

Karriere-Option Übernahme? Ob Neuorientierung oder klarer nächster Schritt: Wer in die Fußstapfen eines Unternehmers treten möchte, der muss genau prüfen – sich selbst, den Betrieb sowie die Motive des Übergebers.

VON NIKOLAUS KOLLER

Serie
Betriebs-
übergabe
Teil 8

Kühle Rechner und heiße Konflikte

— Stellt die Übernahme eines Betriebes eine attraktive Karriere-Option dar? „Das muss man differenziert sehen“, betont Peter W. Eblinger bei einem Round Table zu diesem Thema. Der Gründer der Personalberatung Eblinger & Partner führte das Unternehmen unter die Top Ten der Branche und übergab in diesem Jahr an seine Kinder Florens und Charlotte. „Für Manager außerhalb des Betriebs steht die Übernahme in Konkurrenz mit anderen – großteils auch internationalen – Karrieremöglichkeiten.“ Keine Neuorientierung bedeutet die Option für Übernehmer, die bereits im Unternehmen gearbeitet haben. Für diese Gruppe ist die Nachfolge meist der nächste logische Schritt auf der Karriereleiter. Bei Unternehmerkindern sei entscheidend, dass diese wirklich in die Fußstapfen der älteren Generation treten wollen.

Einig sind sich alle Diskutanten, dass vor der Übergabe eine profunde und vor allem zeitgerechte Überprüfung des Unternehmens notwendig ist. „Dem Übernehmer muss klar sein, welches Risiko er eingeht“, stellt Elisabeth Zehetner, Geschäftsführerin der WKÖ-Organisationen „Junge Wirtschaft“, „Frau in der Wirtschaft“ sowie des „Gründer-Service“, klar. „Es empfiehlt sich, diese Analyse mithilfe eines externen Beraters durchzuführen.“ Mit zehn Jahren beziffert Michael Umfahrer

den Zeitraum, den der gesamte Übergabeprozess beansprucht. „Damit ist nicht nur die Übergabe selbst, sondern der Zeitraum, in dem der Unternehmer das erste Mal an eine Nachfolge denkt bis hin zu deren Abschluss, gemeint“, konkretisiert der Notar, der auch als Vorsitzender des Fachausschusses für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht der Österreichischen Notariatskammer fungiert.

Stufenweise zu mehr Verantwortung

Umfahrer empfiehlt, nach einem Stufenplan vorzugehen. Zuerst sollten Nachfolger einzelne Teilbereiche übernehmen und auch die Freiheit haben, andere Teile des Unternehmens kennenzulernen. Im Laufe der Zeit sollte immer mehr Verantwortung – bis hin zur kompletten Übernahme der Geschäftsführung – auf den Nachfolger übertragen werden. Auch die anderen Diskutanten betonen, dass man sich genügend Zeit für den Prozess nehmen soll. „Die konkrete Übergabe der Verantwortungen im Unternehmen sollte jedenfalls zwei bis vier Jahre dauern“, ist sich Eblinger sicher.

Bei der notwendigen kühlen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Beurteilung des Unternehmens kann es bei der Übergabe auch zu heißen Konflikten kommen. „Der Übernehmer muss Verständnis für die Situa-

tion des Übergebers aufbringen“, sagt Zehetner. „Immerhin sehen viele Unternehmer ihren Betrieb als Lebenswerk an, das sie nicht leicht aus der Hand geben können.“ Übergaben, die perfekt vorbereitet waren, können aufgrund der menschlichen Komponente doch noch scheitern, erzählt Umfahrer aus seiner beruflichen Praxis. „Menschen sind einfach nicht steuerbar“, so der Notar.

Eblinger bringt einen Vorschlag für eine entschärfende Herangehensweise, um die Zahl der Konflikte – „die es bei Übergaben innerhalb der Familie immer geben wird“, ist sich der HR-Fachmann sicher – gering zu halten. „Es gibt ein Vorrecht des Jüngeren vor dem Älteren, weil beim Übernehmer auch die Zukunft des Betriebs liegt. Gleichzeitig muss aber auch der Nachfolger den Vorgänger entsprechend würdigen und wertschätzen.“ Ansonsten werde der Ältere – sprich: der Übergeber – nicht loslassen können.

Management vom Eigentum getrennt

Damit eine Übergabe erfolgreich sein kann, sei aber ein Rückzug der Vorgänger jedenfalls notwendig. Am besten werde dies gleich zu Beginn, beim Erstellen des Stufenplans, fixiert, empfiehlt Umfahrer. Dabei können die Managementfunktionen in der Firma auch getrennt von den Eigentumsver-

hältnissen übergeben werden. Neben dieser Frage sowie der geeigneten Übergabeform – diese könne beispielsweise als Share Deal, also der Übertragung der Anteile, oder als Asset Deal, bei dem jedes einzelne Teil im Unternehmen separat übergeben wird, organisiert sein – sollten sich Übernehmer auch über das Erbrecht informieren.

„Die Weichenden – jene Familienmitglieder, die nicht in die Übergabe involviert sind – erhalten nach Ableben des Gründers einen Pflichtanteil an der Verlassenschaft“, erklärt Umfahrer den Fall, dass der Vorgänger zum Zeitpunkt des Todes noch Anteile hält. Aber auch wenn die Übergabe der Anteile bereits vor dem Ableben des Übergebers vorgenommen wurde, können die Weichenden erbrechtliche Ansprüche geltend machen. Diese können zu einer massiven finanziellen Belastung für den Übernehmer werden. „Um diese Konstellation zu vermeiden, sollte der Nachfolger dieses Thema abschließend – etwa durch Pflichtteilsverzicht – regeln lassen“, hebt der Notar hervor.

Einig sind sich alle Diskutanten darüber, dass die Karriere-Option einer Übergabe für viele Menschen immer interessanter werde. „Allein schon deswegen, weil in den nächsten Jahren zehntausende Unternehmen einen Nachfolger suchen“, betont Zehetner.

Mit diesem achten Teil endet die Serie »Betriebsübergabe« in den »Karrieren«.

Diese Serie wurde von der „Presse“-Redaktion gestaltet. Sie ist mit finanzieller Unterstützung der Wirtschaftskammer Österreich und der Österreichischen Notariatskammer möglich geworden.

www.diepresse.com/karriere



»Konflikte wird es bei Übergaben innerhalb der Familie immer geben.«

Peter W. Eblinger,
Eblinger & Partner.



»Der Übernehmer muss Verständnis für die Situation des Übergebers aufbringen.«

Elisabeth Zehetner,
WKÖ.



»Der Nachfolger sollte erbrechtliche Fragen jedenfalls möglichst früh zur Sprache bringen.«

Michael Umfahrer,
Notar.