

# Übergabe und Übernahme von und in Familienunternehmen

**Gefühl versus Geschäft**

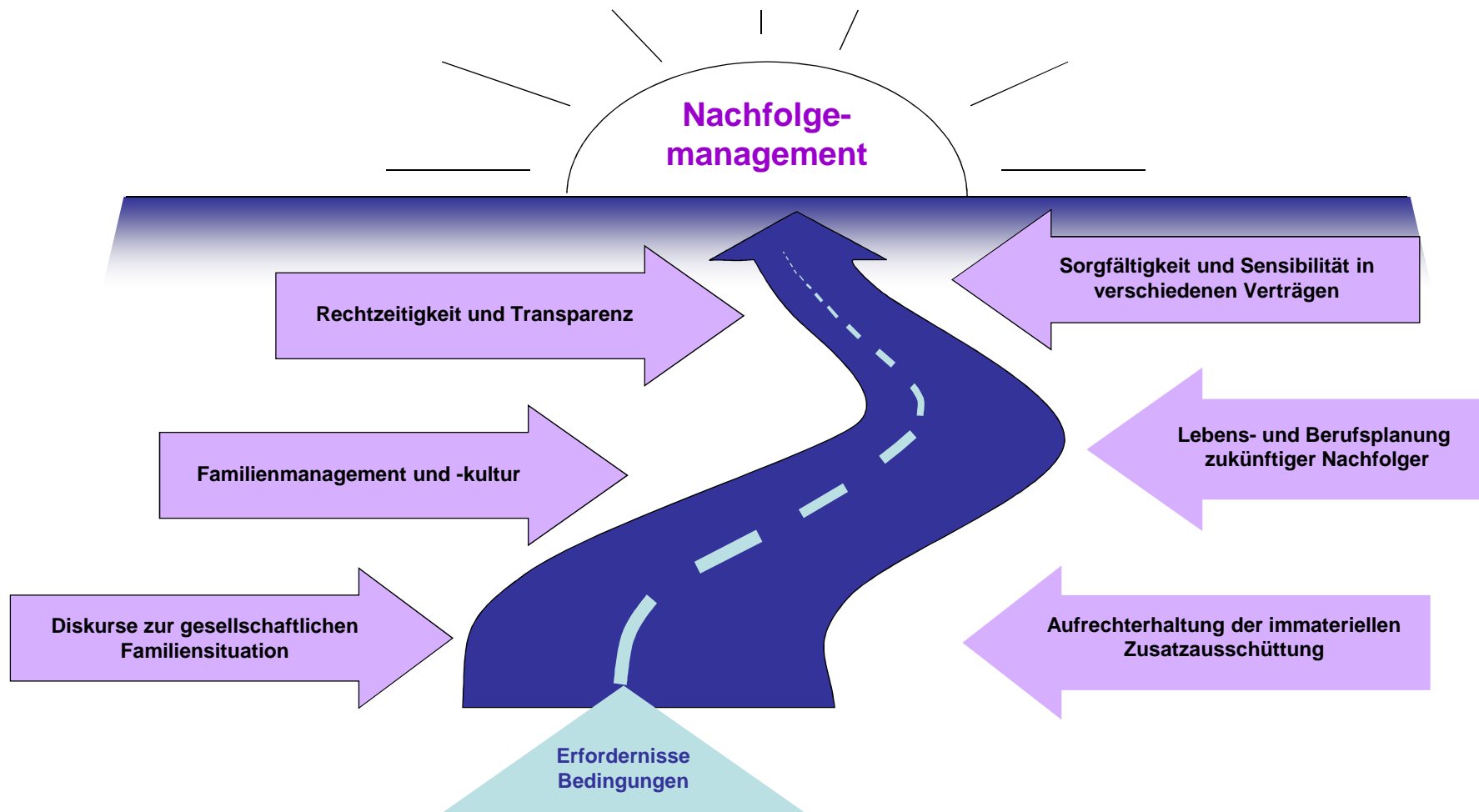
**Professionelles Nachfolgemanagement**



# Mediation und Unternehmensnachfolge



**Inmitten der Schwierigkeiten liegt die  
Möglichkeit!**  
*(Albert Einstein)*



# Übergabe-, Übernahmezeitpunkt festlegen

## Fakten

- Sind die nötigen Kompetenzen (fachlich, kommunikativ, unternehmerisch ...) des/der möglichen Übernehmer vorhanden?
- Rechtzeitige (Wieviele Monate, Jahre vorher,...?) Nachfolger-einbindung und –einarbeitung (interne Erfahrung, Durchlauf, Fremdbetriebserfahrung);
- Gut geführtes bzw. gut aufgestelltes Unternehmen.

## Emotion, Gefühl

- Offener, vertrauensbildender, wertschätzender Dialog, Spielregeln festlegen;
- Bereitschaft zur Zepher-Abgabe und zur –Übernahme;
- Breite Familienakzeptanz des Nachfolgeprozesses;
- Entscheidungsgerechtigkeit sicherstellen bzw. getroffene Entscheidungen nachvollziehbar machen.

## Fakten

- Bewertungsmethode/n und Kriterien der Wertermittlung festlegen (Nachvollziehbarkeit für alle Betroffenen);
- Zukunftsorientierung und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ermitteln (Markt & Kunden, Produkte, Mitarbeiter, Wettbewerb, Lieferanten, finanzieller und tech. Rahmen);
- Verkraftbarkeit des Übernahme-preises, Zahlungstermine,...

## Emotion, Gefühl

- Interessenausgleich zwischen Familie, Unternehmen und Vermögen ( Liebe, Macht und Geld) schaffen;
- Kann für das gesamte Erwerbs-leben die hineingesteckte Lebens-energie überhaupt bewertet werden? Was ist der Sinn der (Unternehmer-) Existenz?

## Fakten

- Entscheidung über die Übernahmeform (Bestehende oder neue Beteiligungsformen bzw. beteiligten Miteigentümer);
- Steuerrechtliche, sozialrechtliche Optimierung der Übernahmeform vornehmen;
- Zuverdienst-Möglichkeiten überlegen;
- Grundzüge des Übernahme-Businessplans erstellen.

## Emotion, Gefühl

- Bereitschaft zur gänzlichen oder Teil-Machtübergabe;
- Klare Unterscheidungen bzw. Trennungen zwischen Familie, Unternehmen und (Privat-/Betriebs-) Vermögen treffen;
- Unangreifbarkeit vor späteren Erbanfechtungen sichern (Familienrat und persönliche Übereinstimmung aller Betroffenen).

## Fakten

- Betriebsbewertung durch SV vornehmen (mehrere Bewertungsmethoden);
- Betriebs-Exposé erarbeiten (Kunden, Markt, Zukunft, Technologie, Markt, Mitarbeiter....);
- Übergabeform, auch Übergabegenstand vor externem Angebot klar überlegen;
- öffentliche Feilbietung mit Spezialisten durchführen, geeigneten Nachfolgern anbieten (Börsensysteme, Beraternetzwerke, Konkurrenzbetriebe,...).

## Emotion, Gefühl

- Kinder nicht zur Übernahme (Eltern-, Kind-Ich) verpflichten, Wahlfreiheit ermöglichen;
- Familienvermögen und Betriebswert absichern;
- Bereitschaft zur externen Abgabe entwickeln;
- Betriebsfremden Nachfolger persönliche Unterstützung - auf dessen Wunsch und Anforderung – zusichern.

## Fakten

- Kaufpreisfestlegung, auch Fixierung der Zahlungsbedingungen; ggf. stufenweise Abtretung von Geschäftsanteilen, Refinanzierung über Gewinnausschüttungen;
- (rechtzeitige) Trennung von Betrieb und privaten Vermögensgütern;
- Auszahlungskriterien und -termine an Übergeber und Familie klären, moderate Entnahmen vorsehen;
- Nachhaftungen ggf. vereinbaren, zur Finanzierung befristet anbieten;
- Finanzierungskontakte anbieten.

## Emotion, Gefühl

- Formalen und rechtlichen Akt der Betriebsübergabe nicht an die Finanzierungsdauer koppeln bzw. mit dieser verwechseln;
- Letztwillige Verfügungen anpassen, insbesondere hinsichtlich der Übergabevertragsbedingungen und auch mündlicher Zusagen;
- Entkoppelung der Finanzierungs-/Zahlungsverpflichtungen von den Familienbeziehungen.



## Fakten

- Übernahmevertrag mit den untereinander koordinierten Experten (Unternehmens-, Steuerberater; Rechtsanwalt, Notar und Behörden) erstellen;
- Übernahmebusinessplan mit Mitarbeitern, Unternehmens-, Marketing-, Steuerberatern und Bank schrittweise umsetzen;
- (geförderte) Finanzierungen rechtzeitig beantragen und sicherstellen.

## Emotion, Gefühl

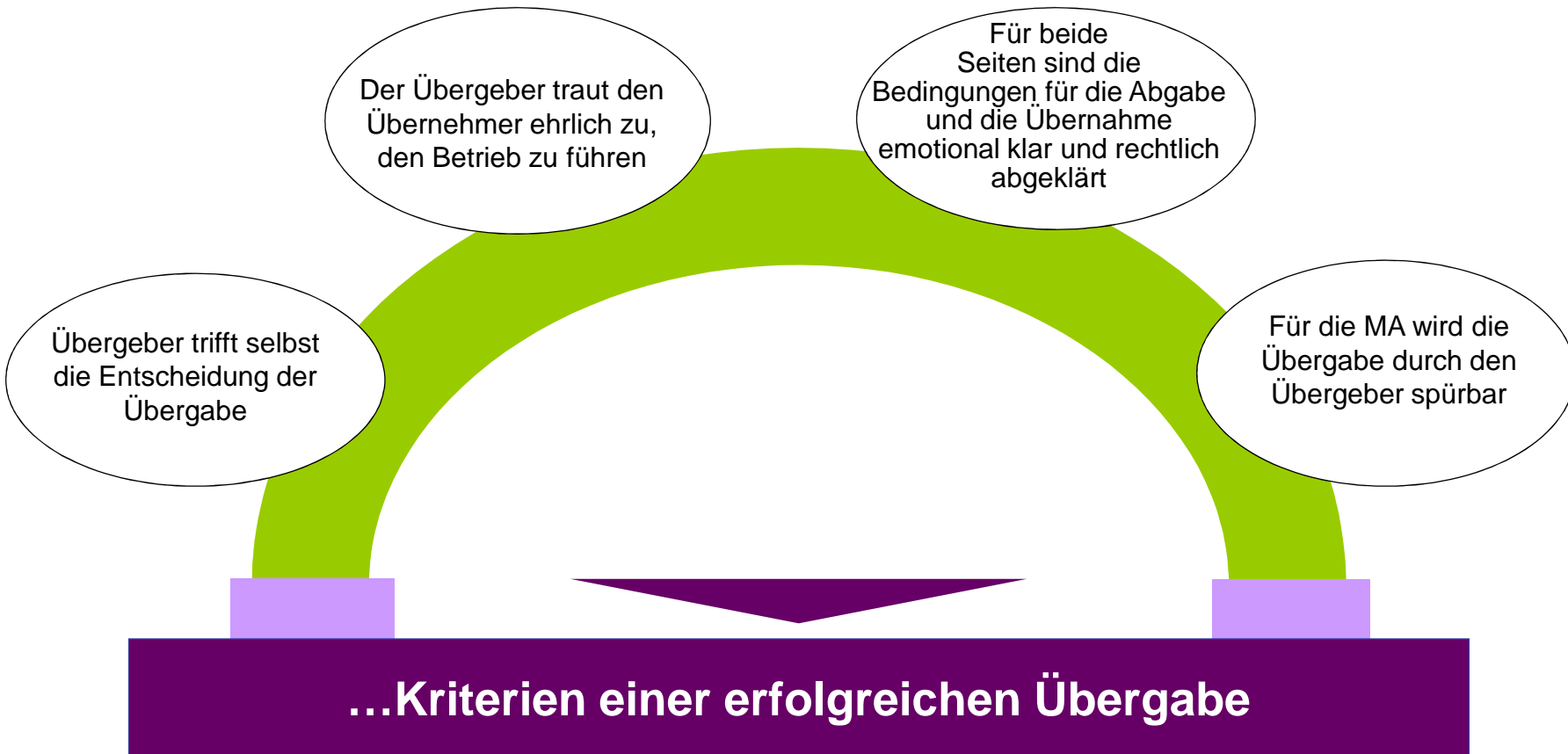
- Gutes Kommunikations- und Interaktionsklima unter den Betroffenen (Experten, Familie/n, Mitarbeiter) schaffen;
- Klare Definition der vereinbarten Rollen und deren Annahme und Ausführung dieser Rollen durch die Betroffenen.

## Fakten

- Übernahme formal vor Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten und anderen Partnern vollziehen;
- Controlling für Übergabe-Planungsrechnungen einführen und monatlich evaluieren;
- Strategische Weichenstellungen in Führungsmeetings konsequent durch- und umsetzen; wichtige Mitarbeiter dabei integrieren;
- Aktive Informationspolitik im Unternehmen umsetzen, aktiv mit Mitarbeitern und anderen Partnern tlw. persönlich kommunizieren.

## Emotion, Gefühl

- Übergabe durch den Übergeber bedingungslos vollziehen → Vertrauen in den Nachfolger klar kommunizieren;
- Inthronisation: Übergabe und Übernahme formell, hauptsächlich vor Kunden und Mitarbeitern, vollziehen;
- Wertschätzung für Betriebsübergeber kommunizieren und öffentliches Danke sagen für das bisherige Werk.





## Mediation und Unternehmensnachfolge

- Lösung liegt bei den betroffenen Parteien
- Wechsel der Blickrichtung - Konflikterhellung
- Vorhandenes Machtungleichgewicht wird ausbalanciert
- Rahmenbedingungen für harte Verhandlungen in einer wertschätzenden Atmosphäre werden geschaffen
- Einbindung sonstiger Experten

**Mediation**



***Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut,  
sondern auch für das, was man unterlässt.***

*Laotse*