Wochenarbeitszeiten hinaus gearbeitet, um meine Verpflichtungen gegenüber Kunden und Mitarbeiter einzuhalten.						x	
Ich bin in der Lage einen Jahresabschluss zu lesen und zu interpretieren.						x	
Ich habe in der Vergangenheit selbstständig Kalkulationen erstellt und Entscheidungen darauf abgeleitet.							x

Leistungsverhalten	Eigenbewertung von 0 (sehr niedrig) bis 6 (sehr hoch)						
	0	1	2	3	4	5	6
Ich bin ein Organisationstalent in allen Belangen meines Lebens.							x
Ich bin belastbar und Druck im betrieblichen und privaten Umfeld gewachsen.							x
Ich kann Prioritäten setzen.							x
Beharrlichkeit und Hartnäckigkeit sind Teil meiner Arbeitsweise.						x	
Ich bin in der Lage Fehlentscheidungen einzusehen und Konsequenzen daraus zu ziehen.						x	
Ich kann wenn es sein muss Nein sagen.							

Sozialkompetenz	Eigenbewertung von 0 (sehr niedrig) bis 6 (sehr hoch)						
	0	1	2	3	4	5	6
Ich treffe Entscheidungen vorrangig alleine.					x		
Ich kann erkennen ob meine Mitarbeiter überfordert sind und helfe dann gerne, aber ich erkenne auch wenn sie unterfordert sind und Sorge dann für entsprechende Auslastung.						x	
Ich habe Respekt und Achtung vor meinen Mitarbeitern und diskutiere manche Probleme mit ihnen							x
Ich bin ein Teamplayer und scheue mich auch nicht nachzufragen					x		
Mein Partner steht voll hinter meiner Entscheidung zur Selbstständigkeit.							x
Ich verfüge über notwendige Qualifikationen und Befähigungsnachweise.							x

Tab. 2: Fragebogen für Unternehmensnachfolger.³⁵

³⁴ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S 57.

4.1.3 Das Unternehmensexposé

Die erste Kontaktaufnahme über den noch relativ anonymen Fragebogen konnte die Grundvorstellungen des Übergebers erfüllen. Noch bevor ein persönliches Kennenlernen geplant ist wird der Übergeber dem Interessenten eine Firmenexposé zukommen lassen, dies ist hilfreiches Mittel zur professionellen Darstellung des eigenen Unternehmens für alle Arten von Übernahmeinteressenten. Eine solche Unternehmensdarstellung enthält in der Regel und je nach Unternehmensgröße 30 bis 50 Seiten. In einem solchen Exposé werden neben der Unternehmensvorstellung auch Fragen beantwortet die in der Regel bei einer Due-Dilligence-Prüfung gestellt werden. Dies bezeichnet ein Verfahren zur besonders sorgfältigen Prüfung des Unternehmens auf seine Stärken und Schwächen und die mit dem Unternehmenskauf verbundenen Risiken. In der Regel sollte man sich fachliche Unterstützung durch Unternehmensberater bei der Erstellung des Unternehmensexposé und auch bei dessen Bewertung hinzunehmen. Zur Darstellung des Unternehmens seien die wichtigsten Fakten wie folgt dargestellt.³⁶

Metallbau Sonnwender GmbH

Veräußerungsform:	Verkauf
Rechtsform:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Branche:	Metallbau
Standort:	Kärnten, Bezirk Wolfsberg
Gründungsjahr:	1984
Kurzbeschreibung:	Die Metallbau Sonnwender GmbH wurde vom derzeitigen Eigentümer und Geschäftsführer gegründet. Das Unternehmen beschäftigt sich mit der Anfertigung und Montage von konstruktivem Stahlbau, Behälterbau und der Herstellung von Abgasreinigungsanlagen. Weiters werden Lohnfertigung im Bereich der automatisierten Blechzuschnitte angeboten.
Eigentümerwechsel:	Der Eigentümer steht je nach Bedarf noch bis zu 2 Jahre zur Verfügung.

³⁵ Quelle: Eigengestaltung in Anlehnung an Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 60 ff.

³⁶ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 116.

Interessentenprofil:	Technisch fähiger Manager. Metallbauunternehmen das expandieren möchte. Branchenführungskräfte mit Wunsch der Selbstständigkeit.
Kunden:	Industrieunternehmen. Wohngenossenschaften. Größere und kleinere Produktionsunternehmen. Das Unternehmen hat zu 80% Stammkunden die es auch gewohnt sind bevorzugt behandelt zu werden.
Stärken:	Flexible Auftragsgestaltung dank der Unternehmensgröße. Kreative Lösungen auf Grund fähiger Fachkräfte. Schnelle Durchlaufzeiten. Sehr gutes und zuverlässiges Zulieferernetzwerk. Treue Stammkundschaft. Sehr geringe Personalfluktuation.
Schwächen:	Begrenzte räumliche Situation durch kleines Grundstück. Investitionsbedarf beim Maschinenpark. Keine Zertifizierung nach SCC und EN 1090-2.
Immobilien:	Die Immobilie besteht aus einer Produktionshalle mit 900m ² und einem angrenzenden repräsentativen Bürogebäude in zweistöckiger Bauweise mit insgesamt 160m ² . Das Grundstück misst 1700m ² und wird auf zwei Seiten von Wald eingegrenzt. Die gesamte freiliegende Fläche ist asphaltiert und der Zustand von Produktionshalle und Bürogebäude ist als sehr gut zu bewerten. Die Immobilie ist ein Mietobjekt mit günstiger Langzeitvereinbarung.
Mitarbeiterentwicklung:	2014: 14 Arbeiter und 3 Angestellte. 2013: 14 Arbeiter und 3 Angestellte. 2012: 12 Arbeiter und 3 Angestellte.
Umsatzentwicklung:	2014: 2,50 Millionen Euro (geschätzt). 2013: 2,42 Millionen Euro. 2012: 2,05 Millionen Euro.
Maschinenpark:	Flurkran 20to – 2 Stk. BJ. 2000. Gabelstapler Gas 8to – BJ. 1999. Klein-LKW 3,5to – BJ. 2010. Mannschaftstransporter 9 Sitze – BJ 2007. PKW Kombi – BJ. 2007. Schlagschere 4m – BJ 1993.

Abkantpresse 20to – BJ 1990.
 Automatisierte Plasma - Schneidanlage 6x2m – BJ 2005.
 Mehrere Schweißgeräte und Standardwerkzeuge.

Übergabegrund: keine Angabe.

Kaufpreisvorstellung: 2-faches EBIT entspricht 1,45 Mio. Euro.
 (bei komplettem Verbleib von EK und Bilanzgewinn)

Bilanz aus dem Jahr 2013

<u>Aktiva</u>	<u>Passiva</u>
<u>A Anlagevermögen</u>	A: <u>Eigenkapital</u>
Immaterielle VG	Nennkapital
- Lizenzrechte 2.129,00	- Gezeichnetes Kapital 36.000,00
- Schutzrechte 1.500,00	Kapitalrücklagen 0,00
Sachanlagen	Gewinnrücklagen 0,00
- Fuhrpark 6.250,00	Bilanzgewinn 515.821,58
- Betriebs- und 88.615,93	davon Verlustvortrag (-22.326,28)
Geschäftsausstattung	B: <u>Unversteuerte Rücklagen</u> 12.830,20
- Technische Anlagen 90.550,00	C: <u>langfr. Rückstellungen</u> 165.710,56
und Maschinen	D: <u>Verbindlichkeiten aus LL</u> 341.297,30
- Geleistete Anzahlungen 9.450,00	E: <u>Rechnungsabgrenzungsposten</u> 0,00
Anlagen in Bau	
Finanzanlagen 0,00	
<u>B: Umlaufvermögen</u>	
Vorräte	
- Warenbestand 301.001,53	
Forderungen aus LL 434.826,10	
Kassa und Bank	
- Bankguthaben 134.837,08	
- Kassenbestand 2.500,00	
<u>C: Rechnungsabgrenzungsposten</u> 0,00	
€1.071.659,64	€ 1.071.659,64

Gewinn- und Verlustrechnung aus dem Jahr 2013

+ Umsatzerlöse gesamt	+ 2.421.635,20
+ Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	+ 4.800,00
+ Übrige betriebliche Erträge	+ 2.230,10
+ Summe betriebliche Erträge	+ 2.428.665,30
- Löhne	- 441.094,08
- Gehälter	- 126.587,47
- Aufwendungen für Abfertigungen	- 25.347,22
- Gesetzliche Sozialabgaben	- 155.373,23
- Sonstige Sozialaufwendungen	- 12.623,58
- Summe Personalaufwand	- 761.025,58
- Materialaufwand	- 855.408,75
- Abschreibungen	- 71.923,07
- Sonstige Steuern	- 11.898,23
= BETRIEBSERGEBNIS (EBIT)	+ 728.409,67
+ Zinserträge	+ 1.453,00
- Zinsaufwand	- 12.332,19
= FINANZERGEBNIS	- 10.879,19
= EGT	+ 717.530,48
- Ertragssteuern 25%	- 179.382,62
= JAHRESÜBERSCHUSS	+ 538.147,86
+ Rücklagenveränderung	+ 0,00
- Verlustvortrag aus dem Vorjahr	- 22.326,28
= BILANZGEWINN	+ 515.821,58

Herr Bauer erstellt aus dem erhaltenen Jahresabschluss die wichtigsten Bilanzkennzahlen und versucht diese im Anschluss objektiv zu bewerten. Dies nimmt er als wichtiges Hilfsmittel um zu prüfen wie es um das Unternehmen steht.

Bilanzkennzahlen aus dem Jahr 2013

$$\begin{aligned}
 \text{Liquidität: (1.Grades)} &= \frac{\text{flüssige Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 \\
 &= \frac{137.337,08}{341.297,30} \times 100 \\
 &= \underline{40,24\%}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Eigenkapitalquote:} &= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100\% \\
 &= \frac{564.651,78}{1.071.659,64} \times 100\% \\
 &= \underline{52,69\%}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Umsatzrentabilität:} &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100\% \\
 &= \frac{515.851,58}{2.421.635,20} \times 100\% \\
 &= \underline{21,30\%}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Eigenkapitalrentabilität:} &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100\% \\
 &= \frac{515.851,58}{564.651,78} \times 100\% \\
 &= \underline{91,36\%}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Return on Investment (ROI):} &= (\text{Gewinn} + \text{FKZ}) / \text{Umsatz} \times \text{Umsatz} / \text{durchs. Gesamtkapital} \\
 &= \frac{(515.821,58 + 12.332,19)}{2.421.635,20} \times \frac{2.421.635,20}{1.071.659,64} \times 100\% \\
 &= \underline{49\%}
 \end{aligned}$$

<u>Cash Flow I:</u>	Jahresüberschuss	538.147,86
	+ Abschreibungen	+ 71.923,07
	+ Rückstellungen	+ 165.710,56
	<u>= Cash Flow I</u>	<u>= 775.781,49</u>

Bewertung der Bilanzkennzahlen durch Herrn Bauer

Aus der Liquidität ersten Grades sollten die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen möglichst rasch abgedeckt werden um eine Skontierung der Lieferanten vornehmen zu können. Ist dies geschehen bewegt sich der Prozentsatz auf einen Wert der für einen Metallbaubetrieb üblich ist.

Die Eigenkapitalquote ist als überdurchschnittlich hoch zu beurteilen, da diese branchenbezogen meist nur zwischen 15% und 30% liegt. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Gewinnausschüttungen gering sind und Eigenkapital im Unternehmen gelassen wird. Diese hohe Eigenkapitalquote bringt dem Unternehmen Sicherheit und Unabhängigkeit.

Ebenso positiv kann die Umsatzrentabilität beurteilt werden, die in Abhängigkeit der Unternehmensgröße naturgemäß immer kleiner wird. Für die Metallbau Sonnwender GmbH muss das vergangene Jahr außergewöhnlich gut verlaufen sein, da Prozentsätze zwischen 5% und 10% bereits ein gutes Ergebnis darstellen. Es bleibt hierbei zu hinterfragen ob diese Werte auch in den vorangegangenen Jahren erwirtschaftet werden konnten.

Gleiche Beurteilung bringt auch die Analyse der Eigenkapitalrentabilität. Es bleibt auch hierbei zu vermuten, und in weiterer Folge zu prüfen, ob dieser Wert die Regel oder eine enorme Abweichung vergangener Jahre darstellt.

Auch für ROI, welcher mit der Umsatzrentabilität und der Kapitalumschlaghäufigkeit zusammen hängt, konnte somit im Vorjahr ebenfalls ein überdurchschnittlich guter Wert, der weit über dem Branchendurchschnitt von etwa 15% liegt erwirtschaftet werden.

Der erwirtschaftete Cash Flow macht das Unternehmen für die bevorstehende Nachfolge attraktiv, da der Betrag zu Selbstfinanzierung und somit für die dringend notwendigen Investitionen in den Bereichen Maschinenparkaufwertung und Zertifizierung verwendet werden könnte.³⁷

Zusammengefasst fällt die Bewertung der Bilanzkennzahlen überdurchschnittlich positiv aus. Dabei ist aber immer eine gewisse Skepsis geboten, denn aus den vorhandenen Unterlagen ist es Herrn Bauer nicht möglich Rückschlüsse über vorangegangene Jahre zu ziehen. Es ist durchaus üblich Unternehmen die kurz vor der Nachfolge, und in diesem Fall vor dem Verkauf stehen, darauf vorzubereiten für den Übernehmer besonders attraktiv zu wirken. Eigenkapital wird nicht mehr entnommen, notwendige Investitionen könnten aufgeschoben worden sein. Der Grund hierfür liegt für den Übergeber darin, dass ein Unternehmen welches wirtschaftlich schlecht aufgestellt ist, nur sehr schwer einen Interessenten für die Unternehmensübernahme finden wird. Auch ein Verkaufserlös wird kaum oder maximal in Höhe des Eigenkapitals realisierbar sein. Somit heißt es nach dem positiven Erstfazit, das sich mittels der Überprüfung der Bilanzkennzahlen ergeben hat, weiter in die Tiefe zu gehen und Daten der Vorjahre ebenso kritisch zu analysieren.

4.1.4 Der Übergeber und dessen Übergabegründe

Die Gründe für eine bevorstehende Unternehmensübergabe sind nicht sehr vielfältig gestreut. Meist handelt es sich um das Erreichen des Pensionsalters des Unternehmers oder um den Wunsch der Übergabe aus gesundheitlichen Gründen. In wenigen Fällen möchte der Unternehmer mehr Freizeit genießen und sich deshalb beruflich umorientieren. Häufiger kommt es vor, dass der Unternehmer seinem Nachfolger aus der eigenen Familie vorzeitig sein Unternehmen überträgt und dabei dem Übernehmer noch einige Zeit im Betrieb erhalten bleibt. In jedem Fall sollte sich der scheidende Unternehmer über die Anforderungen die er seinem Nachfolger stellt bewusst sein. Darüber hinaus fängt mit dem Entschluss das Unternehmen zu übergeben eine umfangreiche Planungsphase an.³⁸

Mit der Planung beginnt für den scheidenden Unternehmer der Abschied aus dem eigenen Unternehmen, was speziell in Familienbetrieben Ursache für Konflikte und ein mögliches Scheitern der Übergabe sein kann. Der Unternehmer sollte sich bereits mit dem Eintreffen eines der erwähnten Übergabegründe Gedanken darüber machen wie er seine Zukunft verbringen möchte. Jeder Nachfolger wird froh sein, dass der Übergeber für Fragen noch eine gewisse Dauer greifbar ist, trotzdem sollte der Rückzug schrittweise und konsequent vollzogen werden um den Weg für neue Ideen und Perspektiven frei zu machen.

³⁷ Vgl.: Vollmuth: Bilanzen richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten; 9. Auflage 2009; Haufe Verlag S. 40 ff.

³⁸ Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1. Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 20 ff.

Unternehmensberater raten weiters dazu die Vorstellungen über die Zeitspanne der Übergangsphase mit dem Nachfolger und der eigenen Familie zu besprechen und zu begrenzen. Ebenso sind die Wünsche und Ziele für die Zeit nach der aktiven Karriere als Unternehmer gegebenenfalls schriftlich festzuhalten und im laufenden Übergabeprozess ständig zu erweitern. Vorteil dieser Methode ist das schrittweise Erreichen der eigenen Reife für den neuen Lebensabschnitt. Es gilt dies für den Übergeber der in eine ungewohnte Zeit von Freizeit blickt, aber auch für den Übernehmer der so in Teilbereichen die Verantwortung für das Unternehmen übertragen bekommt. Genau dieses anfängliche Festlegen von Verantwortungsübertragung macht das Loslassen aber auch das Reinwachsen in das Unternehmen wesentlich angenehmer.³⁹

Im Fall der eingangs vorgestellten Metallbau Sonnwender GmbH wird davon ausgegangen, dass der derzeitige Geschäftsführer und einstige Gründer des Unternehmens über keinen Nachfolger aus seiner Familie verfügt. Bei Recherche im näheren Verwandtenkreis hat sich gezeigt, dass das Interesse für eine Unternehmensübernahme sehr gering und eine Eignung nur in Teilbereichen vorhanden ist. Aus diesem Grund und dem kurz bevorstehenden sechzigsten Geburtstag des Unternehmers hat sich Herr Sonnwender dazu entschieden seinen Betrieb zum Verkauf anzubieten. Um das gesetzliche Pensionsantrittsalter zu erlangen plant Herr Sonnwender dem zukünftigen Betriebsübernehmer noch für einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren zur Verfügung zu stehen.

4.2 Kontrollierte Unternehmensübergabe

4.2.1 Zeitplan zur kontrollierten Unternehmensübergabe

Eine Studie der KMU-Forschungsanstalt Austria zeigt, dass in Österreich etwa 50% der Unternehmen frühzeitig, und die andere Hälfte beim Erreichen des Pensionsalters des Unternehmers übergeben werden. Auf Nachforschung warum ihr Unternehmen frühzeitig übergeben wurden, antworteten die meisten Unternehmer mit wirtschaftlichen oder familiären Problemen. Ebenso hat die KMU-Forschung Gespräche mit Unternehmerkindern geführt die eine Unternehmensnachfolge ablehnten. Dabei kam es zu dem interessanten Ergebnis, dass die meisten nicht bereit waren bis zum vierzigsten oder gar fünfzigsten Lebensjahr darauf zu warten sich im Betrieb eigenverantwortlich verwirklichen zu können. In solchen Fällen führte dies später zu massiven Problemen bei der Unternehmensübergabe, da kein geeigneter Übernehmer mehr vorhanden war. Dies ist besonders schade für das betroffene Unternehmen da die notwendigen Impulse und Energien kombiniert mit dem benötigten Freiraum vom Übernehmer gekommen wären um das Unternehmen langfristig erfolgreich weiter führen zu können. Doch wie so vieles im Leben ist ebenso viel im Unternehmen nicht immer planbar. Eine schwere Krankheit, Todesfälle oder unvorhersehbare Schicksale können den Unternehmer aus seinem Betrieb reißen, noch lange bevor die Zeit für eine Nachfolgeplanung

³⁹ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S. 11.

gekommen ist. Trotzdem gibt es eine Frist in der sich der Unternehmer darüber Gedanken machen muss wie das Unternehmen weiter geführt werden soll.⁴⁰

Wie bereits in den einführenden Worten erwähnt, stellt es sich allerdings als großer Vorteil heraus wenn der Unternehmer bereits am Tag der Gründung für sich selber festgelegt hat wie lange er im Unternehmen arbeiten möchte. Denn mit der Festsetzung des geplanten Ausstiegs kann auch rechtzeitig mit der Planung und der tatsächlichen Unternehmensübergabe begonnen werden. Die Fachliteratur setzt keine exakt definierte Mindestdauer für eine gelungene Unternehmensübergabe fest. Ebenso gilt eine überdurchschnittlich lange Zeitdauer für den Übergabeprozess keineswegs als Erfolgsgarantie für den Unternehmensfortbestand unter dem Nachfolger. Unternehmensberater setzten allerdings als Richtlinie eine Dauer von zwei bis drei Jahren fest. Die Vorteile liegen bei diesem Erfahrungswert für die Übergabebeteiligten auf der Hand. Der Übergeber lernt loszulassen und wird gezwungen schrittweise die Zügel aus der Hand zu geben, wobei es für den Übernehmer den Vorteil einer stetigen Einarbeitung mit Verantwortungsübernahme in Teilbereichen mit sich bringt. Weiters steht für die festgesetzte Dauer einer begleitenden Unternehmensübergabe der Übergeber dem neuen Unternehmer mit Rat und Tat zur Verfügung. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Sinne auch die Bekanntmachung und der Vertrauensgewinn von Kunden und Lieferanten. Trotzdem liegt es im Ermessen des künftigen Übergebers sich einen solchen Zeitplan zu recht zu legen und auch den zeitlichen Rahmen der Unternehmensnachfolge individuell festzusetzen.

Eine geregelte Unternehmensnachfolge bringt Vorteile, eine fehlende gewisse Risiken mit sich die wie folgt kurz erläutert werden sollen.

4.2.2 Vorteile, Risiken und Meilensteine bei der Unternehmensübergabe

Eine exakte Auflistung von Vor- und Nachteile sowie der Risiken bei der Unternehmensübergabe lässt sich nicht nach Lehrbuch und nach Punkten aufstellen. Trotzdem gibt es einige grundlegende Beispiele die obwohl der Differenziertheit aller Unternehmen nahezu immer anwendbar sind. Sie gelten als Grundlage um den Unternehmer dazu zu veranlassen die Unternehmensübergabe rechtzeitig in geordnete Wege zu leiten.

Zu den Vorteilen einer rechtzeitig geplanten Unternehmensnachfolge zählen:

- Gezielte, schrittweise Einarbeitung des Nachfolgers führt zu gelungener Übergabe oder erfolgreichen Verkauf.
- Vermögenssicherung und Altersvorsorge.
- Sicherung und Erhalt des Unternehmens und der Arbeitsplätze.
- Erzielung wesentlicher Steuerersparnis und damit höheres verbleibendes Familienvermögen.
- Anerkennung für den Übergeber für die Leistung der erfolgreichen Unternehmensübergabe.

⁴⁰ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 6.

- Zeit zur Findung von Hobbys und außerbetrieblicher Interessen.
- Betriebswirtschaftliche Fragen der Finanzierung, Förderung und Steuererleichterung können für den Übernehmer bereits vorausgeplant werden.⁴¹

Risiken für Unternehmen ohne Nachfolgeregelung:

- Verunsicherung von Kunden und Mitarbeitern.
- Unternehmen verliert an Attraktivität und damit an Wert für potentielle Übernehmer.
- Eintreten der gesetzlichen Erbfolge im Todesfall, die meist hinsichtlich der Vermögensaufteilung so nicht gewünscht war.
- Hohe Steuerbelastung und rechtliche Nachteile im Ablebensfall.
- Liquiditätsprobleme weil die Finanzierung nicht zeitgerecht und zukunftsorientiert ausgerichtet wird.
- Mögliche Unruhen durch Führungslosigkeit im Unternehmen.
- Zerstörung des eigenen Lebenswerkes bis hin zur Insolvenz.⁴²

In unserem Beispiel konnte der Übernahmeinteressent beim ersten persönlichen Treffen bereits erfahren, dass dem Unternehmer kein Nachfolger aus dem Familienkreis zur Verfügung steht. Um das Unternehmen, seine Mitarbeiter und auch seine finanziellen Interessen richtig abzusichern, hat er sich einen Zeitrahmen von rund zwei Jahren für den Übergabeprozess zurechtgelegt. Dem zuvor erging bereits eine fast einjährige persönliche Auseinandersetzung mit diesem Thema bis alle Unterlagen und Vorstellungen zur Nachfolgesuche entsprechend zur Verfügung standen. Umgelegt auf die Erläuterungen im Bezug auf einen kontrollierten Ablauf der Unternehmensübergabe kann man davon ausgehen, dass in unserer angenommenen Darstellung der Unternehmer eine gute Vorstellung über die komplette Dauer einer Unternehmensübergabe hat und rechtzeitig mit den Vorbereitungen begonnen hat.

Weiters erklärt der Unternehmer dem Übernahmekandidaten, dass er bereits frühzeitig Meilensteine für das spätere Gelingen seiner Unternehmensübergabe gesetzt habe. Den wider dem Glauben, dass die Unternehmensübergabe zumindest zwei bis drei Jahre dauern sollte, raten Experten auch damit bereits bei Existenzgründung zu beginnen. Das heißt, dass die Setzung von Meilensteinen bereits frühzeitig und eingeteilt in drei Phasen begonnen werden soll. Die erste Phase beginnt bereits bei Unternehmenseröffnung bzw. bei der Unternehmensübergabe. Die zweite Phase im Alter zwischen vierzigsten und fünfzigsten Lebensjahr des Unternehmers und die dritte zwischen dem fünfzigsten und sechzigsten Lebensjahr.

⁴¹ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S.6.

⁴² Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 6.

Die Meilensteine in Phase 1:

- Notfall-Regelung und Testament einrichten um für Schicksalsschläge vorzusorgen und die Familie und das Unternehmen bestmöglich abzusichern.
- Da Lebensgefährten gegenüber Ehepartnern erbrechtlich massiv benachteiligt sind gilt es im Bedarfsfall vertragliche Vermögensregelungen zu treffen.
- Sinnvolle Gestaltung mit Hilfe von Steuerberater ob Liegenschaften in Privateigentum bleiben sollen oder ins Unternehmen übergehen.
- Mietrechte für den Unternehmer und dessen Familie optimal gestalten (wer soll im Mietvertrag aufscheinen?).
- Bei Personen- wie auch Kapitalgesellschaften soll die Gesellschaftsvereinbarung klare Regelungen für Eintritt, Austritt, Vererbung, Nachfolge und Unternehmenswertberechnung sorgen.⁴³

Die Meilensteine in Phase 2:

- Interesse am Unternehmen bei potentiellen Nachfolgern wecken und beobachten.
- Altersvorsorge für sich und seine Familie aufbauen.
- Staatliche Pensionsvorsorge analysieren und Beitragszahlungen entsprechend vornehmen und auch beibehalten.
- Den Wert und die Attraktivität des Unternehmens kennen und stetig weiterentwickeln. Konkrete Strategie für die Zukunft und die Unternehmensziele.⁴⁴

Die Meilensteine in Phase 3:

- Konkrete Weichen für eine mittelfristige Unternehmensübergabe stellen. Bedenken, dass unvorhergesehene Dinge den geplanten Zeitrahmen der Übergabe deutlich verlängern können.
- Finanzierungen entsprechend der geplanten Unternehmensübergabe auslegen. Das Kreditinstitut in die Pläne einweihen und Ergebnisse vorlegen.
- Letzte Chance für die eigene Altersvorsorge nutzen.⁴⁵

Kann der Unternehmer für sich selbst all die angeführten Punkte als erfolgreich erledigt betrachten, so ist das Unternehmen reif für eine kontrollierte Übergabe. Ebenso sicher werden die finanziellen Interessen für die Altersvorsorge des Übergebers entsprechend geregelt sein.

⁴³ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 7.

⁴⁴ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 7.

⁴⁵ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 7.

4.3 Ermittlung der finanziellen Bedarfe

4.3.1 Finanzielle Bedürfnisse für den Lebensabend des Übergebers

In Abstimmung mit dem Lebenspartner muss sich der zukünftige Übergeber Gedanken über seine finanziellen Bedürfnisse nach der aktiven Zeit als Unternehmer machen.

In Abhängigkeit ob der Lebenspartner eigene Einkünfte aus staatlicher oder privater Pensionsvorsorge beziehen wird, sind die zu erwartenden monatlichen Kosten den monatlichen Einnahmen aus der Altersversorgung gegenüber zu stellen. Wie beinahe in allen Bereichen der Übergabepfung gilt es auch bei der Planung der finanziellen Bedürfnisse damit so früh wie möglich zu beginnen. Dabei sollte der Unternehmer keinesfalls Erlöse aus dem Verkauf seines Unternehmens miteinplanen, da Statistiken von Steuerberatern zeigen, dass es nur in den wenigsten Fällen zu erwähnenswerten Gewinnen kommt. Im Falle der Unternehmensübergabe an einen Nachfolger aus der Familie trifft dies ganz besonders zu, schon alleine aus dem Grund, dass meist nicht nur der Übernehmer den Betrieb ohne Entgelt übergeben bekommen muss um die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und im Falle von weiteren Erbberechtigten Abfindungszahlungen an diese geleistet werden müssen. Damit bleiben meist neben dem positiven Eigenkapital zum Übergabezeitpunkt nach der Aufteilung keinerlei positive Erlöse.

Das Aufstellen einer relativ einfachen Checkliste unter Ermittlung und Eintragung der monatlichen Kosten für den Unternehmer und gegebenenfalls seiner Familie stellt eine schnell zu ermittelnde Grundlage für die Ausrichtung der benötigten Altersvorsorge dar. Da die Entwicklung des staatlichen Rentensystems immer weiter in Richtung Grundversorgung geht, wird eine private gut geplante Vorsorgelösung dazu notwendig sein den gewohnten Lebensstandard erhalten zu können. Die Weichenstellung dafür sollte zumindest zehn Jahre vor dem geplanten Austritt aus der Selbstständigkeit erfolgen, da die dafür notwendigen Investitionen in kleineren monatlichen Beträgen angespart werden können. Man stelle sich vor eine Vorsorge für weitere drei Jahrzehnte im Ruhestand müsste innerhalb eines letzten unternehmerisch aktiven Jahres finanziert werden, das scheint auch für Spitzenverdiener ein Ding der Unmöglichkeit zu sein. Somit wird sich ein Unternehmer der sein Wunscheinkommen für den Lebensabend frühzeitig ermittelt und definiert hat, bereits in seiner aktiven Phase mehr Geld beiseite legen als derjenige der solange Arbeiten möchte wie es ihm Spaß bereitet. In dieser zeitlich frühen Festlegung und Sicherung des Einkommens im Lebensabend spiegelt sich der vorhin erläuterte zweite Meilenstein der Betriebsübergabepfung wieder. Um zu verdeutlichen, dass auch ein größerer Barbetrag mit den derzeitigen und künftig zu erwartenden Verzinsungen nicht für ein ewiges Leben reichen, sei in der folgenden Tabelle in Abhängigkeit der möglichen Entnahmezeit eines bestimmten monatlichen Barvermögens bei verschiedenen Verzinsungssätzen die Reichweite in Jahren für den ersparten Betrag dargestellt.⁴⁶

Für die dargestellte Metallbau Sonnwender GmbH gehen wir davon aus, dass der Unternehmer sich bereits vor rund zehn Jahren mit seiner Altersvorsorge beschäftigt hat und

⁴⁶ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S 22.

mittels einem von ihm eingerichteten Ansparprodukt bei einem Finanzinstitut im Alter von zweiundsechzig Jahren einen Barbetrag von 250.000€ erhält.

Kapitalvermögen zum Rentenanstritt in €	Entnahme in Jahren	kalk. Zinssatz	Monatsrente in €
250.000	10	2%	2.294,45
250.000	10	3%	2.403,25
250.000	10	4%	2.514,09
250.000	20	2%	1.260,44
250.000	20	3%	1.377,94
250.000	20	4%	1.500,44
250.000	25	2%	1.055,44
250.000	25	3%	1.177,28
250.000	25	4%	1.305,30

Tab. 3: Darstellung der möglichen monatlichen Rentenauszahlungen unter Annahme von verschiedenen Laufzeiten und Zinssätzen.⁴⁷

Als cleverer Geschäftsmann erkannte Herr Sonnwender natürlich, dass die Voraussetzungen mit dieser Sparform in seiner Rente nicht besonders gut für ihn sind. Denn unter der Annahme, dass keine weiteren Einnahmen aus anderen Pensionsansprüchen erzielt werden können dürfte er entweder nicht besonders alt werden oder müsste seine Ansprüche im Alter drastisch reduzieren. Nicht zu vergessen, dass die heutige Zinssituation für fest angelegtes Kapital wesentlich schlechter ausfällt als jene vor rund zehn Jahren als unser Unternehmer diese Kalkulation ansetzte. Ohne zu wissen ob für das in Zukunft zu übergebende Unternehmen ein wesentlicher Gewinn abfallen würde, musste er unter Berücksichtigung seiner, in Abhängigkeit der geleisteten Beiträge zu erwartenden staatlichen Rente weitere Maßnahmen zur Absicherung der eigenen Ansprüche im Alter treffen. Mehrere Möglichkeiten kommen hierfür in Frage:

- Erhöhung der Beiträge in das staatliche Pensionssystem.
- Steuerlich bevorzugte Leistungen aus eigens eingerichteter Firmenpension.
- Staatlich geförderte private Altersvorsorge.
- Private Anschaffung von Ertragsobjekten zur Schaffung von Mieteinnahmen.
- Nachkauf von fehlenden Versicherungszeiten, wobei hierbei die Rentabilität auf jeden Fall abzuschätzen ist.
- Verwertung von Urheber- oder Patentrechten.⁴⁸

⁴⁷ Quelle: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 25.

⁴⁸ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S14 ff.

In Anbetracht der aktuell wirtschaftlich sehr positiven Situation der Sonnwender GmbH für den anstehenden Unternehmensverkauf, kann bereits vorab davon ausgegangen werden, dass zusätzlich zu den Vorkehrungen vom Unternehmer noch ein Gewinn aus dem Unternehmensverkauf erwirtschaftet werden kann.

4.3.2 Mögliche Abfindungen für Familienmitglieder und Unternehmensteilhaber

Bei jeder Durchführung einer Unternehmensnachfolge gibt es eine breite und in fast keinem Fall exakt gleiche Palette von Umsetzungsmöglichkeiten. Eines haben aber alle Unternehmensübergaben parallel, das sind die vielfältigen und für das Unternehmen vorteilhaften Gestaltungsmöglichkeiten aus steuerlicher Sicht. Die ungünstigste Variante aus menschlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht einer Unternehmensnachfolge ist der Tod des Unternehmers. Dies ist auch steuerlich und rechtlich der schlechteste Fall, da eine vorausschauende Gestaltung wie in den drei Phasen der Übergabeplanung erläutert nicht mehr möglich ist.⁴⁹

Grundsätzlich gilt, dass die Regelungen des Erb- und Schenkungssteuerrechts subsidiär, das heißt Hilfe leistend zu den Regelungen des Gesellschaftsrechts stehen. Somit gilt es, egal ob das Unternehmen in späterer Folge einem Nachfolger übergeben oder verkauft werden soll, für den Unternehmer ein Testament zu verfassen. Neben dem Testament muss der Unternehmer, besonders dann wenn er nicht alleiniger Eigentümer des Unternehmens ist, gesellschaftsvertragliche Regelungen, in Form von einer Klausel im Gesellschaftsvertrag zur Vererbung der Geschäftsanteile eintragen lassen. Denn die Wirksamkeit einer testamentarischen Verfügung über den Nachfolger muss gleichzeitig im Gesellschaftsvertrag verankert sein um uneingeschränkte Gültigkeit zu erlangen. Natürlich kann im Gesellschaftsvertrag und gleichzeitig im Testament der Nachfolger namentlich benannt werden. Weitere Erben die nicht mit dem Erbe vom Unternehmen bedacht werden haben lediglich einen finanziellen Anspruch aus dem Firmenvermögen. Das heißt um Erbe am Unternehmen beziehungsweise Unternehmensanteilen zu werden, muss der Erbe namentlich im Testament und im Gesellschaftsvertrag vermerkt sein. Diese Regelung gilt für Personengesellschaften. Bei Kapitalgesellschaften kann die Vererbung von Unternehmensanteilen nicht beschränkt werden, da diese grundsätzlich frei vererblich sind. Auch wenn im Testament oder Gesellschaftsvertrag die Vererbung von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft vorgesehen wurde, kommen diese Vereinbarungen nach den Gesetzen des BGB nicht zur Anwendung.⁵⁰

Bereits jetzt leicht zu erkennen ist, dass die Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten des Unternehmers aber auch der Verkauf vergleichsweise einfach und planbar abzuwickeln sind. Im familiären Umfeld sowieso, da in Österreich mit 1.08.2008 die Erbschafts- und

⁴⁹ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 29 ff.

⁵⁰ Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1.Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 55 ff.

Schenkungssteuer entfallen ist. Grundstücke, also auch Firmenimmobilien unterliegen stattdessen der Grunderwerbssteuer, auch bei unentgeltlicher Übertragung. Unentgeltliche Übertragung anderer Vermögensgegenstände wie Sparbücher, Aktien oder Betriebe müssen dem Finanzamt lediglich gemeldet werden. Die Abfindung von weiteren Familienmitgliedern kann so über Erb- und Pflichtteilsverzicht rechtlich rasch geregelt werden. Vorausgesetzt es besteht Einigung über die Weiterführung und Abfindung der Familienmitglieder aus dem Unternehmensvermögen.⁵¹

Schwieriger wird die Vermögensaufteilung im Todesfall des Unternehmers. Die gesetzliche Erbfolge tritt dann in Kraft, wenn kein gültiges Testament oder notarieller Erbvertrag errichtet wurde. Die gesetzliche Erbfolge berücksichtigt in erster Linie Kinder und Ehepartner. Sind keine Kinder vorhanden, auch Eltern und deren weitere Nachkommen. Wichtig ist, dass Lebensgefährten nicht erbberechtigt sind!

Wurde vom Unternehmer eine Erbregelung hinterlassen, die pflichtteilsberechtigten Nachkommen ausschließt oder übergeht, so hat der Gesetzgeber dafür eine Regelung zur Abfindung mit der Hälfte des gesetzlichen Anteils vorgesehen. Dies berücksichtigt beispielsweise den Ehepartner neben den Kindern mit 1/6 des Erbanspruchs und die Kinder mit 1/3 des Erbes.⁵²

Am Unternehmen beteiligte Personen oder Gesellschaften bleiben auch im Todesfall von einem der Unternehmer am Unternehmen beteiligt, sofern das Unternehmen fortgeführt wird. Es stehen ihnen keine Abfindungsansprüche im Sinne der gesetzlichen Erbfolge zu. Anteilige Ansprüche entstehen lediglich bei Verkauf oder Liquidation des Unternehmens.

In unserem Beispiel der Sonnwender GmbH die zu Lebzeiten des Unternehmers verkauft werden soll, kommt es zu keinen Erbansprüchen. Stattdessen werden steuerrechtliche Verpflichtungen durch den Verkaufserlös geltend. Gewinne aus dem Verkauf von Kapitalgesellschaften oder deren Anteile unterliegen der Einkommenssteuer.

4.4 Attraktive Gestaltung des Unternehmens für den Übernehmer

Dem Unternehmer der seinen Betrieb in absehbarer Zukunft übergeben möchte, muss klar sein, dass es schwierig sein wird einen Nachfolger für ein Unternehmen zu finden, das nicht einen gewissen Anreiz und Anziehungskraft ausstrahlt. Im Gegenzug muss aber auch einem Interessenten zur Unternehmensnachfolge bewusst sein, dass der Übergeber bereits im Vorfeld alles dafür getan haben wird um das Unternehmen für Nachfolger möglichst attraktiv wirken zu lassen. Im Falle der Nachfolge im Familienkreis wird dies mit dem Hintergedanken des leichteren Einstiegs in das Unternehmertum erfolgt sein. Im Falle einer Nachfolgeregelung an familienexterne Personen oder Gesellschaften geht es für den

⁵¹ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 31.

⁵² Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S. 55.

Unternehmer darum einen möglichst hohen Verkaufserlös zu lukrieren. Deshalb ist eine gewisse Skepsis bei der Hinterfragung von Unternehmensfaktoren angebracht.

Eine rechtzeitige Maßnahmensetzung zur Steigerung der Unternehmensattraktivität beginnt spätestens mit den Vorbereitungen zur Planung der Unternehmensnachfolge. Es gilt dabei zu überlegen welche Faktoren für den Erfolg des Unternehmens den größten Einfluss haben und wie diese noch weiter ausgebaut werden können. Neben den weichen Erfolgsfaktoren zählen natürlich die harten, wirtschaftlich in Zahlen belegbaren Faktoren am meisten, denn durch sie wird der Unternehmenswert in erster Linie grundlegend bewertet. Weiche Faktoren hingegen können dem Unternehmen eine weitere Wertsteigerung bringen. Der Kundenstock in Verbindung mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen ist einer der Hauptbestandteile dafür. Einzigartigkeit in der Herstellung, Kostenvorteile und die sich daraus ergebende Kundenbindung kann bereits über wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Eine Möglichkeit zur Wertsteigerung wäre hierbei die möglichst breite Streuung der Kunden und gezielte zukunftsorientierte Ausrichtung der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Der Standort als weiterer Faktor kann für die Arbeitskräftebeschaffung und regionale Kundenbindung entscheidend sein und kann so auch die Attraktivität und den Wert des Unternehmens steigern. Bleibt der Übergeber dem Unternehmen für eine Einarbeitungsphase und gezielte Heranführung an die Kunden und deren Vertrauen erhalten, wird sich auch dieser weiche Faktor auf die Unternehmensattraktivität ebenso positiv auswirken.⁵³

Einen besonderen Stellenwert bei der Darstellung der Unternehmensattraktivität haben langjährige Mitarbeiter. Für den Übergeber stellen sie „Know-How-Träger“ dar und werden für das Wissen und den damit für das Unternehmen verbundenen Wert meist vom Übergeber als Mitgrund für die Kaufpreisrechtfertigung dargestellt. Müssen aber bei der Unternehmensübergabe die Dienstverhältnisse dieser langjährigen Mitarbeiter übernommen werden, können sich die Folgekosten in Form von Abfindungsleistungen und langen Kündigungsfristen für den Übernehmer negativ auswirken. Dieser Umstand sollte ebenso von beiden Seiten aus betrachtet und gegenüberstellend bewertet werden. Trotzdem gibt es im Zusammenhang mit langjährigen Mitarbeitern auch Eigenschaften die sich klar positiv für das Unternehmen auswirken. So sind die Kundenbeziehungen, welche über die Mitarbeiter ausgebaut und jahrelang gepflegt wurden, besondere Zulassungen die personenbezogen ausgestellt wurden und Informationen und Fachwissen die vom langjährigen Personal an neues Personal weitergegeben werden von unschätzbarem Wert.⁵⁴

Für die spätere Unternehmensbewertung ist auch wesentlich wie sich zukünftige Erfolge entwickeln werden und wie genau diese voraus gesagt werden können. Umso geringer das Schwankungsrisiko künftiger Umsätze und Gewinne, umso stabiler lässt sich der Unternehmenswert für die kommenden Jahre voraus sagen. Zum zielorientierten Erhalt und auch weiteren Ausbau des eigenen Unternehmenswertes gilt es praxisnahe

⁵³ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 10 ff.

⁵⁴ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S 84.

Zielplanrechnungen zu erstellen. Wird diese Praxis vom Übergeber bereits Jahre zuvor gelebt und kann dieser geringe Abweichungen in den Vorperioden belegen, so stellt dies ebenfalls einen wichtigen Schritt zur Steigerung der Unternehmensattraktivität und Grundlage einer gelungen Unternehmensnachfolge dar.

Doch wie so oft werden Preise über Angebot und Nachfrage und geschicktes Verhandeln der Vertragspartner definiert. Trotz aller Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung muss sich der Verkaufspreis im Falle der Unternehmensveräußerung am betriebswirtschaftlich gerechtfertigten Unternehmenswert orientieren. Dieser definiert sich aus plausiblen Geldrückflüssen die zur Erwirtschaftung des Kaufpreises notwendig sind. Die bereits erläuterten, auf den Unternehmenserfolg und damit auch auf die Höhe der Geldrückflüsse, einwirkenden weichen Faktoren haben dabei aber wesentlichen unterstützenden Einfluss.⁵⁵

In der nachfolgenden Tabelle sollen weitere attraktivitätssteigernde und senkende Faktoren dargestellt werden.

Faktoren zur Attraktivitätssteigerung	Faktoren zur Attraktivitätssenkung
Nachvollziehbare Betriebsstandards wie: <ul style="list-style-type: none"> - Betriebsorganigramm - Stellenbeschreibungen - definierte Leistungsanforderungen - Systeme zur Leistungsbewertung Wartungsverträge Moderne Marketingeinrichtungen Alleinstellungsmerkmale	Gewährleistungsverpflichtungen Arbeitsverträge mit hohen Löhnen und langen Kündigungsfristen Abhängigkeit von wenigen Kunden Hoher Altersdurchschnitt des Personals

Tab. 4: Faktoren zur Steigerung und Senkung der Attraktivität eines Unternehmens.⁵⁶

⁵⁵ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 11.

⁵⁶ Quelle: In Anlehnung an Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 85.

4.5 Formen der Übergabe

4.5.1 Findung der Ideallösung

Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge hängt von etlichen Faktoren ab. Als erstes stellt sich allerdings die Frage ob es zu einer internen Nachfolge innerhalb der Familie kommen soll oder ob das Unternehmen extern angeboten wird. Eine weitere, meist jedoch unnötige Form stellt die Liquidation des Unternehmens dar. Dabei spricht man allerdings nicht von der Unternehmensnachfolge die eine Weiterführung des Unternehmens bedeutet, sondern ist dies nur eine meist mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten verbundene Art des Ausstieges für den Unternehmer. Unter die möglichen Nachfolgearten fallen sowohl bei interner als auch externer Übergabe die Schenkung, die Familienholding, die Aufspaltung, der Verkauf und die Gründung einer Stiftung.⁵⁷

Schenkungen sind im Bereich der Familienunternehmen die häufigste Form der Unternehmensübergabe, da aber die Quote der intern übergebenen Unternehmen stark rückläufig ist, und in den letzten Jahren bereits mehr als die Hälfte der Unternehmensnachfolgen extern erfolgten, stehen besonders Aufspaltung und Verkauf sowie Verkauf in Teilbereichen im Fokus der Betrachtung. Im behandelten Fall von Klein- und Mittelunternehmen spielt die Gründung von Stiftungen derzeit noch eine untergeordnete Rolle und wird deshalb hier nicht weiter behandelt.⁵⁸

In Abhängigkeit davon, ob es in der Familie des Unternehmers einen geeigneten Nachfolger mit Interesse und den entsprechenden Fähigkeiten gibt, wird sich der Unternehmer individuell die beste und erfolgsversprechendste Lösung aussuchen. Eine Ideallösung die für alle anstehenden Unternehmensübergaben anzuwenden ist gibt es daher nicht. Persönliche Abwägung aller Fakten in den Bereichen Übernahmekandidat, eigene Altersvorsorge, gewünschte Zukunft des Unternehmens und der Mitarbeiter muss zur Findung der für das eigene Unternehmen besten Lösung führen.

Statistisch ist die Schenkung noch die häufigste Form der Unternehmensübergabe in Familienunternehmen zu denen die Mehrzahl der Klein- und Mittelunternehmen gehören. Steuerlich bringt diese Art der Übertragung am meisten Vorteile. Denn besonders bei teilweisem Übergang des Unternehmens auf den Übernehmer können die steuerlichen Freigrenzen optimal genutzt werden. Da aber die Freigrenzen gesetzlich begrenzt sind, kann ein solcher Übergabeprozess weit länger dauern als die empfohlenen zwei bis drei Jahre. Jedoch sind der Fortbestand des Unternehmens und die Einarbeitung des Übernehmers in keinem anderen Fall so abgesichert. Die Schenkung ist neben dem Steuerrecht auch im Gesellschaftsrecht verankert und findet Anwendung bei Personen- und Kapitalgesellschaften. Eine gängige Praxis ist es, ein Widerrufs- oder Nutzungsrecht für den Übergeber zu

⁵⁷ Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1.Auflage 2013; Diplomatica Verlag S. 31.

⁵⁸ Vgl.: Augustin / Gumpetsberger / Haltrich / Herzog / Janeba-Hirtl / Lachmair / Payer / Schützinger / Traunsteiner: Betriebsnachfolge perfekt geregelt; 1. Auflage 2005; Dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH S. 8 ff.

vereinbaren und somit die Übergabe an Bedingungen zu knüpfen, um die finanzielle Situation des Übergebers nach der Schenkung abzusichern.

Grundsätzlich sollte bei der Gestaltung jedes Schenkungsvertrages, auch in der Familie eine Rückfallklausel eingebunden werden. Hiermit könnte beim Ableben des Beschenkten Steuern bei der Rückführung gespart werden. Jedoch kann die Schenkung im Regelfall nur unter besonderen Umständen mittels der Rückfallklausel aufgehoben oder rück abgewickelt werden. Hierunter fallen nach BGB der Tatbestand der Verarmung des Schenkers oder grober Undank des Beschenkten. Zu beachten ist auch, dass bei Schenkung im Familienkreis ebenfalls ein Vertragsregelwerk aufgesetzt werden muss, das einer objektiven Betrachtung stand hält.⁵⁹

Die Familienholding bietet sich an bei der Übergabe von teilbaren oder größeren Unternehmen, aber auch im Fall der Übergabe an mehrere Familienmitglieder. Das Unternehmen wird dabei weitgehend umstrukturiert und die einzelnen Geschäftsbereiche in eigenständige Unternehmen umgewandelt. Dies ist ebenso eine stückweise Unternehmensübertragung mit steuerlichen Freigrenzen. Ein weiterer Vorteil ist, dass passive Holdinganteile an Familienmitglieder ohne Interesse oder Eignung zur Geschäftsführung übertragen werden können. Dies kann beispielsweise die Aufteilung der Pflichtanteile an den erbberechtigten Nachkommen des Unternehmers einfach regeln.

Grundlage zur Gründung einer Holdingstruktur ist das Vorhandensein von mindestens zwei Gesellschaften welche miteinander verbunden sein müssen. Dies wird über Anteilsrechte der Muttergesellschaft an der Tochtergesellschaft realisiert. Somit besitzt die Familienholding eine einheitliche Leitung durch die anteilige Einflussnahme der Muttergesellschaft an den Tochtergesellschaften und erfüllt den Zweck der Lenkung und Überwachung der Unternehmenstöchter durch die Muttergesellschaft. Operative Entscheidungen können so von den Übernehmern der Tochteranteile getroffen werden, strategische bleiben aber in der Hand der Muttergesellschaft. Die Unternehmensformen der Tochteranteile sind innerhalb der Holding frei wählbar.⁶⁰

Unter der Betriebsaufspaltung versteht man die Trennung der Gesellschaft in zwei getrennte Unternehmungen auf Grund außersteuerlicher Gründe wie z.B. Haftungsbeschränkungen für die Risiko tragende Betriebsgesellschaft. Dabei wird das Unternehmen meist in eine Besitz- und eine Betriebsgesellschaft gespalten oder in eine Produktions- und Vertriebsgesellschaft. Bei beiden Formen wird durch Trennung des mit Risiko behafteten Geschäftsteils und der Geschäftsanteile mit Unternehmensbesitz der Zweck der dauerhaften Risikobegrenzung und Vermögenssicherung verfolgt. Die Verflechtung der beiden Unternehmen ist dabei eine wesentliche Grundlage. Im Verfahren der Unternehmensübergabe kann es auch hiermit zur gleichmäßigen, jedoch getrennten Übergabe von Unternehmensanteilen kommen. Großer Vorteil der Betriebsaufspaltung ist der Verbleib aller Anlagegüter in der Besitzgesellschaft

⁵⁹ Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1.Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 31 ff.

⁶⁰ Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1.Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 35 ff.

und die Überführung der bestehenden Arbeitsverhältnisse in die neu gegründete Betriebs- oder Produktionsgesellschaft.⁶¹

Der Unternehmensverkauf stellt neben der Schenkung im Familienkreis die wichtigste Variante der Unternehmensnachfolge dar. Unter Verkauf versteht man in der Regel eine Unternehmensveräußerung an einen Dritten ohne familiäre Bindung zum Übergeber. Natürlich ist auch der Verkauf an Familienmitglieder eine Möglichkeit, wobei diese Variante steuerrechtlich meist als gemischte Schenkung betrachtet wird, da das Unternehmen im Regelfall unter dem realen Verkaufswert den Eigentümer wechselt. Grundsätzlich wird beim Verkauf nach zwei Formen unterschieden. Der Verkauf unter Bezug einer einmaligen Geldleistung und der Verkauf gegen wiederkehrende Bezüge, meist in Form von monatlichen Rentenzahlungen.⁶²

Die folgende Abbildung zeigt das Verhalten von Eigentum und Führungsbeeinflussung nach verschiedenen Arten der Unternehmensübergabe.

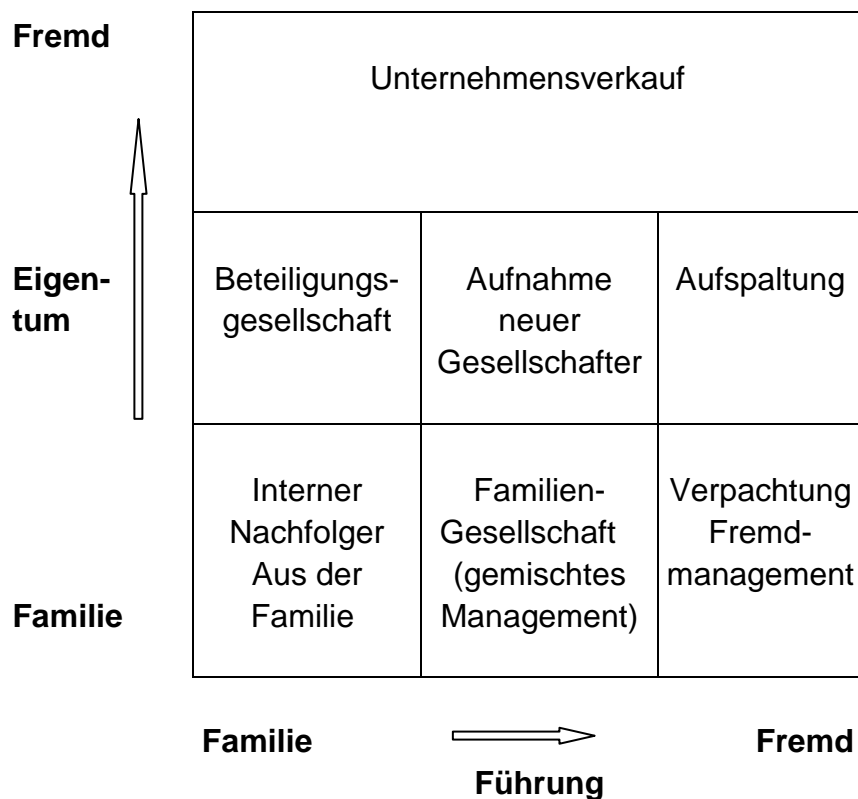


Abb. 1: Unternehmensnachfolge in der Familie und durch Externe.⁶³

⁶¹ Vgl.: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebsaufspaltung.html>; 29.04.2014; 18:50 Uhr.

⁶² Vgl.: Gierlich: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1.Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 41 ff.

⁶³ Quelle: In Anlehnung an Schmeisser / Lesener / Tschartke: Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf; 1. Auflage 2007; Rainer Hampp Verlag S. 37.

Umgelegt auf das Beispiel der Metallbau Sonnwender GmbH kann der Stellenwert der Variante zum Verkauf des eigenen Unternehmens festgestellt werden. Bei fehlenden Nachfolger oder mangels Interesse bleibt einem Unternehmer, will er nicht ewig arbeiten, neben der Liquidation nur diese Möglichkeit. In den meisten Fällen ergibt sich neben den Nachteilen des nicht mehr gegebenen Mitspracherechts zur Zukunftsgestaltung und der fehlenden Beteiligung am Unternehmenserfolg auch der Vorteil eines Verkaufserlös oder der Abfindung durch regelmäßige Rentenzahlungen. Um diesen Erlös aus der Unternehmensnachfolge möglichst rentabel für den Übergeber ausfallen zu lassen, wurden intensive Vorbereitungen zur Präsentation und attraktiven Gestaltung des Unternehmens bereits im Vorfeld betrieben. Durch das positive letzte Geschäftsjahr stellte sich der Unternehmensverkauf als Optimallösung für den zukünftigen Übergeber dar. Wird ein entsprechender Nachfolger gefunden, kann der Übergeber auch bei Nichterreichung des Wunschverkaufserlöses auf einen finanziell gesicherten Lebensabend blicken.

4.5.2 Schwierigkeiten die zur Schließung oder Insolvenz führen können

Jede Übergabe kann scheitern!

Mit dieser prägnanten Feststellung soll im Vorhinein klar gestellt werden, dass es enorm schwierig ist einen passenden Unternehmensnachfolger zu finden, ihn ins Unternehmen erfolgreich einzuführen und als Übergeber loslassen zu lernen. Einen geeigneten Nachfolgekandidaten in der Familie zu haben stellt keines Falls eine Garantie dar, dass dieser das Unternehmen später tatsächlich übernehmen will. Dies kann neben persönlichen Gründen auch am Fehlen fachlicher Qualifikationen liegen, mangelnder Bereitschaft sich überdurchschnittlich für das eigene Unternehmen mit langen Arbeitszeiten einzusetzen oder aber können die Aussichten auf den zu erwartende Ertrag aus dem Unternehmen für die Folgejahre einfach zu gering sein. Daraus lässt sich erkennen, dass speziell außerhalb der Familie eine Nachfolge oft nur bei Unternehmen die wirtschaftlich sehr erfolgreich sind durchsetzbar ist. Zur Schließung oder Insolvenz eines Unternehmens kann es noch vor, aber auch nach einer Unternehmensübernahme kommen.

Aus steuerlicher Sicht spricht man von einer Betriebsaufgabe, wenn die wesentlichen Betriebsgrundlagen an mehrere Erwerber veräußert werden. Dies muss in einem einheitlichen Vorgang geschehen und der Verkauf ergeht nicht nur an einen einzigen Erwerber. Weiters spricht man von einer Betriebsaufgabe oder Schließung wenn der Unternehmer das bisherige Betriebsvermögen in sein Privatvermögen überführt, wobei man damit nicht zwingend Schwierigkeiten in Verbindung bringen würde, sondern das gezielte Vorhaben das Vermögen für den Eigenbedarf ohne Rücksicht auf den Fortbestand des Unternehmens abzuschöpfen.⁶⁴

Eine weitere Schwierigkeit für den potentiellen Übernehmer sind die Haftungen des Unternehmens. Als Übernehmer haftet man gegenüber Dritten wie Finanzamt oder Gebietskrankenkasse für alle Schulden des Vorgängers die bekannt sind aber auch gegenüber

⁶⁴ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag S. 35 ff.

von Schulden die dem Übernehmer nicht bekannt waren. Die Haftung kann allerdings durch Öffentlichmachung z.B. im Firmenbuch mit dem Wert des übernommenen Vermögens beschränkt werden. Ist dies nicht der Fall haftet der Übernehmer für alle Schulden und anderen Verpflichtungen des Übergebers unbeschränkt. Um sich als Übernehmer vor den Folgen unbekannter Haftungen zu schützen und somit auch die Möglichkeit in die Insolvenz zu geraten auszuschließen, sollte ein sogenannter Rückstandsausweis bei Finanzamt und Sozialversicherung eingeholt werden.⁶⁵

Zusammenfassend ergeben sich gravierende Probleme in der Findung eines Nachfolgers, aber auch in der erfolgreichen Unternehmensfortführung meist aus Finanzierungsproblemen. Mangelnde Voraussicht bei der Finanzierung, und Vorausplanung in einem zeitlich zu engen Rahmen können dabei zur Insolvenz des Unternehmens führen. Genaue Prüfung der Finanzierungsmöglichkeiten, offener Forderungen und Haftungsübernahmen schützen den Übernehmer und schaffen in erster Linie die Grundlage zur Findung und erfolgreichen Durchführung der Unternehmensübergabe. Diese Grundlagen gilt es auch für unseren Betriebsübernahmeinteressen zu klären, da rein aus den positiven Bilanzkennzahlen sich Haftungen und Rückstände bei Finanz und Sozialversicherer nicht erkennen lassen. Ein weiterer Beweis dafür, dass eine Unternehmensübernahme ein Prozess ist der sorgfältig geplant und durchgeführt werden will. Der immer wieder genannte zeitliche Rahmen von ein bis drei Jahren erscheint dadurch immer realistischer. Der stufenweise Übergang von Unternehmensteilen an den Nachfolger, kann diesen zusätzlich vor unbekanntem Gefahren wie zuvor beschrieben schützen. Offenlegung der Betriebsbücher, detailliertes Studium der Unterlagen unter zur Hilfenahme von Experten erspart sowohl Übergeber als auch Nachfolger Ärger und wirtschaftlich nicht tragbare Folgen.

4.6 Unternehmenswertermittlung

4.6.1 Marktgerechte Methoden zur Wertermittlung von Unternehmen

Da in Beispiel der Metallbau Sonnwender GmbH des Unternehmen verkauft werden soll, wie es auch bei mehr als die Hälfte aller anderen Unternehmen in Österreich der Fall ist, liegt es nahe auch eine marktgerechte Unternehmenswertermittlung durchzuführen. Neben den gängigen Verfahren des Substanzwertverfahrens und dem Ertragswertverfahren, über die der Unternehmenswert zum einen ermittelt werden kann, wird sich zu diesen objektiven Bewertungen der tatsächliche Verkaufspreis immer aus einem Kompromiss der Vorstellungen von Übergeber und Übernehmer errechnen. Es sei jedoch angemerkt, dass sich der Unternehmer bei der Unternehmensbewertung an keine feste Regeln halten muss, vielmehr bestimmen auch hier Angebot und Nachfrage die Ausgangsbasis.

⁶⁵ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO S. 43.

4.6.1.1 Das Substanzwertverfahren

Beim Substanzwertverfahren wird der Unternehmenswert auf Basis der tatsächlich im Unternehmen vorhandenen Werte ermittelt. Unter der Zielsetzung der Berücksichtigung aller zur Preisermittlung relevanten Fakten, wird mit diesem Werkzeug versucht ein möglichst realitätsnahes Ergebnis zu erlangen. Dazu werden zu einem bestimmten Stichtag alle Vermögensgegenstände und alle Schulden ermittelt. Die Bewertung des tatsächlichen Werts der Vermögensgegenstände kann nach zwei verschiedenen Maßstäben ermittelt werden. Zum einen gibt es die Möglichkeit der Substanzwertermittlung nach dem Liquidationsverfahren, wobei man von der Zerschlagung des Unternehmens ausgeht und die Vermögensgegenstände mit dabei zu erwartenden Erlösen bewertet. Zum anderen können die Vermögensgegenstände nach der Substanzwertermittlung nach Reproduktionswerten beziffert werden, dabei richten sich die Beträge nach jenen Werten die notwendig wären um das Unternehmen gleich nachzubauen. Der gravierende Unterschied dabei liegt in der Vermögensaufstellung laut der Handelsbilanz. So sind bei den Reproduktionswerten auch Gegenstände die im Anlagenverzeichnis nicht aufscheinen wie eigens geschaffene Patentrechte mit zu bewerten.⁶⁶ Ebenso werden hierbei bereits abgeschriebene Anlagegüter die im vollen Umfang für den Übernehmer nutzbar sind, im Anlageverzeichnis aber nur mehr mit einem symbolischen Betrag vermerkt wurden, mit einem realen Betrag bewertet. Daraus lässt sich die Tendenz zur Bewertung nach dem Liquidationsverfahren durch den Übernehmer und gegenteilig zur Bewertung nach den Reproduktionswerten durch den Übergeber erahnen. Trotzdem muss Kompromissbereitschaft bei beiden Verhandlungspartnern gegeben sein, denn ein Verkäufer wird keinesfalls die alleinige Bewertung nach dem Liquidationsverfahren akzeptieren, kaum ein Käufer wird bereits sein den vollen Verkehrswert eines Anlagegutes zu entrichten, dass er für seine weitere betriebliche Tätigkeit nicht nutzen kann oder will. Als Beispiel sei hier ein Hochregallager genannt, dass dem Unternehmen mit dem jetzigen Produktsortiment große zeitliche Vorteile brachte, sich aber mit der Geschäftsidee des Übernehmers nicht kombinieren lässt. Dies kann sogar dazu führen, dass ein solches Anlagegut vom Käufer negativ bewertet würde, da der Ausbau und ggf. die Entsorgung sogar Kosten verursachen würde. Der Bewertung liegt immer das Anlagenverzeichnis zu Grunde. Alle Gegenstände werden dabei im Idealfall gemeinschaftlich Punkt für Punkt bewertet. Experten raten dem Käufer sich im Vorhinein jedes Anlagegut zeigen zu lassen, um ein genaues Bild vom Wert und der Eignung zu bekommen. Da neben den Anlagegütern auch wie bereits erwähnt die Schulden aber auch der Lagerbestand bewertet wird, gilt es für den Übergeber bei dessen Bilanzbewertung vorsichtig zu sein. Unternehmen die Gewinne machen, neigen dazu den Lagerbestand möglichst gering zu bewerten. Beim Verkauf kann dieser Umstand zu Argumentationsproblemen führen, da der Verkaufsinteressent dies zu seinem Vorteil nutzen wird und nicht bereit sein wird den Lagerbestand über Bilanzwert abzugelten. Der Käufer sollte sich auch hier den Lagerbestand detailliert zeigen und vorlegen lassen, da es in jedem Unternehmen vorkommt, dass sich im Lagersortiment noch der ein oder andere kaum mehr verkäufliche Artikel befindet, dessen Technologie bereits veraltet ist und nicht mehr nachgefragt wird. Diese Produkte sollten vom Käufer keinesfalls abgegolten werden. Ebenso

⁶⁶ Vgl.: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/substanzwertverfahren/substanzwertverfahren.htm>: 03.05.2014; 14:36 Uhr.

üblich ist in diesem Zusammenhang die Abwertung der Lagerartikel nach der Dauer der Lagerhaltung. So werden Artikel die beispielsweise seit einem Jahr auf Lager liegen um 10% abgewertet und solche die bereits seit drei Jahren auf Lager sind um 20% des Einstandspreises abgewertet. Dieses Abwertungsverfahren kann in Abhängigkeit der Branche und des Sortimentes beliebig, aber wieder in Übereinstimmung der Vertragsparteien durchgeführt werden.

Des Weiteren wird vom Unternehmer meist zusätzlich ein fiktiver Betrag für den nicht rechnerisch ermittelbaren Unternehmenswert bzw. dessen Namen, die damit verbundenen Kunden- und Geschäftskontakte und den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter gefordert.⁶⁷

Somit ergibt sich für die Unternehmenswertberechnung nach dem Substanzwertverfahren folgende Berechnungsformel:

Kaufpreisermittlung nach dem Substanzwertverfahren	
	gemeinschaftlich ermittelter Substanzwert des AV
	+ Lagerbestand
	+ / - Aufwertung bzw. Abwertung des Lagerbestandes
	+ fiktiver Unternehmenswert
	+ / - Kapitalguthaben / Verschuldung
	- Haftungsrisiko
=	Unternehmenskaufpreis

Abb. 2: Kaufpreisermittlung nach dem Substanzwertverfahren.⁶⁸

Im Fall von Herrn Bauer, der sich für den Kauf der Metallbau Sonnwender GmbH interessiert stellt die Substanzwertmethode eine erste überschlägige Berechnungsmethode dar um den geforderten Kaufpreis auf Plausibilität zu prüfen. Bereits ohne genaue gemeinschaftliche Bewertung des Anlagevermögens und des Lagerbestandes kann Herr Bauer sich so ein grobes Bild über den vom Verkäufer geforderten fiktiven Unternehmenswert machen. Für spätere vertiefte Verhandlungen wird dies für den Kaufinteressenten den entscheidenden Vorteil bringen, die mögliche Verhandlungsspanne für Kaufpreisverhandlungen in etwa zu kennen.

Dafür bedient sich Herr Bauer der oben dargestellten Berechnungsformel in umgekehrter Reihenfolge:

⁶⁷ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 77 ff.

⁶⁸ Quelle: Eigengestaltung in Anlehnung an Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 80.

Unternehmensverkaufspreis	€ 1.450.000
- Substanzwert des Anlagevermögens	€ 198.495 (laut Bilanz)
- Lagerbestand	€ 301.001
+ Abwertung des Lagerbestandes	€ 30.100 (Annahme 10% des Lagerbest.)
- Kapitalguthaben	€ 961.228
+ Haftungsrisiko	€ 121.082 (Annahme 5% v. Jahresumsatz)
= Fiktiver Unternehmenswert	€ 140.458

Ausgehend von dieser zugegeben sehr oberflächlichen Vergleichsrechnung kann sich Herr Bauer erstmals ein Bild vom Verkäufer des Unternehmens schaffen. Ausgehend von noch zu berücksichtigender Anpassungen in Anlagevermögen, Lagerbestand und gegebenenfalls offener Forderungen bei Sozialversicherung oder Finanzamt, beurteilt Herr Bauer den vorab errechneten fiktiven Unternehmenswert als durchaus tragbar für ein gut aufgestelltes Unternehmen mit festem Kundenstock und erfahrenen Mitarbeitern. Für die weiteren Verhandlungen konnte sich Herr Bauer so einen Richtwert über noch nach unten zu verhandelnde Kaufsumme erarbeiten.

4.6.1.2 Das Ertragswertverfahren

Als weitere sehr beliebte und häufige Methode der Unternehmenswertermittlung wird auch das Ertragswertverfahren angewandt. Hierbei werden entgegen dem Substanzwertverfahren rein die zu erwartenden Gewinne und gegebenenfalls auch ein Liquiditätserlös zur Ermittlung des Unternehmenswertes heran gezogen. Neben der Unternehmensbewertung findet das Ertragswertverfahren häufig auch bei der Wertermittlung von bebauten Grundstücken und Immobilien Verwendung. Der Unternehmenswert hängt davon ab inwieweit der Übernehmer zukünftig seine finanziellen Ziele durch die ausgeschütteten Zahlungsüberschüsse verwirklichen kann. Die Betrachtung erfolgt in Abhängigkeit des Unternehmens über mehrere Jahre und die ermittelten Beträge werden dem entsprechend abgezinst. Unter den ausgeschütteten Zahlungsüberflüssen kann man in diesem Fall den Free Cash Flow verstehen, der für jedes zukünftige Betrachtungsjahr über eine integrierte Planrechnung zu ermitteln ist. Dafür ist es natürlich sehr wichtig das Unternehmen und sein Umfeld exakt zu studieren um die zukünftige Entwicklung und die damit in Verbindung stehenden Zahlungsüberflüsse möglichst exakt bewerten zu können. Somit stellt die Unternehmenswertermittlung durch das Ertragswertverfahren für den Übernehmer einen Abgleich zwischen den zu erwartenden Zahlungsüberflüssen aus dem Unternehmen und einer Kapitalanlage mit derzeit üblichen Zinssätzen dar.⁶⁹

Es wird dafür ein unternehmensabhängiger Zeitraum von drei bis fünf Jahren betrachtet. Dabei wird der Ertragswert aus dem durchschnittlichen Zahlungsüberschuss, das heißt Unternehmensgewinn abzüglich des angemessenen Unternehmerlohns mit einem angepassten Zinssatz einer gesicherten Kapitalanlage, kombiniert mit einem Risikozuschlag, in folgender

⁶⁹ Vgl.: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmensbewertung.html#head2>: 04.05.2014; 16:50 Uhr.

Formel berechnet. Beim Ertragswertverfahren geht man davon aus, dass der Ertragswert einer anderen Kapitalanlage in derselben Höhe mit einer bestimmten Verzinsung gleich zu setzen ist.⁷⁰

$$\text{Ertragswert (Unternehmenswert)} = \frac{(\text{Unternehmensgewinn} - \text{Unternehmerlohn}) \times 100}{\text{Zinssatz}}$$

Der Zinssatz ist im Grunde frei wählbar. Als Richtwert kann der derzeitige Zinssatz für Staatsanleihen addiert mit einem Risikozuschlag von 5% gewählt werden.

Gehen wir von einem derzeitigen Zinssatz auf fix verzinste österreichische Staatsanleihen über 5 Jahre von etwa 1,5% aus, so ergäbe sich ein Berechnungszinssatz von 6,5%.

Hätte Herr Bauer als Interessent auch die Bilanzdaten der zumindest letzten fünf Jahre der Metallbau Sonnwender GmbH erhalten, so wäre es ihm möglich den geforderten Kaufpreis mittels Ertragswertverfahren auf Plausibilität zu überprüfen.

Da Herr Bauer über diese Daten nicht verfügt, stellt er mit der Formel des Ertragswertverfahren eine Kontrollrechnung an, wobei er über den veranschlagten Verkaufspreis Rückschlüsse über den durchschnittlichen Unternehmensgewinn der letzten Jahre ziehen möchte. Als Ertragswert wird der Verkaufspreis angenommen, als angemessen Unternehmerlohn setzt Herr Bauer 70.000 Euro jährlich an. Der Zinssatz beträgt 6,5%.

$$1.450.000\text{€} = \frac{(\text{durchschnittlicher Unternehmensgewinn} - 70.000\text{€}) \times 100}{6,5}$$

$$\frac{1.450.000\text{€} \times 6,5}{100} = (\text{durchschnittlicher Unternehmensgewinn} - 70.000\text{€})$$

$$94.250\text{€} = (\text{durchschnittlicher Unternehmensgewinn} - 70.000\text{€})$$

$$\text{durchschnittlicher Unternehmensgewinn} = 70.000\text{€} + 94.250\text{€}$$

$$\underline{\text{durchschnittlicher Unternehmensgewinn} = 164.250\text{€}}$$

Durch die einfache Umgestaltung der Formel zur Errechnung des Ertragswertes ist es Herrn Bauer gelungen Rückschlüsse über die zu erwartenden durchschnittlich erwirtschafteten Unternehmensgewinne der letzten Jahre zu erhalten. Tatsächlich werden die Unternehmensgewinne bei späterer Betrachtung davon wesentlich abweichen, aber einen Richtwert und somit eine Argumentationshilfe für die weiteren Preisverhandlungen stellt diese Prognose auf jeden Fall dar. Weiters wird als Nebeneffekt dieser Überprüfung ersichtlich, dass zu erwarten ist, dass die Bilanzen der Vorjahre nicht so positiv ausgefallen sein könnten wie die offengelegte Bilanz vom Jahr 2013.

⁷⁰ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag S. 81 ff.

4.6.2 Zusätzliche Wertsteigerung bis zur Übergabe

Da speziell bei der Unternehmensnachfolge in Form eines Verkaufs für den Übergeber der Wert und die Attraktivität des Unternehmens essenziell zur Erzielung eines möglichst hohen Verkaufserlös sind, wird dieser darauf bedacht sein alle möglichen Maßnahmen dafür auszuschöpfen. Neben den betriebswirtschaftlichen Unternehmenswertermittlungen durch Substanzwert- und Ertragswertverfahren, die das Vermögen und den zu erwartenden Zukunftserfolg widerspiegeln, kann der Übergeber durch rechtzeitige Maßnahmen den Wert des Unternehmens für den Übernehmer weiter heben. Nicht immer sind solche Maßnahmen wirklich tiefgreifend oder langfristig wirksam angelegt, sodass eine kritische Hinterfragung aller verkaufsrelevanten Fakten vom Übernehmer im Zuge der Preisverhandlungen durchaus sinnvoll und notwendig erscheint.

Da zur Unternehmensbewertung meist die Jahresabschlüsse der zumindest letzten drei Jahre heran gezogen werden, besteht die Möglichkeit, dass dafür gezielt der Lagerbestand höher bewertet und notwendige Investitionen in das Anlagevermögen gezielt ausgesetzt wurden. Dadurch ergibt sich gerade bei Kleinunternehmen schnell eine wesentliche Aufwertung des Jahresabschluss. Tatsächliche Aufwertung bei der Attraktivität des Unternehmens und damit verbundene Interessensteigerung für potentielle Übernehmer bringen ein großer Kundenstock der über Jahre gepflegt und auch auf die bevorstehende Unternehmensübergabe vorbereitet wurde, sowie feste Vorbestellungen und Jahresabnahmequoten die an den Übernehmer verbindlich übertragen werden. Ebenfalls als den Wert steigernd anzusehen sind im Unternehmen verbleibende Mitarbeiter oder der noch über eine feste Zeit zur Verfügung stehende Übergeber, um die Einarbeitung und Problemlösung für den Übernehmer einfacher zu gestalten. In Summe ergeben die zielführenden Maßnahmen der Unternehmenswertsteigerung so einen nachhaltigen Zukunftserfolg. Können diese von den kurzfristig attraktiv wirkenden Maßnahmen getrennt werden und als vorherrschend betrachtet werden, so kann das Schwankungsrisiko für zukünftig erwartete Gewinne reduziert und somit der Wert und die Attraktivität des Unternehmens gesteigert werden. Grundlegend besteht unter Experten Einigung, dass vom Unternehmer rechtzeitig angestrebte Maßnahmen zur Wertsteigerung des Unternehmens mit dem Gedanken auf einen höheren Verkaufserfolg meist tatsächlich messbare Verbesserungen des Unternehmenserfolges ergeben, und so in weiterer Folge meist Jahre später für beide Verhandlungsparteien wesentliche Vorteile erbringen.⁷¹

⁷¹ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag; S. 10 ff.

4.6.3 Wertermittlung durch Branchenvergleiche

Wird eine Unternehmensbewertung von einem Steuerberater durchgeführt, die auf dem Ertragswert- oder Substanzwert beruhen kann, oder gar beide Methoden kombiniert, so stellt der daraus ermittelte Unternehmenswert für den Verkäufer einen persönlichen Mindestverkaufspreis dar. Aus den Überlegungen des Käufers hingegen ist dies der betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Maximalverkaufspreis und sollte aus seinen Augen durch geschicktes Verhandeln noch weiter gesenkt werden. Da hierbei zwei Ansichten auf einander prallen kann die Miteinbeziehung von Branchenvergleichen sehr hilfreich sein. In unserem Beispiel der Metallbau Sonnwender GmbH scheint dies besonders sinnvoll, da sich die Kaufpreisvorstellung auf den zweifachen EBIT bezieht und damit der Verdacht auf eine generelle Kaufpreisermittlung nach sogenannten Unternehmensmultiplikatoren aus sich des Käufers vorliegt. Branchenkennzahlen, sogenannte Multiplikatoren sind für eine Grobbewertung eines Unternehmens durchaus sinnvoll, jedoch sind diese zu allgemein formuliert und es fehlt dabei in der Unternehmenswertermittlung die Berücksichtigung der individuellen Unternehmenssituation, des Kunden- und Mitarbeiterstammes und besonders eine solide Abschätzung der zukünftig plausibel erzielbaren Gewinne. In diesem Zusammenhang ist auch besonders bei Klein- und Mittelunternehmen abzuschätzen welchen Stellenwert dabei der Unternehmer selbst hat und wie sich ein Führungswechsel auf den weiteren betrieblichen Erfolg auswirken kann. Somit wird klargestellt, dass Branchenkennzahlen durchaus hilfreich bei einer Grobberechnung eines einzelnen Unternehmenswertes sein können, aber das Ergebnis in Wirklichkeit nur einen Richtwert darstellt, der auf die gegebene Individualsituation angepasst werden muss.⁷²

Wird der Unternehmenswert wie in unserem Fallbeispiel über einen Multiplikator mit dem EBIT ausgedrückt, so ergibt sich dieser ohne Berücksichtigung der Fremdkapitalzinsen. Das heißt es handelt sich um das Betriebsergebnis vor Steuern und Zinsen, und da die Fremdkapitalzinsen dabei nicht berücksichtigt werden, sollte es sich um ein unverschuldetes Unternehmen handeln. Dabei gilt zu klären wie der Multiplikator zu Stande kommt.⁷³ Um zu branchenbezogenen Vergleichsergebnissen zu gelangen gibt es mehrere Möglichkeiten. Es kann dazu ein auf Unternehmensverkäufe spezialisiertes Steuerberaterbüro brauchbare Verkaufsvergleiche liefern, neben Großbanken die ebenfalls branchenspezifische Kennzahlen für Unternehmensverkäufe auswerten und hinterlegen, stellt dies die informativste Möglichkeit dar. Weiters geben diverse Internetforen Richtwerte für Unternehmenswerte an. Bei genauerer Betrachtung wird allerdings ersichtlich, dass es starke Schwankungen und einen hohen Grad an Vereinheitlichungen dafür gibt. Man erkennt schnell, dass eine Pauschalbeurteilung auf Grund der Vielfältigkeit der einzelnen Unternehmen kaum möglich ist. Deshalb und unter Berücksichtigung des zeitlichen Faktors, der für eine ordentliche Planrechnung über die nächsten Jahre und anschließende Unternehmenswertermittlung benötigt wird, führt in der Regel, auch wenn der Unternehmer dadurch zur Preisgabe interner

⁷² Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag; S. 11 ff.

⁷³ Vgl.: <http://www.betriebsboerse.at/Unternehmensbewertung.71.0.html>; 11.05.2014; 09:05 Uhr.

Unternehmensdaten gezwungen wird, kein Weg an einem spezialisierten Verkaufsberater vorbei. Dazu kommt, dass erfahrungsgemäß Unternehmer die den Unternehmensverkauf selbst abwickeln möchten meist nur mit einem Kaufinteressenten verhandeln und sich dadurch die Verkaufschancen und der zu erwartende Verkaufserlös enorm verschlechtern. Scheitern solche Verhandlungen kann es zusätzlich zu Blockaden für die weitere Verkaufsbereitschaft kommen.⁷⁴

4.7 Die Wahl des geeigneten Übernehmers

4.7.1 Überwindung emotionaler Barrieren

Für den Übergeber geht eine Unternehmensübergabe niemals ohne Emotionen und Zwänge von statten. Der Übernehmer muss sich darüber klar werden, sein Lebenswerk in die Hände eines anderen zu übergeben. Daraus entstehende Ängste um die eigenen Existenz und die des Unternehmens ergeben sich unabhängig davon ob es sich um einen internen oder externen Nachfolger handelt. Wie eingangs bereits erläutern kann aber eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge nur mit der intensiven Befassung mit dieser Thematik gelingen.

Da das Unternehmen zum Zeitpunkt vor einer geplanten Betriebsübergabe für den Übergeber einen ganz anderen Stellenwert als für den Übernehmer hat, prallen hier meist zwei Sichtweisen aufeinander. Daher spielen neben den betriebswirtschaftlichen Fakten auch emotionale Einflüsse eine wichtige Rolle. Wichtig ist es für den Übergeber zu erkennen, dass diese Emotionen die sich durch langjährige Verbundenheit mit dem eigenen Betrieb entwickelt haben für den Übernehmer eine völlig untergeordnete Rolle spielen können.⁷⁵

Besondere Gewissenskonflikte und Spannungsverhältnisse entstehen i.d.R. bei Unternehmensübergaben an die nächste Familiengeneration. Der jetzige Unternehmer und beispielsweise Vater muss lernen seine Nachkommen als neue Chefs zu akzeptieren, die damit einher gehende Unterordnung und Wandlung der Stellung im privaten und betrieblichen Bereich führt meist beim Gedanken daran zu mentalen Blockaden des Übergebers. Weiters wird im Falle von Unerfahrenheit oder vorhandenen Wissenslücken meist eine fehlende Akzeptanz der langjährigen Mitarbeiter laut, die bereits im Vorfeld der Unternehmensübergabe zu Spannungen führt. Trotzdem führt kein Weg an einer kritischen Auseinandersetzung mit diesen negativen Emotionen vorbei, soll die Unternehmensübergabe in geordnete Bahnen geleitet werden. Der rechtzeitige Start mit der Aufarbeitung und Beseitigung emotionaler Barrieren schafft die Voraussetzungen für zufriedenstellende Ergebnisse bei Übergeber und Übernehmer.⁷⁶

In der folgenden Abbildung sind Ansätze und Lösungswege dargestellt.

⁷⁴ Vgl.: http://www.trium.ch/any/resources/pdf/trium_trendsUnternehmensverkauf_d.pdf ; 11.05.2014; 09:43 Uhr.

⁷⁵ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO; S.7.

⁷⁶ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S.107 ff.

Emotionale Barrieren des Übergebers		Lösungsansatz
Mangelndes Vertrauen in den Nachfolger	>>	Schrittweise Heranführung und Übertragung von Kompetenzen
Nicht loslassen können	>>	Schrittweiser Rückzug Konzentration auf Privatinteressen
Existenzängste	>>	Vorzeitige Sicherung der finanziellen Bedarfe für den Lebensabend
Fehlender Glaube an die Überlebensfähigkeit des Unternehmens ohne mich	>>	Verantwortung an Mitarbeiter und Übernehmer übertragen. Den Einarbeitungsprozess überwachen und bei Bedarf Hilfestellung leisten
Sorge nicht mehr Führungspersönlichkeit und Autoritätsperson zu sein	>>	Privatinteressen pflegen, Selbstverwirklichung im privaten Umfeld. Engagement in Vereinen o.Ä.

Tab. 5: Hilfestellung zur Aufarbeitung emotionaler Barrieren für Unternehmensübergeber.⁷⁷

4.7.2 Interner Übernehmer

Von einem internen Übernehmer spricht man, wenn der Unternehmensnachfolger entweder aus der Familie des Übergebers oder aus dem Unternehmen selbst kommt und zuvor noch angestellter Mitarbeiter war. Bei beiden Arten der internen Unternehmensnachfolge verfügen die Übernehmer meist über jahrelange Erfahrung und können bereits detaillierte Kenntnisse der Branche und der Unternehmenskultur vorweisen. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht im langjährigen Vertrauen und dem gezielten Aufbau auf die zu erwartenden Aufgaben als zukünftiger Unternehmer. Leider gibt es in diesem Zusammenhang aber auch den negativen Effekt, dass sich die Mitarbeiter, welche zuvor noch Kollegen waren nun mit der neuen Rolle des Übernehmers als Chef anfreunden müssen. Der wesentlichste Unterschied besteht im Grunde in der Art der Unternehmensübertragung. Im Familienkreis sind Schenkung oder Übertragung weit unter Marktwert vorrangig zu betrachten. Bei der Unternehmensnachfolge durch einen Mitarbeiter wird hauptsächlich Verkauf, Pacht und Übertragung gegen Leibrente erfolgen.

⁷⁷ Quelle: Eigengestaltung in Anlehnung an Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S. 108 ff.

Aus Statistiken der KMU-Forschung Austria zeigt sich, dass nahezu jeder Unternehmer sofern vorhanden den Wunsch der Unternehmensnachfolge an ein Familienmitglied hegt.

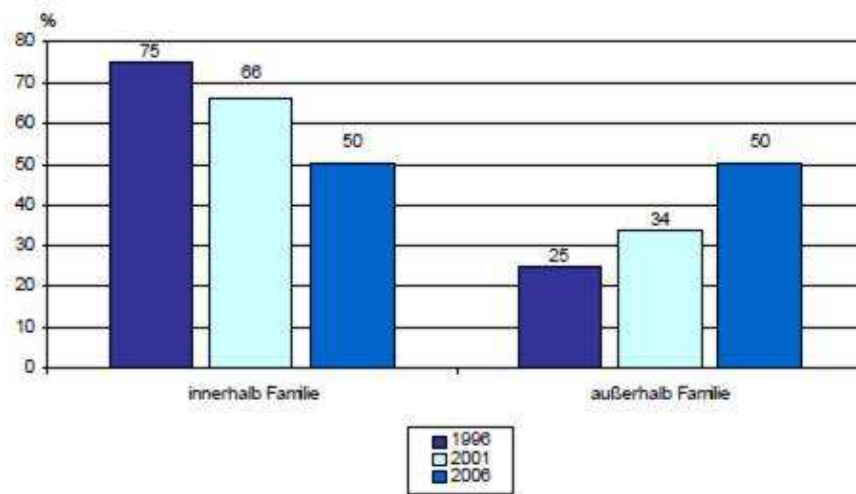


Abb. 3: Unternehmensübergaben intern und extern im Verlauf der letzten Jahre.⁷⁸

Statistisch ist der Wert der familieninternen Unternehmensnachfolge aber stark rückläufig und liegt in Österreich nur mehr bei rund 50% bei weiter sinkender Tendenz.⁷⁹

Ein wesentlicher Vorteil bei der internen Unternehmensübergabe liegt in der Tatsache, dass der Übernehmer recht genau weiß worauf er sich einlässt. Die Vorbereitungsphase für den Übernehmer kann den Bedürfnissen entsprechend angepasst werden und der Übernehmer kauft bzw. übernimmt nicht die sprichwörtliche Katze im Sack. Statistiken beweisen, dass umso länger der interne Übernehmer auf die neuen Aufgaben vorbereitet wird und fest steht, die Chancen zur erfolgreichen Finanzierung und Unternehmensweiterführung exponential ansteigen. Eine Zug um Zug Beteiligung kann sich dabei als Idealweg zur schrittweisen Heranführung an die Verantwortungen eines Unternehmers herausstellen, ebenso sinnvoll ist dabei die Umwandlung von Leistungsprämien in Unternehmensanteile. Dabei stellt sich bereits frühzeitig die Eignung als Unternehmer und die damit verbundene Einsatzbereitschaft des zukünftigen Übernehmers heraus. Die laufende Kommunikation und der Bedacht des Unternehmers, dass neben den fachlichen Wissen auch die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten zum Erstellen von Kalkulationen, Jahresplanungen und Jahresabschlüssen gefördert und beim zukünftigen Übernehmer abgefragt werden, stellt die Basis für eine erfolgreiche Weiterführung des Betriebes dar. Aus Berichten von Unternehmen die ursprünglich verkauft werden sollten, geht hervor, dass sich speziell interne Nachfolger aus dem Mitarbeiterkreis besonders für den Erhalt des Unternehmens einsetzten und bei frühzeitiger Ankündigung die zur eigenen Übernahme notwendigen Vorbereitungen treffen konnten, ohne, dass sie vom Chef im Vorfeld überhaupt als potentielle Nachfolger wahrgenommen wurden.⁸⁰

⁷⁸ Quelle: KMU Forschung Austria; <http://www.kmuforschung.ac.at>; 22.05.2014; 15:45 Uhr.

⁷⁹ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag; S. 20.

⁸⁰ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S.114 ff.

4.7.3 Externer Übernehmer

Der wesentliche Unterschied zum internen Übernehmer besteht in der Suche und dem Finden des passenden Übernehmers. Hat der Unternehmer eine feste Vorstellung der Übergabe an seinen Nachkommen oder einen Mitarbeiter so fällt die Suche außerhalb des Unternehmens grundsätzlich weg und der Prozess der Vorbereitung des Übernehmers beginnt schon Jahre vor der tatsächlichen Unternehmensübergabe. Da wir aber bereits festgestellt haben, dass die externe Unternehmensübergaben zunehmend an Bedeutung gewinnen, haben sich große Portale entwickelt die Unternehmensübergeber und interessierte Übernehmer zusammen führen. In Österreich ist dies das Internetportal www.nachfolgeboerse.at und in Deutschland www.nexxt-change.org, die sich natürlich nicht ganz uneigennützig auf die Vermittlung von Verkaufsangeboten und Gesuchen spezialisiert haben. Um als Unternehmer bei der Übergabe des Betriebes in externe Hände erfolgreich zu sein, bedeutet dies in erster Linie selbst eine klare Vorstellung über Nachfolger und den Wert des Unternehmens zu entwickeln. Diese Vorstellungen müssen dann gegebenenfalls mit Hilfe von Experten in einer Form aufgearbeitet und präsentiert werden, dass Nachfolgeinteressenten angesprochen werden können, das Unternehmen dargestellt wird und größtmögliches Interesse geweckt werden kann. Von externen Übernehmern spricht man wenn Existenzgründer, Wettbewerber bzw. Marktteilnehmer oder Finanzinvestoren ein bestehendes Unternehmen übernehmen.⁸¹

In Betrachtung der dargestellten Metallbau Sonnwender GmbH trifft wegen fehlen eines internen Nachfolgers der Wunsch und die Suche nach einem externen Nachfolger ein. Der Ablauf für die Suche und die Kontaktabahnung wurde, wie eingangs beschrieben auf eine Art und Weise gewählt, dass Interesse geweckt wurde, und der Übernahmeinteressent durch die erste Kontaktaufnahme mit den wichtigsten Fragen zur Eignung mittels eines Fragebogens konfrontiert wurde. Mit diesem einfachen Werkzeug können sich beide Parteien in anonymer Atmosphäre ein erstes Bild machen. Wenn der Übergeber mit der Auswertung dieser Angaben zufrieden ist und grundsätzliche Eignung erkennen kann wird er dem Interessenten ein Firmenexposé zukommen lassen, dass weitere und bereits detaillierte Angaben zum Unternehmen, den Mitarbeitern aber auch dem Geschäftsfeld und der Verkaufspreisvorstellungen macht. Nun liegt die Entscheidung ob es zu einem persönlichen Kennenlernen und damit verbundener Vertiefung der Verhandlungen über eine mögliche Übernahme kommt allein beim externen Übernahmeinteressenten. Erst wenn sich der externe Übernahmeinteressent mit dem dargestellten Unternehmen identifizieren kann, notwendige Erfahrungen und Kompetenzen mitbringt und glaubt die geforderte Verkaufssumme finanzieren zu können, kann er tätig werden und den ersten Schritt zur erfolgreichen Unternehmensübergabe setzen. Erst bei persönlichen Gesprächen unter Zuhilfenahme von Experten werden dann Fragen, die Fragebogen und Firmenexposé nicht beantworten konnten, geklärt.

Dem Übergeber muss bereits im Vorfeld klar werden, dass bei der Suche nach einem externen Übernehmer der zeitliche Faktor der Vorbereitung eine noch größere Rolle spielt. Detaillierte Aufbereitung der Unternehmensdaten, Präsentation und Suche nach Interessenten sowie die

⁸¹ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S.115 ff.

tatsächliche Durchführung des Übergabeprozesses können teilweise mehrere Jahre dauern. Besonders schwierig wird es bei Unternehmen die durch ihr Geschäftsfeld und schlechten Jahresabschlüssen keine besondere Attraktivität auf potentielle Übernehmer ausüben, oder die Übernahme den Erwerb besonderer Eignungsnachweise erfordert die nur über lange Schulungen und Fortbildungen erreicht werden können.

Im Fall der Metallbau Sonnwender GmbH konnte mit Herrn Bauer ein erfolgversprechender Übernahmekandidat gefunden werden der die gewünschten Erfahrungen im praktischen Bereich und erlerntes betriebswirtschaftliches Wissen mit bringt. Das Vordringen in vertiefte Verhandlungen scheint für beide Parteien vielversprechend.

4.8 Erfolgsfaktoren und Scheiterungsgründe

Jeder einzelne bereits aufgearbeitete Punkt kann zum Erfolg aber bei unzureichender Planung und Durchführung zum Misslingen einer Unternehmensübergabe beitragen.

Von der ersten persönlichen Auseinandersetzung des Unternehmers mit diesem Thema bis hin zur Vertragsgestaltung und dessen Abschluss einer Unternehmensübergabe entscheiden unzählige Einflüsse über den tatsächlichen Verlauf des Übergabeprozesses. Neben den gesetzlichen und steuerlichen Einflüssen sind es besonders die persönlichen Emotionen des Unternehmers und der Einfluss seiner Familie die den Ausgang prägend mit gestalten.

Erfolg und Misserfolg einer Unternehmensübergabe hängen ebenso wie der laufende Geschäftsbetrieb hauptsächlich von den Geschicken des Unternehmers ab. Politisch wird den KMU ein gut vorbereitetes Umfeld für die laufende Geschäftstätigkeit geboten, die es den Unternehmern ermöglicht sich auf das Kerngeschäft, das heißt auf die Produktion und den Vertrieb ihrer Produkte zu konzentrieren. Diesen Weg der möglichst geringen Barrieren ist die Politik im Sinne einer anhaltend starken und wachsenden Wirtschaft auch im Thema der Rahmenbedingungen zur Unternehmensübergabe gegangen. Der Grund dafür ist ganz einfach, dass jede gescheiterte Unternehmensnachfolge volkswirtschaftlichen Wert vernichtet. Da aber dieses Umfeld nur die Rahmenbedingungen erleichtern kann, ist der Erfolg aber vom Handeln des Unternehmers abhängig. Daher ergeben sich durchaus Parallelen bei den Erfolgsfaktoren die KMU im laufenden Geschäftsbetrieb als auch bei einer späteren Unternehmensübergabe begleiten. Kurz gesagt bedeutet dies, dass erfolgreich geführte Unternehmen in der Zeit vor der Übergabe sich die Erfolgsfaktoren für eine anstehende Übergabe positiv zu Nutze machen können sofern die Voraussetzungen dafür vom Unternehmer erkannt, genutzt und richtig umgesetzt werden.⁸²

Eine kontroverse Entwicklung zeigt sich in den letzten Jahren, dass befragte Unternehmer zwar angeben in den nächsten Jahren einen Führungswechsel im eigenen Unternehmen zu planen aber vor haben die Eigentumsverhältnisse gleich zu belassen. In Zeiten von tiefen Zinssätzen erscheint der Wert des Unternehmens eine lohnende Kapitalanlage geworden zu sein. Die Auswirkungen auf diese zukünftigen Unternehmensübergaben bleiben abzuwarten, können sie sich doch gerade bei größeren Unternehmen positiv durch leichtere Finanzierung

⁸² Vgl.: Christen: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU; Juni 2013; Credit Suisse Global Research; S. 9.

aber auch negativ durch die Einflüsse des erhalten gebliebenen Eigentümers auf den Nachfolgeprozess auswirken.⁸³

Die Schweizer Credit Suisse Global Research fasst die Erfolgsfaktoren für eine gelungene Unternehmensübergabe nach ihren Forschungen bei 2000 KMU wie folgt zusammen:

- Bereitschaft des Unternehmers zur Unternehmensübergabe.
- Rechtzeitige Vorbereitung auf die Übergabe.
- Das Unternehmen hat eine funktionierende Infrastruktur.
- Unternehmen praktiziert einen schonenden Umgang mit Ressourcen.
- Ausnutzung von regulatorischen Rahmenbedingungen.
- Stabiles wirtschaftliches Umfeld.
- Geschäftspartner wurden über die bevorstehende Übergabe informiert.
- Stabile gesellschaftliche Werte werden im Unternehmen gelebt.
- Bestehend hohes Innovationspotential.
- Mitarbeiterstab mit hohem Qualifikationsgrad.
- Durchsetzbare Finanzierungsbedingungen.

Gleichzeitig nennt die Credit Suisse Global Research jeden einzelnen Faktor bei Nichteinhaltung oder schlichtem Fehlen als potentiell Risiko bzw. möglichen Grund zum Scheitern einer Unternehmensübergabe.⁸⁴

4.9 Die Herausforderungen für den Übernehmer

Nicht nur der Übergeber hat mit einer Vielzahl von Herausforderungen bei der Abgabe seines Lebenswerkes zu kämpfen, vielleicht noch weit mehr betreffen diese den Übernehmer, für den sich in der Phase der Betriebsübernahme sein Leben und die Art zu arbeiten grundlegend verändert. Besonders als Existenzgründer sind die neuen Aufgaben als Unternehmer meist fremd und oft nur mit sehr großem Aufwand zu lösen. Neben der neuen Tätigkeit müssen weitere Herausforderungen in, um und außerhalb des Unternehmens erfolgreich gemeistert werden. Allein schon der Wunsch und die Planung der eigenen Selbstständigkeit können zu einer Vielzahl ungeklärter Fragen und Spannungen innerhalb der eigenen Familie führen. Nicht zu vergessen, dass der Einstieg in die Selbstständigkeit meist die Aufgabe eines sicheren und guten Arbeitsplatzes bedeutet, wo Gehälter regelmäßig auch im Krankheitsfalle überwiesen werden.⁸⁵

⁸³ Vgl.: Christen: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU; Juni 2013; Credit Suisse Global Research; S. 20.

⁸⁴ Vgl.: Christen: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU; Juni 2013; Credit Suisse Global Research; S. 9 und 26.

⁸⁵ Vgl.: Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO; S.10.

Ähnlich könnte es auch unserem Übernahmeinteressenten Herrn Bauer ergehen, für den der Schritt in die Selbstständigkeit nach dem Erlernen der praktischen und theoretischen Grundlagen bedeutet, sein Wissen auf eigene Verantwortung erfolgreich umzusetzen. Herr Bauer ist sich dabei der Verantwortung aber auch dem Risiko die eine Unternehmensübernahme mit sich bringt durchaus bewusst, denn er weiß, dass gemäß einer Studie der österreichischen Handwerksforschung etwa ein Drittel der Unternehmensnachfolgen scheitern. Die Gründe dafür mögen vielschichtig sein und eine entsprechende Vorbereitung und professionelle Unterstützung seitens des Übergebers aber auch spezialisierter externer Berater entscheidend über Erfolg oder Misserfolg. Herr Bauer weiß auch, dass es von Vorteil ist, die benötigten Voraussetzungen zur Leitung eines Unternehmens bereits im Vorfeld in Form von Erfahrungen in anderen Betrieben und durch vielfältige Weiterbildung gesammelt zu haben. Besonders wichtig für den erfolgreichen Start erscheint auch das Angebot des Übergebers dem Übernehmer noch über eine definierte Zeitdauer mit Rat und Tat zur Verfügung zu stehen. Dies ergibt die Möglichkeit die fehlende Erfahrung im nun eigenen Unternehmen in kürzester Zeit nachzuholen.⁸⁶

Neben der Hilfe des Übergebers gilt es für den Jungunternehmer aber auch unabhängige Expertenmeinungen einzuholen und dafür sollten verfügbare Beratungs- und Fördermöglichkeiten genutzt werden, die aus staatlichem Interesse teils kostenlos zur Verfügung stehen.

4.9.1 Beratungsmöglichkeiten

Die Beratungsmöglichkeiten sind vielseitig und sowohl für Unternehmensübergeber als auch Unternehmensnachfolger gegeben. Viele der Beratungsstellen sind zudem völlig kostenfrei nutzbar, da die Erhaltung und Stärkung von Klein- und Mittelunternehmen im öffentlichen Interesse stehen.

Um die wirtschaftliche Entwicklung und die Interessen des gesamten EU-Marktes auf einander abzustimmen, werden von der Europäischen Union nach besonderen Voraussetzungen Förderungsmaßnahmen nach bestimmten Schwerpunkten angeboten. Darunter fallen ganz besonders KMU und Unternehmen in regionalen Fördergebieten, aber auch Unternehmensnachfolger.⁸⁷

Und genau hier sind Übergeber und Übernehmer angehalten selber tätig zu werden, um schwierige Finanzierungen oder Modernisierungsmaßnahmen im Zuge einer anstehenden Unternehmensnachfolge optimal unter Ausnutzung jeder möglichen Beratung durchsetzen zu können.

⁸⁶ Vgl.: Augustin / Gumpetsberger / Haltrich / Herzog / Janeba-Hirtl / Lachmair / Payer / Schützinger / Traunsteiner: Betriebsnachfolge perfekt geregelt; 1. Auflage 2005; Dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH; S.74 ff.

⁸⁷ Vgl.: Augustin / Gumpetsberger / Haltrich / Herzog / Janeba-Hirtl / Lachmair / Payaer / Schützinger / Traunsteiner: Betriebsnachfolge perfekt geregelt; 1. Auflage 2005; Dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH; S.88 ff.

Neben den Förderungen gibt es aber auch spezielle rechtliche und wirtschaftliche Wissenslücken die gefüllt werden müssen um beiden Verhandlungsparteien die Unsicherheit vor der anstehenden Betriebsnachfolge zu nehmen.

Statistisch wird in rund 90% der österreichischen Unternehmensnachfolgen externe Beratung in Anspruch genommen. Wesentliches Merkmal für eine erfolgreiche Beratertätigkeit ist, dass dem Berater klar umrissene Aufgaben und Ziele gesteckt werden. Hierbei ist eine offene Kommunikation und Offenlegung aller relevanten Unterlagen notwendig. Ebenso zielführend ist es, sich nicht zu sehr von rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen leiten zu lassen. Letztlich müssen die rechtlichen und steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten möglichst gut das Konzept und die persönlichen Vorstellungen zur Unternehmensnachfolge unterstützen und nicht umgekehrt.⁸⁸

In der folgenden Matrix sollen nun die für den Unternehmensnachfolger wichtigsten Ansprechpartner mit deren speziellen Beratungsmöglichkeiten dargestellt werden.

Beratungsmöglichkeiten für Unternehmensnachfolger	
Beratungsstelle	Fachgebiete der Beratung
Steuerberater und Wirtschaftsprüfer	<p>Steuerl. Konzeption, Rechtsformwahl, Umgründung, Errichtung von Privatstiftungen im Zuge von Betriebsübertragungen</p> <p>Beratung bei Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie Unterstützung bei Vertragsverhandlungen</p> <p>Steuerliche Beratung in allen Belangen der Nachfolge</p> <p>Prüfung und Auswertung von Jahresabschlüssen</p> <p>Ermittlung des betriebswirtschaftlichen Unternehmenswert</p> <p>Erstellung eines wirtschaftlichen Status zur Unternehmenslage</p> <p>Erstellung von Planrechnungen und Finanzplänen</p>
Kreditinstitute	<p>Beratung zu Finanzierung, Haftungen, Förderungen, Bürgschaften</p> <p>Durchführung von Finanzierung samt Haftungsübernahmen</p>

⁸⁸ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und –nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag; S. 40.

Wirtschaftskammer	Klärung gewerberechtlicher und sozialrechtlicher Fragen Gründerberatung für den Unternehmensnachfolger
Anwalt / Notar	Errichtung und Prüfung von Verträgen Beratung in Erb-, Miet, Pacht- und Haftungsfragen
Unternehmensberater	Beratung mit Branchen-Know-How Abschätzung der Erfolgsfaktoren und der zukünftigen Entwicklung

Tab. 6: Beratungsmöglichkeiten für Unternehmensnachfolger.⁸⁹

4.9.2 Finanzierung

Anlässlich einer Unternehmensnachfolge entsteht zumeist für den Übernehmer ein Finanzierungsbedarf zur Deckung betriebswirtschaftlicher Investitionen und/oder zur Kaufpreisaufbringung für das Unternehmen. Dafür gibt es grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

- Die Privatfinanzierung: Eigene Ersparnisse o. Privatkredit wird eingebracht.
- Die Unternehmensfinanzierung: Außenfinanzierung durch Kredit oder Beteiligungen.
Innenfinanzierung durch das Unternehmen selbst erwirtschaftete Gewinne oder Rückstellungen.⁹⁰

Im Rahmen der Unternehmensübergabe stellen sich relevante Finanzierungsfragen neben dem Übergeber und Übernehmer, besonders bei Klein- und Mittelunternehmen, auch für bestehende Gläubiger, Banken, Leasinggesellschaften, Förderungsgeber, Beteiligungsgesellschaften, Lieferanten und ggf. Mitgesellschafter. Wesentlich ist, dass gerade bei kleineren Unternehmen die Persönlichkeit des Unternehmers für Entscheidungen der Gläubiger ausschlaggebend ist. Deshalb bewährt es sich in der Praxis, wenn der Übergeber im Vorfeld eine Vermögens- und Schuldenstrategie für sich selbst und eine

⁸⁹ Quelle: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag; S. 40.

⁹⁰ Vgl.: Augustin / Gumpetsberger / Haltrich / Herzog / Janeba-Hirtl / Lachmair / Payer / Schützinger / Traunsteiner: Betriebsnachfolge perfekt geregelt; 1. Auflage 2005; Dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH; S.85.

Investitions- und Finanzierungsstrategie für den Übernehmer entwickelt. Dies sollte nach schlüssiger und nachvollziehbarer Ausarbeitung unter Einbeziehung der Finanzpartner geschehen.

Weiters spielt eine offene Informationspolitik im Übergabeprozess eine wichtige Rolle in der Vertrauensbildung des neuen Unternehmers gegenüber den Finanzierungspartnern, da die persönliche Einschätzung großen Einfluss auf die Bonitätsbeurteilungen hat.⁹¹

Besteht zwischen Übergeber und Übernehmer im Falle einer externen Betriebsübergabe Einigkeit über den Kaufpreis des Unternehmens, so ist noch immer zu klären wie der vereinbarte Betrag beglichen werden soll oder kann. Es bestehen die Möglichkeiten der Einmalzahlung des vollen Kaufpreises oder die der Ratenzahlung, was besonders dann in Betracht gezogen werden sollte, wenn der Kaufpreis die Finanzierungsmöglichkeiten des Nachfolgers übersteigt. Eine Anzahlung eines großen Teilbetrages und die monatliche Zahlung fest vereinbarter Ratenzahlungen sind hierbei eine durchaus häufig anzutreffende Zahlungsoption. Dem Verkäufer muss hierbei allerdings bewusst sein, dass die Restzahlungen in Teilbeträgen einem erheblichen Risiko unterliegen. Wird das Unternehmen insolvent so wird man nur mehr als einer von meist vielen Gläubigern an der Konkursmasse beteiligt. Daher empfiehlt es sich im Sinne des Verkäufers, auch in unserem Beispiel der Metallbau Sonnwender GmbH eine Rückfallsklausel im Falle von ausbleibenden Ratenzahlungen zu vereinbaren. Tritt der beschriebene Fall auf, kann der Rückfall des Unternehmens jedoch keinesfalls ohne langwierige Gerichtsverfahren abgehandelt werden. Gleiches gilt wenn der Unternehmenskaufpreis in Form einer monatlichen Leibrente beglichen wird.⁹²

Für den Käufer gilt: Erste Voraussetzung, um bei einer Bank eine Entscheidung über Art und Höhe einer Finanzierung für den Unternehmenskauf zu erlangen, ist eine detaillierte Wirtschaftlichkeits- und Ertragsvorschau. Dies muss eine Analyse der Wirtschaftlichkeit des bestehenden Unternehmens und eine Planrechnung über mindestens 3 Jahre beinhalten. Förderlich für den Übernehmer ist es, wenn er zusätzlich konkrete Maßnahmen für eine Erhaltung und besser noch Steigerung der Rentabilität des Unternehmens vorlegen kann, um die zu erwartenden Gewinne langfristig zu sichern. Im Grunde fordert die schriftliche Festhaltung all dieser Prognosen die Erstellung eines detaillierten Businessplanes der bei Kreditinstituten nicht nur gern gesehen, sondern meist auch gefordert wird.⁹³

⁹¹ Vgl.: Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag; S. 22 ff.

⁹² Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S.163 ff.

⁹³ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S.165.

4.10 Der Übergabeakt

Der tatsächliche Übergabeakt steht für die vertragliche Fixierung aller in den verschiedenen Phasen des Übergabeprozess festgelegten Vereinbarungen. In der Phase der Übergabevorbereitungen wurden noch mehrere verschiedene Varianten zur Gestaltung der Unternehmensübergabe in Bezug auf die verschiedensten Gesichtspunkte erläutert. Dabei wurden finanzielle, familiäre, rechtliche, steuerliche und soziale Gesichtspunkte betrachtet und versucht möglichst in allen Belangen den besten Weg für die bevorstehende Unternehmensübergabe zu gehen. Doch in der Realisierungsphase in der die ausgearbeiteten Teilfragen zusammen gestellt wurden gilt es nun diese Fakten zu einem Ganzen in einem vertraglichen Regelwerk zusammen zu fassen. Bei der Vertragsgestaltung gilt es einen Rechtsanwalt oder Notar zu beauftragen der die voran gegangenen Vereinbarungen zu einem rechtsgültigen Regelwerk zusammen fasst. Bei der Erstellung sollten im besten Fall die Rechtsvertreter von Übergeber und Übernehmer mitwirken können.⁹⁴

4.10.1 Rechtliche Aspekte

Der Übergabevertrag hat alle gesetzlich relevanten Regelungen eindeutig zu treffen. Aufgrund der umfangreichen Haftungen für den Übergeber und den Übernehmer ist es ein Muss, dass neben dem Unternehmensvermögen auch sämtliche Verbindlichkeiten und Haftungen genauestens erhoben und dokumentiert werden. Sämtliche Modalitäten, die den Übergabeakt terminlich und rechtlich, sowie die Übernahme der Rechte und Pflichten regeln sind genauestens auszuarbeiten und festzuhalten. Dies betrifft im Besonderen:

Die Liegenschaften und Mietrechte:

Wird ein Unternehmen übergeben, dessen Räumlichkeiten gemietet sind, so sind Übergang des Mietverhältnisses und dessen Konditionen genauestens im Vorfeld durch einen Rechtsanwalt zu prüfen. Weiters ist bei Liegenschaften die mit übergeben werden zu prüfen, ob sich die Liegenschaft im steuerlichen Betriebsvermögen befindet, da im Fall einer späteren Unternehmensveräußerung die Wertsteigerung steuerpflichtig wird.

Ansprüche von Dienstnehmern:

In der Regel gehen mit der Betriebsübergabe auch alle Dienstnehmerverhältnisse und damit verbunden alle Verbindlichkeiten gegenüber den Dienstnehmern auf den Unternehmensnachfolger über. Da der Übergeber gemeinsam mit dem Übernehmer für alle bei Übergabe bestehenden Dienstnehmeransprüche haftet, gilt es alle Ansprüche zum Zeitpunkt der Unternehmensübergabe zu erheben und festzuhalten.

⁹⁴ Vgl.: Augustin / Gumpetsberger / Haltrich / Herzog / Janeba-Hirtl / Lachmair / Payer / Schützinger / Traunsteiner: Betriebsnachfolge perfekt geregelt; 1. Auflage 2005; Dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH; S.55 ff.

Haftungen für bestehende Verbindlichkeiten:

Übergeber und Übernehmer haften in Abhängigkeit von der Rechtsform des Unternehmens vor und nach der Übergabe. Dabei gilt es ohne Ausnahme einen Rechtsanwalt der mit dem Unternehmensrecht vertraut ist zu Rate zu ziehen. Eine frühzeitige Überlegung kann dabei helfen die Haftungen durch einen Wechsel der Rechtsform noch vor der Übergabe zu reduzieren.⁹⁵

Des Weiteren gab es in Österreich in den letzten Jahren wesentliche steuerrechtliche Veränderungen, die bei der Unternehmensübergabe zu beachten sind. So wurde im Jahr 2011 die Besteuerung von Kapitalvermögen neu strukturiert. Neben Zinsen, Dividenden und Fondserträgen werden nun auch Kursgewinne von Kapitalvermögen und Derivate (Kapitalzertifikate) mit 25% KESt besteuert.

Mit 1.4.2012 wurde die Spekulationsfrist im Bereich der Immobilien abgeschafft. Damit werden die Gewinne aus der Veräußerung von Immobilien unabhängig von der Behaltdauer stets ertragssteuerlich erfasst. Die Immobilienertragssteuer beträgt in Österreich 25%.

4.10.2 Fristen für Übergabe und Ausscheiden des Übergebers

Kein Unternehmer wird eines Abends vor seine Mitarbeiter treten, ihnen für die langjährige Treue danken und seinen Schreibtisch im gleichen Zuge räumen und das Unternehmen noch am gleichen Tage verlassen.

Der Abschied aus dem Unternehmerdasein handelt sich um einen Prozess, der von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich lange dauern kann. Wie bereits erläutert ist der Schritt aus dem Unternehmen emotional meist viel schlimmer als die Ängste und die Unsicherheit zu Beginn der unternehmerischen Selbstständigkeit. Der Übergeber musste sich bereits spätestens mit dem Beginn der Übergabeplanung mit dem Ausscheiden aus dem eigenen Betrieb auseinander setzen. In diesem Zuge musste er lernen sich mit Zielen und genauen Vorstellungen für das Leben ohne den eigenen Betrieb auseinander zu setzen. Besonders wichtig ist dieser Aspekt bei Familienbetrieben wo sich wohnen und arbeiten oft in unmittelbarer Nähe abspielen.⁹⁶

Die Frist für die gesetzliche Übergabe des Unternehmens setzt sich der Übergeber, sofern er nicht durch gesundheitliche oder finanzielle Schwierigkeiten in Zeitdruck gerät, grundsätzlich selbst. Natürlich steht diese Fristsetzung in unmittelbarem Zusammenhang mit den Bedürfnissen des Übernehmers. Das heißt also, dass sich die Fristen für rechtliche Unternehmensübergabe und das tatsächliche Ausscheiden des Übergebers, aus den Gegebenheiten des gesamten Übergabeprozess ergeben. Dem zuvor ergehen finanzielle, rechtliche, strategische und operative Maßnahmen die die Übergabe vorbereitet hatten.⁹⁷

⁹⁵ Vgl.: http://www.raiffeisen.at/eBusiness/01_template1/1020467385092-1020533998946_235221794152189769-243067235069747460-NA-30-NA.html

⁹⁶ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S.199.

⁹⁷Vgl.: Gierlichs: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1.Auflage 2013; Diplomica Verlag S. 81.

Für das Ausscheiden des Übergebers gibt es somit eine festgesetzte Frist, die alle Rechte und Pflichten mit einem vertraglich festgesetzten Stichtag an den Übergeber übertragen. In weiterer Folge muss aber der Übergeber nicht zwangsläufig mit dem gleichen Tag aus dem Unternehmen ausscheiden. Wird es vom Übergeber aber natürlich auch vom Übernehmer gewünscht, können Übergabe und Ausscheiden beispielweise durch Errichtung eines Beratungsvertrages zeitlich von einander getrennt werden. Mit dieser Maßnahme kann sich der Übernehmer das Know-how des langjährigen Unternehmers zusätzlich zur Übergabephase weiter sichern. Es empfiehlt sich dabei aber genau schriftlich festzuhalten für welche Aufgaben, zu welchem Stundensatz, in welchem Umfang und mit welchen Auflösungsbedingungen die Dienstleistungen vom Übergeber abgerufen werden können. In diesem Beratervertrag muss auch genau festgehalten werden in wieweit Weisungsbefugnisse gegenüber Mitarbeiter erhalten bleiben. Experten raten aus ihrer langjährigen Erfahrung dem Berater Weisungsbefugnisse einzuräumen um Unsicherheiten unter den Mitarbeitern vorzubeugen und den Beratervertrag immer nur auf ein Jahr zu vereinbaren mit der Option auf Verlängerung im Bedarfsfall.⁹⁸

Die Kommunikation der neuen Situation mit Verbleib und beschränkten Befugnissen müssen im Sinne der Mitarbeiter und Kunden bereits im Vorfeld entsprechend kommuniziert werden um Missverständnisse zu vermeiden.

Auch in unserem Beispielunternehmen der Metallbau Sonnwender GmbH sind solche Situationen in der Zeit des gemeinschaftlichen Wirkens von Übergeber und Übernehmer durchaus realistisch. Die folgende Tabelle soll Standardsituationen, wie sie in jedem Unternehmen vorkommen, in dem der Übergeber noch für einige Zeit erhalten geblieben ist, dargestellt werden. Die Einhaltung der dargestellten einfachen Lösungswege führt dazu, dass der ehemalige Unternehmer seinen Nachfolger, die Kunden oder die Mitarbeiter nicht in Verlegenheit bringen wird.

Situation	So könnte der Übergeber damit umgehen
Ein Firmenwagen ist im Innenraum aber auch außen in sehr ungepflegten Zustand.	Der Übergeber könnte den Fahrer des Wagens selbst darauf ansprechen, damit untergräbt er aber die Position seines Nachfolgers. Daher sollte der Übergeber diese Information dem Nachfolger übermitteln und die Reaktion darauf dem Nachfolger überlassen.
Ein Kunde beschwert sich beim Übergeber über das Verhalten eines bestimmten Mitarbeiters.	Falsch wäre es, würde der Übergeber den betroffenen Mitarbeiter direkt ansprechen. Die Information muss an den Nachfolger weitergegeben werden, dem Kunden gegenüber reicht es wenn die Aussage getätigt wird, dass die Beschwerde an entsprechende Stelle weiter gegeben wird.

⁹⁸ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S.200.

<p>Stammkunden wollen einen Termin nur mit dem Übergeber ausmachen.</p>	<p>Der Termin könnte vom Übergeber spontan ohne Rücksprache mit dem Nachfolger vereinbart werden. Dadurch würden aber Mitarbeiter durch eventuelle Terminkollisionen in die Enge getrieben und der Nachfolger wird schlicht übergangen. Kunden werden Verständnis zeigen wenn der Übergeber sagt: "Nennen Sie mir Ihren Wunschtermin, ich kläre die Möglichkeiten dafür ab und melde mich in einigen Minuten nochmals bei Ihnen"</p>
---	--

Tab. 7: Alltagssituationen für das Verhalten des Übergebers nach erfolgter Übergabe.⁹⁹

4.10.3 Übergang von Rechten und Pflichten

Der Übergang von allen dem Unternehmen zuzuschreibenden Rechten und Pflichten ist im Übergabevertrag schriftlich zu regeln. Grundsätzlich gehen mit Vertragsabschluss und des darin vereinbarten Terminen sowohl Rechte als auch Pflichten und Haftungen in einem Zuge vom Übergeber an den Übernehmer über. Abweichungen gibt es davon nur im Falle einer schrittweisen Unternehmensübergabe. Darunter versteht man eine Beteiligung des späteren Nachfolgers an einem bestehenden Unternehmen. Die schrittweise Beteiligung kann sowohl durch Kauf oder unentgeltliche Übertragung von Unternehmensanteilen von statten gehen. Der Vorteil bei der schrittweisen Unternehmensübergabe liegt für den Nachfolger darin, dass zum Einstieg in die unternehmerische Selbstständigkeit nur ein Teil der Rechte und Haftungen auf ihn übergehen. Für den zukünftigen Übergeber besteht darin die Möglichkeit den Nachfolger auf seine Fähigkeiten und Eignung zur erfolgreichen Weiterführung des eigenen Lebenswerkes ausgiebig zu testen. Die Aufnahme eines Nachfolgers kann mit damit verbundener Haftungsbeschränkung besonders leicht bei Kommanditgesellschaften und GmbHs durchgeführt werden.¹⁰⁰

Ein alter Grundsatz im deutschen und österreichischen Recht lautet, dass beim Verkauf einer Immobilie die Mietverträge, genauso wie sie mit dem Verkäufer abgeschlossen wurden, weiter gelten. Gleiches gilt bei Kauf oder unentgeltlichem Übergang eines Unternehmens oder dessen wesentlichen Vermögensgegenständen. Der Unternehmensnachfolger muss also in alle geltenden Verträge wie Miet-, Leasing-, Versicherungs- und Arbeitsverträge zur Gänze eintreten.

Um das Risiko der Vertragsübernahme zu begrenzen, kann es in unsicheren Fällen die bessere Lösung sein, nicht das ganze Unternehmen, sondern nur Anlage- und Umlaufvermögen zu übernehmen.¹⁰¹

⁹⁹ Quelle: In Anlehnung an Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S. 201.

¹⁰⁰ Vgl.: <http://www.foerderland.de/mittelstand/exit/unternehmensnachfolge/schenkung/#c8459>; 14.06.2014; 15:21 Uhr.

¹⁰¹ Vgl.: Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag; S.137.

5 Empfehlungen zur erfolgreichen Unternehmensübergabe

Angesichts der großen Anzahl an Unternehmen die in den nächsten Jahren vor der Übergabe stehen, scheint das Thema der erfolgreichen Unternehmensübergabe durchaus zeitgerecht und von höchster Bedeutung für unsere Volkswirtschaft.

Die Frage, ob wie gewünscht die Darstellung eines systematischen Lösungsweges zur erfolgreichen Unternehmensübergabe gefunden werden konnte, kann aber nur teilweise mit ja beantwortet werden. Die grundlegenden Faktoren wie die Schaffung von Bewusstsein zur Veränderung und auch zur Offenheit Hilfestellung von Experten in Anspruch zu nehmen, treffen bei Unternehmensübergaben in allen Bereichen mit nur geringen Abweichungen zu. Die Lösung spezifischer Fragestellungen zur idealen Gestaltung der rechtlichen und steuerlichen Abwicklung, aber auch das Finden und die optimale Vorbereitung des Nachfolgers bedürfen immer einer maßgeschneiderten und von Unternehmen zu Unternehmen verschiedenen Vorgehensweise.

Stichhaltig erscheint hingegen die Darstellung, dass sich jeder Übergeber damit auseinandersetzen muss, dass es nur in rund fünfzig Prozent aller Unternehmensnachfolgen gelingt einen Nachfolger aus der eigenen Familie zu finden, der die Fähigkeiten, die Einsatzbereitschaft und den eigenen Willen zur Führung von Betrieb und Mitarbeiter mitbringt. Das bedeutet im weiteren Sinne, dass das Bewusstsein für die rechtzeitige Vorbereitung des Unternehmens und die Notwendigkeit nach einem geeigneten Nachfolger zu suchen geschaffen wird. Potentielle Unternehmensnachfolger stehen sinnbildlich nicht an jeder Ecke. Die Augen im Unternehmen unter den eigenen Mitarbeitern offen zu halten und Potentiale zu erkennen, ist beim Fehlen eines Nachfolgers in der Familie ein möglicher Erfolgsfaktor. Ebenso deutlich konnte auch dargestellt werden welche Bedeutung speziell Klein- und Mittelunternehmen für die gesamte europäische Wirtschaft haben. Die Verantwortung zur Erhaltung und Stärkung der Unternehmen tragen Unternehmer und Politik gleichzeitig.

Aber was sind nun die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Scheiterungsgründe bei einer Unternehmensnachfolge?

Bedeutend für das Gelingen der Unternehmensnachfolge sind Infrastruktur, Mitarbeiter, Zustand der Immobilie und des für den Betrieb notwendige Anlagevermögen. Als ebenso wichtig konnten die Qualifizierung des Nachfolgers und die Hilfestellung des ausscheidenden Unternehmers für die ersten Phasen der Unternehmensnachfolge festgestellt werden. Wesentlich ist es auch, dass sich der Unternehmer rechtzeitig mit den Meilensteinen zur erfolgreichen Unternehmensübergabe vertraut macht und mit der darin geforderten Abarbeitung zeitgerecht beginnt.

Die vorerst stufenweise Übertragung von Unternehmensanteilen hat sich in den letzten Jahren durchaus bewährt, da der Übergeber noch eine vordefinierte Zeit im Unternehmen erhalten bleibt. Der Übernehmer kann sich durch gezielte Einarbeitung und Verantwortungsübernahme von Teilkompetenzen optimal einarbeiten und steuerliche und rechtliche Möglichkeiten können durch diese Art der Unternehmensübergabe bestmöglich ausgenutzt werden.

Wie bei der Planung der Unternehmensnachfolge gilt es für den Übergeber auch eine vorausschauende Erfolgsplanung anzustellen. Das bedeutet, dass der Zeithorizont zur Planung des unternehmerischen Erfolges nicht mit dem Tag der Unternehmensübergabe endet, sondern dem Nachfolger eine Grundlage des Erfolges geschaffen wird auf die dieser aufbauen kann. Dies beinhaltet die Verständigung und weitere Bindung der Kunden, Finanzierungs- und Förderungsplanung mit den Kreditinstituten und damit verbundene Planrechnungen für zumindest die nächsten zwei bis drei Jahre.

Als Misserfolgskriterien konnten im Zusammenhang mit dieser Arbeit speziell das Fehlen der Bereitschaft zur Unternehmensübergabe, schlechtes und verspätetes Zeitmanagement zur Unternehmensübergabe, das Führen von Übergabeverhandlungen mit nur einem möglichen Nachfolger und mangelnde Attraktivität des Unternehmens für einen potentiellen Nachfolger ermittelt werden.

Im dargestellten Fallbeispiel der kurz vor der Übergabe stehenden Metallbau Sonnwender GmbH haben Übergeber und Übernehmer vorerst alles richtig gemacht, um einen lang anhaltenden Unternehmenserfolg zu ermöglichen und dem Übergeber die finanziellen Bedürfnisse seines Lebensabends zu sichern. Natürlich stellt dies ein Idealbeispiel dar, das nur in den wenigsten Fällen in einem so geordneten und reibungslosen Ablauf der externen Nachfolgerfindung und Durchführung der Unternehmensübergabe ablaufen wird. In der Praxis stehen die gewillten Übergeber meist vor großen Problemen in allen zu bearbeitenden Phasen der Unternehmensnachfolge. Es kann hierbei nicht oft genug betont werden, dass die Aufarbeitung und Lösung der anstehenden Probleme einen gewissen Zeithorizont benötigen. Die Schaffung dieses Zeitfensters unterliegt hierbei rein dem Übergeber!

Neben all den erläuterten weichen Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge sind allerdings die messbaren Werte die, die Entscheidungsfindung beeinflussen. Im Falle des dargestellten Unternehmens sind auch die vom Unternehmer angegebenen und vom interessierten Übernahmekandidaten erstellten Bewertungen kritisch zu hinterfragen.

Aus der Bilanz erscheinen in erster Linie der Warenbestand und die Forderungen aus Lieferungen und Leistung angesichts des Umsatzvolumens recht hoch zu sein. Es erscheint hierbei das Risiko von Zahlungsausfällen und der möglichen Überbewertung der Vorräte durchaus gegeben. Eine genaue Prüfung der Warenbestände und der Zahlungsmoral der Kunden wäre hierbei angebracht.

Weiters ersichtlich ist dem kritischen Betrachter der Bilanzverlust des Jahres 2013. Die Bilanzkennzahlen würden sich bei dieser Betrachtung schlagartig und wesentlich verschlechtern. Es gilt hier zu prüfen wie sich die Bilanzen der weiter zurück liegenden Jahre verhalten haben um einen Trend zu ermitteln, der sich natürlich dann auch auf die laufenden

Verkaufspreisverhandlungen auswirken wird. Gerade die dargestellte aber keineswegs frei erfundene Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung hält jeden Übernahmeinteressenten zur kritischen Hinterfragung an, da es kaum und wohl noch seltener zum Verkauf stehende Betriebe mit solch überdurchschnittlich gutem Jahresabschluss geben wird. Das heißt in weiterer Folge auch, dass die vorgenommene Eigenbewertung der Bilanzkennzahlen vom Übernahmekandidaten nur gültig ist solange auch die Vorjahre diesem positiven Trend voraus gingen.

Im Ertragswertverfahren wurde versucht an Hand des geforderten Kaufpreises für die Metallbau Sonnwender GmbH abzuschätzen wie hoch die durchschnittlich jährlichen Unternehmensgewinne sein könnten. Sollte sich der zugegeben sehr oberflächlich errechnete Betrag als realistisch heraus stellen so ist hier kritisch zu hinterfragen wie hoch die Amortisationszeit für das eingesetzte Kapital des Übernehmers wäre.

Geht man davon aus, dass Herr Bauer den gesamten Kaufpreis zu einem Zinssatz von durchschnittlich 4% fremd finanzieren müsste und glaubt sich einen jährlichen Kapitaldienst, d.h. Tilgung plus Zinsen von €130.000,00 leisten zu können, so kann die Amortisationszeit wie folgt berechnet werden:

$$n = D + B / [R - (D * p) / 100]$$

$$n = 1.450.000 + 7.250 / [130.000 - (1.450.000 * 4) / 100]$$

$$\underline{n = 20,24 \text{ Raten}}$$

Annahme: Bearbeitungsgebühr 0,5% vom Darlehensbetrag

n = Anzahl der Raten

R = leistbare Rate

D = Darlehensbetrag

p = jährliche Zinsen

B = Bearbeitungsgebühr

Das heißt um den Kaufpreis von €1.450.000,00 an das Kreditinstitut zurück zahlen zu können, müsste Herr Bauer bei gleichbleibenden Kapitaldienst rund 20 Jahre die jährliche Rate von €130.000.- begleichen.

Um das Unternehmen allerdings auf dem technischen Standard des Kaufzeitpunktes zu erhalten, müssen auch jährliche Investitionen ins Anlagevermögen getätigt werden.

Bei einem derzeitigen buchhalterischen Sachwert des Anlagevermögens von €198.495.- und ausgehend von einer angenommen durchschnittlichen Jahresinvestition von mindestens 15% zur Erhaltung und Erneuerung des Anlagevermögens ergibt sich eine zusätzliche Summe die bei der Berechnung der Amortisationszeit zu berücksichtigen ist.

$$I = €198.495.- * 15\% = \underline{29.774 \text{ €/anno.}}$$

I = jährliche Investitionskosten in das AV

Die Amortisationszeit für den Kaufpreis inklusive der Berücksichtigung von Fremdkapitalzinsen und jährlichen Kosten zur Erhaltung des Anlagevermögens lässt sich wie folgt berechnen:

$$A = (\text{ges. Kapitaldienst} + \text{ges. Investitionskosten ins AV}) / G$$

$$A = (n * R + n * I) / G$$

$$A = (20,24 * 130.000 + 20,24 * 29.774) / 164.250$$

$$A = \underline{19,69 \text{ Jahre}}$$

G = jährlich zu erwartender Durchschnittsgewinn nach Steuer

A = Amortisationszeit

R = Kreditrate

I = jährliche Investitionskosten in das AV

n = Anzahl der Raten

Das Ergebnis dieser Amortisationsrechnung aufbauend auf den im Ertragswertverfahren vorab ermittelten durchschnittlichen Jahresgewinn senkt die Attraktivität des zum Verkauf stehenden Unternehmens für den potentiellen Übernehmer sehr. Ein Unternehmen über einen Zeitraum von über 20 Jahren erfolgreich und mit gleichbleibend stabilen Jahresüberschüssen zu führen ist gerade in der Metallbaubranche eine enorme Herausforderung.

Mit dem Ergebnis dieser Amortisationsrechnung können die in Punkt 4.4 und 4.6.2 beschriebenen Maßnahmen des Unternehmers zum rechtzeitigen Verkauf unter besonders attraktiven Umständen, hierbei der überdurchschnittliche Jahresabschluss, belegt werden.

In Wirklichkeit bestätigt dies aber auch für den Übernehmer erneut, dass die genaue Prüfung der Unternehmenserfolge der Vergangenheit und eine ebenso detaillierte Überprüfung der Planrechnungen für die nächsten Jahre auf dessen Plausibilität entscheidend für den Erfolg der Unternehmensnachfolge sind.

Im Fall der beschriebenen Metallbau Sonnwender GmbH muss der Nachfolgeinteressent, um das Unternehmen auch zukünftig erfolgreich weiter führen zu können, versuchen den geforderten Kaufpreis wesentlich zu drücken.

Die Unternehmensnachfolge des kleinen Unternehmens aus der Portalbau- und Fensterbranche vom Mann meiner Cousine, die im Vorwort erwähnt wurde und mich letztlich zur Aufarbeitung dieses Themas führte, ging leider nicht so gut aus.

Die eingetretenen gesundheitlichen Probleme des Geschäftsführers wurden zu lange ignoriert, die Suche nach einem externen Nachfolger zu spät begonnen und Vorbereitungen auf die Unternehmensnachfolge in Form der beschriebenen Meilensteinsetzung zu jedem Zeitpunkt der aktiven Unternehmensführung ignoriert. Dazu kommende Probleme der Außenfinanzierung und ein enormer Rückgang an Aufträgen bedeuteten leider das insolvenzbedingte Aus für ein davor wirklich sehr erfolgreiches Kleinunternehmen.

Trotz des entstandenen volkswirtschaftlichen Schadens und des traurigen Schicksals für den Unternehmer und seine Mitarbeiter kann daraus eine Bestätigung für die sinnvolle Beschäftigung mit diesem Thema mitgenommen werden. Neben den zukünftigen Übergebern die angehalten sind sich mit dem Thema der anstehenden Übertragung ihres Unternehmens zu beschäftigen, stellt es auch für Übernahmeinteressenten einen Anstoß der stets kritischen Betrachtung und genauen Prüfung der zur Verfügung stehenden Unternehmensdaten dar.

Würde mir heute nochmals die Frage über persönliches Interesse zur Übernahme des beschriebenen Portalbauunternehmens gestellt werden, so wäre zumindest klar, dass die intensive Beschäftigung mit dem Gedanken zur Eignung der Unternehmensführung intensiv zu diskutieren wäre. Bei tatsächlichem Interesse käme bereits eine erste Unternehmensbewertung ohne die Unterstützung von externen Unternehmensberatern und Rechtsbeiständen dabei nicht mehr in Frage.

6 Fazit

In der Aufarbeitung der Fragestellungen und den damit verbunden Lösungsansätzen die im Zusammenhang mit einer bevorstehenden Unternehmensübergabe für den Übergeber und Übernehmer entstehen können, wurde durch intensives Studium von Literatur, Fachzeitschriften und Internetveröffentlichungen aber auch in Gesprächen mit mehreren Unternehmern schnell klar, dass das Herangehen an eine erfolgreiche Unternehmensübernahme immer einen individuellen Lösungsweg erfordert.

Die Fachliteratur hält dafür großteils wertvolle und auf das eigene Unternehmen anwendbare Vorschläge bereit die in der einen oder anderen Weise jeden Übernehmer und Übergeber treffen werden. So werden für beide Vertragspartner zutreffende Themen wie Einhaltung einer gewissen Vorlaufzeit zur Übergabevorbereitung, Förderungsmöglichkeiten, Hinweise zur Finanzierung aber auch das Ermitteln des Unternehmenswertes in jeder Quelle sehr einheitlich und klar strukturiert dargestellt.

Viel schwieriger und kaum mehr zu vereinheitlichen sind daneben die individuellen und kaum zu vereinheitlichen Erfolgsfaktoren. Schaffung des persönlichen Bewusstseins zum Abschied aus dem Unternehmen, emotionale Barrieren die es für den Übergeber zu überwinden gibt und Beurteilung über das Mitbringen der fachlichen und sozialen Kompetenzen die ein Übernehmer haben muss, gilt es immer im Einzelfall zu lösen.

Der Weg zur erfolgreichen Unternehmensübergabe bei Klein- und Mittelunternehmen führt aber letztlich immer über den Übergeber. Der Übergeber trifft die Entscheidung seinen Betrieb in andere Hände zu übergeben. Er ist verantwortlich dafür, dass der Übergabeprozess eingeleitet und in einem geordneten Ablauf von statten geht.

Für den Erfolg einer gelungenen Nachfolge zeichnet sich sowohl der Übergeber aber auch der Übernehmer verantwortlich. Nur wenn ein Unternehmen unter Wahrung der gemeinschaftlichen Interessen und zur beiderseitigen Zufriedenheit, aber viel wichtiger noch unter Sicherung der weiteren Lebensfähigkeit des Unternehmens übergeben wird, kann ein langfristiger Erfolg für den Nachfolger und ein finanziell gesicherter Lebensabend des Übergebers erreicht werden. Unbedeutend ist dabei der Trend, dass bereits mehr als 50% aller Unternehmen in Österreich außerhalb der Familie einen Nachfolger finden.

In einem Gespräch mit einem Unternehmer, der mit seinen weiteren zwei gleichberechtigten Gesellschaftern kurz vor der Übergabe ihres Betriebes steht, konnte ich herausfinden, dass sich dieser immer gewünscht hat, dass seine Töchter oder Schwiegersöhne eines Tages im Unternehmen tätig werden und somit als potentielle Übergabekandidaten in Frage kommen würden. Da dies aber in seinem Fall nicht zutrifft, wächst bereits jetzt das Bewusstsein sich um einen externen Nachfolger zu bemühen oder im schlimmsten Falle das Unternehmen bzw. Anteile davon veräußern zu müssen.

Mit den gewonnen Erkenntnissen möchte ich diese Arbeit mit einem sehr passenden Zitat von Thomas Alva Edison beenden, dass wie ich persönlich finde sowohl für den Übergeber als auch den Übernehmer anwendbar ist.

„Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.“¹⁰²

¹⁰² Zitat: Thomas Alva Edison, war ein US-amerikanischer Erfinder 1847-1931, <http://www.sascha-heinzlmeier.de>

Literaturverzeichnis

Fachliteratur:

Heckner: Betriebsübergabe leicht gemacht; 1. Auflage 2012; Hüthig & Pflaum Verlag.

Gierlich: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen; 1. Auflage 2013; Diplomica Verlag.

Augustin / Gumpetsberger / Haltrich / Herzog / Janeba-Hirtl / Lachmair / Payer / Schützinger / Traunsteiner: Betriebsnachfolge perfekt geregelt; 1. Auflage 2005; Dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH.

Vollmuth: Bilanzen richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten; 9. Auflage 2009; Haufe Verlag.

Schmeisser / Lesener / Tschartke: Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf; 1. Auflage 2007; Rainer Hampp Verlag.

Fachzeitschriften:

Fachzeitschrift der Raiffeisenbanken: Alles Wissenswerte zum Thema Unternehmensübergabe und -nachfolge; Auflage 2013; AV-Verlag.

Wirtschaftskammer Österreich: Leitfaden zur Betriebsnachfolge; 9. Auflage 2013; Gründerservice der WKO.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend; Mittelstandsbericht 2012; Wien.

Glier: KMU - Die Mittelstandsdefinition der EU; 2008; Repräsentanz der BIW-Bank für Investments und Wertpapiere AG.

Christen: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU; Juni 2013; Credit Suisse Global Research.

Internetquellen:

http://www.betriebsboerse.at/Vorteile_einer_Betriebsuebernahme.18.0.html: 07.03.2014; 17:45 Uhr

https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/Klein-_und_Mittelbetriebe_in_Oesterreich.html: 28.03.2014; 21:09 Uhr.

<http://www.bmwf.w.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/EntwurfMittelstandsbericht2012.aspx>: 28.03.2014; 21:35 Uhr.

<http://www.bmwf.w.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/Die„2EuropäischeKMU-Woche“.aspx>: 01.04.2014 ; 14:40 Uhr.

<http://www.bmwf.w.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/FörderungderunternehmerischenInitiative.aspx>: 01.04.2014; 14:58 Uhr.

https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html: 01.04.2014; 15:57 Uhr.

https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html: 03.04.2014; 18:58 Uhr.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebsaufspaltung.html>: 29.04.2014; 18:50 Uhr.

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/substanzwertverfahren/substanzwertverfahren.html>: 03.05.2014; 14:36 Uhr.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmungsbewertung.html#head2>: 04.05.2014; 16:50 Uhr.

http://www.trium.ch/any/resources/pdf/trium_trendsUnternehmensverkauf_d.pdf ; 11.05.2014; 09:43 Uhr.

<http://www.betriebsboerse.at/Unternehmensbewertung.71.0.html>; 11.05.2014; 09:05 Uhr.

<http://www.kmuforschung.ac.at>; 22.05.2014; 15:45 Uhr.

http://www.raiffeisen.at/eBusiness/01_template1/1020467385092-1020533998946_235221794152189769-243067235069747460-NA-30-NA.html: 14.06.2014; 15:35 Uhr.

https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html; 10.06.2014; 20:14 Uhr

<http://www.foerderland.de/mittelstand/exit/unternehmensnachfolge/schenkung/#c8459>; 14.06.2014; 15:21 Uhr.

<http://sascha-heinzlmeier.de>

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Stefan', written in a cursive style.

St.Stefan, 21. Juli 2014