



Problemfelder bei der Unternehmensübergabe

AUGEN AUF. Die Übergabe eines Unternehmens kann aus mindestens 31 Gründen scheitern: Von der falschen Planung über Kapitalschwäche bis zu Kundenschwund. Eine Studie mit interessanten Ergebnissen.

Im Rahmen unserer ständigen interdisziplinären Zusammenarbeit – insbesondere mit Steuerberatern und Unternehmensberatern – wirken wir auch als „Legal Partner“ an Managementcenter Nord (www.managementcenternord.at, „MCN“) beratend mit. Im Rahmen unseres laufenden Erfahrungsaustausches konnten wir eine aktuelle Studie, die Sie kostenfrei unter www.unternehmensnachfolgekmu.at abrufen können, mitbetreuen. Die Studie wurde federführend von Herrn Mag. Harald Schützing (StB/UB) abgewickelt und erstellt; 232 Steuer- und Unternehmensberater wurden befragt.

Verantwortung beim Übernehmer

Interessant war, dass die an der Studie teilnehmenden Steuer- und Unternehmensberater eine hohe Verantwortung (auch) beim Übernehmer sehen. Relativ oft werde zu optimistisch geplant, sodass als Handlungsempfehlung abgegeben werden kann, dass ausreichend Risikopuffer in der Übernahme- und Nachfolgeplanung vorzusehen sind.

Entsprechend dem aktuellen Trend der Finanzierungsstrukturen wird die mangelnde Eigenkapitalausstattung als weiterer wichtiger Faktor angesprochen. An die Eigenkapitalaufbringung werden also im Rahmen des derzeitigen Wirt-

schaftsumfelds höhere Maßstäbe (etwa im Sinne der „historischen goldenen Bilanzregel“) in Richtung einer Eigenkapitalquote von bis zu 50 % zu richten sein, zumal Kreditinstitute ohnehin nach wie vor eher vorsichtig Kredite ausreichen.

Der nächstgereichte Punkt ist ein häufig zu hoher Preis. Einerseits muss der Übergeber oft von den Erträgen aus der Unternehmensübergabe (beispielsweise durch Verkauf) eine Altersvorsorge mitbestreiten, andererseits, ist aber die Frage kritisch zu beurteilen, ob wirklich ausreichend Unternehmenswert vorliegt, beziehungsweise insbesondere auch dauerhaft vorliegt.

Wo ist „Plan B“?

Die Studie belegt, dass stets ein „Plan B“ erforderlich ist. Dies kann aus rechtlicher Sicht nur unterstrichen werden; oftmals liegen keine Pläne für Notszenarien (beispielsweise frühzeitiges Ableben des Übergebers oder auch des Übernehmers) vor. Im Ausmaß von 72 % wird das Fehlen eines Plan B für das Scheitern von Übernahmen angesehen. Zwischen 60 % und 70 % der Befragten reißen die Abhängigkeit vom Übergeber als Problemfeld auf; natürlich sind die Übergabe von Erfolgsfaktoren wie Netzwerke, Kunden- und Lieferantenkontakte unbedingt vorzunehmen und eine entsprechende gemeinsame Wirkenszeit von Übergeber und Übernehmer (oftmals Konsulentenlösung des Übergebers) einzuplanen.

Auch die unbedingt nötigen Führungseigenschaften der Übernehmer sind ganz wesentlich.

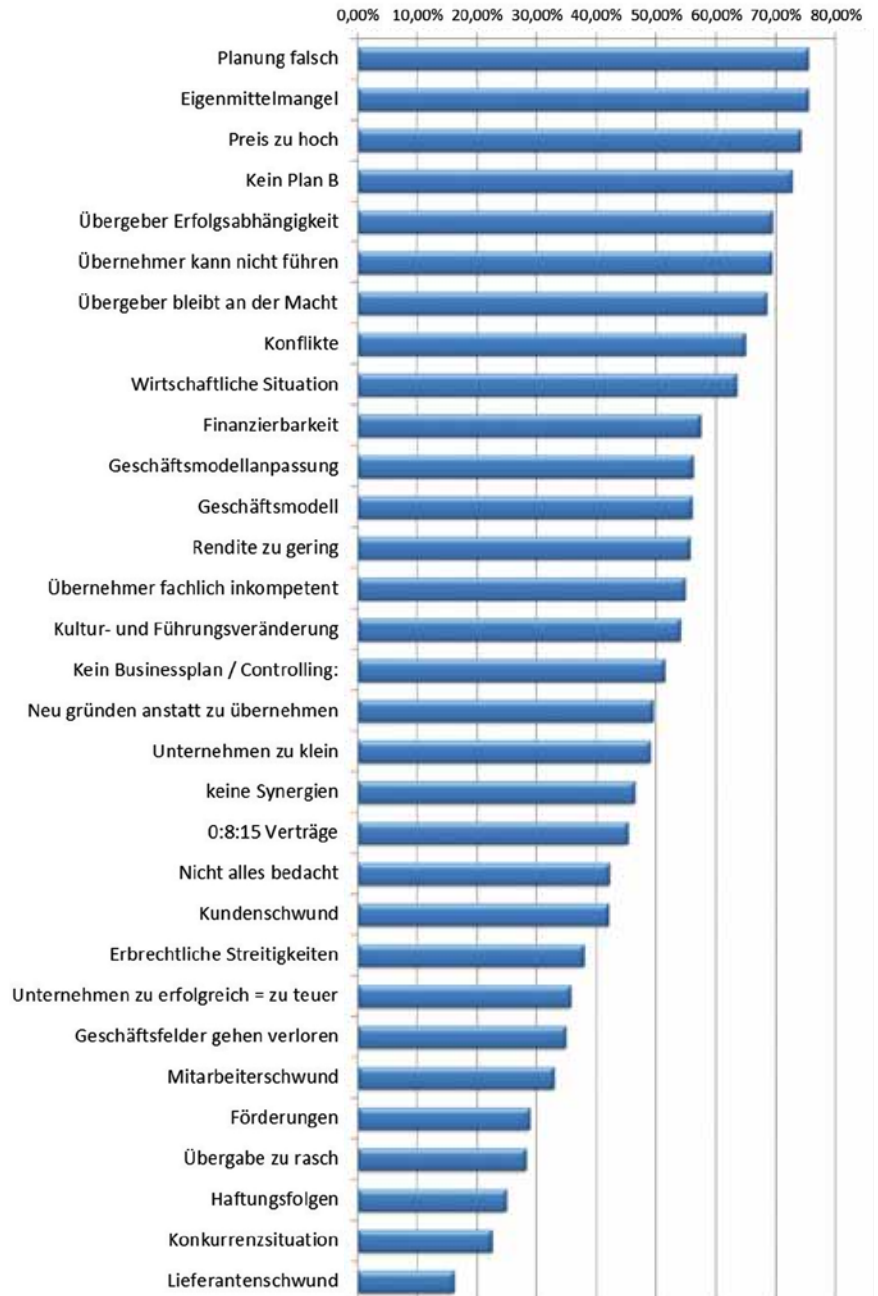
Regelungen sind wichtig!

Zu den nächstfolgenden Themen (Übergeber bleibt an der Macht, Konflikte, wirtschaftliche Situation (Fehlentwicklung), Geschäftsmodellanpassung) sollten im Rahmen des Übergabeprozesses ebenfalls Regelungen eingeplant werden. Zweckmäßig sind hier – je nach Umfang und Größe des Unternehmens – Gremien, in denen entsprechende Fachleute einerseits, aber auch Konfliktberater andererseits wirken, um möglichst rasch unter Aufrechterhaltung guter Beziehungen ein sachgerechtes Ergebnis und korrigierende Handlungen zu erreichen.

Nicht zuletzt sollte dies in entsprechenden Übergabe-, Gesellschafts- und/oder Syndikatsverträgen auch gut abgebildet werden und rechtzeitig richtige Handlungsweisen ergriffen werden, „damit es gut weitergeht ...“.

Daran scheitern Übernahmen

Prozentanteil der Angaben von (3) trifft häufig, (2) trifft sehr häufig und (1) trifft fast immer zu (d.h. 1 - 3 der 7 stufigen Skala)



Quelle: 232 Antworten von österreichischen Steuer- und Unternehmensberatern erstellt vom Managementcenter Nord e.V., Mag. Harald Schützinger, Studie 06 2013

www.undernehmensnachfolge-kmu.at



DDr. Alexander Hasch,
Partner der Anwaltskanzlei
HASCH & PARTNER in Wien, Linz,
Graz, Prag, Budweis, Bratislava, Zagreb
und Novi Sad. (www.hasch.eu)