

Ihre BETRIEBSÜBERNAHME

Tipps für Ihre

UBERNAHME

Die sieben Szenen der Übernahme





Junge Wirtschaft

Tipps für Ihren Übernahmeprozess

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 Szenen, und damit Tipps und Informationen, für Sie zusammengestellt. Nutzen Sie unser kompaktes Info-Booklet, damit Ihre Übergabe ein geplanter und reibungsloser Prozess wird.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihren Nachfolgeprozess.

DIE SIEBEN SZENEN DER **UBFRGABF**

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

Inhaltsverzeichnis

| 1. | Ubergabe-/ Ubernahmezeitpunk | t <i>/////</i> |
|----|------------------------------|----------------|
| | festlegen | 06 |
| 2. | Analyse und Unternehmen | |
| | bewerten | 22 |
| 3. | Übernahmeform gestalten | 42 |
| 4. | Zu übernehmendes | |
| | Unternehmen finden | 52 |
| 5. | Finanzierung ermöglichen | 60 |
| 6. | Übergabe koordinieren | 72 |
| 7. | Umsetzung erfolgreich machen | 84 |

1

1111. 1111 Ilm. dll 111/11/11 111. 1111. Milli -111 M IIIIIIIIII IIII. IIII w// 1/ 1111. 1111.

Klären Sie, welche Auswirkungen die Übernahme auf ihre persönliche, familiäre und finanzielle Situation haben wird mit einem Übergabe-Consultant. Analysieren Sie dabei kritisch Vor- und Nachteile der beabsichtigten Übernahme. Vermischen Sie nicht Unternehmens- und Familieninteressen. Die professionelle Mediation / Moderation durch neutrale Dritte ermöglicht ein gutes, konstruktives Gesprächsklima zwischen allen Betroffenen und Beteiligten.

Sprechen Sie gegenüber Ihrem Übergeber Ihre Erwartungen klar aus. Legen Sie dabei alles, ohne Tabus, offen. Verdienen Sie sich anderorts Ihre "Sporen". Erst so können Sie bewusst "JA" sagen zu diesem Schritt. Wer nur Sohn oder Tochter ist, hat es erfahrungsgemäß schwer, seinen Platz im Unternehmen zu finden und dann zu behaupten.

Durch die Anziehungskraft einer Firma entsteht in der Phase der notwendigen Ablösung von den Eltern oftmals Widerstand gegen die Übernahme. Warten Sie aber nicht zu lange und nutzen Sie die Unterstützung des Übergebers so lange Sie können und wollen.

Bereiten Sie sich gezielt auf die Betriebsnachfolge vor: Durch fachliche und persönliche Weiterbildung, durch die rechtzeitige betriebliche Einbindung in die wichtigsten Aufgaben- und Geschäftsbereiche, durch aktive Integration in das soziale Gefüge des Unternehmens, ...

Bauen Sie als potentieller Übernehmer frühzeitig fachliche wie soziale Kompetenzen auf. Stichwort: Kurz-, mittel- & langfristiger Aus- und Weiterbildungsplan.

Bestehen Sie darauf, im Vorfeld zeitgerecht Führungserfahrungen außerhalb des Unternehmens machen zu können und sich danach eigenverantwortlich in Aufgaben im Unternehmen einarbeiten zu können.

Vergleichen Sie Ihre persönlichen Lebensziele mit den Zielen, Visionen des zu übernehmenden Betriebes. Fragen Sie sich: Sind diese gut miteinander vereinbar? Schaffen Sie Klarheit für sich selbst: Wollen Sie Unternehmer werden oder wollen nur andere, dass Sie es werden? Haben Sie dazu die Unterstützung Ihrer Lebens-, Ehepartner, Ihrer Familie? Nehmen Sie die Nachfolge an, weil Sie es wollen, und nicht, weil Sie sich der Familie verpflichtet fühlen!

Schaffen Sie durch entsprechende Maßnahmen in der externen & internen Kommunikation Klarheit für Übernahme: Diese erzeugt positive Resonanz im Umfeld und "beruhigt" Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden. Führen Sie einen Generationen übergreifenden Interessensausgleich herbei, indem Sie die Rolle/Funktion des Übergebers nach der Übernahme festlegen. Entwickeln Sie – in Form eines Businessplanes – gemeinsam mit dem Übergeber Zukunftsstrategien für das Unternehmen. Was soll unbedingt bleiben? Was muss unbedingt verändert (angepasst) werden? Gerade bei personenzentriert geführten Unternehmen lassen Sie sich durch den Übergeber einführen und begleiten. Halten Sie zum Zweck der Klarheit unbedingt Dauer und Rollen fest. So können Sie als Übernehmer in Ihrer Zeit in das Unternehmen hineinwachsen. Fehler machen dürfen muss dabei erlaubt sein!

Entscheidend für den Erfolg sind der klare Wille zur Übergabe und Übernahme, die Einigkeit der Familie und ein vitales (von existenzbedrohenden, krisenfreies) Unternehmen.

juntud puntud

igeraggiille, itte atte IIII alli -1111 1 addll '-a, Allumum 'A, An An

Als Daumen-Regel für den Wert von Unternehmen gilt das Einfache des Jahresumsatzes bei Dienstleistungsunternehmen und bei Produktionsunternehmen die Addition des Cash Flows der nächsten fünf Jahre. Aber, es kann trotzdem alles ganz anders bei dem von Ihnen zu übernehmenden Unternehmen sein: Lassen Sie sich deshalb durch einen Dritten eine professionelle Bewertung erstellen.

Beachten Sie: Der Unternehmenswert orientiert sich an den Ertragschancen in der Zukunft, der Qualität und Innovation Ihrer Produkte und Dienstleistungen, den Zugängen zu Märkten, den Wert der Kundenbeziehungen und der Qualität und Betriebstreue seiner Mitarbeiter. Die vorhandene Betriebs-Substanz wird in der Einschätzung des Wertes oftmals überbewertet.

Veranlassen Sie eine professionelle Unternehmensbewertung: Konkurrenzanalyse, Umfeld- und Marktanalyse, Analyse Bankstatus, Verhältnis Eigenfinanzierung zu Fremdfinanzierung, Besicherung von Krediten, erforderliche Liquiditätszufuhr ("Rucksack-Übergabe"?), Vertrauen zur Hausbank (Sanierungsfall?) und zu bisherigen Steuerberatern / Unternehmensberatern? Diese Bewertung durch Übergabe-Consultants ist förderbar durch das Jungunternehmer-Coaching-Programm des Landes 00 (Antragstellung beim Gründerservice der WKO 0Ö).

Die Erstellung einer Mehrjahresplanung – auch einer Plausibilitäts-Einschätzung durch Sie – ist für die Unternehmensbewertung sinnvoll und notwendig. Zudem ist für Sie ein laufendes Controlling (Plan-Ist-Vergleich) die Voraussetzung, das Unternehmen effizient zu steuern und die strategisch richtigen Entscheidungen zu treffen.

Leisten Sie auch vorher schon Ihre Beiträge zur Entwicklung des übernommenen Betriebs. Bereits vor der Übergabe sind dazu die erforderlichen Schritte, abgestimmt zwischen Übergeber und Übernehmer, zu setzen.

Vereinbaren Sie mit dem Übergeber, dass die für Sie wichtigen Entscheidungen offengelegt werden. Zudem sollten die Chancen und Risiken der Übernahme transparent und beeinflussbar sichtbar dargestellt werden. Stimmen Sie mit dem Übergeber ab, inwieweit nachstehende Punkte nach der Übergabe veränderbar oder als Fixpositionen beizubehalten sind? Mitarbeiterverträge, Miet-, Gesellschafts-, Partnerund Leasingverträge, Personalstrukturen, Hierarchien, Unternehmenspolitik und -Kultur, strategische Geschäftsfelder, Kernzielgruppen, Positionierung, Markenmanagement u.v.m. 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 Potential in ihnen steckt. Vergewissern Sie sich auch, ob Sie zudem auf die wichtigsten Mitarbeiter nach der Übernahme noch setzen können.

Überprüfen Sie mit Ihrem Übergabe-Consultant den Zustand und die Qualität der Firmen-Informationssysteme, Bilanzanalyse und Kapitalstruktur, Eigen- und Fremdfinanzierung, Besicherung von Krediten u.v.m. Welcher der Betroffenen versteht wieviel von den betriebswirtschaftlichen und strategischen Analysen? Gibt es Erfolgsrechnung, Kostenrechnung, Liquiditätsplan, Controlling?

Kennzahlen sind ein relationales Gerüst, um Veränderungen von vergangenheitsbezogenen Werten aufzuzeigen. Sie können auch – im Branchenvergleich – Ihr Unternehmen als besser oder schlechter als die Durchschnitts- Kennzahlen darstellen. Für die Unternehmensbewertung selbst haben sie wenig Auswirkung.

 \rightarrow

→ Beispiel: Wenn ein Unternehmen im Branchenvergleich gut aufgestellt ist, kann das bei einer schwächelnden Branche noch immer zu wenig für die Feststellung eines hohen Unternehmenswertes oder für die Empfehlung bzw. Eigenentscheidung, das Unternehmen zu übernehmen, sein.

Bei der Bewertung des Kundenstockes achten Sie auf die Altersstruktur der Kunden sowie der Ansprechpartner bzw. Entscheidungsträger bei Business-Kunden. Fragen Sie sich, ob es in den letzten Jahren eine altersmäßige und strukturelle Durchmischung des Kundenstammes gegeben hat, sodass der Kundenstock "ausgewogen" ist. Hinterfragen Sie auch, ob hohe Abhängigkeiten von nur einigen wenigen Kunden bestehen.

Der Wert von GmbH-Anteilen ergibt sich aus dem Gesamtwert eines Unternehmens. So ist eine 50 %iger GmbH-Anteil die Hälfte des errechneten Unternehmenswertes "wert". Wenn aber mit einem Anteil erweiterte Stimm- oder Geschäftsführerrechte bzw. höhere Gewinnbezugsrechte bei Ausschüttungen verbunden sind, so ist eine solche Anteil in seinem Wert höher einzustufen.

Die gängigen Unternehmensbewertungsformen sind Ertragswertmethoden wie Übergewinn-, Discounted oder Free Cash Flow-Methoden, Solcherart ermittelte Jahreserträge werden mit Faktoren von 3 bis 5 - in Abhängigkeit zur Substanzstärke eines Unternehmens - multipliziert. Vom ermittelten Betriebswert werden dann die Verbindlichkeiten abgezogen; auch werden Alternativverbindlichkeiten, wie z.B. nicht rückgestellte Abfertigungen, wenn sie innerhalb des Bewertungszeitraumes fällig werden sollten, ebenfalls als "Verbindlichkeit" mitberücksichtigt.

Bei einer Unternehmensbewertung ist zu berücksichtigen, in wie weit ein Unternehmen eigentümergeführt ist und es auch in Zukunft noch so weitergeführt werden kann. Wenn ein bislang eigentümergeführtes Unternehmen nur durch Einstellung eines Geschäftsführers weiter geführt werden kann, beeinflusst das natürlich den zukünftigen Unternehmenswert.

Bei der Bewertung der Substanz (hauptsächlich des Anlagevermögens) eines Unternehmens findet die Ordnungsgemäßheit der Substanz, der Pflegezustand, die Instandhaltung und die Vollständigkeit von Betriehsmitteln sowie die stillen Reserven angemessene Berücksichtigung. Die gesunde Substanz eines Unternehmens hat hohe Auswirkungen auf die (zukünftige) Finanzierungskraft des IInternehmens

In Bezug auf Ihre Mitarbeiter empfehlen sich folgende Fragen: Bleiben die führenden Mitarbeiter tatsächlich im Betrieb? Welche Abfertigungsverpflichtungen bestehen? Gibt es Kündigungsverbotsfristen (sechs Monate) für alle Mitarbeiter? Sind Mitarbeiter mittelfristig bereit, das Unternehmen zu übernehmen bzw. sich daran zu beteiligen?

Um Ihre Risken beim Unternehmenskauf so gering wie möglich zu halten, fragen Sie nach externen Haftungen, dem Stand der Verbindlichkeiten und Risken aus etwa länger dauernden Verträgen (Dauerschuldverhältnissen) wie etwa Bezugs-, Abnahme-, Versicherungs-, Beratungsverträgen etc.

Besonders wichtig ist die Prüfung des Flächenwidmungsplans und der Betriebsanlagengenehmigung im Hinblick auf spätere Erweiterungspläne und zukünftige Auflagen durch die zuständigen Bau- und Gewerbebehörden.

1111. 11111 ///////// www.wwill -111, 11 Ulli allilli 1111 1111 11/1 Million W. Albain

Trennen Sie Ihr Privat- und das Unternehmensvermögen von Anfang an klar. Welche persönlichen Haftungen in welcher Höhe Sie eingehen wollen, sollte Ihnen bereits zu diesem Zeitpunkt bewusst sein. Erarbeiten Sie zunächst Ihre eigenen Vorschläge, in welcher Form eine Übernahme erfolgen könnte, und wie Sie eventuelle (finanzielle) Ansprüche des Übergebers und von anderen Familienmitgliedern befriedigen könnten.

Überlegen Sie, ob Sie die übrigen Familienmitglieder (und deren Ehe-/Lebenspartner) in die Übernahme als Gesellschafter bzw. Mitarbeiter integrieren wollen oder ob Ihre erbrechtlichen Ansprüche vor/bei/bis 3 – 5 Jahre nach der Übernahme sukzessive abzufertigen sind. Klären Sie dabei auch, wer der tatsächliche Entscheidungsträger im Betrieb sein soll.

Vom Übergabe-Consultant moderierte Gespräche in der Familie bringen oft neue Sichtweisen für die beste Übernahmeform, die einzubeziehenden Beteiligten und den besten Übernahme-Zeitpunkt.

Trachten Sie danach, dass nach der Übergabe im Unternehmen auch genügend Substanz, also Vermögen, verbleibt, und dass nicht vereinbarte, unkoordinierte und kaum verkraftbare Vermögensabflüsse unterbleiben. (Verwertbare) Betriebssubstanz dient der Risikovorsorge und fließt in die Bonitätsbeurteilung Ihrer Finanzierungspartner mit ein.

Halten Sie alle für die Übernahme relevanten Aspekte in einem Businessplan fest, der als Basis und als Drehbuch für die spätere Umsetzung dienen soll.

Sollten Sie sich den Übergabepreis nicht sofort leisten können oder wollen, empfiehlt sich ein sukzessives Geschäftsanteils-Ankaufsmodell, d.h. die Geschäftsanteile werden nach und nach angekauft (z.B. innerhalb von fünf Jahren) und über die Gewinne, die dem Übernehmer ausgeschüttet werden, refinanziert.

Eine Alternative dazu wären verschiedene "Earn-Out"-Modelle, wo beispielsweise ein Teil des Übernahmepreises fix und sofort hezahlt wird und der andere Teil erst z.B. nach fünf Jahren erworben werden kann, wobei der Übernahmepreis bzw. seine zukünftige Ermittlung bereits mit dem ersten Anteilserwerb fixiert wird. Man spart also die Gewinne in diesen Zeitraum an und erwirht damit den Rest des Unternehmens.

Achten Sie gut darauf, welche betriebliche Einflussnahmen und Begünstigungen der Übergeber weiterhin für sich beansprucht: Ein eigenes Büro, einen Konsulentenstatus, Firmenwagen u.ä.



11111 11111 weadh 111111111111 111. 1111. ///////// ////////

Recherchieren Sie online bzw. in Fachzeitungen, Zeitschriften und wichtigen Tageszeitungen sowie in den jeweiligen Länderausgaben des WKO-Informationsmediums (in 0Ö: 0Ö Wirtschaft).

Inserieren Sie ein klares Profil des von Ihnen gewünschten Unternehmens in Print- und Onlinemedien, Fachzeitungen, Zeitschriften, wichtigen Tageszeitungen, und listen Sie sich in verschiedenen Betriebs- und Nachfolgebörsen (www.nachfolgeboerse.at).

Wenn Sie ein Unternehmen kaufen, dann prüfen Sie anhand von Bilanzdaten und Planungsrechnungen überschlägig, ob der Kaufpreis in einem überschaubaren Zeitraum durch das Unternehmen verdient werden kann. Wenn die Diskrepanzen zwischen dem, was Sie einsetzen/ riskieren wollen und dem, was der Verkäufer für sein Unternehmen als Kaufpreis bekommen will, zu hoch sind, dann lassen Sie weitere Gespräche bleiben.

Bedienen Sie sich zur Betriebssuche spezialisierter Übergabe-Consultants, die oftmals selbst oder über Ihre Netzwerkpartner zu verkaufende Unternehmen kennen. Beziehen Sie den von Ihnen gewählten Übergabe-Consultant auch in die Gespräche mit Betriebsübergebern mit ein.

Wenn Sie einen Betrieb übernehmen wollen, vereinbaren Sie mit dem Übergeber, vor der Übergabe bzw. Ihrer definitiven Übergabeentscheidung, eine Probezeit im zu übernehmenden Unternehmen. Nur so erkennen Sie, ob das Unternehmen zu Ihnen passt oder umgekehrt und ob das Unternehmen den Kaufpreis auch wert ist.

Unternehmer versuchen manchmal für Ihre Nachfolge Personen zu finden, die ihrem einzigartigen Profil entsprechen. Solche kann es jedoch praktisch nicht geben! Daher tun sie sich im Finden eines Nachfolgers oft auch recht schwer. Sprechen Sie ihrerseits das Thema an und diskutieren Sie offen und ehrlich über die hohen Anforderungswünsche und Erwartungen der Übergeber und über Ihre Vorstellung, von Mach- und Erfiillbarem.

Schreiben Sie sich im Vorfeld genau auf, was sie brauchen, wie sie es brauchen und was es ihnen wert ist. Werden Sie sich auch darüber klar, was Sie wollen und was nicht. Das erleichtert Ihnen den Dialog mit potentiellen Übergebern ungemein!

Milli annan Anna ann Un allth illlun Million My Minni Million My Minnin umurilumumh annunilly, Un'alli

WAAA Waadaa

Sehen Sie zu, dass Sie genügend Eigenkapital für die Übernahme mitbringen: Zumindest 20–30% des Kaufpreises solten als Eigenmittel vorhanden sein. Hierfür ist rechtzeitig vorzusorgen, z.B. durch das Gründungssparen.

Beachten Sie neben der Finanzierung des Kaufpreises auch den Investitionsbedarf des zu übernehmenden Unternehmens und planen Sie hierfür genügend Reserven ein. Sie werden womöglich einen höheren Finanzierungsbedarf haben, wenn Sie einiges umstellen möchten.

Nutzen Sie Fördermöglichkeiten: Beachten Sie insbesondere die Fristen und dass Förderungen so gut wie immer vor dem Investitionsbeginn zu beantragen sind. Nutzen Sie dabei die Beratungsmöglichkeiten des Gründer- bzw. Förderservice der WKO 0Ö oder konsultieren Sie bei Förderbeantragungen und Banken-, Finanzierungsgesprächen Ihren Übergabe-Consultant.

Fragen, die Sie ebenfalls mit Ihrem Übergabe-Consultant vor Kaufpreisfestlegung klären sollten: Gibt es im zu übernehmenden Unternehmen Vermögenswerte, die nicht betriebsnotwendig sind? Wie viel Liquidität braucht das Unternehmen in Zukunft? Wenn bei Übernahme höhere Entnahmen für Sie, den Übergeber und für Familienmitglieder geplant sind - verkraftet das Unternehmen diesen Liquiditätsabfluss?

Integrierte Planungsrechnungen und laufende Soll-Ist-Vergleiche weisen auf mögliche Problemlagen bzw. Liquiditätsengpässe hin. Solche Situationen können Sie gut meistern und zur richtigen Zeit bei Ihren Bank-Finanzierungsgesprächen Vorsorge für die erforderlichen Mittel treffen.

Ein Businessplan muss in seiner Form strukturiert aufgebaut sein, wobei ein genaues Augenmerk auf die Finanzplanung zu legen ist, eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, Plan-Bilanz und Plan-Cash-Flow-Rechnung auf Jahres und Monatsbasis wird als Voraussetzung gesehen. →

→ Weiters wird vorausgesetzt, dass im Textteil des Businessplanes das Unternehmen, sein Markt und seine Technologie / Dienstleistung so beschrieben sind, dass sie auch von Dritten richtig verstanden wird. Das Wissen über den Aufbau von Finanzierungsstrukturen ist in dieser Phase zwingend notwendig. Sind hier Unsicherheiten vorhanden, sind externe neutrale oder für Sie agierende Partner einzubinden (WKO, Unternehmensberater, Übergabe-Consultants).

Es ist für den gesamten wirtschaftlichen Erfolg von entscheidender Bedeutung, die Finanzierungsstruktur richtig auszulegen. Ein klarer Schnitt in der Finanzierung vom Übergeber zum Übernehmer ist zu vollziehen. Es müssen die Finanzierungen genau zugeordnet werden, insbesondere dann, wenn z.B. eine Liegenschaft im Besitz des Übergebers oder anderer Dritter Personen bleibt.

In dieser Materie empfiehlt es sich, sich von erfahrenen Personen begleiten zu lassen. Fragen, die hilfreich in der Auswahl sein können:

- ✓ Haben Sie schon erfolgreich Übernahmefinanzierungen umgesetzt?
- ✓ Was sind die notwendigen Instrumente dafür?
- Wie stellen Sie sich die Finanzierungsstruktur in unserem Fall vor?

Bankvertrauen muss erst erworben werden: Setzen Sie deshalb vertrauensbildende Maßnahmen, geben Sie wichtige und erforderliche Unternehmensinformationen und -vorhaben rechtzeitig an Ihren Bankbetreuer weiter.

IIII alli an an allininin Allian All Alland Uh alllh Uh all 1111 1111 11/1. ///////// Illin. All

Legen Sie die Rollen nach der Übernahme genau fest: Das genaue Ausdiskutieren dieser (neuen) Rollen mit all ihren Konsequenzen und die Zustimmung aller Betroffenen dazu, ist besonders wichtig. Dies erfolgt im Idealfall in einer Art Familienrat und sollte von einem externen Berater kritisch hinterfragt werden. Achten Sie dabei auf eine offene Kommunikation.

Ziehen Sie in der Koordination und Umsetzungsbegleitung der Übernahme Berater Ihres Vertrauens bei: Durch die Koordination eines unabhängigen Dritten wird sichergestellt, dass niemand, der in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft für die Familie und das Unternehmen wichtig war und ist, im Übergabeprozess ausgeschlossen wird. →

→ Zudem stellt die externe Koordination durch Spezialisten sicher, dass Sie den Überblick über den gesamten Übergabeprozess zu jedem Zeitpunkt behalten. Der Übergabe-Consultant als Externer koordiniert für Sie im Zuge der Übernahme – frei von Familieneinflüssen – alle Kommunikationsmaßnahmen, das Übertragen von Rechten & Pflichten in Gesellschafts-, Miet- und Lieferantenverträgen, das Übernehmen von Bankverbindlichkeiten, Firmenanteilen u.v.m.; und das alles zielorientiert, lösungsbezogen, kostengünstig und rasch.

Setzen Sie Ihr rechtliches Übernahmekonzept gemeinsam mit Ihrem Betriebsübergeber konsequent um. Bedenken Sie dabei, dass die Einführung gemeinsam erarbeiteter (neuer) Hardfacts (Gesellschaftervertrag, Geschäftsordnung etc.) auch emotional bewegt, und deshalb manche Änderungen länger brauchen, um akzeptiert zu werden. Gerade im Übergabeprozess muss intensiv und offen miteinander geredet werden. Dafür ist die Einrichtung einer "Plattform der Betroffenen" notwendig, die regelmäßig zusammentrifft und die eine entsprechende symbolische Verankerung hat. Nutzen Sie externe Hilfe! Diese optimiert die Zusammenarbeit, gibt Entscheidungshilfen bei aktuellen Anlässen und klärt Aufgaben, Funktionen und Rollen.

Wichtige Meilensteine sind z.B. das Definieren von Rollen, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben, das Fixieren eines konkreten Übergabezeitpunkts, das gemeinsame Durchführen eines Übergaberituals mit allen begleitenden internen wie externen Kommunikationsmaßnahmen, das Übertragen von Rechten und Pflichten in Gesellschafts-, Mietund Lieferantenverträgen, das Übernehmen von Bankverbindlichkeiten. Firmenanteilen 11 v m

Eine erfolgreiche Übernahme braucht die Zufriedenheit beider Teile. Eine gewisse Zeit wird der Übergeber im Übergabeprozess die treibende und gestaltende Kraft sein. Als Übernehmer hören Sie zunächst einmal gut zu, was dem Übergeber wichtig ist, welche Erwartungen er an den Übernehmer hat und wie er sich den Übergabeprozess vorstellt. Reagieren Sie dann mit Ihren eigenen Vorschlägen und Ihrem Bild für die Zukunft des Unternehmens

Suchen Sie den Dialog! Denn eine "Entmachtung" des Seniors – im wahrsten Sinne des Wortes – von Seiten des Juniors ist für keine der beteiligten Personen leicht.

Veränderung in Maßen und zum rechten Zeitpunkt: Wenn durch eine Übernahme von einem Tag auf den anderen plötzlich alles neu wird, hat das gravierende Auswirkungen auf das ganze System! Es führt zur Verunsicherung bei den Mitarbeitern, den Lieferanten ebenso wie bei den Kunden. Innere oder tatsächliche Kündigung, Loyalitätskonflikte, Anstieg von Krankenständen, Umsatzrückgang, Wegfall von Kunden etc. sind nur einige der Themen, die nach einer Übernahme auftauchen können.

/////. ////// MILLER III. 111111 -111. 1 You will

Nutzen Sie auch die professionelle Begleitung nach der Übernahme. Sie stellt Stabilität in der Entwicklung und konsequente Konzeptumsetzung sicher. Der Berater kann Ihnen geeignete Werkzeuge zur Verfügung stellen und Ihnen empfehlen, welche Werkzeuge zu welcher Zeit die jeweils passenden sind.

Binden Sie Ihre Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten rechtzeitig und aktiv in die Übernahmeumsetzung ein. Sie sind Ihre wichtigsten Erfolgsfaktoren. Nutzen Sie den Businessplan als Wegweiser und als schriftliche Ideensammlung. Nur so können Sie Prioritäten setzen und erfolgreich an der Verwirklichung Ihrer Übernahme- und Unternehmensziele arbeiten. Entwickeln Sie Ihre eigene Vision vom und schaffen Sie sich Ihren eigenen Platz im Unternehmen. Jede Übergabe ist mit Veränderungen verbunden, mit seiner Entwicklung gemäß der aktuellen Marktsituation. Das erlaubt Ihnen allmählich sich und das Eigene einzubringen und neue Wege zu beschreiten.

Analysieren Sie genau. Erkennen und nutzen Sie dabei Produkte und Kunden. die Gewinn bringen. Trennen Sie sich konsequent vom Unprofitablen, aber schijtten Sie dahei nicht das Kind mit dem Bade aus. Kein Fehler ist fataler, als bei einer Weiterentwicklung bzw. Neuausrichtung des Betriebes auf profitable Produkte oder Kunden, oder solche, die überhaupt erst den Marktzugang ermöglichen, zu verzichten.

Zeigen Sie dem Betriebsübergeber gegenüber Wertschätzung über das Geschaffene. Der Aufbau einer Firma ist nie leicht. Es gilt für Sie nun, das Erhaltene zu übernehmen und in der Weiterentwicklung zu erhalten: "Ich übernehme bereits ein Werk und dieses will ich gut weiterentwickeln!" Hören Sie sich gutgemeinte Tipps Ihres Übergebers an: "Schenken Sie der angebotenen Erfahrung ein Ohr und sagen Sie "Danke' dazu!" Installieren Sie, wenn noch nicht vorhanden, gemeinsam mit Ihrem Berater ein Risikomanagement- und Controllingsystem. Das Vorhandensein solcher Informations- und Steuerungssysteme werden in Zukunft ein wichtiger und kritischer betrieblicher Erfolgsfaktor sein.

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

Wie mache ich mich fit für die Übernahme? Arbeiten Sie zunächst einige Zeit im Unternehmen mit und "verdienen" Sie sich das Vertrauen, die Loyalität und die Akzeptanz der (zukünftigen) Führerschaft aller [Lieferanten, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Banken etc.]. Fiihren Sie erst in einer zweiten Phase die geplanten Neuerungen ein - immer mit dem wertschätzenden Blick auf das Alte und Übernommene!

Einbinden – Hineinwachsen – Rituale: Gefolgschaft muss man sich als Übernehmer erst verdienen. Insofern ist es eine zeitlang wichtig "von unten" zu führen und die Erfahrungen und Meinungen der langjährigen Mitarbeiter einzuholen, um auf Basis dessen seine eigenen Entscheidungen zu treffen.

Der Dialog zwischen Alt und Jung in Bezug auf Veränderungen ist höchst sensibel. Ein über den Zaun brechen, schadet dem Unternehmen und somit dem Übernehmer. Geben Sie sich und allen Beteiligten ausreichend Zeit! Der Übernehmer möchte seinerseits spüren, dass er "Neues" auf seine Art einbringen und seinen eigenen Weg gehen kann. Das Potential der Übernehmer kann sich erst dann zur Gänze entfalten, wenn ihnen von Seiten der Eltern/des Übergebers Vertrauen und Raum gegeben wird!

Damit Gerüchte und Ängste keinen Nährboden erhalten, empfiehlt es sich, die Mitarbeiter – auch während des Übergabeprozesses – soweit wie möglich zu informieren. Eines ist klar: Jede Betriebsnachfolge wird Veränderungen bringen und das gelingt am Einfachsten durch konkrete Aussagen, direkte Gespräche oder Mitarbeiterveranstaltungen.

Setzen Sie Ihren eigenen Führungsstil – zeitgerecht und situationsbezogen – von Anbeginn ein. Mitunter werden Mitarbeiter kündigen, die mit Ihren Veränderungen nicht einverstanden sind. Doch kein Mitarbeiter ist unersetzlich!

Um den Kunden gegenüber Gerüchten keinen Nährboden zu verschaffen, sollen Übergeber und Übernehmer an einem Strang ziehen und einheitlich informieren. Einen verlorenen Kunden zurückzugewinnen ist viel schwerer als ihn das erste Mal zu gewinnen und zu halten. Die Kunden können auf unterschiedliche Art und Weise informiert werden: Aussendungen, Kundenevent, Pressekonferenz etc. Danach wird das Telefon vom Übergeber zum Übernehmer umgeleitet.

Vereinbaren Sie klare Spielregeln zwischen sich und dem Übergeber. Teilen Sie die Rollen nach Kompetenzen auf und kommunizieren Sie es nach Außen. Vereinbaren Sie gemeinsam, welche Aufträge wann an den Übernehmer gehen und welche Aufgaben er zu verantworten hat. Terminisieren Sie diese Ziele und tragen Sie diese ins Outlook ein.

Listen Sie all Ihre Aufgaben auf und nehmen Sie diese Aufgaben zur "Einübung" schon in Vertretungen wahr. Danach haben Sie eine Checkliste und können die Aufgaben sukzessive vom Übergeber übernehmen. Zum Abschluss der "Zepterübergabe" feiern Sie ein Fest! Eine zeitlang kann der Übergeber die Kundenkontakte für den Übernehmer herstellen, damit die Kunden über den Wechsel in der Firmenleitung informiert werden und sich auf den Stil des neuen Ansprechpartners einstellen können. Dort, wo es keine Kompetenzübergabe benötigt – z. B. bei den Neukunden –, übernimmt der Übernehmer sofort.

Endredaktion dieser Tipps:

Dr. Manuela Mätzener & Dr. Thomas Reischauer

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



Irrtum und Druckfehler vorbehalten.

Wilhelm Bankhammer

Wirtschaftsmediator, Organisationsentwicklung

Attergaustr. 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 Unternehmensentwicklung & Tourismusberatung Hohe Rinne 25, 4484 Kronstorf buerger@kooperationspark.at www.kooperationspark.at M: 0664 / 2077070

Hans-Peter Graf

sybeco.beratung gmbh

Mühlstraße 19, 4600 Wels

office@sybeco.com

www.sybeco.com

T: 07242/60058-2, M: 0664/1243257

DDr. Alexander Hasch

HASCH & PARTNER

Anwaltsgesellschaft mbH

Landstraße 47, 4020 Linz

a.hasch@hasch.eu

www.hasch.eu

T: 0732/776644, M: 0664/3002685

Mag. Reinhard Hofbauer

M27 Finance 0Ö-SBG

Moosgasse 43, 4810 Gmunden reinhard.hofbauer@m27.eu www.m27.eu

T: 07612/89912, M: 0664/2230162

Christine Hödlmayr-Gammer

BeziehungsWeise BUSINESS

Adalbert Stifter-Straße 10, 4311 Schwertberg office@beziehungsweise-business.at, www.beziehungsweise-business.at

M: 0664/3366200

Mag. Wolfgang Koller

Koller Schön & Partner Steuerberatungs GmbH

Dachsteinstraße 18, 4614 Marchtrenk w.koller@ksp-steuer-beratung.at www.ksp-steuer-beratung.at

T: 07242/53019, M: 0676/4038160

Dr. Mag. Manuela Mätzener ifub GmbH,
Institut für Familien & Betriebe
Landstraße 47, 4010 Linz
manuela.maetzener@ifub.at
www.ifub.at
M: 0676/9584116

Dr. Thomas Reischauer, MBA, CMC

Reischauer Consulting GmbH

Durisolstraße 7, 4600 Wels thomas@reischauer.at www.reischauer.at

T: 07242/9001-11, M: 0676/84900311

Dr. Johannes Schimpelsberger

Bridge Corporate Finance

Lindenlacherstrasse 2, 4063 Hörsching j.schimpelsberger@bridge-cf.at www.bridge-cf.at T: 0720/440400-32,

M: 0676/84178432

Dr. Christian Scholler

Institut für angewandte Landschaftsökologie und Landschaftsplanung Tragweinerstr. 44, 4230 Pregarten scholler.christian@speed.at

Mag. Harald Schützinger orange cosmos – Strategienentwicklung Südanger 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: 07289/5364, M: 0664/4558464

Mag. Sandra Thaler

MKP Maq. Sandra Thaler

Neubauerstraße 22, 4063 Hörsching office@mediation-ooe.com www.mediation.ooe.com
T: 07221/74129, M: 0676/81419794

Dr. Karl J. G. Tölg-Hanke

Organisations-Impuls-Beratungen

Bahnhofstraße 34/17, 4100 Ottensheim karl@toelghanke.at www.toelghanke.at

T: 07234/85422, M: 0699/12149918

Dr. Mag. Gernot Unterfurtner, MBA CONFIDE GmbH

Rieplstraße 21, 4600 Wels unterfurtner@confide.at

www.confide.at

T: 07242/291555, M: 0676/4005691

Mag. Herbert Wallak

Wallak Consulting,

Management- und Betriebsberatung

Im Stadtgut A1, 4407 Steyr-Gleink hwallak@a1.net

www.lentos-polygon.com

T: 07252/71262 M: 0664/5237339

Mit Unterstützung der



Für den Inhalt verantwortlich

Junge Wirtschaft Oberösterreich

Hessenplatz 3, A-4020 Linz jw@wkooe.at www.jungewirtschaft.at/ooe

T: 0590 / 909 33 32 F: 0590 / 909 33 39

WKO Oberösterreich

Hessenplatz 3, A-4020 Linz service@wkooe.at www.wko.at

T: 0590/909

F: 0590/9092800