

Tipps für Ihre BETRIEBS- ÜBERGABE

Die sieben Szenen der Übergabe



Übergabe-Consultants



WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

Junge Wirtschaft

Tipps für Ihren Übergabeprozess

Wie kein anderes Thema entscheiden geglückte Unternehmensübergaben über die Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandortes. Aber optimal übergeben ist häufig leichter gesagt als getan. Eine Betriebsnachfolge bedeutet für beide Seiten einen wesentlichen Einschnitt in die Lebensplanung.

Hier den richtigen Weg zwischen Familie
· Unternehmen · Vermögen zu finden
erfordert viel Geduld und die richtige
Planung.

Als Hilfe für Ihre Übergabe hat die Junge
Wirtschaft vom Übergabezeitpunkt bis
zur erfolgreichen Umsetzung sieben Sze-
nen, und damit Tipps und Informationen,
für Sie zusammengestellt. Nutzen Sie un-
ser kompaktes Info-Booklet, damit Ihre
Übergabe ein geplanter und reibungs-
loser Prozess wird.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg
für Ihren Nachfolgeprozess.**

DIE SIEBEN SZENEN DER ÜBERGABE

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde die maskuline Schreibweise verwendet. Die Ausführungen richten sich freilich an beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

1. Übergabe- / Übernahmezeitpunkt festlegen 06
2. Analyse und Unternehmen bewerten 26
3. Übernahmeform gestalten 38
4. Externen Nachfolger finden 44
5. Finanzierung ermöglichen 60
6. Übergabe koordinieren 70
7. Umsetzung erfolgreich machen 84



**ÜBERGABE- / ÜBER-
NAHMEZEITPUNKT
FESTLEGEN**

Ihre Einstellungen und Haltungen zu Ihrem Unternehmen und zur Unternehmerrolle sind bei Übergaben innerhalb der Familie beispielgebend. Spaß und die Freude an der Arbeit zu vermitteln, ist das Ziel. Negative Aussagen über das Betriebsgeschehen, Mitarbeiter, Partner, die Arbeitsfülle... schrecken potenzielle Nachfolger ab.



Eine schlecht vorbereitete und unter Zeitdruck stattfindende Unternehmensübergabe gefährdet den Bestand Ihres Unternehmens. Starten Sie daher mit dem Übergabeprozess rechtzeitig (*mind. 5 Jahre vorher*).

Wenn Sie Ihr Unternehmen stufenweise übergeben wollen, erstellen Sie gemeinsam mit dem Übernehmer einen Zeitplan für die Dauer von zwei bis fünf Jahren und legen Sie darin alle Meilensteine verbindlich fest.



Nehmen Sie sich vor Übergabe ausreichend Zeit für eine Bestandsaufnahme der eigenen Bedürfnisse und Interessen. Auch die Ihrer Nachfolger sollten von Ihnen erforscht und wahrgenommen werden, um gemeinsam eine klare und einvernehmliche Vorgehensweise zu entwickeln.

Die ausreichende Information und Rollenklärung zu Beginn sind für Sie die Grundlage für eine erfolgreiche Übergabe: Welche Rolle nehmen Sie jetzt im Familienunternehmen ein und welche möchten bzw. werden Sie künftig einnehmen? Zudem ist ehrlich zu kommunizieren, was Sie als Übergeber zukünftig **„nicht loslassen wollen“**.



Reden Sie offen miteinander: Es ist besser frühzeitig miteinander (*offen*) zu reden, als gegeneinander zu schweigen. Dabei sind die Interessen, Bedenken, Wünsche und wechselseitigen Erwartungen aller Beteiligten klar an- und auszusprechen. Die Offenlegung aller wichtigen Aspekte ohne Tabus sollte dabei eine der Spielregeln sein.

Beachten Sie bitte: Anerkennung, Respekt und Wertschätzung bilden die Grundlage der Gespräche zwischen den Generationen. Ebenso wichtig ist die Verbindlichkeit von beidseitig gemachten Zusagen.



Eine systematische Analyse verdeutlicht Ihnen Ihre Beziehungen und die Erwartungen der übrigen Beteiligten. Auch bestehende bzw. schwelende Konflikte sind dadurch für Sie klar erkennbar und können rechtzeitig bereinigt werden.

Klären Sie mit einem Berater, welche Auswirkungen eine Übergabe auf ihre persönliche und finanzielle Situation hat. Ein Übergabe-Consultant hat die richtigen Fragen, damit Sie für wichtige, zu treffende Entscheidungen die richtigen Antworten finden.



Wichtig ist, dass Sie im Übergabeprozess alle Betroffenen miteinbeziehen, sie zu Beteiligten machen – jedoch auch klar zwischen Unternehmen und Familie trennen.

Zudem sollten Sie von Beginn des Übergabe- / Übernahmeprozesses aktiv alle übrigen Mitentscheider und wichtige Partner, wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken, etc. einbeziehen, sonst kommt es zur Verunsicherung im System!



Beachten Sie, dass sich in Familienbetrieben Unternehmens- und Familieninteressen oft vermischen. Die Mediation / Moderation durch neutrale, außenstehende Dritte ermöglicht Ihnen – noch bevor *„die Fetzen fliegen“* – ein offenes, konstruktives und wertschätzendes Gesprächsklima zwischen allen Beteiligten.

Durch die Anziehungskraft einer Firma entsteht in der Phase der notwendigen Loslösung von den Eltern oftmals Widerstand gegen die Übernahme. Haben Sie Verständnis dafür, und stellen Sie in einer solchen Phase nicht den von Ihnen erwarteten Betriebsnachfolger vor die Entscheidung „**Betriebsübernahme – jetzt oder nie**“.

Prüfen Sie, ob Ihr Nachfolger tatsächlich und aus innerer Überzeugung und eigenem Willen heraus bereit ist, den Betrieb übernehmen zu wollen und über die Fähigkeiten verfügt, es zu können.

Auch die Übergabemotivation des Übergabers sollte passen: Ihr Wunsch nach einer klaren, geregelten, terminisierten, erfolgreichen und sinnvollen Übergabe sollte vorliegen. Und Ihre Bereitschaft, loszulassen ebenfalls.



Machen Sie sich frühzeitig – d. h. fünf bis zehn Jahre bevor es aktuell wird – Gedanken über Ihre eigene Zukunft (z. B. sinnstiftende Aktivitäten im außerberuflichen Bereich – Interessen, Hobbys, alte/weitere „Lebensträume“) und die des Unternehmens.

Pflegen Sie rechtzeitig Hobbys und private Interessen und überlegen Sie, welche sinnvollen Tätigkeiten Sie nach der Übergabe ausüben wollen.



Bauen Sie Ihren Nachfolger langsam,
aber stetig auf, übertragen sie schritt-
weise Verantwortung. Ermöglichen Sie
es aber auch Ihrem Nachfolger, sich
woanders Sporen verdienen zu können.

Ein Übergabe-Consultant kann Ihnen dabei behilflich sein, das „**Leben nach dem Unternehmen**“ so attraktiv zu gestalten, dass ein „**Loslassen**“ vom Unternehmen möglich wird.





ANALYSE UND UNTERNEHMEN BEWERTEN

Lassen Sie das Unternehmen von einem unabhängigen Sachverständigen bewerten. Der Unternehmenswert, auch wenn Sie vieles an Lebensenergie darin investiert haben, orientiert sich an den Ertragschancen in der Zukunft, den Zugängen zu Märkten, den Wert der Kundenbeziehungen und der Qualität und der Betriebstreue seiner Mitarbeiter. Die Substanz, das materiell nach außen Sichtbare, zählt oftmals weniger, als Sie und andere Familienmitglieder glauben.



Seien Sie transparent: Die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Risiken der Übernahme müssen für alle Betroffenen, insbesondere den Betriebsnachfolger, klar sichtbar dargestellt werden.

Seien Sie fair: Ihrem Nachfolger einen (zu) schweren Rucksack an ungelösten Problemen, verschleppten Entscheidungen oder hohen Verbindlichkeiten mit auf den Weg zu geben, hilft keiner der beiden Seiten, und führt nachträglich zu offenen Konflikten in der Familie oder zwischen den Vertragsparteien.

Ein Arbeitsbewältigungs-Check zeigt die aktuelle Einsetzbarkeit der zu übernehmenden Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz auf. Prüfen Sie, ob die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz eingesetzt werden oder noch mehr Potenzial in ihnen steckt.

Eine kompakte und übersichtliche Beurteilung des Unternehmens erreicht man auch durch einen Übergabe-Übernahme-Check Ihres Übergabe-Consultants.

Eine Generationen- und / oder eine systemische Strukturaufstellung kann Ihnen helfen, den emotionalen Wert eines Unternehmens transparent zu machen.



Zwischen dem, was Ihr Unternehmen wert ist, was ggf. die Übergabe abwirft, und dem, was Sie für Ihren Lebensabend benötigen, könnte eine Lücke klaffen. Kümmern Sie sich rechtzeitig darum, diese Lücke zu schließen.

Die Erstellung einer Mehrjahresplanung ist als Grundlage der Unternehmensbewertung sinnvoll und notwendig; der Unternehmenswert kann sich aber dynamisch verändern. Deshalb ist für Sie ein laufendes Controlling (*Plan-Ist-Vergleich*) die Voraussetzung, das Unternehmen effizient zu steuern und die richtigen, werterhaltenden Entscheidungen zu treffen.

Leibrenten sind als „*Glücksgeschäft*“ zu sehen. Sie können „grundbücherlich“ (*als Reallast*) gesichert werden. Zu klären ist aber, inwieweit das Unternehmen für seine (*übrigen oder neu aufzunehmenden*) Fremdverbindlichkeiten dann noch ausreichend Besicherungspotenzial hat. Eine andere Möglichkeit wäre die Sicherstellung durch eine Bankgarantie. Beide Alternativen verursachen aber Kosten.

Ein Modell der Unternehmenswertfeststellung, unter Beiziehung eines gerichtlich beeideten Sachverständigen, ist es, mehrere Ertragswertmethoden anzuwenden, zur Verprobung den Substanzwert heranzuziehen und den Unternehmenswert mit einem gewichteten Mittelwert zu ermitteln.

Bei Übergabe in der Familie stellen sich immer wieder die Pflichtteilsproblematik und deren Lösung in den Vordergrund. Üblicherweise sind 50% des Nachlasses (*einschließlich Unternehmen*) zwingend an den Ehepartner und die Kinder abzuführen, was oftmals das übergebene Unternehmen übertrieben belastet; es empfiehlt sich dann – wenn geklärt ist, wie die anderen nicht in das Unternehmen einbezogenen Familienmitglieder auszubezahlen bzw. abzufertigen sind – von diesen notariell beglaubigte Pflichtteilsverzicht unterfertigen zu lassen.

Im Falle einer gesellschaftsrechtlichen Mitbeteiligung von Geschwistern (*bzw. anderen Familienmitgliedern*) ist zu klären, welche Mitbestimmungsrechte sie haben sollen. Auch sind Fristen bzw. Modalitäten für allfällige Abschichtungen, d. h. die verpflichtende Abtretung der Gesellschaftsanteile der Geschwister an den geschäftsführenden Mehrheitsgesellschafter zu vereinbaren.

3

ÜBERNAHMEFORM GESTALTEN

Denken Sie zuerst im Familienkreis über mögliche Übernahmeformen und zukünftige Gesellschafter, Geschäftsführer bzw. Unternehmensverantwortliche nach, auch darüber, ob Sie Ihre Eigentümer-, Gesellschafterrolle sofort oder erst nach und nach abgeben wollen.



Moderierte Gespräche in der Familie bringen oft neue Sichtweisen für die beste Übernahmeform, die einzubeziehenden Beteiligten und den bestmöglichen Übergabezeitpunkt.

Bei der Konzeption der Übernahmeform sollten Sie besonders die steuer-, sozial- und pensionsrechtlichen Auswirkungen für den Übergeber prüfen (*lassen*). Viele nützliche Informationen, vor allem der Zeitpunkt für Ihren Pensionsantritt, das Einbehalten von Vermögensgütern (*Sonderbetriebsvermögen*), die schrittweise Übergabe mehrerer Unternehmen usw. können bereits zu diesem Zeitpunkt in Erfahrung gebracht werden.



Nutzen Sie für Ihre persönliche Übersicht die Nachfolge-Rechtsberatung, eine einstündige Beratung durch drei Experten der WKO Oberösterreich, die auch in den Bezirksstellen stattfindet.

Scheidende Geschwister sollten vor der Übergabe noch vom Übergeber ausbezahlt werden. Sichern Sie sich und Ihr zu übergebendes Unternehmen diesbezüglich mit Erbverzichten ab.



14

EXTERNEN NACHFOLGER FINDEN

Suchen Sie, wenn eine Übergabe in der Familie nicht möglich ist, rechtzeitig einen Käufer mit passender Expertise für Ihr Unternehmen. Der Kaufpreis ist wichtig, zählt aber nicht alleine, wenn Sie an der nachhaltigen Weiterführung Ihres Unternehmens unter Ihrem bisherigen Markennamen und der Weiterbeschäftigung Ihrer Mitarbeiter interessiert sind.



Klären Sie zuerst, ob es betriebsintern
Mitarbeiter gibt, die in der Lage sind,
das Unternehmen zu übernehmen.

Nehmen Sie mit am Markt tätigen Branchenpartnern bzw. Mitbewerbern Kontakt auf, inwieweit diese Interesse an der Übernahme Ihres Unternehmens haben.



Inserieren Sie Ihr Unternehmen rechtzeitig in Print- und Onlinemedien wie Fachzeitungen, Zeitschriften, wichtige Tageszeitungen, die in Ihrer Region gelesen werden, und listen Sie sich in verschiedenen Betriebs- und Nachfolgebörsen. (www.nachfolgeboerse.at)

Nutzen Sie zur Nachfolgersuche und optimalen Betriebspräsentation den Rat eines Beraters (*z. B. eines Übergabe-Consultants*) und beziehen Sie ihn auch in die Gespräche mit potenziellen externen Nachfolgern mit ein.



Wenn Sie einen externen Nachfolger gefunden haben, so integrieren Sie ihn rechtzeitig in Ihren Betrieb, da er die Betriebsprozesse, seine Strukturen, die Betriebskultur, Kunden, Mitarbeiter und alle anderen wichtigen Einflussfaktoren erst kennenlernen muss.

Im Falle der externen Unternehmensnachfolge sollte ein fairer Unternehmenswert gefunden werden. Ein Unternehmenskäufer benötigt schließlich eine Finanzierung, welche Banken sehr genau prüfen; dabei muss sich eine vernünftige Zeitdauer der Amortisation bzw. Rückzahlung des Kaufpreises ableiten lassen.

Unternehmer verfügen über ein Kombination aus speziellem Know-how in einem bestimmten Geschäftsfeld (*Hard Skills*) und persönlichen Kompetenzen (*Soft Skills*). Diese Kombination an Hard & Soft Skills ist zumeist einzigartig. Kleinstunternehmer versuchen für Ihre Nachfolge Personen zu finden, die diesem einzigartigen Profil entsprechen. Seien Sie gewarnt: Solche „Klone“ kann es praktisch nicht geben!

Vertrauen Sie also darauf, dass Ihre Nachfolger das Geschäftsfeld ähnlich bearbeiten können, eigenes Know-how neu einbringen und eigene persönliche Fähigkeiten haben. Sie lassen zu, dass die Nachfolger anders arbeiten und andere Kunden betreuen bzw. bestehende Kunden eventuell nicht mehr betreuen. Die Kundenstruktur wird sich dadurch zwar ändern, das Unternehmen lebt aber weiter.

Wer nicht exakt vermitteln kann, was genau der Gegenstand der Firmenübergabe ist, hat es schwer, Nachfolger zu finden. Diese fragen sich nämlich: „Was erhalte ich für mein investiertes Geld oder meine investierte Zeit? Ist es das spezielle fachliche Know-how, nur der Kundenstock mit Adressen, die Geschäftseinrichtung oder Teile davon, laufende Geschäfte, Unterstützung von den Übergebern...?“

Einen Nachfolger finden ist gleichermaßen als Projekt zu bearbeiten, wie ein Kundenprojekt. Eine Suche benötigt Zeit. Planen Sie in Ihrem Terminkalender Zeiten ein, in denen Sie Nachfolger suchen werden. Sie können als erste Anlaufstelle die Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer nutzen.

Für die Suche eines geeigneten Nachfolgers stehen Ihnen folgende weitere Quellen zur Verfügung: Eigene Mitarbeiter, Mitarbeiter von Auftraggebern, Auftragnehmer, Mitbewerber, die expandieren wollen, Mitarbeiter von Mitbewerbern, Neueinsteiger nach einer Schul Ausbildung oder Studium etc. Fragen Sie viel, nehmen Sie sich Zeit und verwenden Sie Ihr persönliches Netzwerk.

Um überhaupt einen Nachfolger finden zu können, müssen Sie den Übergabe-/Übernahmezeitpunkt, den Wert des Unternehmens und die Form der Übergabe/Übernahme schriftlich festgelegt haben. Nur so können Sie mit Interessenten klare Vereinbarungen treffen. Wenn Sie es selbst nicht genau wissen, können Sie auch mit Freunden und Bekannten darüber reden oder professionelles Coaching und Begleitung durch einen Übergabe-Consultant in Anspruch nehmen.

Besprechen Sie mit den Interessenten die Vorgehensweise in der Übergangsphase. Kompetenzverteilung, Arbeitsaufteilung, Zuständigkeitsregelungen sind zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer ebenso zwingend zu besprechen.

Legen Sie Gesprächsregeln fest, wenn etwas nicht klappt und Schwierigkeiten auftauchen sollten.

Auf beiden Seiten herrscht Angst und Unsicherheit: Übernehmer haben die berechtigte Angst, nicht erfolgreich zu sein. Übergeber haben die berechtigte Angst mehr zu verlieren, als sie sich vorgenommen haben. Übernehmer haben im Allgemeinen mehr zu verlieren als Übergeber. Sprechen Sie diese Ängste und Gefahren mit Interessenten zum richtigen Zeitpunkt an. Je mehr Unterstützung und Kooperation hier vorhanden und möglich ist, desto leichter wird es sein, Interessenten zu finden.



15.

FINANZIERUNG ERMÖGLICHEN

Stellen Sie rechtzeitig eine klare Trennung zwischen Privat und Betrieb sicher, z. B. durch eine Rechtsformänderung (z. B. *GmbH* oder *GmbH & CoKG*). Dies ist am besten in wirtschaftlich guten Zeiten in Verbindung mit einer Reduktion Ihrer privaten Sicherheiten möglich.



Überprüfen Sie mit Ihrem Berater:

- ✓ Die steuerliche Zukunft des Unternehmens (*sind Erträge voll ausschüttbar, müssen Investitionsrücklagen gebildet werden, Steuerplan*).
- ✓ Die Sinnhaftigkeit von Holding-Überlegungen (*z. B. auch Privatstiftung*) mit laufenden Zuwendungen an die nicht operativen Mittätigen.

-
- ✓ Die Sozialversicherung der Geschäftsführer (*ASVG oder GSVG*) und die damit verbundene Höhe von Gesellschafts-Anteilen.



Legen Sie fest, welche betrieblichen Einflussnahmen und Begünstigungen es für Sie als Übergeber, wie z. B. eigenes Büro, Konsulenten-Status, Firmenwagen usw., weiterhin geben soll.

Entscheiden Sie, welche Ertragswerte (*aus betrieblichem und privatem Übergabevermögen*) wem zufließen sollen (*Einkünfte aus Vermietung sind z. B. sozialversicherungsbeitragsfrei*). Überprüfen Sie dabei mögliche Alternativen zur gänzlichen Übergabe wie Pacht, fließender Übergang, Leibrente u.a.



Besprechen Sie das Notwendige für die Übergabe mit Ihrer Bank zum richtigen Zeitpunkt. Informieren Sie darüber offensiv und selbstbestimmt.

Machen Sie einen klaren Schnitt in der Finanzierung. Wenn Sie keine Verantwortung mehr für das Unternehmen tragen, auch keine Vermögensgüter mehr im Unternehmen belassen oder ihm zur Verfügung stellen, dann trachten Sie danach, dass Sie aus sämtlichen Haftungen (*vornehmlich bei Banken, Lieferanten und anderen wichtigen Gläubigern*) entlassen werden.



Beantragen Sie rechtzeitig Beratungs- und Investitions-Förderungen (*Gründercoaching, Wirtschaftsimpulsprogramm des Landes OÖ, Exportcoaching WKO etc.*) für die Übergabe.

Fragen, die Sie ebenfalls vor Kaufpreisfestlegung klären sollten: Gibt es im zu übergebenden Unternehmen Vermögenswerte, die nicht betriebsnotwendig sind? Wieviel Liquidität braucht das Unternehmen in Zukunft? Verkraftet das Unternehmen diesen Liquiditätsabfluß, wenn z. B. bei der Übergabe höhere Entnahmen für Sie als Übergeber und für Familienmitglieder geplant sind?



16.

ÜBERGABE KOORDINIEREN

Ziehen Sie frühzeitig externe Hilfe bei. Auch wenn Sie glauben, niemand kennt Ihr Unternehmen und Ihre Familie besser als Sie, so kann gerade ein Außenstehender Aspekte erkennen, die aus der Innensicht nicht möglich sind.



Nehmen Sie externe Unterstützung durch Übergabe-Consultants in Anspruch. Die zielgerichtete Koordination der beteiligten Spezialisten erhöht die Effizienz des Prozesses und spart Zeit, Geld und vermeidet Ärger.

Der Übergabe-Consultant koordiniert als Externer im Zuge der Übergabe – frei von Familieneinflüssen – alle Kommunikationsmaßnahmen, das Übertragen von Rechten und Pflichten in Gesellschafts-, Miet- und Lieferantenverträgen, das Übernehmen von Bankverbindlichkeiten, Firmenanteilen u.v.a.m.

Setzen Sie Ihr rechtliches Übergabekonzept gemeinsam mit Ihrem Betriebsübergeber konsequent um. Bedenken Sie dabei, dass die Einführung gemeinsam erarbeiteter (*neuer*) Hardfacts (*Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung etc.*) auch emotional bewegt und deshalb manche Änderungen länger brauchen, um akzeptiert zu werden.

Überlegen Sie rechtzeitig, wie Ihr Erbe aufgeteilt werden soll. In vielen Fällen schiebt man diese Frage vor sich her. Auch für Sie ist es erleichternd, die Weichen schon frühzeitig zu stellen – idealerweise bei Umsetzung der Übergabe mit externer Hilfe.



Der Übergabezeitpunkt ist für Sie als Übergeber ideal zur Erstellung Ihres Testaments. Es wird meist als Indikator gesehen, dass Sie aus Überzeugung für eine Übergabe bereit sind.

Geben Sie Ihre Aufgaben und Kompetenzen systematisch ab! Damit die Übergabe funktionieren kann, müssen Sie sich nach einiger Zeit ganz aus Ihrem Betrieb zurückziehen. Übergeben heißt „etwas aus der Hand geben“. Nur wenn das der Fall ist, kann die Übergabe ganz gelingen.



Als Übergeber brauchen Sie eine sinnstiftende Alternative für die Zeit nach der Firma. Kümmern Sie sich also rechtzeitig um alternative Betätigungsfelder, um keinen Pensionsschock zu erleiden! Erst diese neuen Aufgaben bzw. Wünsche und Träume, die man sich erfüllen kann, schaffen für den Übergeber die Perspektive für einen leichten Ausstieg aus der Firma.

Das Wichtigste bei der Übergabe ist Zeit!
Planen Sie frühzeitig und mit professioneller Unterstützung den Prozess der Übergabe.



Familienunternehmen sind stark, einzigartig und haben Charakter! Machen Sie sich diese Eigenschaften im Nachfolgeprozess zunutze. Jede Nachfolge ist einzigartig und individuell! Suchen Sie den für Sie passenden Weg.

Wichtig ist es, Meilensteine und den Zeitpunkt der Übergabe zu fixieren. Das macht die Übergabe für alle Beteiligten konkret und den Zeitrahmen überschaubar. Legen Sie in einem Kommunikationsplan fest, wann Sie wem (Freunde, Berater, Banken, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Lieferanten etc.) was wie kommunizieren.



Wenn die Aufgabengebiete bzw. Rollen unklar verteilt sind, führt das zu einem Loyalitätskonflikt bei den Mitarbeitern, aber auch zu Schwierigkeiten in den Kundenbeziehungen. Achten Sie auf Klarheit!

Einbinden – Hineinwachsen – Rituale:

In Bezug auf Gefolgschaft hat es ein Externer gleich „*schwer*“ wie ein jüngeres Familienmitglied. Insofern ist es wichtig, die Übergabe intern wie extern rechtzeitig zu kommunizieren und durch ein eigenes Übergaberitual zwischen Senior und dem Nachfolger zu unterstreichen.



UMSETZUNG ERFOLGREICH MACHEN

Inthronisieren Sie Ihren Nachfolger. Übergeben Sie vollständig und mit ganzem Herzen. Bekräftigen Sie dies durch einen symbolischen Akt, einer sichtbaren Aktion, an dem alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens teilnehmen. Zeigen Sie als Übergeber, dass Sie Ihrem Nachfolger die Übernahme bedingungslos zutrauen.



Suchen Sie sich rechtzeitig Alternativen für die Zeit danach. Es besteht sonst die Gefahr, dass Sie sich an das Alte klammern und somit keinen Platz für den Nachfolger schaffen. Achten Sie darauf, rechtzeitig ihre Träume zu finden und deren Verwirklichung vorzubereiten.

Das gilt auch und besonders für die
„Einarbeitungszeit“: Hören Sie sich
die Ideen Ihres Nachfolgers neugierig
an (*ohne „ja, aber...!“*) und geben Sie
damit Veränderungen eine Chance!



Freuen Sie sich, wenn Ihr Nachfolger Veränderungen umsetzt. Nur durch Veränderung kann das Bestehende Bestand haben. Neue Märkte, neue Konkurrenten, neue Technologien verlangen manchmal nach einer neuen Führung. Trauen Sie das dem Nachfolger zu!

Führen Sie Ihren Nachfolger in Ihr wichtigstes betriebliches Beziehungsnetzwerk ein: Wenn die sozialen Kontakte rechtzeitig weitergeben werden, ist eine weitere gute Basis für das Fortbestehen des Unternehmens geschaffen.



Halten Sie Ihre neue, von Ihnen zugestimmte und angenommene, Rolle im Familienunternehmen auch tatsächlich ein. Geben Sie nur dann Rat, wenn Sie darum gebeten werden. D. h., ziehen Sie sich nach der Übergabe vollständig aus allen Entscheidungsbereichen zurück.

Beachten Sie: **Keiner ist allein für das Problem, jeder aber für die Lösung verantwortlich.**

Szene 7



Wie mache ich mich fit für die Übergabe?
Gerade im Übergabeprozess von Familienbetrieben ist es wichtig, Erwartungen zu reflektieren und – vor allem immaterielle – Wertvorstellungen bewusst zu machen, um Vertrauen und Sicherheit zu entwickeln.

Der Übergeber braucht das Vertrauen, dass das „*Alte*“ auch gewürdigt wird. Er möchte sehen, dass das Aufgebaute in den Händen des Übernehmers gut aufgehoben ist und es mit seinem Unternehmen gut weitergeht.



Zu den Erfolgsfaktoren einer Übergabe gehören offene Gespräche, wobei darauf zu achten ist, dass diese auf einer konstruktiven Kommunikation basieren. Dabei geht es nicht nur darum alles zu sagen, sondern auch um ein aktives Zuhören. Das Ansprechen von wichtigen Inhalten (*vor allem eigenen Bedürfnissen*) ist nicht immer einfach, aber notwendig.

Für Gespräche, die Übergabe betreffend, sind festgelegte Zeiten sehr hilfreich. Tür-Angel-Gespräche eignen sich nicht für Strategiegespräche! Am besten vereinbaren Sie strukturierte Besprechungen mit vorbereiteter Agenda.



Endredaktion dieser Tipps:

Dr. Manuela Mätzener &
Dr. Thomas Reischauer

Diese Tipps stammen von
den Unternehmensberatern
der Experts-Group
Übergabe-Consultants:



Übergabe-Consultants

Irrtum und Druckfehler vorbehalten.

Wilhelm Bankhammer

Wirtschaftsmediator,
Organisationsentwicklung

Attergastr. 95, 4880 St. Georgen i.A.

willi.bankhammer@aon.at

www.mediationsteam.co.at

T: 07667 / 6016, M: 0664 / 1480002

Erich Michel Bürger

Bürger Consulting KG Unternehmens-
entwicklung & Tourismusberatung

Hohe Rinne 25, 4484 Kronstorf

buerger@kooperationspark.at

www.kooperationspark.at

M: 0664 / 20 770 70

Hans-Peter Graf

sybeco.beratung gmbh

Mühlstraße 19, 4600 Wels

office@sybeco.com

www.sybeco.com

T: 072 42 / 60 058-2, M: 0664 / 12 43 257

DDr. Alexander Hasch

HASCH & PARTNER

Anwalts-gesellschaft mbH

Landstraße 47, 4020 Linz

a.hasch@hasch.eu

www.hasch.eu

T: 0732 / 77 66 44, M: 0664 / 30 02 685

Mag. Reinhard Hofbauer

M27 Finance OÖ-SBG

Moosgasse 43, 4810 Gmunden

reinhard.hofbauer@m27.eu

www.m27.eu

T: 076 12 / 89 912, M: 0664 / 22 30 162

Christine Hödlmayr-Gammer

BeziehungsWeise BUSINESS

Adalbert Stifter-Straße 10,

4311 Schwertberg

office@beziehungsweise-business.at,

www.beziehungsweise-business.at

M: 0664 / 33 66 200

Mag. Wolfgang Koller

Koller Schön & Partner

Steuerberatungs GmbH

Dachsteinstraße 18, 4614 Marchtrenk

w.koller@ksp-steuer-beratung.at

www.ksp-steuer-beratung.at

T: 072 42 / 53 019, M: 0676 / 40 38 160

Dr. Mag. Manuela Mätzener

ifub GmbH,

Institut für Familien & Betriebe

Landstraße 47, 4010 Linz

manuela.maetzener@ifub.at

www.ifub.at

M: 0676 / 95 84 116

Dr. Thomas Reischauer, MBA, CMC

Reischauer Consulting GmbH

Durisolstraße 7, 4600 Wels

thomas@reischauer.at

www.reischauer.at

T: 07242 / 9001-11, M: 0676 / 84 90 03 11

Dr. Johannes Schimpelsberger

Bridge Corporate Finance

Lindenlacherstrasse 2, 4063 Hörsching

j.schimpelsberger@bridge-cf.at

www.bridge-cf.at

T: 0720 / 440 400-32,

M: 0676 / 84 17 84 32

Dr. Christian Scholler

Institut für angewandte Landschafts-
ökologie und Landschaftsplanung

Tragweinerstr. 44, 4230 Pregarten
scholler.christian@speed.at

Mag. Harald Schützing

orange cosmos – Strategienentwicklung

Sühdanger 27, 4202 Sonnberg bei Linz
schuetzinger@orange-cosmos.com,
www.orange-cosmos.com

T: 072 15 / 39 048, M: 0664 / 24 13 980

Manfred Stallinger

ecc ECOCARE Wirtschaftsberatung

Berggasse 2, 4150 Rohrbach

manfred.stallinger@ecofin.info,

www.ecc-ecocare.com

T: 072 89 / 53 64, M: 0664 / 45 58 464

Mag. Sandra Thaler

MKP Mag. Sandra Thaler

Neubauerstraße 22, 4063 Hörsching

office@mediation-ooe.com

www.mediation.ooe.com

T: 072 21 / 74 129, M: 0676 / 81 41 97 94

Dr. Karl J. G. Tölg-Hanke

Organisations-Impuls-Beratungen

Bahnhofstraße 34/17, 4100 Ottensheim

karl@toelghanke.at

www.toelghanke.at

T: 072 34 / 85 422, M: 0699 / 12 14 99 18

Dr. Mag. Gernot Unterfurtner, MBA

CONFIDE GmbH

Rieplstraße 21, 4600 Wels

unterfurtner@confide.at

www.confide.at

T: 072 42 / 29 15 55, M: 0676 / 400 56 91

Mag. Herbert Wallak

Wallak Consulting,

Management- und Betriebsberatung

Im Stadtgut A1, 4407 Steyr-Gleink

hwallak@a1.net

www.lentos-polygon.com

T: 072 52 / 71 262 M: 0664 / 52 37 339

Mit Unterstützung der



Für den Inhalt verantwortlich

Junge Wirtschaft Oberösterreich

Hessenplatz 3, A-4020 Linz

jw@wkoee.at

www.jungewirtschaft.at/ooe

T: 0590 / 909 33 32

F: 0590 / 909 33 39

WKO Oberösterreich

Hessenplatz 3, A-4020 Linz

service@wkoee.at

www.wko.at

T: 0590 / 909

F: 0590 / 909 28 00