Katharina Müller / Max Seyer

Checklist zur Unternehmensweitergabe (I)

Worauf Übergeber und Übernehmer achten sollten

Die Unternehmensweitergabe ist ein vielschichtiges und komplexes Projekt, bei dem die unterschiedlichsten juristischen, steuerlichen, familienseitigen und psychologischen Aspekte zu berücksichtigen sind. Die Gründe für ein Scheitern liegen zumeist bereits in der Vorbereitungsphase, da die Aufarbeitung emotionaler Faktoren oft völlig vernachlässigt wird. Optimale Vorbereitung und die Beiziehung kompetenter Berater sind demnach unabdingbare Voraussetzungen, um die Übernahme für beide Seiten zu einem nachhaltigen Erfolg zu machen.

Die nachstehende Checkliste soll den Einstieg in die Materie bilden und gibt einen grundlegenden Überblick über die Vielzahl zu lösender Fragen im Bereich der sogenannten „weichen" Faktoren, die gleich zu Beginn geklärt werden sollten.

Teil 2 wird sich in der nächsten Ausgabe der JEV mit der Überleitung in den Bereich „harte" Faktoren, also der steuerlichen und rechtlichen Strukturierung, auseinandersetzen und das Ergebnis anhand eines, für beide Seiten optimal gelösten, Falles zeigen.

1. Persönliche Ausgangslagen

1.1 Übergeber

Übergeber

– Reputation und Ansehen des Übergebers in der Familie, unter den Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit?
– Ist es für den Übergeber wichtig, auch weiterhin in der Öffentlichkeit zu repräsentieren und bedarf es hierzu einer Funktion im Unternehmen (Aufsichtsrat, Ehrenvorsitzender)?
– Tritt der Übergeber ad hoc in den Ruhestand oder muss/möchte er im Unternehmen noch für eine gewisse Zeit eine aktive Rolle (operativ, beratungsseitig) einnehmen?
– Welchen Führungsstil pflegte der Übergeber (patriarchalisch, partizipativ)?

Übergeber

– Wie viel Verantwortung wurde bereits der 2. Führungsebene delegiert?
– Wie aktiv war der Übergeber in branchenseitigen Gremien und wie wichtig war diese Tätigkeit für die Geschäftsentwicklung des Unternehmens? Kann der Übernehmer seine Rolle in diesem Bereich übernehmen?
– Welchen zeitlichen Horizont hat der Übergeber für den Rückzug aus sämtlichen Positionen?
– Hat der Übergeber einen familienzugehörigen Nachfolger aufgebaut, den er installieren möchte?
– Kommen für den Übergeber und seine Familie familienfremde Übernehmer in Frage?

1.2 Familie

Familie

– Welchen Stellenwert hat das Unternehmen in der Familie?
– Welche Spuren hat der letzte Generationenwechsel hinterlassen (Frustration, Misstrauen)?
– Akzeptiert die Familie einen familienfremden Übernehmer?
– Hat die Familie Vertrauen in die sozialen Kompetenzen des Übernehmers?
– Wie wird mit Familienmitgliedern umgegangen, die ihre Anteile nicht abgeben sondern an ihre Erben übertragen wollen und diese zukünftig in einer Funktion im Unternehmen sehen?
– Wie erfolgt der innerfamiliäre Interessensausgleich im Hinblick auf eine gerechte Vermögensaufteilung?
– Welche Erwartungen haben die Familienmitglieder an einen Übernehmer?

1.3 Übernehmer

Unternehmen

– Ist der Übernehmer ein Familienmitglied, ein angeheiratetes Familienmitglied oder ein fremder Dritter?
– Wie geht der Übernehmer mit Verpflichtungen im Sinne des innerfamiliären Interessensausgleichs (Versorgungsleistungen, etc) um?
– Kann der Übernehmer mit der Loyalität der Familienmitglieder rechnen oder gibt es Konflikte mit weichenden Erben?
– Welche Fähigkeiten und Kenntnisse muss der Übernehmer besitzen, um sich im Kreise der familienseitigen Gesellschafter zu behaupten?
– Ist der Übernehmer ein Mitarbeiter des Unternehmens und hat daher von Beginn an ausreichende Kenntnisse über den Status Quo des Unternehmens?
– Ansehen und Reputation des Übernehmers in der Region und in der Branche?
– Welchen Führungsstil pflegt der Übernehmer (patriarchalisch zentriert, partizipativ)

2. Unternehmen

– Stellung des Unternehmens in der Region (größter Arbeitgeber, Ansehen des Unternehmens in der Region, Teil des regionalen Netzwerks, Sponsortätigkeit, persönliche Beziehungen zwischen Führungsebene und Funktionären bzw opinion leaders in der unmittelbaren Umgebung)?
– Welchen Stellenwert hat die Familie für das Unternehmen?
– Kann sich der Übernehmer mit den vorhandenen Mitteln (personelle und systemseitige Ausstattung des Bereiches Finanzen und Controlling) rasch einen Überblick über die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Produktivität in den einzelnen Teilbereichen verschaffen?
– Hat er die volle Unterstützung der Mitarbeiter in den Schlüsselpositionen oder scheiden einzelne dieser Mitarbeiter mit dem Übergeber aus?

– Gibt es eine Unternehmensvision und ein Unternehmensleitbild, die von der Belegschaft gelebt werden?
– Wurde bereits eine Unternehmensstrategie erarbeitet und wie wurde diese bis dato umgesetzt?
– Welche Rolle kam dem Betriebsrat in der Vergangenheit zu?
– Hat der Übernehmer lokalen Behörden, öffentlichen Meinungsbildnern oder Mitarbeitern Zusagen gemacht, die das Unternehmen in irgendeiner Art und Weise verpflichten oder die vom Übernehmer als moralische Verpflichtungen übernommen werden sollen?

3. Art der Übernahme/Management

– Zieht sich der Übergeber aus sämtlichen Funktionen sofort zurück und übernimmt der Übernehmer sofort alle Kompetenzen vom Übergeber (oder schrittweise Übergabe der Agenden)?
– Morgen ein „Neuer Chef" versus stufenweise Übernahme der Kompetenzen vom Übergeber
– Wie schnell kann sich der Übernehmer anhand der vorhandenen Informationen ein Bild über die Produktivität in den einzelnen Teilbereichen machen?
– Ist die Entscheidungsfindung in und zwischen den Schlüsselbereichen klar strukturiert?
– Welche Rolle kam dem betrieblichen Controlling in der Vergangenheit zu?
– Wie hoch ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich rasch an die neuen Anforderungen anzupassen?
– Informelle und formelle Kommunikation zwischen Familie, Geschäftsführung und Mitarbeitern?

4. Stolpersteine im Gesellschafterkreis

– Sind Familienmitglieder in Schlüsselpositionen aktiv?
– Existieren reine Erhaltungsfunktionen für Familienmitglieder?
– Haben einzelne familienseitige Interessensgruppen im AR einen Vertreter platziert, der als Sprachrohr des Familienzweiges und gleichzeitig als Aufpasser der Geschäftsführung agiert?
– Gibt es historisch gewachsene Minderheitenrechte, die bei heiklen Situationen zu Entscheidungsblockaden führen können?

5. Personal

– Ist die 2. Führungsebene gewohnt, Verantwortung zu übernehmen oder hat sie primär das exekutiert, was der Übergeber kommunizierte (Befehlsempfänger)?
– Wie ausgeprägt sind die sozialen Kompetenzen bei den Mitarbeitern der 2. Führungsebene?
– Loyalität der 2. Führungsebene gegenüber dem Übernehmer?
– Fachliche Qualifikation und soziale Kompetenz der leitenden Mitarbeiter in den drei Schlüsselbereichen (Produktion&Technik, Finanzen, Vertrieb)
– Sind Schlüsselpositionen mit Familienmitgliedern des Übernehmers besetzt und weisen sie entsprechende soziale Kompetenzen auf?
– Gibt es persönliche Beziehungen zwischen Personal und Familienmitgliedern des Übergebers oder dem Übergeber?
– Wie groß ist die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, wie groß gegenüber der Familie?
– Identifizieren sich die Mitarbeiter mit der Familie oder dem Unternehmen?

6. Emotionale Einflussfaktoren

– Existieren Interessenskonflikte zwischen verschiedenen Hierarchieebenen (persönl. Beziehungen, Mobbing)

Stolpersteine im Gesellschafterkreis

Personal

Maximilian Seyer
ist Partner von Brenninkmeyer Seyer & Partner, einem unabhängigen Mehr-Generationen Family Office in Wien. Er ist Experte für strategische Fragestellungen im Bereich Vermögen und arbeitet laufend mit Unternehmerfamilien, um Übergabeszenarien zu erarbeiten, die einen Interessenausgleich innerhalb der Familie ermöglichen.
www.brenninkmeyer-seyer.com

Katharina Müller
ist Partnerin von Willheim Müller Rechtsanwälte in Wien und laufend mit der Gestaltung von Übergabeprozessen befasst.
www.wmlaw.at

und können diese durch arbeitsrechtliche Maßnahmen gelöst werden (Kündigung, Versetzung, ...),

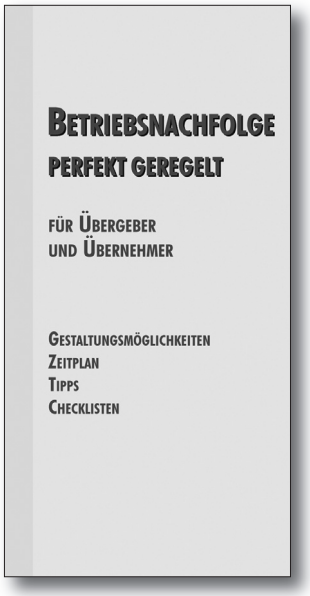
– Gibt es schwebende Verfahren mit hohem emotionalen Streitwert (speziell mit Familienmitgliedern), ungelöste Streitsituationen mit lokalen Behörden (Steuerstreit, Genehmigungsverfahren) etc.

7. Vergangenheit und Zukunft

– Position von Übernehmer und Übergeber im lokalen und regionalen Kontext und daraus resultierende moralische Verpflichtungen (Sponsortätigkeit, Patenschaft für soziale Projekte, etc.)
– Wünscht der Übergeber eine langfristige Fortschreibung seiner Vorstellungen und Wünsche?
– Muss das Vermögen langfristig erhalten und einzelne Familienmitglieder unabhängig von ihrer Stellung im Unternehmen abgesichert werden?
– Möchte der Übergeber das Unternehmen auch langfristig beeinflussen und seinen Stempel nachhaltig aufdrücken?
– Soll das Unternehmen weiterhin nach den Vorstellungen des Übergebers geführt werden?

Augustin/Gumpetsberger/Haltrich/Herzog/Janeba-Hirtl/Lachmair/Payer/
Schützinger/Traunsteiner

Betriebsnachfolge perfekt geregelt



Dieser praktische Ratgeber informiert kompakt und übersichtlich über die verschiedenen Bereiche einer Betriebsnachfolge. Anhand zahlreicher Tipps und Übersichten werden sowohl Übergeber als auch Übernehmer in wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht optimal auf die Betriebsnachfolge vorbereitet. Detaillierte Checklisten helfen die eigene Position im Übergabe-/Übernahmeprozess abzuklären.

- Ziele und Interessen der involvierten Parteien
- Mediation als Lösung für Interessenkonflikte
- Übergabearten / -szenarien
- Übergabephasen aus Sicht des Übergebers und des Übernehmers
- Der optimale Fahrplan
- Finanzierung und Förderung
- Checklisten
- Muster
- Übersichten
- Praxisbeispiele

Leicht verständlich aufbereitet dient die handliche Broschüre als idealer Einstieg in dieses komplexe Thema – für alle Übergeber, Übernehmer sowie Berater!

112 Seiten, Format 10,5 x 21 cm, ISBN: 3-7041-0356-X, € 11,99

dbv VERLAG

Bestellungen:
(+43) (01) 982 13 22-365, -310; Fax: -311; office@amedia.co.at