



Die Trennung vom Unternehmen

- emotionale Aspekte

Linz, 29. Februar 2012



Zahlen und Paragraphen schaffen die wesentlichen Rahmenbedingungen



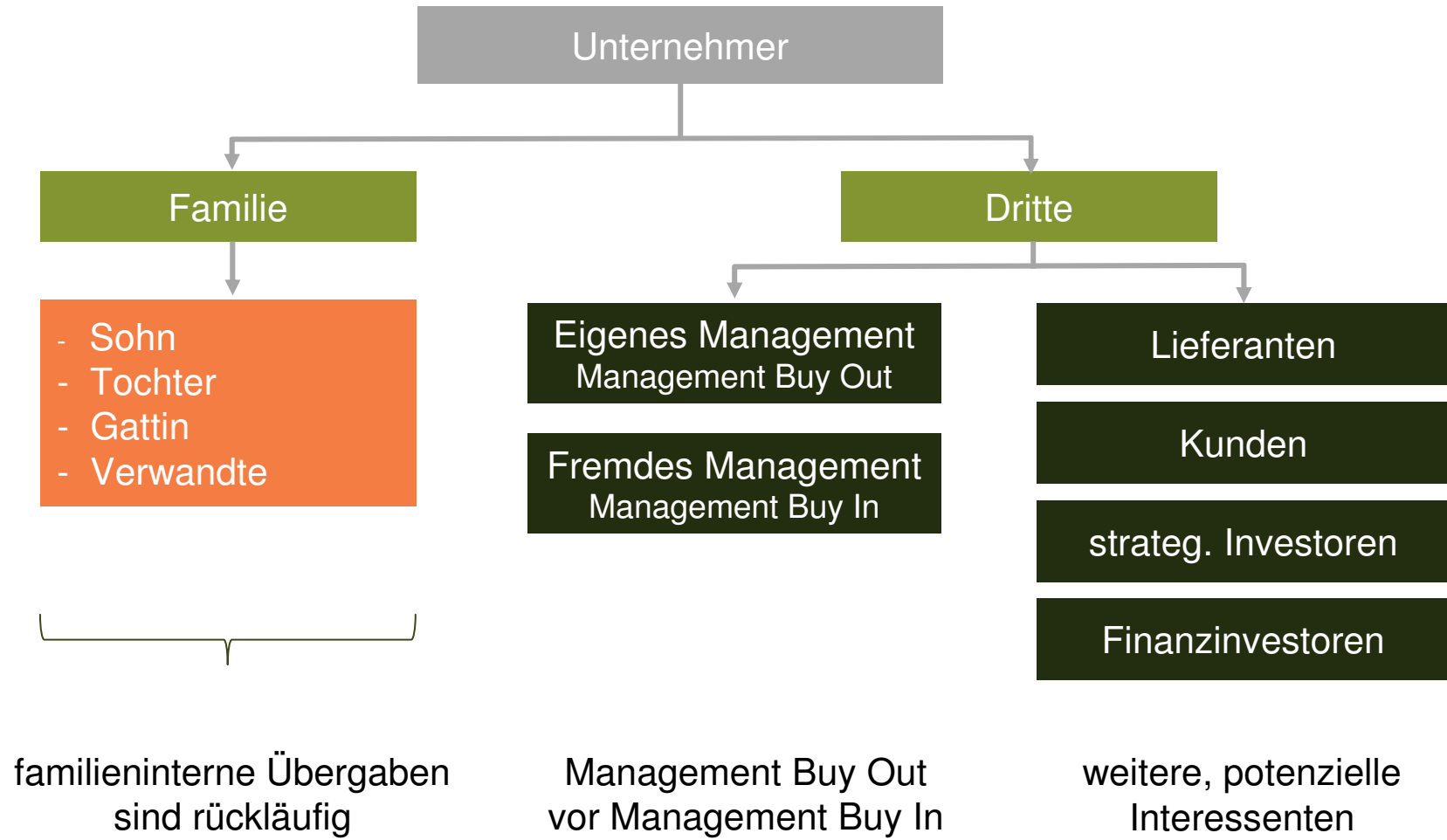
Aber es sind die Menschen, die Unternehmen kaufen und verkaufen



Agenda

- **Handlungsoptionen des Unternehmers**
- **Das klassische Rollenbild des Unternehmers**
- **Gründe einer externen Unternehmensnachfolge**
- **Mögliche Ängste und Bedenken des Verkäufers**
- **Gründe die eine Unternehmensübergabe erschweren**
- **Zunehmendes Alter des Verkäufers**
- **Der Idealtypus des Verkäufers**
- **Geeignete Voraussetzungen für einen Verkauf**
- **Emotionale Aspekte beeinflussen die Kaufpreisvorstellungen**
- **Verkäufer und Käufer im Spannungsfeld**
- **Unser Begleitungsansatz**
- **Conclusio**

Handlungsoptionen des Unternehmers





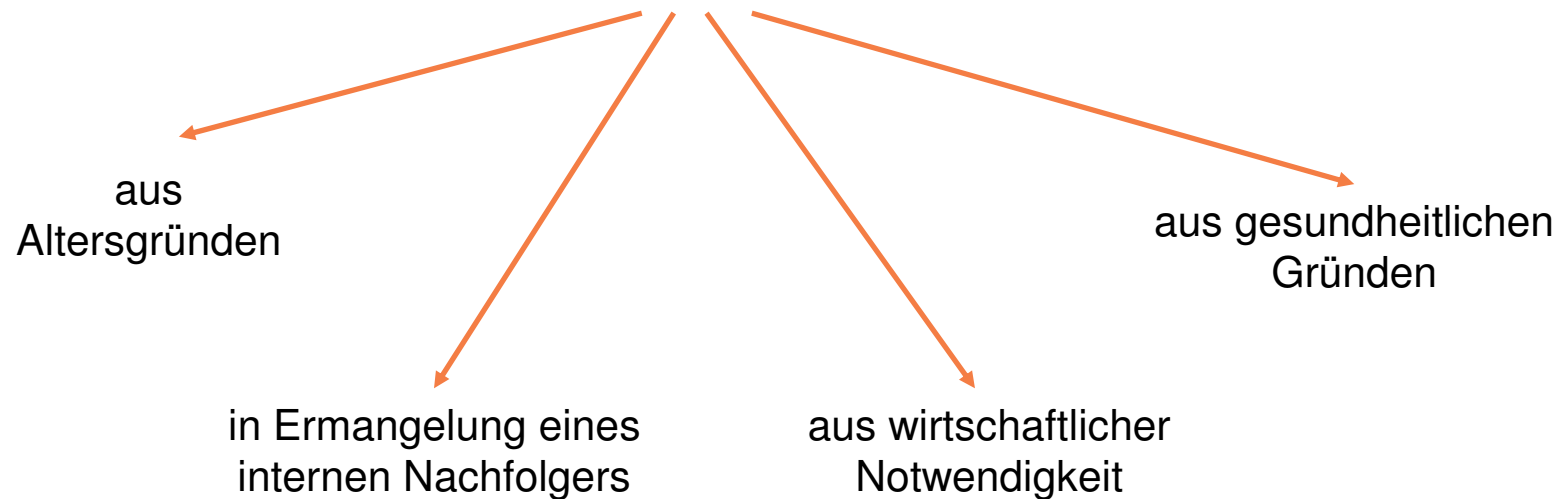
Das klassische Rollenbild des Unternehmers

- **Erfolgreich und innovativ**
- **Gesellschaftlich anerkannt und verankert**
- **Übernahme zusätzlicher, gesellschaftlicher Funktionen (Verein, Club, Politik, Interessenvertretungen)**
- **Präsenz in den Medien**
- **Streben nach Macht und Anerkennung**
- **Hohe Prägung vom Elternhaus >> ausgeprägtes Traditionsdenken**
- **Verknüpft seine soziale Akzeptanz stark mit seiner Unternehmerrolle**
- **Hoher persönlicher und zeitlicher Einsatz, wenig Freizeit, kaum Hobbys**
- **Unternehmen als absoluter Lebensmittelpunkt steht vor der Familie**
- **Meist ein Alpha-Tier**



Gründe einer externen Unternehmensnachfolge

**Dieser starke Persönlichkeitstypus
überlegt nun, sich von seinem Unternehmen zu trennen**



Was beschäftigt diese Menschen ?



Ängste des Verkäufers

- **Versagensängste** Ich konnte das Unternehmen nicht in der Familie halten bzw. habe in der Erziehung der Kinder versagt.
- **Statusverlust** Wie reagiert das gesellschaftliche Umfeld darauf?
- **Existenzängste** Bin ich finanziell bis an mein Lebensende abgesichert bzw. finde ich ein neues Betätigungsfeld?
- **Angst vor Vakuum** Wie fülle ich die plötzlich gewonnene Zeit mit sinnvoller Beschäftigung?
- **Minderwertigkeit** Ich bin nichts mehr (wert); man braucht (fragt) mich nicht mehr.
- **Machtverlust** Ich kann nicht mehr mitbestimmen (-gestalten)



Gründe, die einen Übergabeprozess erschweren

- Verkäufer hat das Unternehmen geerbt und wurde entsprechend daraufhin erzogen
- ... sieht das Unternehmen als Lebenszweck
- ... ist stark in Traditionen verheftet
- ... schätzt es in der Öffentlichkeit zu stehen
- ... ist höheren Alters
- ... kann nicht „Loslassen“



Zunehmendes Alter wirkt erschwerend

- **Gesellschaftlicher Trend „Forever Young“ zu bleiben.**
- **Zunehmende physische Entwicklungen im Alter wirken jedoch erschwerend in Übergabephasen:**
 - **Gehörprobleme** >> **Gefühl andere Tuscheln, ausgeschlossen sein**
 - **Schwindende Dialogbereitschaft** >> **Justamentstandpunkte**
 - **Altersmisstrauen** >> **Keiner kann das so wie ich**
 - **Langzeitgedächtnis nimmt zu** >> **Aufwärmen alter Dinge**
 - **Sinkende Entscheidungsfreudigkeit** >> **Führung von Scheinverhandlungen**
 - **Beharrlichkeitstendenz**
 - **Altersgeiz**



Idealtypus des Unternehmensverkäufers

Der ideale Unternehmensverkäufer ist Gründer des Unternehmens, physisch und psychisch stark belastet, hat mittelschwere Konflikte (meist im Unternehmen und privat) zu bewältigen, gibt wenig auf Tradition und ist weiblich.

Studie: Center of Family Business an der HSG, 2009



Idealvoraussetzungen für Unternehmensverkauf

- **Finanzielle Absicherung ist gegeben**
- **Familie trägt die Entscheidung mit**
- **Der Verkäufer hat Perspektiven für sein Leben danach**
- **Neue gesellschaftliche Positionierung ist möglich**
- **Das Thema des Traditionsverlustes ist weitgehend aufgearbeitet**

Das Spannungsfeld Verkäufer und Käufer

Verkäufer	Käufer
<ul style="list-style-type: none"> • Verlust Image, Macht, Status • Absicherung der finanziellen Existenz • Sicherung seines Lebenswerkes durch Weiterführung des Unternehmens (des Namens) in seinem Sinne. • Erhalt der Tradition • Verantwortung für die Mitarbeiter • Perspektive danach • Weiteres Mitspracherecht • Innerfamiliäre Konfliktbewältigung 	<p style="text-align: center; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Interessensabgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neues persönliches und soziales Image • möglichst günstiger Kaufpreis und gesicherte Finanzierung • Veränderungen und Erneuerungen (Change Management) • Wenig Altlasten • Mitnahme von Umsatz, Know How und Kunden • Erfahrene Mitarbeiter • Am Markt eingeführte Produkte <p>Wer in die Fußstapfen des Vorgängers tritt, kann keine Spuren hinterlassen.</p>



Emotionale Aspekte beeinflussen die Kaufpreisvorstellungen

- **Endowment Effekt (Besitztumseffekt)**

- Person schätzt ein Objekt im eigenen Besitz mehr als jenes, das nicht im eigenen Besitz steht.

- D.h. Verkäufer will VKP von 1Mio EUR vor, wäre aber selber bereit nur 700T EUR zu zahlen.

- **Kompensation des emotionalen Verlustes (Traditionsverlust)**

- Verkaufsvorstellung = errechneter VKP + emotionaler VKP

- **Gewissheit der Fortführung im eigenen Sinne**

- **Kaufpreis hat keinen Einfluss auf Existenzsicherung**



Conclusio

- **Geplante Unternehmensübergaben benötigen 5-8 Jahre Vorlaufzeit**
- **Übergaben von Unternehmern in höherem Alter sind deutlich schwieriger**
- **Der Grund der erforderlichen Unternehmensabgabe ist wesentlich für das Verhalten des Verkäufers**
 - Übergabe aus Altersgründen
 - Übergabe in Ermangelung eines internen Nachfolgers
 - Übergabe aus gesundheitlichen Gründen
 - Übergabe aus wirtschaftlichen Gründen
- **So lange ein Unternehmen instrumentell als Mittel zum Erfolg gesehen wird, ist eine Unternehmensübergabe einfacher lösbar.**
- **Wird das Unternehmen jedoch existentiell („Mein Lebensinhalt“) gesehen, so ist jede Entscheidung emotional und Lösungen werden erschwert.**
- **Für Unternehmer ist der soziale Tod meist schlimmer als das physische Ableben.**
- **Unternehmen werden stets von Menschen gekauft und verkauft.**



Beiträge seitens TJP zum Thema

- **Vorbereitung von Personen auf den Unternehmensverkauf**
- **Begleitung während der gesamten Verkaufsphase und danach. (Earn Out, Integrationsphasen)**
- **Emotionale Vorbereitung auf die bevorstehende Trennung vom Unternehmen (Verkauf, Insolvenz)**
- **Unterstützung bei der Lösung innerfamiliärer Konflikte**
- **Laufende Begleitung in Übergabephasen Begleitung von Post Merger Phasen**
- **Management Audits und HR Due Diligence**



Kontakt



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Mag. Johannes Egger

Partner

TJP Oberösterreich

Niederlassung Linz

Pillweinstraße 30/3

4020 Linz

Telefon +43 (0)1 890 30 32 - 600

Mail johannes.egger@tjp.at

Mag. Christian Hurek

Partner

TJP Advisory & Management Services GmbH

Palais Collalto

Am Hof 13/Stiege 2/DG

1010 Wien

Telefon +43 (0)1 890 30 32 - 209

Mail christian.hurek@tjp.at