



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



KURZ[MANN]LETTER

Ausgabe 01_2017

Mich begeistert es, Unternehmen wachsen und gedeihen zu sehen. Ich bin Entrepreneur – und im Kern heißt Entrepreneurship nichts anderes, als anders zu sein. Meine persönliche Karriere hat mich von der Position eines Vertriebstechnikers in die Vorstandsetage eines international tätigen Konzerns geführt, der heute in seiner Branche als weltweiter Technologie- und Innovationsführer gilt. Ich habe also meine „Hausaufgaben“ gemacht.

Ihr

Josef Kurzmann

INHALT:

#Generationswechsel: Eine echte Herausforderung für Chef, Familie und Unternehmen

Wie der Generationswechsel wirklich passiert ...

Unternehmer stellen bei der Nachfolgeplanung entscheidende Weichen für die Fortführung ihrer Firma. Ungeplante Stabswechsel gefährden schnell den Bestand vieler Unternehmen. Langfristige Vorsorge zählt. Hier eine Zusammenfassung aus Berichten namhafter Beratungsunternehmen zum Thema Generationswechsel in Familienunternehmen, Studien der WKO und der KMU Forschung und eigener Erfahrung.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



In einem Drittel der Fälle wird das Unternehmen bei einem Wechsel an der Spitze verkauft

„Es gibt Unternehmer, die suchen keinen Nachfolger, sondern einen Denkmalpfleger, die erklären auch: Ich bin 75 - fünf Jahre gehen noch.“ Die Universitätsprofessorin und Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung ist in ihrem Element. Seit über zehn Jahren betreut sie mittelständische Unternehmen in Sachen Nachfolgeregelung.

Viele sonderbare Einstellungen von Alt-Unternehmern sind ihr in dieser Zeit begegnet. "Die menschlichen Faktoren sind das größte Problem", so ihr Fazit. Zu diesen gehört das Nicht-Loslassen-Wollen eines Seniors an seiner Firma - an seinem Lebenswerk. Er meint Motor und Lenker zugleich zu sein, meint dass ohne ihn der Betrieb vom Weg abkommt. Deshalb schiebt er die Nachfolgerfrage immer wieder nach hinten, bis es zu spät ist, wegen Krankheit oder Tod ein geordneter Stabwechsel nicht mehr vollzogen werden kann.

"Die Regelung der Nachfolge erst nach dem Tod des bisherigen Eigentümers gefährdet den Bestand vieler Unternehmen", sagt ein weiterer Berater einer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft aus Wien. Denn der Erbfall hat nicht selten hohe, die Existenz des Unternehmens gefährdende Zahlungsverpflichtungen an die Erbberechtigten zur Folge. Im Zuge einer rechtzeitigen Nachfolgerklärung hätte der Unternehmer diese verhindern, oder besser regeln können.

Viele Inhaber überschätzen den Wert ihres Unternehmens

Bei den Firmeninhabern, die sich noch in der Zeit mit der Zeit danach befassen, stellt der Geschäftsführer einer Salzburger Unternehmensberatung oftmals fest, dass sie von überhöhten Preisvorstellungen ausgehen. "90 Prozent der Inhaber schätzen den Wert ihres Unternehmens falsch ein, 70 Prozent schätzen gegenüber dem realen Marktwert um das drei- bis siebenfache zu hoch". Er gibt allerdings zu, dass in der Praxis verschiedene Methoden zur Ermittlung des Marktwerts anzutreffen sind und somit über das richtige Wertermittlungsverfahren - bezogen auf ein bestimmtes Unternehmen - durchaus gestritten werden kann.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Laut deren Erfahrungen gibt es folgende Gründe für die überzogenen Vorstellungen: Was oft über Jahrzehnte mit Herzblut aufgebaut wurde, wird eher mit dem Herzen als mit dem Verstand betrachtet. Viele Unternehmer haben bis zu 90 Prozent ihres Kapitals im Unternehmen investiert, von der Höhe des Unternehmenswerts hängt die Höhe der finanziellen Altersversorgung ab. Diese Sicht ist auch verständlich!

Nur die Hälfte der Firmen bleibt in familiärer Führungshand

Hinsichtlich der Suche nach dem richtigen Nachfolger stellt man fest, dass nicht wenige Unternehmer nach ihrem Ebenbild Ausschau halten – der/die Neue sollte so wie sie sein. Besonders betroffen hiervon sind Familienbetriebe. Und last not least kommt dann noch das Phänomen hinzu, dass Unternehmer in punkto Betriebsführung von ihren Töchtern oder Söhnen - oder von anderen Personen aus dem familiären Kreis - mehr verlangen als von externen Managern. Sie können es kaum gut und richtig machen!

Zwar hat sich die Situation dank mehr Selbstbewusstsein, Zielstrebigkeit und Durchsetzungsvermögen der jüngeren Generation verbessert. Doch ist festzuhalten, dass von den alljährlich rund 60.000 deutschen Familienunternehmen, bei denen ein Wechsel an der Spitze ansteht, nur die Hälfte in familiärer Führungshand bleibt. Acht Prozent lösen das Problem, indem sie einen Fremdgeschäftsführer engagieren und so den eigenen Firmenbesitz sichern. Bei 35 Prozent heißt die Nachfolgelösung Firmenverkauf. Sieben Prozent der Betriebe müssen ihre Tore schließen.

Auch in Österreich ist in den kommenden Jahren mit einem hohen Übergabegeschehen zu rechnen. Das Potential an Unternehmensübergaben setzt sich dabei aus Unternehmer/Innen zusammen, die einerseits aufgrund des Erreichens des Pensionsalters übergeben, oder andererseits eine vorzeitige Übergabe planen. 53 % der potentiellen Übergeber/Innen geben an, das Unternehmen in den nächsten 10 - 15 Jahren übergeben zu wollen. Im Zeitraum 2016 bis 2025 stehen ca. 46.000 kleine und mittlere Arbeitgeberbetriebe vor der Herausforderung, einen Nachfolger, oder Nachfolgerin zu finden. Dies entspricht 27 % aller KMU der gewerblichen Wirtschaft Österreichs!

Erfolgreiche Übergaben werden in den nächsten zehn Jahren die Arbeitsplätze von ca. 450.000 Personen bzw. von 30 % aller KMU-Beschäftigten sichern.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Die betroffenen KMU erwirtschaften im gesamten Zeitraum 2016 bis 2025 kumuliert voraussichtlich Umsätze von rund € 600 Mrd. Dies entspricht 16 % aller in dieser Zeitspanne zu erwartenden Erlöse.

Unternehmen bleiben Mehrheitlich im Eigentum der Familie

Knapp 60 % der Familienunternehmen bleiben in Mehrheitlich familiärer Hand. Ein in diesen Jahren zunehmender Teil dieser Unternehmen nutzt diesen Zeitpunkt jedoch auch zur strategischen Neuausrichtung und Transformation des Unternehmens in eine neue Ära.

Der Wandel der letzten Jahre war zu groß, um im bestehenden Muster weiter zu arbeiten. Familienmitglieder und externe **strategische Partner** bilden ein begleitendes Gremium, die als Gesellschafter ein operativ verantwortliches Führungsteam stellen und dieses auf strategischer Ebene begleiten. So wird einerseits die Neuausrichtung, Innovation und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und damit Wachstum unterstützt und zugleich Kontinuität und Zukunftsfähigkeit für alle Stakeholder sichergestellt.

Es wird dabei empfohlen die **Nachfolgeplanung** - von den ersten Vorbereitungen bis zur Firmenübergabe - auf mindestens fünf Jahre anzulegen. Dadurch sollte genug Zeit vorhanden sein, um etwaige Fehler zu erkennen und auszumerzen.

Die neue operative **Geschäftsführung** sollte unternehmerisches Potenzial aufweisen, zum Beispiel strategisches Denkvermögen, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Fähigkeit zur Führung mit Vorbildfunktion. Ebenso ein fundiertes Fachwissen in Bezug auf Verfahren, Technologie, Markt und Methoden. Die sozialen Anforderungen beziehen sich auf Kommunikationsfähigkeit, Ausstrahlung, Geduld und Teamgeist.

Systematische und sukzessive Nachfolgeregelung

Die persönlichen Aspekte beim Senior-Chef konzentrieren sich auf den Übergang und die Zeit im Ruhestand. Eine systematische und sukzessive Nachfolgeregelung sieht in der heutigen Zeit die Öffnung, Vernetzung und die neue **strategische Ausrichtung** des Unternehmens vor. Damit werden Grundlagen für die Zukunftsfähigkeit und die Entwicklung einer neuen **Unternehmenskultur** geschaffen.

Für die Übergabe sollte es einen konkreten Zeitplan geben, nach dem schrittweise die



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Zuständigkeiten an das neue Führungsteam übergeben werden. Parallel dazu zieht sich der Übergeber schrittweise aus der operativen Geschäftsführung zurück.

Sind die Agenden vollständig übergeben, kann der Senior-Chef die Unternehmensgeschicke aus seiner neuen **Eigentümerrolle** begleiten. Denn gerade die unmittelbare Zeit nach der Komplettübergabe ist für das Nachfolgeteam in der Regel die kritischste Phase. Wichtig beim Führungswechsel und für die ersten Jahre danach ist auch, dass man sich auf das Mehr an Freizeit einstellt. "Vielen Firmenchefs fehlt dann der tägliche Kontakt im Unternehmen, das erschwert für sie das Loslassen-Können". Was durchaus nachvollziehbar ist, denn Unternehmer sind für Unternehmertum geschaffen.

Die Nachfolge zu lange verzögern

"Die Nachfolge kurzfristig oder überhaupt nicht anzugehen ist fahrlässig gegenüber der eigenen Familie, den Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und auch gegenüber den Banken, die nicht erst durch Basel II, die Rating-Vorschriften und die Wirtschaftskrise besonders vorsichtig sind". Keine Kreditverlängerung, ein schlechteres Rating und Kreditkürzungen mit Rückzahlungsaufforderung können die Reaktionen der Banken sein.

Das Unternehmen wird verkauft

Eine teils zunehmende Tendenz sieht man in der externen Firmenübernahme. Die Struktur vieler kleiner und mittlerer Unternehmen bedingt, dass ein Fonds orientierter Finanzinvestor nicht als Käufer in Frage kommt. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass das klassische Fondsmodell der meisten **Finanzinvestoren** nicht zum deutschsprachigen Mittelstand (KMU) passt! Familienunternehmen haben Vorbehalte gegenüber Finanzinvestoren, da diese nach Kontrolle im Unternehmen streben, sehr Rendite orientiert handeln und in drei bis fünf Jahren zwangsläufig das Unternehmen wieder weiterverkaufen müssen.

Findet man auch keinen **Strategischen Investor** der als Unternehmer und Partner einsteigen könnte, so ist der **Management-Buy-Out** in vielen Fällen die einzige Möglichkeit für eine Transaktion. Der vermeintliche Vorteil liegt vor allem darin, dass die Neue zugleich die Alte Führung darstellt. Sie kennt die Besonderheiten des Unternehmens und ist bei den Mitarbeitern eingeführt. Vieles kann beim Alten bleiben.



Dazu kommt, dass die MBO-Kandidaten meist nicht über genügend Eigenkapital verfügen. Für diesen Fall gibt es aber verschiedene staatliche Förderprogramme. Dennoch ist es oft notwendig, dass der Alt-Unternehmer zumindest bei den Zahlungsmodalitäten Zugeständnisse machen muss. Das Ergebnis können regelmäßige Raten- oder Rentenzahlungen an den Senior-Chef sein.

Steuerersparnis nur ein Kriterium

Neben der Unterschätzung der menschlichen Faktoren, bezogen auf den Senior, liegen Studien zufolge die häufigsten Fehler in einer Falschbewertung der Fähigkeiten des Nachfolgers, in Fehlentscheidungen bei steuerlichen und rechtlichen Fragen, in einer mangelnden Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter und in zu hohen Finanzbelastungen aufgrund des Firmenkaufpreises. Um derartiges zu vermeiden, sollten Firmeninhaber spezialisierte Berater (Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Notar) zu Rate ziehen.

Zusammenfassung

Die professionelle Planung und Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist rechtzeitig einzuleiten und gerade vor dem Hintergrund der massiven Veränderungen im Wettbewerb und am Markt hoch erfolgsrelevant. Es geht dabei oft nicht nur um die Nachfolge, sondern auch um Neuorganisation und die Neuausrichtung des Unternehmens.

Wird diese Chance der Erneuerung, unter Einbeziehung der Werte und Erfahrungen gut genutzt, so kann im Sinne aller Stakeholder eine positive Aufbruchsstimmung erzeugt werden.

Die Gestaltung der Nachfolge stellt einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit dar. Man reduziert nicht nur Risiken sondern schafft Voraussetzungen, um neue Marktchancen in positive Unternehmensentwicklungen zu transferieren.

Idealerweise berücksichtigt dieser Prozess alle Aspekte einer Firmenübergabe, die alleinige Ausrichtung auf die optimale Steuerersparnis kann zu Lasten der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sein. Demnach sind alle strategischen, finanziellen, technischen, betriebswirtschaftlichen, erbrechtlichen, haftungs- und arbeitsrechtlichen, sowie persönliche Aspekte zu berücksichtigen.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Die letzte Herausforderung in der Nachfolgeplanung bleibt die **operative Umsetzung!** Zu oft bleibt sie – verhindert durch das Tagesgeschäft – auf der Strecke. Um das zu verhindern, sollten **Verhaltensmuster & Strukturen** verändert werden! Sonst bleibt alles bei einer Absichtserklärung und die Zeit läuft weiter.

Ein wichtiges Thema, dass Sie nicht auf die lange Bank schieben sollten.

Ich stehe Ihnen gerne in einem persönlichen Kennenlernen Gespräch und im Zuge meiner [BUSINESS ADVISORY](#) Leistungen zur Verfügung.

Mehr dazu finden Sie auf meiner Website: [HOME > NEWS > KURZMANN LETTER](#)

Ich werde in den nächsten Tagen und Wochen zu diesen Themen immer wieder JKB Blogs schreiben, um das Thema gemeinsam weiter auszuleuchten.

Schauen sie einfach regelmäßig in meiner Rubrik: [NEWS > BLOG](#)



JK BETEILIGUNG GMBH
DER WERT IST DER WEG

JOSEF KURZMANN
TECHNOLOGIEPARK 17 | 4320 PERG AUSTRIA
T +43 7262 57501 | F +43 7262 57501 9
OFFICE@KMU-WERT.AT | WWW.KMU-WERT.AT

UID: ATU 68562101 | FN 413417† | FBG LINZ
GEWERBEREGISTER: 411/10807