



Die optimale Unternehmensnachfolge

Gemeinsam die  
Nachfolge umsetzen

**Projektleitung und Herausgeber:**  
Handelskammer Bozen  
**Unternehmensnachfolge**  
Südtiroler Straße 60, 39100 Bozen  
Tel. 0471 945 671, –531  
E-Mail: [generation@handelskammer.bz.it](mailto:generation@handelskammer.bz.it)  
[www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN  
  
UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Grafik: F&P, Bozen  
Überarbeitete Auflage, März 2021

Alle Rechte vorbehalten

Nachdrucke und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur unter Angabe der Quelle (Herausgeber und Titel) gestattet.

**Wir bedanken uns für Beiträge und fachliche Unterstützung:**

RA Dr. Wolfgang Burchia, Rechtsanwaltssozietät Burchia & Eccher, Bozen  
Dr. Peter Gliera, Wirtschaftsberater, Gliera - Rieper & Partner, Bozen  
Dr. Walter Marcolens, Bürogemeinschaft Pinter - Chelodi - Marcolens, Bozen  
Dipl. Wirtsch. – Ing. Dr. Helmut Matt, Matt & Partner, Bozen  
Dr. Alois Kronbichler, Kohl & Partner Tourismusberatung Südtirol, Gais  
Rag. Horst Völser, Roi Team Consultant GmbH, Bozen

Dieser Leifaden wendet sich gleichermaßen an Unternehmerinnen als auch an Unternehmer.  
Der besseren Lesbarkeit wegen wurde auf die Angabe beider Formen verzichtet.

## Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Der Generationswechsel ist auch in Südtirols Unternehmerlandschaft – geprägt von vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen – ein aktuelles Thema. Viele Unternehmen stehen vor der Übergabe, da entweder Eigentümer oder die Führungsebene das pensionsfähige Alter erreicht haben. Wird kein Nachfolger gefunden, gehen Substanz, Know-how und Arbeitsplätze verloren.



Grundsätzlich gilt im Rahmen einer Betriebsübergabe: Nichts dem Zufall überlassen! Nur durch eine rechtzeitige Planung bleibt genügend Zeit, um sich umfassend zu informieren und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Wer ist ein geeigneter Nachfolger? Welche steuerlichen und rechtlichen Komponenten sind zu regeln? Wie viel ist das Unternehmen wert? Wie können die Mitarbeiter bestmöglich in die Übergabe miteinbezogen werden? Welche Vorsorgemaßnahmen sollten bereits im Vorfeld für den Übergeber getroffen werden?

Gibt es klare Antworten auf diese Fragen, kann die Lösung in eine passende steuerliche und rechtliche Form gegossen und dann abgesichert werden. Die Regelung der Nachfolge erfordert konkrete und selbstbewusste Schritte vom Unternehmer selbst, um den Übergabeprozess erfolgreich abzuschließen.

Gelingt dieser Übergang, blickt ein zufriedener Senior mit berechtigtem Stolz auf sein Lebenswerk zurück und ein motivierter Junior gestaltet voller Tatendrang die Zukunft des Unternehmens.

On. Dr. Michl Ebner  
Präsident der Handelskammer Bozen

## Einführung

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist eine der größten Herausforderungen für jeden Unternehmer. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der frühzeitigen und strategischen Planung der Übergabe.

Die Unternehmensnachfolge beschränkt sich heutzutage nicht mehr auf die Nachfolge innerhalb der Familie, sondern erfolgt in unterschiedlichsten Erscheinungsformen. Somit stellt eine erfolgreiche Übergabe nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine rechtliche und finanzielle Herausforderung dar.

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir Ihnen helfen, die bevorstehenden Aufgaben erfolgreich zu meistern. Ziel ist es, den Bestand des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze ebenso wie die wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers langfristig zu sichern.

Bitte bedenken Sie, dass es keine Pauschallösung für die Unternehmensnachfolge geben kann. Welche Lösung für Sie optimal ist, hängt von verschiedenen Kriterien ab. Die Broschüre soll dazu beitragen, diese Kriterien zu erkennen und eine für Ihre individuelle Situation maßgeschneiderte Lösung zu finden.

Jedes einzelne Modul zum Thema Nachfolge kann unabhängig voneinander heruntergeladen und gelesen werden. Sie können selbst entscheiden, ob Sie alle Kapitel lesen möchten oder nur jenes, das für Sie im Moment relevant ist. Folgende Kapitel sind verfügbar:

-  Modul 1: **Ich übergebe mein Unternehmen**
-  Modul 2: **Ich übernehme ein Unternehmen**
-  Modul 3: **Gemeinsam die Nachfolge umsetzen**
-  Modul 4: **Rechtliche Absicherung**
-  Modul 5: **Steuern und Nachfolge**

Beachten Sie bitte: Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge sind derart komplex, dass sie nur mithilfe von Experten richtig beurteilt werden können. Diese Broschüre kann zwar als grundlegende Orientierungshilfe dienen, sie ersetzt aber keinesfalls die Beratung durch Experten.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Ihr Service für Unternehmensnachfolge

der Handelskammer Bozen

## **Inhaltsverzeichnis**

Nachfolge planen und organisieren	6
Das Familienunternehmen: interne Nachfolge	9
Das Unternehmen prüfen	16
Wert und Preis des Unternehmens	18
Anpassung der Strukturen an die Unternehmensstrategie	23
Kommunikationskultur bei der Unternehmensnachfolge	27

## **Anhang**

Adressenverzeichnis	32
---------------------	----

## Gemeinsam die Nachfolge umsetzen

Die Unternehmensnachfolge ist ein Gemeinschaftsprojekt von Senior und Junior. Ob ein bereits erfolgreiches Unternehmen genauso erfolgreich weiterbesteht, hängt natürlich in erster Linie von den unternehmerischen Fähigkeiten des Nachfolgers ab. Aber nicht nur der Senior-Unternehmer, sondern auch dessen Familie, die Mitarbeiter und Geschäftspartner sind in erheblichem Maße verantwortlich dafür, ob und auf welche Weise die Nachfolge über die Bühne geht.

Von allen Beteiligten wird daher ein hohes Maß an Offenheit, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit verlangt. Wird die Kommunikation schwierig, sollten Sie sich frühzeitig einen Unternehmensberater zu Hilfe holen, der in der Lage ist, die Gespräche zu moderieren.<sup>1</sup>

### Tipp:

Leider gibt es kein „Erfolgsrezept“ für eine ideale Unternehmensübertragung. Jeder Fall bedarf einer individuellen Lösung. Grundsätzlich muss auch entschieden werden, ob Nachfolger und Alt-Inhaber eine gemeinsame Übergangsphase gestalten wollen oder ob das Unternehmen von einem Tag auf den anderen übernommen bzw. übergeben werden soll.

### Voraussetzungen für eine erfolgreiche Betriebsübernahme:

- ein wettbewerbsfähiger Betrieb
- ein Übergeber, der zum Rücktritt bereit ist und sich die Altersvorsorge gesichert hat
- Bereitschaft des Seniors zur Weitergabe seines Know-how
- umfassende Erbregelung
- qualifizierter Übernehmer
- ein Nachfolger, der über ausreichend Eigenkapital verfügt
- Betriebsübergabe ohne zeitlichen Druck

Sobald diese Voraussetzungen oder zumindest die meisten davon gegeben sind, kann die eigentliche Planung, Organisation und Umsetzung der Betriebsübergabe beginnen.

### 3.1. Nachfolge planen und organisieren

Für den gesamten Prozess der Unternehmensübergabe sollten zwischen 5 und 10 Jahre eingeplant werden. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Planung und Umsetzung ist aber, dass den Beteiligten das Gesamtziel und die persönlichen Ziele klar sind. Die passende Strategie dazu kann im gemeinsamen Entscheidungsprozess gefunden werden.

#### 1) Die Vorbereitungsphase sollte ca. 3–5 Jahre vor der eigentlichen Übergabe beginnen.

In diesem Zeitraum sollte der Senior das Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten, indem er einen geeigneten Nachfolger auswählt, die eigene Altersvorsorge absichert und sich über seine Tätigkeit nach dem Ausstieg klar wird.

<sup>1</sup> Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 41

Der Nachfolger seinerseits muss die Entscheidung treffen, Unternehmer zu werden, sich kritisch mit seinen Fähigkeiten auseinandersetzen, notwendige zusätzliche Qualifikationen nachholen und die ihm zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel überprüfen.

Gemeinsam sollten die beiden daher

- klären, wie sie den Übertragungsprozess gestalten wollen
- das Unternehmen genau überprüfen
- sich auf den Wert des Unternehmens einigen
- die Art der Übertragung klären
- die Zahlungsmodalitäten festlegen
- prüfen, welche Rolle die Rechtsform des Unternehmens bei der Übertragung spielt
- sich über die steuerlichen Auswirkungen einer Übertragung informieren.

Ergebnis dieser Phase sind strukturelle Entscheidungen, Vereinbarungen bezüglich der Eigentumsgestaltung und der Unternehmensführung. Ebenso sollten Regeln und Meilensteine sowie die Vorgaben für die gemeinsame Führungsperiode festgelegt werden.

Verbindliche Terminvereinbarungen stellen die Grundlage für den Vorbereitungsprozess dar. Nur so können die Betroffenen Schritt für Schritt zur einvernehmlichen Festlegung und Einhaltung des Übergabetermins kommen.

## 2) Der Junior wird vom Senior eingearbeitet.

In einem nächsten Schritt gehen die Kompetenzen planght vom Senior auf den Junior über. Es ist ratsam, im Zuge der Übergabe einen Fahrplan zu erstellen. Dieser legt fest, welche der aktuellen Aufgaben schrittweise an den Nachfolger übergeben werden und wie eine Neuverteilung derselben im Falle von mehreren Übernehmern oder involvierten Personen aussieht. Über einen Zeitraum von mehreren Wochen sollten die täglichen Arbeiten, Aufgaben und Entscheidungsbereiche festgehalten werden, um diese mit dem Nachfolger, dessen Führungsstil, dessen Arbeitsweise und persönlichen Stärken abzugleichen.

Dadurch können Übergabeverluste vermieden und die reibungslose Fortführung der Geschäfte garantiert werden.

Eine gemeinsame Nachfolgestrategie wird entwickelt. Diese sollte es möglich machen, die Geschichte und Zukunft des Unternehmens in Einklang zu bringen, genauso wie die persönlichen Bedürfnisse von Senior und Junior. Auf diese Weise werden offizielle Nachfolgeinformationen planmäßig an Mitarbeiter, Schlüsselkunden, Hauptlieferanten, Verbände und Banken weitergegeben.

Um eine realistische Zukunftsperspektive des Unternehmens zu erhalten, sollten Führungskräfte, aber auch wichtige externe Geschäftspartner und Kunden in den offenen Dialog zwischen Junior und Senior eingebunden werden. Dadurch wird die unternehmerische Sicht - bestehend aus Zahlen und Fakten - durch emotionale Komponenten wie Ziele, Wünsche und Erwartungen ergänzt. Ideal ist dabei die Begleitung durch einen Unternehmensberater, der die Gespräche als Moderator leitet und so eine gewisse Distanz aufrechterhält. Dieser vermag es als Außenstehender, durch geeignete Mittel Konfliktsituationen zu entschärfen und eine konsensfähige und sachliche Entscheidungsbasis herbeizuführen. Diese Strategie wird dann im Übergabeplan festgehalten und durch Termine verbindlich gemacht.

### 3) Die Führung geht auf den Junior über. Der Senior wird zum Berater und zieht sich aus dem Tagesgeschäft zurück.

Ein klares Unternehmenskonzept mit langfristiger Ausrichtung liegt vor: Der Nachfolger leitet nun das Unternehmen und bestimmt die weitere Entwicklung. Alle notwendigen Verträge werden unterzeichnet und eventuelle Rechtsformen geändert. Der Junior übernimmt nun die Führung des Unternehmens. Dies wird sowohl den Mitarbeitern als auch Kunden und Lieferanten in einem geeigneten Rahmen mitgeteilt. Die Unternehmensstrategie sollte in zeitlichen Abständen überprüft und falls notwendig korrigiert werden. In einer jährlichen Klausur außerhalb des Unternehmens werden zusammen mit einem externen Moderator die definierten Ziele überarbeitet und an neue Erfordernisse angepasst.

#### Übersicht: Phasen der Übergabe<sup>2</sup>

gemeinsam	Senior	Junior
<b>Standortbestimmung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Nachfolgestrategie: Wie soll der Übergabeprozess gestaltet werden?</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen auf Übergabe vorbereiten (wirtschaftlich, strategisch, organisatorisch, finanziell, erbrechtlich...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung Unternehmer zu werden</li> <li>• Wie sieht es mit dem in Betracht gezogenen Unternehmen aus?</li> </ul>
<b>Vorbereitung der Nachfolge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einigung auf den Wert des Unternehmens und die Art der Vermögensübertragung</li> <li>• Zahlungsmodalitäten festlegen, einmalig oder in Raten</li> <li>• Einarbeitungsprogramm für den Junior</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfolger auswählen und Schritt für Schritt einführen</li> <li>• Altersvorsorge absichern, Tätigkeit nach dem Ausstieg vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten überprüfen</li> <li>• Klärung der Verfügbarkeit von Eigenkapital</li> <li>• Erstellen eines Business-Plans</li> </ul>
<b>Der Wechsel findet statt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsform und steuerliche Auswirkungen bei der Übertragung überprüfen</li> <li>• Regelwerk für gemeinsame Entscheidungsfindung in der Übergangszeit bis zur endgültigen Übergabe</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gänzliche oder teilweise Abgabe der Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• notwendige zusätzliche Qualifikationen nachholen</li> <li>• gänzliche oder schrittweise Übernahme von Aufgaben</li> </ul>
<b>Neuausrichtung des Unternehmens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltenswertes bewahren, wichtige Neuerungen einführen</li> <li>• Kommunikation pflegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• als Berater zu Verfügung stehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Junior übernimmt das Unternehmen</li> </ul>

<sup>2</sup> Matt & Partner, Vortrag vom 06.04.2006

### 3.2. Das Familienunternehmen: interne Nachfolge

Viele Unternehmer wünschen sich, dass das Unternehmen in der Familie bleibt. Für Familienbetriebe ist es geradezu typisch, dass der Nachfolger in der eigenen Familie gesucht wird. Familienunternehmen sind durch ein „gemeinsames Eigentum“ gekennzeichnet, das einerseits einen Vermögenswert darstellt, aber zudem auch noch die Erwerbsgrundlage der Familie bildet.

Die von vielen Unternehmern als Idealfall empfundene Übertragung des Unternehmens auf ein Kind unterscheidet sich in einem ganz wesentlichen Punkt von anderen Übergabeformen: Die emotionale Komponente überlagert hier häufig rationale Überlegungen. Daher ist die Familiennachfolge in aller Regel die schwierigste Form der Nachfolge überhaupt.

Die Erwartungen des Übergebers an den Nachfolger sind bei Familienangehörigen viel höher als bei Dritten. Nicht jedes Kind ist eine geeignete Unternehmerpersönlichkeit, vielen Eltern fällt es jedoch schwer, dies zu akzeptieren.

Deshalb gelten auch für die Auswahl des internen Übernehmers die gleichen Grundsätze wie für einen geeigneten externen Übernehmer. Einen passenden Unternehmensnachfolger zaubert man nicht so einfach aus dem Hut. Selbst wenn es der eigene Sohn oder die eigene Tochter ist – Vorbereitung tut Not. Und auch das Unternehmen sollte Zeit haben, sich auf die neue Führung vorzubereiten.

Prüfen Sie die persönlichen und fachlichen Qualifikationen Ihres Nachfolgers. Ist dieser der Aufgabe gewachsen? Stimmen die persönlichen Voraussetzungen?

Interessant ist das Nachfolgemodell innerhalb der Familie für alle, die das Zepter nicht gleich ganz aus der Hand geben möchten – aber Vorsicht!

Viele junge Nachfolger lassen sich nicht gerne „dreinreden“. Wählen Sie die Form der „halben Übergabe“ nur, wenn sich Ihre eigenen Vorstellungen auch mit denen Ihres Nachfolgers decken.

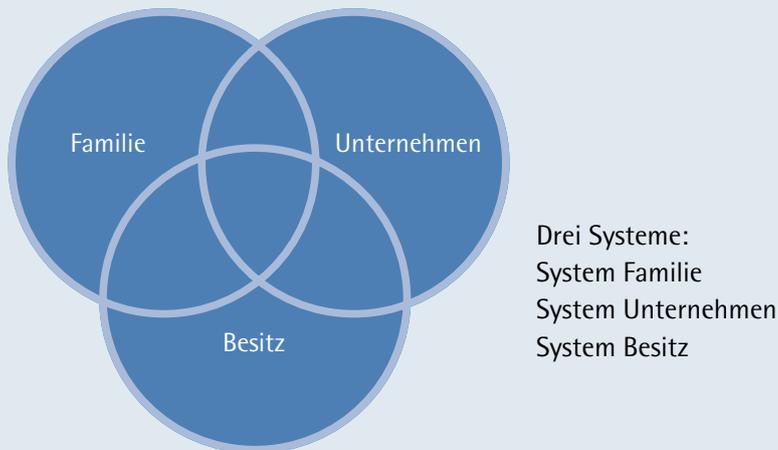
#### Überlegungen bei der Übertragung eines Unternehmens an Familienmitglieder

- Gibt es Familienmitglieder, die am Unternehmen interessiert sind und andere, die nicht unmittelbar interessiert sind?
- Hat der Wunschnachfolger die Fähigkeit, die Voraussetzungen und die Bereitschaft, die Unternehmerrolle zu übernehmen?
- Wie viele erbberechtigte Familienmitglieder gibt es? Ob die Übernahme durch mehrere Kinder empfohlen werden kann, ist im Einzelfall zu prüfen. Wichtig ist beispielsweise die Möglichkeit zur Trennung von Verantwortungsbereichen, um zwischen den Geschwistern klare Schnittstellen bei Befugnissen und Aufgaben definieren zu können.
- Welche Art von Beziehung herrscht zwischen Senior und Nachfolger? Je nachdem, wie gut die Beziehung zwischen den beiden ist, wird die Nachfolge leichter oder eben schwieriger.
- Gibt es Ehepartner, die daran interessiert sind, im Unternehmen mitzuarbeiten?
- Berücksichtigung des potentiellen Einflusses von Ehepartnern und Andenken der weiterführenden Erbfolge in der nächsten Generation.

- Mehrere Familien mit Kindern, die sich jeweils durch verschiedene Verhaltenskodexe charakterisieren und deren Kompromissbereitschaft zur gegenseitigen Akzeptanz unterschiedlich groß ist: Durch das Zusammenarbeiten – bzw. oft auch Zusammenleben im Unternehmen – treten häufig kulturelle und generationenbedingte Konflikte auf.
- Ein Betrieb kann an zwei Nachfolger übergeben werden, falls es gelingt, klare Verantwortungsbereiche festzulegen und der Betrieb außerdem auch zwei Familien „ernähren“ kann. Viele Betriebe lassen sich aber nicht teilen und sollten an einen Übernehmer übergeben werden.
- Die Unternehmensübergabe kann auf dem Wege der Erbschaft, durch Schenkung und unter Umständen auch durch Verkauf erfolgen.  
Achten Sie bei einer Schenkung vor allem auf Ihre finanzielle Absicherung, z. B. in Form einer stillen Beteiligung oder einer privaten Rentenvorsorge.
- Betrachtung des Gesamterbes.

### Das Familienunternehmen und seine Spielregeln<sup>3</sup>

#### Familie – Betrieb – Vermögen



Der Vorteil im Betrieb, gemeinsam an Zielen für das Weiterkommen der eigenen Familie zu arbeiten, verleitet zu dem Schluss, den Familienbetrieb als ideale Unternehmensform zu sehen. Das Familienunternehmen stellt sich durch die emotionale Bindung der Familie an den Betrieb und somit durch das Überschneiden dreier Systeme dar:

- das System Familie
- das System Betrieb
- das System der Besitzverhältnisse bzw. Vermögensanteile.

Jedes dieser Systeme zeichnet sich durch unterschiedliche Auffassungen, Aufgaben und Werte aus, die nur durch jahrelanges „Üben“ in ein Gleichgewicht gebracht werden. Verschiebt sich aber eine dieser Komponenten – so im Falle einer Nachfolge – muss ein neues Gleichgewicht erst wieder gefunden werden und es braucht Zeit, bis sich dieses wieder eingespielt hat.

<sup>3</sup> Alois Kronbichler, Familie und Betrieb, 09.03.2006

### Primäraufgaben der einzelnen Systeme

System	Aufgaben	Beziehung
Familie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Verhältnisse zwischen den Familienmitgliedern</li> <li>• Erziehung der Kinder</li> </ul>	Vater/Mutter – Sohn/Tochter
Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzielung eines Gewinnes über Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• wirtschaftliche und soziale Komponenten</li> </ul>	Chef – Mitarbeiter
Vermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt und Vergrößerung des Vermögens</li> <li>• Verwaltung des Besitzes nach finanziellen Grundsätzen</li> </ul>	Besitzer – Teilhaber von Vermögensanteilen, wobei im „typischen“ Familienunternehmen der Großteil des Vermögens in der Familie bleibt.

### Stärken von Familienbetrieben<sup>4</sup>

Das Zusammenspiel von Familie und Betrieb bringt große Vorteile mit sich, wenn die Spielregeln der Familie mit den Spielregeln des Unternehmens im Einklang stehen:

**Leistungsfähigkeit:** Familienmitglieder leisten sehr viel durch ihren Zusammenhalt – mehr als Mitarbeiter, die erst motiviert werden müssen.

**Zusammenspiel der Generationen:** Die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Familienmitgliedern mehrerer Generationen ermöglicht, dass Kinder langsam in den Betrieb hinein wachsen und ältere Familienmitglieder Schritt für Schritt Kompetenzen abgeben. Der Arbeitsplatz der Eltern ist für die Kinder fast immer erreichbar, was eine dauernde zumindest „physische“ Präsenz der Eltern bedeutet. Betriebe werden von Ehepartnern/ Familienmitgliedern gemeinsam aufgebaut oder weiterentwickelt, man ist gemeinsam stolz auf das Geleistete.

Familienbetriebe bieten gute **Möglichkeiten für Frauen**, sich als Führungskraft zu entwickeln.

Die Unternehmerfamilie hat eine große Bedeutung: Die Familie wird zu einem Datenspeicher für das gesammelte Wissen im Unternehmen, die Familie und das Unternehmen sind **lebendige Geschichte**.

<sup>4</sup> Alois Kronbichler, Familie und Betrieb, 09.03.2006

## Schwierigkeiten bei der Übergabe von Familienunternehmen

**Der Betrieb gilt als Lebenswerk.** Mit diesem verbindet der Senior die eigene Identität und seinen Stolz. Deshalb kann es sein, dass ihm nach der Übergabe Aufgaben und Beschäftigungen fehlen. Um dem vorzubeugen, sollte der Senior sich schon vor der eigentlichen Übergabe nach für ihn interessanten Tätigkeiten umsehen, die er eigentlich schon immer einmal angehen wollte und die ihn erfüllen.

**Egozentrische Unternehmensführung:** Alles hängt von einer Person ab. Der Senior selbst sabotiert den Machtwechsel, weil es ihm nicht möglich ist „Macht“ abzugeben.

**Die emotionale Komponente** tritt in den Vordergrund: Entscheidungen werden als „Familie“ getroffen und nicht als Unternehmer, d.h. die Sicht des Marktes wird dabei oft zu wenig berücksichtigt.

**Die Führungsstruktur ist nicht eindeutig festgelegt** und dadurch schwer vermittelbar, d.h. mehrere Personen führen gleichzeitig oder noch schlimmer, gegensätzlich. Für Mitarbeiter sind Familienbetriebe deshalb oft ein Problem.

**Mehrere potentielle Nachfolger**, die aktiv im Betrieb mitarbeiten, bekämpfen sich bereits vor dem Erbfall aktiv im Betrieb. Langjährige Führungskräfte im Unternehmen leisten gegen potentielle Nachfolger aus der Familie Widerstand.

**Die Entlohnung der Familienmitglieder** ist auf betriebliche Möglichkeiten ausgerichtet und nicht auf deren Leistung und Bedürfnisse. Engpässe in der Liquidität werden systematisch über Lohn einschränkungen gehandhabt oder das gesamte Familienvermögen wird in den Betrieb „gesteckt“.

Es fehlen der Wille und die Zeit für **bewusste und notwendige Aussprachen** bzw. Besprechungen. Die Arbeit der Familienmitglieder wird zu wenig anerkannt, es gibt zu hohe Erwartungen oder unausgesprochene Wünsche.

Junge Familienmitglieder müssen früh erkennen, dass sie ihre eigenen Interessen gegenüber denen des Betriebes **zurückstecken** müssen. Zu wenig bewusste Zeit wird in die Familie und die Partnerschaft investiert.

Dieses System kann nur dann langfristig erfolgreich bestehen, wenn die Familienbedürfnisse im Vordergrund stehen.

## Tipps für die Übernahme/Übergabe eines Familienunternehmens

Damit ein Familienunternehmen langfristig bestehen kann, muss eine Strategie gefunden werden, die sowohl mit den Interessen der Person des Unternehmers als auch mit denen des Unternehmens übereinstimmt.

- Die Übergabe ist ein langfristiger **Prozess**: Erstellen Sie einen Übergabeplan.
- Ein zu früher Einstieg der jungen Generation in die Führungsposition überfordert den Betrieb. **Der Junior sollte erste Arbeitserfahrungen auswärts sammeln.** Er sollte möglichst über eine fundierte Ausbildung verfügen, andernfalls kann er diese auch nachholen.
- Der Senior sollte dem Junior **keine moralischen Fesseln anlegen**, wie z.B.: „Du darfst niemals verkaufen! Das haben die Großeltern schon immer so gemacht, deshalb...“
- Vor der Übergabe müssen einige **finanzielle Entscheidungen getroffen werden**: Muss eine Leibrente für die Eltern bezahlt werden? Wie erfolgt die Auszahlung der Erben? Sind

betriebliche Investitionen in den nächsten Jahren geplant? Wie erfolgt die Auszahlung weicher Erben? Verträgt der Betrieb diese Belastungen?

- Betriebe sollten nicht mit **Startbelastungen** überhäuft werden, da so oft eine wirtschaftliche Betriebsführung, die auch in Zukunft getätigte Investitionen einbeziehen muss, unmöglich gemacht wird. Daher ist **Vorsicht** geboten, wenn weichende Erben ausbezahlt werden müssen.
- Die **Erbfolge muss klar und realitätsnahe geregelt** und abgesichert werden. Wenn das Unternehmen in der nächsten Generation fortgeführt werden soll, muss sich auch die Erbregelung an diesem Ziel ausrichten.
- Diese Überlegungen sollten unbedingt zusammen mit der **Planung der familiären Gesamtvermögensnachfolge** stattfinden. Über welches Gesamtvermögen verfügt die Familie zusätzlich zum Unternehmen: Immobilien, Wertpapiere, Grundstücke, Wohnungen...? Wie soll das Gesamtvermögen an die nächste Generation übertragen bzw. aufgeteilt werden? Eltern verfolgen das Ziel, gerecht zu sein, auf der anderen Seite aber auch das Ziel des Vermögenserhaltes. Sehr leicht kann es dann zwischen den Kindern zu Familienstreitigkeiten kommen; diese sind einer der größten „Vermögensvernichter“. Eine Lösung kann deshalb die Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände darstellen. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten sich auf einen Wert einigen und ihn guten Gewissens akzeptieren können.
- Der Inhaber sollte daher zunächst alle vorhandenen **vertraglichen Vereinbarungen** wie den Gesellschaftsvertrag und die darin bereits enthaltenen Vorgaben prüfen. Wenn diese Ihren Nachfolgeplänen nicht entsprechen, müssen Sie eventuell Korrekturen vornehmen.
- Spielregeln **schriftlich vereinbaren**: Sind Spielregeln vorhanden? Hinterfragen Sie diese! Die Rollen der Personen im Betrieb können andere sein, als die der Personen in der Familie. Wichtig ist es aber, diese festzulegen. Auf diese Weise kann eine bessere Trennung zwischen Betrieb und Familie erfolgen, bzw. können Schleusen zwischen „Familie“ und „Betrieb“ gelegt werden.
- **Aktive Kommunikation**: Entscheidungen nach Möglichkeit im offenen Dialog zu treffen hilft, Konsens zu schaffen und dies führt wiederum zur Identifikation von Familie und Unternehmen. Korrekte Umgangsformen und Umgangstöne der Familienmitglieder untereinander sind grundlegend. Dazu müssen aber oft erst Verhaltensregeln festgelegt und mitgeteilt werden. Selten hilft es, sich diese einfach zu „erwarten“. Jung und Alt „müssen“ im Familienunternehmen zusammenarbeiten.  
In gemeinsamen Gesprächen sollten unterschiedliche Meinungen und Interessen in Einklang gebracht werden, d.h. Familienkonferenzen und Familiengespräche sollen nicht dem Zufall überlassen, sondern institutionalisiert werden.
- **Verständnis und Einfühlungsvermögen** zwischen Übergeber und Übernehmer: Gerechtigkeit, Loyalität und Toleranz sollten nicht nur leere Worte bleiben und Familienbedürfnisse sollten idealerweise vor den Bedürfnissen des Betriebes stehen.
- **Anpassung der Kultur**: In inhaber- und familiengeführten Unternehmen sind die weichen Faktoren stark durch die Person des Unternehmers geprägt. Wird diese prägende Figur durch eine andere, jüngere ersetzt, werden Grundelemente des Zusammenspiels im Unternehmen davon berührt. Führungsstile von Unternehmerpersönlichkeiten hängen sehr stark mit deren Wertesystem und deren Interessen zusammen. Diese wiederum beeinflussen die jeweiligen Ziele, die Arbeitsorganisation im Unternehmen und die

Kommunikationskultur im Vergleich zum vorhergehenden Unternehmer. Ein Generationenwechsel im Unternehmen bringt also eine Änderung der Regeln im Unternehmen mit sich.

- **Identität des Familienbetriebes** bewahren: Erhaltenswertes bewahren und pflegen, Neuerungen sorgfältig überprüfen, Innovationen passend zu den Gegebenheiten im Betrieb einführen. Den Betrieb weiterentwickeln bedeutet nicht, alles anders zu machen. Es ist notwendig, klar zu unterscheiden: Was „kann“ verändert werden, was „muss“ verändert werden?

## Übergabemodelle beim Familienbetrieb

Bei manchen Familienunternehmen steht die Tür für alle Familienmitglieder offen, alle Vertrauenspositionen werden von Familienmitgliedern besetzt.

Bei anderen Unternehmen wird der Betrieb zentral vom Familienoberhaupt gesteuert. Bei weiteren Unternehmen wird versucht, den Einfluss der Familie eher zu reduzieren und es wird auf fremdes Management gesetzt. Wichtig ist nur, dass die Möglichkeit besteht, schnelle und klare Entscheidungen zu treffen und dass die Beziehung Familie – Unternehmen offensiv, aktiv und klar gemanagt wird. Loyalität, Harmonie und die Suche nach einem gemeinsamen Wertesystem sind dazu eine unbedingte Voraussetzung.

In den meisten Fällen geht das Unternehmen in Form der vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung auf die nächste Generation über.

Der Nachfolger erhält dabei den Betrieb unentgeltlich. Bei der Übergabe des Unternehmens an den Sohn, die Tochter oder ein anderes Familienmitglied erfolgt dies oft im Rahmen einer schrittweisen Übertragung durch Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. Eine andere Möglichkeit ist die vorweggenommene Erbfolge bzw. Schenkung: Der Senior-Unternehmer übergibt das Unternehmen zu Lebzeiten an seinen Erben.

Eine Alternative ist die Erbringung einer Gegenleistung von Seiten des Nachfolgers: beispielsweise die Altersversorgung der Eltern durch wiederkehrende Zahlungen, wie etwa einer Rente.

Ist der Nachfolger zwar Familienmitglied, zum Beispiel ein Neffe und damit nicht gesetzlich erbberechtigt, werden die Eltern im Interesse ihrer Kinder keine vollkommen unentgeltliche Übertragung vornehmen. Ein Neffe zahlt dann vielleicht einen im Vergleich zum Marktpreis geringen Kaufpreis.<sup>5</sup>

## Der Aufbau eines Regelwerkes: Die Familiencharta

In allen Unternehmen gibt es eine vertragliche Grundlage für die wesentlichen Fragen zur Führung und Steuerung. Allerdings werden darin oft nur die allerwichtigsten Fragen geregelt. Umso wichtiger ist es, dass die darüber hinausgehenden Fragen zur Nachfolgeregelung, zur Besetzung von Beirats- und Führungsmandaten, aber auch zur Gewinnverwendung umfassend und eindeutig geregelt sind.

---

<sup>5</sup> Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 43

Die Besetzung der Führungs- und Aufsichtsfunktionen, die Unternehmensstrategie, aber auch Fragen zur optimalen Kapitalstruktur wirken direkt und indirekt auf den Unternehmenserfolg. Bei großen Unternehmen geht es durch die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt im Wesentlichen darum, Manager dazu zu bringen, im Interesse der Aktionäre zu handeln.

In Familienunternehmen stellt sich diese Frage gar nicht. Hier geht es um den Zusammenhalt der Familie, die Wahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens und den langfristigen Erhalt des Unternehmens durch nachhaltige Wertsteigerung.

Die Familiencharta hilft, den Betrieb als wirtschaftliche Organisationsstruktur zu sehen und dadurch langfristige Ziele und Führungsmodelle zu erstellen. Ein Regelwerk hilft, den oft sehr emotionalen Nachfolgeprozess zu versachlichen und zu optimieren. Gerade in Familienunternehmen lassen sich ja die Rollen des Unternehmers, der Familie und des Unternehmens nicht vollkommen voneinander trennen. Umso wichtiger ist hier ein oft mit neutraler Beratung erstelltes Regelwerk als Familienverfassung, dem alle Mitglieder in schriftlicher Form zustimmen.

#### Das Regelwerk umfasst:

- die Definition der Rolle des Unternehmers in seiner Umwelt
- die Formulierung eines Wertekodexes
- die Regelung der Unternehmensinteressen und Individualinteressen der Gesellschafter
- die Besetzung der Führungs- und Aufsichtsgremien
- die Messung und Überwachung der betriebswirtschaftlichen Leistung - so auch der erfolgsabhängigen Vergütung.

Wenn „Familie“ und „Betrieb“ folglich in dieselbe Richtung marschieren, gemeinsame Ziele und Strategien verfolgen und so eine gemeinsame Entwicklung zulassen, haben Familienbetriebe in jeder Generation ein sehr großes Potential. Zeichnet sich eine gemeinsam geteilte Unternehmenskultur zwischen den Generationen ab, sodass ein entweder formalisierter oder unausgesprochener Familienpakt besteht, wird das Unternehmen über mehrere Generationen bestehen.

Überwiegt hingegen die Konfliktsituation, werden nicht nur das Unternehmen, sondern auch die familiären Beziehungen beeinträchtigt. Laut Meinung verschiedener Experten gehen nur 30% der Unternehmen in die zweite Generation und von diesen wiederum nur 30 % in die dritte Generation über.

### Der Nachfolger geht eigene Wege

Der Generationenwechsel im Unternehmen sollte als Gelegenheit genutzt werden, die Dinge auch einmal anders zu sehen. Das heißt, der Junior bzw. der Erbe muss nicht einfach der Nachfolger des Vorgängers sein. Das müssen sowohl Junior als auch Senior akzeptieren.

Es geht nicht darum, ein „Unternehmen zu haben“, sondern „Unternehmer zu sein“.

Wird eigentlich das Unternehmen oder das Unternehmertum an die nächste Generation weitergegeben?

Familientraditionen, die nicht aktiv gelebt werden, werden zu Gewohnheiten und entwickeln sich über Generationen zu „Glaubenssätzen“ so lange, bis man nicht einmal mehr weiß,

warum etwas gemacht wird.

Um aber im positiven Sinne an bereits gemachte Erfahrungen anzuknüpfen, müsste man fragen: Welche Herangehensweise hat uns schon früher erfolgreich gemacht?

Was war damals unser Erfolgsrezept? Was machte uns so stark?

Das „Unternehmertum“ ist an die Person des Unternehmers und nicht an das Unternehmen, dessen Zweck oder dessen Organisation gebunden. Deshalb stellen Veränderungen für ein Unternehmen eine zusätzliche Chance dar und nicht nur ein Risiko.

Es ist zu wenig, ein Unternehmen „nur“ weiterzuführen. Ein Unternehmen ist so lange lebendig, wie es in Bewegung ist und damit Veränderungen zulässt.

Der Nachfolger muss den Mut, die Freiheit und die Leidenschaft aufbringen, statt „nachzufolgen“ seiner eigenen Zukunft zu folgen.

Jede Unternehmergeneration muss lernen, ihre eigenen Antworten und Lösungen für unternehmerische Fragestellungen zu finden. Positive Erfahrungen aus der Unternehmensgeschichte müssen genutzt werden, um neue Strategien für das Unternehmen zu finden und umzusetzen. Dann wird der neue Unternehmer auch bald feststellen, dass nicht gleich alles anders gemacht werden muss, sondern dass sehr viel Erhaltenswertes da ist, und dass es genügt, einige wenige kleine Veränderungen in den Betrieb zu bringen, um frischen innovativen Wind wehen zu lassen.

### 3.3. Das Unternehmen prüfen

Auch das Unternehmen muss frühzeitig auf den Prüfstand. Eine realistische Einschätzung ist gefragt. Wer die Führungsverantwortung im Unternehmen übernimmt, muss sich auch mit bestehenden Risiken auseinandersetzen und Präventivmaßnahmen für die Zeit der Übernahme diskutieren.

- Welche Chancen hat der Betrieb, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein?
- Wie stark ist der Wettbewerb?
- Wie gut sind die Produkte und Leistungen des Unternehmens?
- Wie aktuell sind die Produkte? Müssen demnächst neue Produkte nachrücken, um das Sortiment zu vervollständigen?
- Drohen Kunden wegzubrechen?
- Verändern gesetzliche Neuerungen das unternehmerische Umfeld?
- Wie lange schützen bestehende Patente vor dem Angriff der Konkurrenz?
- Wie werden sich die Umweltbedingungen in den nächsten 10 bis 20 Jahren verändern?
- Werden technologische oder gesetzliche Veränderungen das Geschäft beeinflussen?
- Wie werden sich das Kundenverhalten und der Wettbewerb entwickeln?
- Sind Investitionen notwendig, und welches Risiko ist damit verbunden?

- Kann sich das Unternehmen ohne Fremdkapital finanzieren oder muss ein Kredit aufgenommen werden? Welche Auswirkungen hat das auf den zukünftigen Unternehmer?
- Welche Anforderungen werden dabei an den Nachfolger gestellt?
- Was passiert, wenn sogenannte Schlüsselfiguren, wie wichtige Mitarbeiter, ausfallen?
- Gehen mit dem Senior auch dessen Verbindungen zu Kunden und Banken, Geschäftspartnern und sein Wissen verloren?
- Spiegeln die Jahresabschlüsse tatsächlich die wirtschaftlichen Verhältnisse wider?

Die Entscheidungsfähigkeit des Nachfolgers ist abhängig von dessen Einblick in das Unternehmen und der realistischen Betrachtung des Umfeldes.

Der Nachfolger hat einerseits die Notwendigkeit aber auch die Gelegenheit, sich ein klares aktuelles Bild über die wirtschaftliche Lage, die Stärken und Schwächen sowie die Zukunftschancen des Unternehmens zu schaffen. Die Frage, „ob“ er das Unternehmen übernehmen soll, kann nur durch intensive Analyse, Bewertung und Informationsbeschaffung beantwortet werden bzw. kann er sich nur selbst beantworten.

Neben den unternehmerischen Risiken müssen daher auch weitere Risiken unter die Lupe genommen werden:

- familiäre Konflikte
- Uneinigkeiten seitens der Eigentümer
- ungeklärte oder nicht an der Qualifikation festgemachte Führungsnachfolgen
- Probleme in der Kapitalausstattung, bei privatem Liquiditätsentzug oder bei Auszahlungen von Familiengeschaftern
- plötzlicher Ausfall des Unternehmers.

Spätestens seit Basel III ist die Betrachtung der Risikoseite von Unternehmen in den Vordergrund gerückt, zumal die Banken die Kreditnehmer eingehend auf deren Bonität abchecken.

### 3.4. Wert und Preis des Unternehmens

Die Höhe des Kaufpreises ist fast immer das größte Diskussionsthema zwischen dem Altinhaber und dem Nachfolger. Es ist verständlich, dass der Inhaber eines Unternehmens, in das er im Laufe der Jahre viel Arbeit und Vermögen investiert hat, dessen Wert tendenziell überschätzt. Doch ein überhöhter Kaufpreis kann einen Nachfolger langfristig erdrücken, die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens überschreiten und so letztlich auch das Lebenswerk des Altinhabers zerstören.

Schlussendlich bestimmt aber der Markt den Kaufpreis des Unternehmens: Der Verkäufer wird versuchen, einen möglichst hohen Kaufpreis zu erzielen, während der Käufer das genau gegenteilige Interesse verfolgt. Je größer die Anzahl der Nachfrager ist, umso besser wird der Kaufpreis für den Verkäufer und umgekehrt.

Die Preisverhandlungen sollten daher mit Augenmaß geführt werden. Fließen doch ohnehin neben objektiven Kriterien automatisch auch subjektive außerbetriebliche Faktoren in die Preisverhandlungen mit ein, wie:

#### Für den Altinhaber

- der Wille zum Fortbestand des Unternehmens
- finanzielle Lage des Verkäufers und des Erwerbers
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Minimierung der Steuerlast
- Erhalt des Namens
- Verkaufspreis so hoch wie möglich
- Bereitschaft, den Junior einzuführen

#### Für den Nachfolger/Erwerber

- Risikobereitschaft des Erwerbers
- Inhabergebundenes Unternehmen
- Motivation des Nachfolgers
- Alter des Erwerbers
- Finanzierungsmöglichkeiten
- das Unternehmen als Erwerbsquelle
- realistischer und reproduzierbarer Unternehmenswert
- alternative Angebote (Pacht, ...)

#### Wozu bewerten:<sup>6</sup>

- Die Unternehmensbewertung stellt eine realistische Einschätzung der Werte dar, welche losgelöst von persönlichen und emotionalen Beweggründen ist.
- Die Bewertung ist Anhaltspunkt für faire Regelungen im Familienkreis und der Auszahlung anderer Familienmitglieder.
- Sie ist Anhaltspunkt für die Festlegung der Höhe und Grenzen von Leibrenten und Finanzierungen.

<sup>6</sup> ROI Team Consultant GmbH, Bozen, Februar 2006

- Sie dient zur Einschätzung des Mindestpreises im Falle des Verkaufs für den Verkäufer und damit als Richtgröße.
- Sie legt den Maximalpreis im Falle eines Unternehmenskaufes fest.
- Eine wiederholte Bewertung im Laufe der Jahre dient dem Unternehmer auch zur Orientierung, ob der Unternehmenswert tatsächlich steigt oder sinkt und ist damit Anhaltspunkt für eine erfolgreiche Unternehmensführung.
- Zu bestimmten Zeitpunkten - Eintritt/Austritt von Mitgesellschaftern; im Zuge von Erbschaften oder Scheidungen; im Falle eines Rechtsformwechsels; bei der Finanzierung von Anteils- oder Unternehmenskäufen - ist eine Unternehmensbewertung sinnvoll.

#### Was macht den Wert des Unternehmens aus?<sup>7</sup>

„Die Ertragskraft bestimmt den Unternehmenswert“. Der Wert des Unternehmens ist ein Maßstab für den Grad des erfolgreichen unternehmerischen Handelns in der Vergangenheit (Erfahrungen, Kunden, Mitarbeiter und Handelsbeziehungen) und deshalb die Fähigkeit des Unternehmens, zukünftige Gewinne zu erwirtschaften. Dabei sollte dieser Wert mindestens dem Nutzungswert der Summe der Einzelteile entsprechen, wie z.B. im Falle der Vermietung. Der Wert des Unternehmens kann allerdings in bestimmten Abschnitten des Lebenszyklus eines Unternehmens verschieden hoch sein, deshalb spielt auch die Wahl des Übergabe- augenblicks eine entscheidende Rolle.

#### Auf den Wert des Unternehmens nehmen auch folgende Komponenten Einfluss:

- Inwieweit ist der Unternehmenserfolg vom Standort abhängig?
- Inwieweit ist die Tätigkeit auf die Person des Unternehmers und damit auf den Altunternehmer bezogen?
- Gibt es Eigentums- bzw. Mietverhältnisse, Nutzungsbeschränkungen oder Auflagen?
- Bestehende zeitliche Begrenzungen, vertragliche Rechte oder Bindungen?
- Konzessionen, Marken- oder Patentrechte, Domains
- Wie wird der Betrieb von Kunden bzw. der Öffentlichkeit gesehen? Wie sieht das Image des Betriebes aus?
- Welche Entwicklungen sind bei den Mitbewerbern zu erwarten?
- Wie werden Markt- und Unternehmensrisiken eingeschätzt?
- Wie sieht die Struktur der Arbeitnehmer, deren Alter und Ausbildungsgrad aus?

#### Wo wird die Ertragskraft ausgewiesen?

- Gewinn- und Verlustrechnungen (mindestens 3 Jahre)
- Monatssaldenliste (Betrachtung der augenblicklichen Situation)
- Budget und Planrechnung, welche sich auf die Zukunft beziehen (bis zu 5 Jahren)

Diese Unterlagen stellen einen sehr guten Anhaltspunkt für die betriebswirtschaftliche Unternehmensbewertung dar, insofern sie in Bezug auf die Steuerkomponente korrigiert werden.

## Übersicht über die Bewertungsmethoden

Die verschiedenen Leitmotive von Übergeber und Nachfolger beeinflussen letztendlich die Festlegung des Wertes. Wie bei vielen handelbaren Gütern entscheiden letztlich Angebot und Nachfrage, aber auch das individuelle Verhandlungsgeschick von Käufer und Verkäufer über den Verkaufspreis. Eine sinnvolle Verhandlung kann jedoch bei Unternehmensverkäufen praktisch nur auf der Basis eines zuvor festgestellten Wertes geführt werden. Dieser Wert lässt sich allerdings auf verschiedenen Wegen ermitteln:

### 1. Einzelbewertung der Vermögensgegenstände

Diese Art der Bewertung trifft dann zu, wenn keine ausreichende künftige Ertragskraft abschätzbar ist, der Großteil des Unternehmensbesitzes aus nicht betriebsnotwendigem Vermögen besteht oder der Kundenstock oder Markt nicht direkt oder konkret übertragen werden kann.

- a) Substanzwert mit Reproduktionswerten
- b) Substanzwert mit Liquiditätswerten: Dies ist der Wert, der dem Einzelveräußerungspreis der Güter entspricht.

### 2. Gesamtbewertung der künftigen Ertragskraft des Unternehmens

Diese Bewertungsmethode wird herangezogen, wenn es möglich erscheint, nachhaltig entnehmbare Zahlungsüberschüsse zu erwirtschaften.

- a) Vergleichswertverfahren
- b) Ertragswertverfahren
- c) DCF Verfahren (Discounted Cash Flow Verfahren)

## Substanzwertmethode

Der Substanzwert trifft keine Aussage über zukünftige Erträge des Unternehmens. Die Substanzwertmethode wird bei kleineren Unternehmen angewandt, deren Ertragskraft im Branchendurchschnitt gering ist, die von der Unternehmerpersönlichkeit geprägt sind und über die übliche Ausstattung verfügen.

Bei Unternehmen, die überdurchschnittlich hohe Vermögenswerte besitzen, wie beispielsweise Immobiliengesellschaften, ist diese Methode interessant.

Der Substanzwert ergibt sich aus dem Wert der Vermögensgegenstände (Wert aller materiellen und immateriellen Vermögenswerte, einschließlich der stillen Reserven in Hinblick auf die aktuellen Marktpreise, wie zum Beispiel Betriebsgebäude mit Grund und eventuellem Zubehör, Immobilien, die eine Rendite abwerfen, wie Geschäftslokale und Immobilien, die dem Eigengebrauch dienen, wie die Privatwohnung und Grundstücke) abzüglich der Betriebsschulden. Bewertet wird betriebsnotwendiges Vermögen mit den Wiederbeschaffungskosten und nicht betriebsnotwendiges Vermögen mit dem Marktpreis. Nichtbilanzierungsfähige Werte, wie Firmen-Know-how, Software, Mitarbeiterqualifikation u.ä. können nicht berücksichtigt werden, was aber durch die Hinzurechnung eines ideellen Firmenwertes (Goodwill) ausgeglichen werden kann.

Für jede Art der Liegenschaften müssen die jeweils geeigneten Bewertungskriterien festgelegt werden. Dabei können durchaus verschiedene Bewertungskriterien angewandt werden.

## Vergleichswertverfahren

In Branchen, in denen kleine und mittlere Unternehmen vorherrschen und Unternehmensübertragungen an der Tagesordnung sind, kann die Verhandlungsbasis durchaus über die Preise vergleichbarer Unternehmen gebildet werden. Die Vergleichbarkeit wird entweder auf branchentypische Größenmerkmale bezogen, wie Produktionsmenge, Rohgewinn usw., oder aus einem Gesamtvergleich gewonnen, in dem Faktoren wie Unternehmensgröße, Rechtsform, Vermögensaufbau, Kundenstruktur, Qualifikation und Gehaltsniveau der Mitarbeiter sowie der Standort eine Rolle spielen. Entsprechende Daten erhält man bei Handelskammern, Unternehmerverbänden oder Unternehmensberatern. Durch Branchen-Richtzahlen kann z.B. der Unternehmenswert als x-facher Jahresumsatz angegeben werden.

## Ertragswertmethode

Ein Unternehmen wird grundsätzlich anders als eine reine Liegenschaft bewertet: Die Unternehmensbewertung stellt eine Verkehrswertermittlung dar, die nach dem Ertragswertverfahren erstellt wird. Bei der Ertragswertmethode ist die Kernüberlegung, wie hoch der Kaufpreis sein darf, damit der erwirtschaftete Gewinn eine angemessene Verzinsung darstellt. Dabei kann die zukünftige Ertragskraft für einen Zeitraum von ca. 5 Jahren in Bezug zur Anlage des Geldes in festverzinslichen Wertpapieren gesetzt werden.

Entscheidend ist, dass der Erwerber aus der Ertragskraft neben den erforderlichen Investitionen auch die eventuellen Zins- und Tilgungszahlungen aus dem Kauf der Unternehmung finanzieren kann.

Insbesondere wenn Banken einen Unternehmenskauf maßgeblich finanzieren, achten diese vor allem auf die sich aus der zukünftigen Ertragsfähigkeit ergebende Kapitaldienstfähigkeit.

Das Ertragswertverfahren ist grundsätzlich für Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen anwendbar.

Der Ertragswert setzt sich zusammen aus den geschätzten zukünftigen Erträgen der folgenden fünf Jahre und dem so genannten Kapitalzinsfuß, mit dem die geschätzten Erträge abgezinst werden.

Im Einzelnen wird der Ertragswert wie folgt ermittelt:

**1. Schritt:** Aus der Differenz zwischen dem durchschnittlich erzielbarem Rohertrag und den damit verbundenen Kosten wird der zu kapitalisierende Reinertrag ermittelt. Schätzung der Erträge der folgenden fünf Jahre auf der Grundlage der durchschnittlichen Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre, die sich berechnen aus:

**Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre**  
 minus kalkulatorischer Unternehmerlohn  
 minus außerordentliche Erträge (Zuschüsse usw.)  
 plus außerordentliche Aufwendungen (Spenden usw.)

**2. Schritt:** Die geschätzten Erträge werden sodann mit dem Kapitalisierungszinsfuß verzinst, der mit dem aktuellen Zinssatz für risikolose Kapitalanlagen plus einem Aufschlag für

das Unternehmerrisiko kalkuliert wird. Die Höhe hängt von der Risikobeurteilung, der Annahme über zukünftige Geldentwertung und Refinanzierungsmöglichkeiten des Käufers ab. Im Einzelnen kann der Aufschlag für das Unternehmerrisiko zwischen 5/10 und 30/10 des Basiszinssatzes liegen.

### Discounted-Cash-Flow-Methode

Die Discounted-Cash-Flow-Methode ist eine Variante der Ertragswertmethode, bei der aber nicht die zukünftigen Gewinne, sondern der zukünftige Kapitalfluss mit dem Kapitalisierungszinsfuß verzinst wird. Der Cash-Flow steht für die Finanzkraft eines Unternehmens und zeigt an, wie viel erwirtschaftetes Geld diesem tatsächlich für Investitionen, Tilgung, Steuern usw. zur Verfügung steht. Diese Methode wird vor allem bei großen börsennotierten Gesellschaften angewandt. Für andere Unternehmen ist dieses Verfahren weniger geeignet, da es anhand der möglicherweise nicht vollständigen Datenbasis schwierig ist, das zu bewertende Unternehmen mit entsprechenden börsennotierten Unternehmen zu vergleichen.

### Kombiniertes Ertrags- und Substanzwertverfahren (Mittelwertmethode)

In der Praxis werden Ertragswert- und Substanzwertverfahren meistens kombiniert. Dabei bestimmt in der Regel zu 90% der Ertragswert den Kaufpreis, wenn nicht – wie etwa bei Immobiliengesellschaften – die Substanz von besonders hohem Wert ist. Dieses Verfahren sollte aber nur zur Vorbereitung einer Unternehmensbewertung verwendet werden.

Es bleibt also festzuhalten, dass es kein einheitliches Verfahren zur Bestimmung des Kaufpreises für ein Unternehmen gibt. Die anzuwendenden Methoden hängen maßgeblich von Branche, Unternehmensgröße und vorhandenem Datenmaterial ab. Letztlich werden auch immer der Markt und die persönlichen Einstellungen von Verkäufer und Käufer den konkreten Kaufpreis prägen.

### Unternehmensbewertung bei Erbschaften

Der Wert des Unternehmens spielt nicht nur beim Verkauf eine zentrale Rolle, sondern auch bei Übertragungen im Rahmen von Erbschaften. Die Berechnung von Pflichtteilsansprüchen oder Abfindungsansprüchen für Erben des ausscheidenden (verstorbenen) Gesellschafters richtet sich immer nach dem Verkehrswert. Im Erbrecht kann der Erblasser den Unternehmenswert festlegen, bzw. ein bestimmtes Bewertungsverfahren vorgeben.

#### In der Praxis

Bei Unternehmensnachfolgen kann es bei Unternehmen, die über ein eigenes Betriebsgebäude verfügen, interessant sein, die Immobilie vom laufenden Unternehmen zu trennen. Dies hat den Vorteil für den Übergeber, im Besitz der Immobilie zu bleiben, die ihm Miete und in dieser Form eine Leibrente abwirft. Über das Testament kann diese dann auf seine Erben übertragen werden.

Dem Übernehmer andererseits fällt es leichter, den Kapitalbedarf für die Übernahme des reinen Unternehmens aufzubringen. Er ist zudem ortsunabhängig und kann ein Betriebsgebäude auch andernorts mieten.

### Vom Wert zum Preis

Unterschiedliche Unternehmenswerte kommen zustande, da es jeweils aus der Sicht des Veräußerers oder des Erwerbers unterschiedliche Einschätzungen in Bezug auf Zukunft, Erfolg und Risiko des Unternehmens gibt. Der Unternehmenswert zeigt deshalb die betriebswirtschaftlich sinnvollen Grenzen für den Kaufpreis bzw. den Verkaufspreis an:

- für den Verkäufer: Anhaltspunkt für einen Mindest-Verkaufspreis
- für den Käufer: Anhaltspunkt für einen Maximal-Kaufpreis

Entscheidend ist, dass alle Beteiligten sich auf einen Wert festlegen und ihn guten Gewissens akzeptieren können.

Der Unternehmenskaufpreis ist ein Verhandlungsergebnis in Hinsicht auf:

- Angebot und Nachfrage,
- Alternativen für Verkäufer und Käufer.

Ganz nach dem Motto:

Der Preis ist das, was Sie bezahlen, der Wert ist das, was Sie erhalten!

## 3.5. Anpassung der Strukturen an die Unternehmensstrategie: Rollen und Funktionen, Kompetenzen und Verantwortungen

### Die Beziehungsebene im Unternehmen

Unternehmen sind soziale Strukturen und bauen jahrelange Beziehungen nach innen und außen auf, aus denen Bindungen und Vertrauensverhältnisse entstehen. Besonders kleinere Unternehmen messen den persönlichen Bindungen zu Kunden und Partnern einen sehr hohen Stellenwert zu und sind bemüht, diese zu pflegen. Auch die Mitarbeiter werden in kleineren Unternehmen oder in Unternehmen mit Familienstruktur als zum Unternehmen und zur Familie gehörend betrachtet. Deshalb muss der Beziehungsebene im erfolgreich gestalteten Generationenwechsel große Bedeutung beigemessen werden.

### Der Senior-Chef: Vom Inhaber zum Berater

Der Senior kann in Übereinstimmung mit seinem Nachfolger auch nach seinem Ausscheiden als Berater im Unternehmen tätig sein. Seine Erfahrung und sein Wissen sollen langfristig für das Unternehmen erhalten bleiben. Ein Senior kann beispielsweise als Beirat mit anderen ausgewählten Kennern der Branche und des Unternehmens dem jungen Unternehmer mit Rat und Wissen zur Seite stehen.

Von der Variante, den Senior als langfristig fest angestellten Berater im Unternehmen zu beschäftigen, ist allgemein abzuraten. Wenn es darum geht, für ihn eine soziale Absicherung zu ermöglichen, sollten dafür andere Wege gesucht werden. Bei vorher gut abgestimmten Projekten, die zeitlich begrenzt sind, kann der ehemalige Inhaber als Berater durchaus eingebunden werden. Es muss für ihn jedoch die Möglichkeit bestehen, sich jederzeit unbürokratisch trennen zu können.

## Der neue Chef: Neue Aufgaben und Verantwortungen

Während der interne Nachfolger bereits mehrjährige Erfahrungen in verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen sammeln konnte, beginnt für den externen Nachfolger die Übergabephase mit dem Eintritt ins Unternehmen.

**Die Übergabezeremonie** gewinnt in diesem Fall an Bedeutung und sollte terminlich geschickt gewählt werden. Der Tag der Übergabe ist ein wichtiges Ereignis in der Unternehmensgeschichte und soll daher würdig begangen werden. Zum einen gilt es, den scheidenden Unternehmer für sein Lebenswerk entsprechend zu ehren, zum anderen heißt es, den Nachfolger mit dessen Zukunftsperspektiven willkommen zu heißen. Dieser Tag ist aber auch ein geeigneter Anlass für Öffentlichkeitsarbeit. Der Anlass sollte gemäß dem persönlichen Stil des Unternehmers und der allgemeinen Unternehmenskultur begangen werden. Planen Sie den Tag dieser Staffelübergabe sorgfältig und nutzen Sie diese Gelegenheit, um klare Zeichen für die Zukunft zu setzen!

**Der neue Unternehmer:** Jeder im Zuge einer Unternehmensnachfolge vollzogene Wechsel ist gleichzeitig auch ein unternehmerischer Neubeginn. Der neue Chef muss keine Kopie des alten Chefs sein, abgesehen davon, dass dies selten funktioniert.

Auch wenn der neue Chef vieles anders macht, heißt das nicht, dass er deswegen weniger erfolgreich ist.

Wenn die Übergabe erfolgt ist, alle Feierlichkeiten und öffentlich wirksamen Maßnahmen abgeschlossen sind und der Senior das Unternehmen verlassen hat, geht es darum, dass die neue Unternehmerpersönlichkeit Beziehungen aufbaut und Geplantes umsetzt.

Voraussetzung dafür ist, dass der neue Unternehmer einen klaren Überblick über das Unternehmen und die damit verbundenen internen und externen Netzwerke und Beziehungen hat. Er sollte dabei als kompetente Persönlichkeit, nicht als Besserwisser, auftreten. Vom Chef werden klare Entscheidungen und eindeutige Stellungnahmen erwartet. Er muss Glaubwürdigkeit und Vertrauen vermitteln.

Offenheit, klare und nachvollziehbare Ziele sind gefragt: „Was will der Chef vom Mitarbeiter und was muss der Mitarbeiter tun, um dies zu erreichen?“

Bei den ersten Gesprächen mit den Mitarbeitern muss der Unternehmer vor allem Transparenz und eine authentische Vision vermitteln.

### Tipps:

- Führen Sie im Idealfall Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern. Bereiten Sie sich mit einem Leitfaden, der die wichtigsten Fragen enthält, auf jedes einzelne Gespräch vor. Informationen, die Sie während der Gespräche erhalten, sollten Sie unbedingt schriftlich festhalten. Anliegen sollten ernst genommen werden, Vorsicht ist bei inhaltlichen Versprechen und Zusagen geboten, um nicht den Vertrauensvorsprung zu verlieren.
- Führen Sie Gruppen- oder Einzelgespräche und nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Mitarbeiter kennen zu lernen. Nur auf diesem Weg sorgen Sie für das notwendige Vertrauen und motivieren die Mitarbeiterschaft, Sie bei einer eventuellen Neuausrichtung des Betriebes tatkräftig zu unterstützen.

### **Klare Informationspolitik**

Sowohl der Noch-Inhaber als auch der Nachfolger sind verpflichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Zeitpunkt und den Grund der Übergabe, sowie deren rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen zu informieren.

Nachfolger sollten die Chance nutzen, mit einer offenen, ehrlichen und respektvollen Informationspolitik die Grundlage für die aktive Kommunikation zu legen. Eigene Visionen und Zukunftsbilder können in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner verankert werden. Unsicherheiten und Zweifel müssen beseitigt werden, bevor man wieder zum Alltag übergeht.

### **Neuausrichtung des Unternehmens und unternehmerischer Freiraum**

Nach erfolgreicher Unternehmensübergabe finden Unternehmensnachfolger endlich Raum, die auf sie übertragene Verantwortung umzusetzen. Diese Phase stellt meist eine sehr schöne und lehrreiche Zeit dar. Nach Jahren des vorbereitenden Studiums, Erwerbs von verschiedenen beruflichen Qualifikationen und meist auch von Aufenthalten in anderen Unternehmen bekommen sie den Raum und die Freiheit, die erworbenen Fähigkeiten und das Wissen ins eigene (Familien-)Unternehmen einzubringen und persönliche Ideen und Pläne zu realisieren.

Der „neue“ Unternehmer muss in seine Rolle hineinwachsen. Wachstum ist immer ein aktiver Prozess, der nicht nur dadurch ausgelöst wird, dass man darüber redet oder Pläne schmiedet, sondern dass durch das eigene Handeln Prozesse in Gang gesetzt werden und im Zusammenspiel mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten die Gegenwart kritisch durchleuchtet und nach neuen Wegen für die Zukunft gesucht wird.

Es liegt im Wesen des Unternehmers, Chancen und Risiken zu erkennen und dann aktiv zu handeln. Auch Fehler geben wichtige Impulse, wichtig ist es nur, denselben Fehler nicht zweimal zu machen.

Auch die Persönlichkeit eines Unternehmers formt sich mit der Zeit. Die hohe Verantwortung des Unternehmers gegenüber seinen Mitarbeitern und Partnern, Banken und Kapitalgebern und dem unternehmerischen Umfeld stellt höchste Anforderungen an das Persönlichkeitsprofil. Er muss persönliches Vertrauen aufbauen - und das wiederum bedeutet, auch ein Höchstmaß an Sensibilität gegenüber der übertragenen Macht entwickeln.

### **Schlüsselfaktor Mitarbeiter**

Für viele Mitarbeiter ist es unklar, was für sie der Generationen- bzw. Führungswechsel bedeutet, ob sie ihre Arbeit wie gewohnt weiterführen können und wie sicher der Arbeitsplatz zukünftig sein wird. Bei mangelnder Transparenz in der Kommunikation entscheiden sich gerade hoch qualifizierte und für das Unternehmen wertvolle Mitarbeiter für den Weggang vom Unternehmen. Sie bevorzugen den selbst bestimmten Arbeitswechsel, statt mit der unsicheren, unbekanntem Unternehmenszukunft konfrontiert zu werden.

Der langjährige Mitarbeiter ist ein „Gut“, der sein Potential erst voll entfalten wird, wenn er als „motivierter Mitarbeiter“ seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet. Die Kunst der Unternehmensführung liegt darin, persönliche Absichten des Mitarbeiters mit dem Gemeinziel aller im Unternehmen zu verbinden und Motive für jeden Einzelnen darzustellen.

Die Art und Weise des Umganges des Nachfolgers mit den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und deren Motivation und der Wertschätzung ihrer Treue zum Unternehmen bestimmen die Glaubwürdigkeit des Nachfolgers. Authentisch und glaubwürdig muss der Nachfolger vermitteln, dass die solide Basis für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft der Verdienst derer ist, die diese durch ihre Arbeit geschaffen haben. Die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens hängt davon ab, ob es gelingt, die bisherige Kultur mit der künftigen zu verbinden, ohne dass Art und Ausprägung sich gleichen müssen. Die Chance des Führungswechsels liegt somit in der Verbindung und Nutzung langjähriger Erfahrung mit dem Ziel, motiviert Neues entstehen zu lassen.

### **Kunden und Lieferanten**

Aus der Sicht der Kunden und Geschäftspartner kann der Wechsel an der Unternehmensspitze Unsicherheiten hinsichtlich Zuverlässigkeit, Kontinuität und Qualität der Zusammenarbeit hervorrufen. Da partnerschaftliche und langjährige Kunden- und Lieferantenbeziehungen ein hohes Kapital darstellen, ist auch die Kommunikation nach innen und außen klar und offen zu gestalten. Der Übernehmer sollte deutlich und unmissverständlich vermitteln, dass sich an der vertrauensvollen Zusammenarbeit auch künftig nichts ändern wird.

Das Hineinwachsen in bestehende Kundenbeziehungen ist ein Schlüsselfaktor erfolgreicher Unternehmensführung. Da mit dem Ausscheiden des Seniors aber trotzdem viel Wissen und Erfahrung verloren gehen, bedeutet der Generationenwechsel auch eine Neuorientierung und die Suche nach neuen zusätzlichen Kontakten.

Aus neu entstehenden Beziehungen ergeben sich für die Nachfolger die größten Chancen. Der behutsame Einstieg in eine langjährige Beziehung mit einem „alten Kunden“ kann gelingen, doch wird der „Neue“ immer an seinem Vorgänger gemessen und kann innovative Ideen nur schwerlich in diese Beziehungen einbringen. Eigene, neue Beziehungen zu jungen Gleichgesinnten unterstützen den jungen Unternehmer, seine Ziele zu verwirklichen und auf Bestehendes aufbauend die Zukunft zu gestalten.

Die „Verjüngung“ des Unternehmensnetzwerkes ist somit ein wesentlicher Baustein für den Wandel im Unternehmen und die effiziente Gestaltung der Unternehmerzukunft.

### **Beziehungen zu Geldinstituten**

Weiters sollten Unternehmer lernen, ihre Beziehungen zu den Banken neu zu entwickeln, da sich in den letzten Jahren und besonders seit Basel II die Erwartungen sehr verändert haben. Es genügt nicht mehr der Handschlag zwischen Freunden oder das Vertrauen in das gegebene Wort, um einen Kredit zu erhalten; die Glaubwürdigkeit ist vor allem durch eine transparente Unternehmenspolitik und ein aktives Controlling gegeben. Erfahrungsgemäß fällt dies der jungen Unternehmensgeneration leichter. Deshalb bietet der Generationenwechsel eine einmalige Chance, die Beziehungen neu zu definieren. Ein Nachfolger setzt sich intensiv mit der Unternehmenszukunft und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens auseinander

und stellt sich vor der Übernahme ähnliche Fragen wie die finanzierende Bank. Und gleiche Fragen auf beiden Seiten schaffen gleich ein besseres Verständnis füreinander.

### Verbündete suchen, um gemeinsam stark zu werden

Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Unternehmen sind nichts Neues, doch standen lange Zeit Wachstum und Größe strategisch im Vordergrund. Veränderte Umwelt- und Marktbedingungen machen neue Zielsetzungen nötig, die über die Familie und das Kleinunternehmen hinausgehen. Die zeitgemäße Devise heißt: „Wachsen ja, aber nicht einsam, sondern gemeinsam!“

Die Prüfung der Motivation und des wirtschaftlichen Zustandes eines potentiellen Partners stehen am Anfang jeder Kooperation. Vernetzen sich gleichwertige Partner, können alle von der Kooperation profitieren. Der Ertrag kann durch Reduzierung von Risiken und Erhöhung der Wertschöpfung gesteigert werden; Chancen werden frühzeitig erkannt und schneller umgesetzt als allein, neue Märkte werden erschlossen und Kunden erhalten Gesamtlösungen und haben einen Ansprechpartner.

Die Kooperation darf aber nicht zu Lasten der Nähe zum Kunden, der Flexibilität, des Kostenbewusstseins gehen – alles Vorzüge, die Kleinunternehmen auszeichnen. Deshalb brauchen Kooperationen nicht nur gemeinsame Ideen, sondern vor allem eine gemeinsame virtuelle Organisation, welche Spielregeln und Prozesse zur Bewertung der gemeinsamen Leistungen festlegt. Ein offenes Projektcontrolling steigert die Wirtschaftlichkeit und Produktivität der Kooperation und sichert durch die Partnerbuchhaltung eine gerechte Gewinnverteilung. Oft ist es aber auch die Angst vor Abhängigkeit, die Unternehmer vom Kooperieren abhält: „Wir schaffen es allein“, heißt es so oft, aber Kooperieren bedeutet: „Gemeinsam schaffen wir es besser!“ Gerade der Generationenwechsel stellt eine herausragende Möglichkeit dar, Kooperationen erfolgreich in die unternehmerische Zukunftsplanung einzubinden und effizient zu nutzen.

## 3.6. Kommunikationskultur bei der Unternehmensnachfolge

Unternehmerpersönlichkeiten sind Menschen, die ein klares Ziel vor Augen haben, die etwas erreichen wollen und dabei Konflikten nicht aus dem Weg gehen.

Konflikte bedeuten primär das Aufeinandertreffen verschiedener Interessen, die abgestimmt werden müssen. Destruktiv und zerstörerisch sind Konflikte nur, wenn sie nicht ausgesprochen und konstruktiv genutzt werden. Das kommt vor allem dann vor, wenn die Kommunikation zwischen den beiden Unternehmern mangelhaft ist und resultiert meistens aus dem Unternehmeralltag.

Im Tagesgeschäft wird überwiegend darüber gesprochen, was, wann, von wem und wie getan werden muss. Es herrscht Routine und die Verständigung funktioniert beinahe ohne Worte. Verstärkt kommunizieren muss man erst dann, wenn sich eine gewohnte Situation verändert, beispielsweise wenn ein Kunde Sonderwünsche äußert, Engpässe bei der Lieferung entstehen oder aber bei strategischen Veränderungen wie dem Generationenwechsel.

In diesen Fällen ist es unerlässlich, Informationen nach innen und außen weiterzugeben. Nachfolger sollten die Chance nutzen, mit einer offenen, ehrlichen und respektvollen Informationspolitik die Grundlage für die aktive Kommunikation zu legen. Unsicherheiten und Zweifel werden beseitigt und eine positive Aufbruchsstimmung wird erzeugt. Ein wöchentliches Treffen im engen Kreis ist daher unbedingt notwendig und sollte zeitlich genau festgesetzt, mit jeweils festgelegten Besprechungspunkten und höchster Disziplin durchgeführt werden.

### Generationenkonflikt

Als Generationenkonflikt bezeichnet man das häufig beobachtete Spannungsverhältnis zwischen Jugendlichen und Angehörigen der älteren Generation. Dieser äußert sich oft als offener Protest oder Resignation einer der Parteien. Als Ursache werden unvereinbare Normen der beiden Altersgruppen angenommen. Die Älteren nehmen häufig eine konservative Haltung ein, mit dem Ziel, Erreichtes und Selbstgeschaffenes zu erhalten. Die Jüngeren dagegen verhalten sich häufig eher fortschrittlich und wollen Althergebrachtes durch Neues verbessern. Die Fronten können jedoch auch genau umgekehrt liegen.

Als andere Ursachen werden Vorurteile gegenüber Angehörigen der anderen Gruppe angenommen: Jugendliche schätzen Ältere oft als starrsinnig und altmodisch, Ältere dagegen Jugendliche oft als verantwortungslos und unerfahren ein.

Die große Herausforderung besteht darin, die verschiedenen Interessen unter einen Hut zu bringen und dabei Jung und Alt zu respektieren. Dies ist die Grundlage für eine erfolgreiche Nachfolge.

Oft entstehen solche Situationen in jenen Betrieben, in denen Jung und Alt notgedrungen gemeinsam auf der Kommandobrücke des Unternehmens stehen müssen, obwohl beide vollkommen unterschiedliche Mentalitäten, Bedürfnisse, Marktstrategien und Organisationsvorstellungen haben. Da ist ein Generationenkonflikt oft vorprogrammiert. Wenn eine der beiden Parteien sich in ihren Potentialen im Betrieb nicht respektiert fühlt, kommt es zu unüberbrückbaren Barrieren.

Werden der neuen Generation hingegen genug Bewegungsfreiheit und autonome Kompetenzfelder eingeräumt, gibt es keine Schwierigkeiten – im Gegenteil, die Beziehungsgrundlage hilft, bestehende Schwierigkeiten zu überwinden. Wertschätzung und gegenseitiger Respekt sind die Grundlagen. Die junge Generation muss den Pioniergeist, die Haltung der Aufopferung für den Betrieb, die Vernabelung mit dem Betrieb und den Enthusiasmus der alten Generation respektieren; diese wiederum die fachlichen Kompetenzen, die informationstechnischen Fähigkeiten und die Gewandtheit der jungen Generation.

Weiters hängt das Überleben oder der Erfolg eines Unternehmens von der Fähigkeit ab, ein gutes Verhältnis zwischen Anpassung an Veränderungen, Erhalt der Tradition und Innovation zu schaffen und diese mit den Anforderungen und Situationen des Umfeldes in Einklang zu bringen.

## Kommunikation im Konfliktfall

### Übersicht: Kommunikation in Stufen<sup>8</sup>

#### Stufe 1:

##### Stockende Kommunikation – Skepsis

Diese Stufe ist allzu oft der Normalfall im Kontext der Übergabe. Die Bereitschaft, einander zuzuhören, ist zwar noch da, aber was der andere sagt, wird nur zum Teil wohlwollend aufgenommen. Aussagen werden vorsichtig formuliert, die latente Angst davor, etwas Falsches zu sagen, schränkt jegliche kreativen Impulse ein. Treten zusätzliche Schwierigkeiten auf, verhärten sich bestehende Standpunkte.

#### Tipps:

- Die oben beschriebenen Warnsignale wahrnehmen und als solche auch im Gespräch benennen.
- Gemeinsame Ziele, wie Erhalt des Unternehmens und Sicherung der Arbeitsplätze, und nicht die unterschiedlichen Interessen hervorheben.
- Positive Aspekte der bisherigen Zusammenarbeit betonen und auf dieser Grundlage gemeinsam versuchen, Schwachstellen zu beheben.
- Missverständnisse vermeiden und Offenheit gegenüber der Meinung des Gesprächspartners zeigen: Mit eigenen Worten den Standpunkt des Gesprächspartners formulieren und nachhaken, ob der Sachverhalt richtig wiedergegeben wurde. Gegebenenfalls korrigieren. Allen beteiligten Personen muss der Standpunkt des Anderen klar sein.
- Rollen klären: Sprechen die Beteiligten „auf gleicher Augenhöhe“? Fühlt sich einer der Gesprächspartner in der Defensive, muss dies thematisiert werden. Auch hier das gemeinsame Ziel betonen.
- Gegebenenfalls Kompromisslösungen oder Alternativen vorschlagen.
- Vor jeder Gesprächsrunde: Gemeinsam Themen festlegen und „abarbeiten“.
- In jedem Fall: Ergebnisse schriftlich festhalten.

#### Stufe 2:

##### Erstarrte Kommunikation – Ablehnung und Streit

Die Konfliktparteien bestehen jeweils auf ihrem Standpunkt. Aus dieser Position heraus wird der anderen Seite Taktieren und Unaufrichtigkeit unterstellt. Gegenseitige Skepsis und Befürchtungen nehmen zu, was auch die gegenseitige Ablehnung verstärkt.

Es machen sich negative Gefühle, wie Ärger, Wut, Machtlosigkeit und auch Enttäuschung breit. Es geht ums Rechthaben. Vorwürfe und gegenseitig kränkende Anklagen vergiften zunehmend das Gesprächsklima.

<sup>8</sup> Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 40

**Tipps:**

- Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzhaltung und der Überlebensfähigkeit des Unternehmens ansprechen.
- Externe Unterstützung hinzuziehen, um wieder auf den Weg zum gemeinsamen Ziel zu kommen. Aus dem gemeinsamen Umfeld schlägt jeder der Beteiligten drei Personen vor, die er als externen Berater hinzuziehen würde. Sollte sich keine Überschneidung ergeben, so sollte die zuständige Handelskammer angesprochen werden, die einen geeigneten psychologisch geschulten Berater empfiehlt.
- Ablauf: In der Regel wird über einen Zeitraum von drei bis fünf Wochen einmal wöchentlich im Beisein des Beraters ein Gespräch geführt, der die Rolle der Beteiligten und deren Verhalten analysiert und beschreibt sowie Hinweise zur Verbesserung der Kommunikationsstruktur gibt.

**Stufe 3:**

**Abgebrochene Kommunikation – Resignation**

Rückzug charakterisiert diese Stufe. Kommunikation wird systematisch vermieden, indem man sich aus dem Weg geht. An Zusammenarbeit ist nicht mehr zu denken. Das Schaffen vollendeter Tatsachen ersetzt den sprachlichen Austausch. Nonverbale Druckmittel erzeugen Panik, Angst und Gegendruck. Kommuniziert wird über Rechtsanwälte. Die Zukunft des Unternehmens ist in Gefahr.

**Tipps:**

- Senior-Unternehmer: Kommt ein anderer Nachfolger innerhalb der Familie oder des Unternehmens in Frage oder muss ein externer Nachfolger gesucht werden?
- Nachfolger: Kann die Übernahme eines anderen Unternehmens sinnvoller sein?
- Besteht nach wie vor bei allen Beteiligten das Interesse, das Unternehmen in der bestehenden personellen Konstellation zu übergeben? In diesem Fall sollte ein von allen akzeptierter psychologisch geschulter Berater einbezogen werden.
- Die Beteiligten müssen erkennen, dass sie mit ihrem Verhalten Unternehmen, Arbeitsplätze und u. U. die eigene Zukunft aufs Spiel setzen, wenn sie sich nicht wieder auf eine angemessene Kommunikationsebene begeben.

**Kommunikationsmanagement**

Die Kommunikation verläuft reibungslos, wenn zwischen den Gesprächspartnern Vertrauen herrscht. Ein Klima der Offenheit und gegenseitigen Wertschätzung fördert das produktive und zielstrebige Arbeiten an Sachinhalten. Das schließt auch die Möglichkeit ein, in angemessener Form „Nein“ sagen zu können, ohne dass das Vertrauen verloren geht. Konflikte gehören in jeder Beziehung dazu – ob zwischen Nachfolger und Alt-Inhaber, dem Alt-Inhaber und seiner Familie, der Familie und dem Nachfolger usw. Meist brodelt es dabei unter der Oberfläche, bis die Situation dann schließlich eskaliert und keine Kommunikation mehr möglich ist.

Hier sollten alle Beteiligten in ihrem eigenen Interesse, aber vor allem auch im Interesse des Unternehmens und der Arbeitsplätze vorbeugen und erkennen, dass:

- Kommunikation kein Selbstläufer ist, sondern aktiv gestaltet wird – von allen Beteiligten
- ignorieren oder „schön reden“ nicht weiterhelfen
- jeder Konflikt eine Herausforderung ist, die gemeistert werden kann
- die Bereitschaft, zu sehen, welchen Beitrag jeder Einzelne am Konflikt leistet, notwendig ist
- externe Unterstützung zur Verfügung steht und einbezogen werden sollte - und zwar lieber zu früh als zu spät.

---

## Adressenverzeichnis

### Handelskammer Bozen

[www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)

- **Hauptsitz Bozen** .....T 0471 945 511  
Südtiroler Str. 60  
39100 Bozen  
[info@handelskammer.bz.it](mailto:info@handelskammer.bz.it)
- **Außenstelle Meran** .....T 0473 211 640  
Sandplatz 9/B  
[meran@handelskammer.bz.it](mailto:meran@handelskammer.bz.it)
- **Außenstelle Schlanders** ..... T 0473 737 725  
Hauptstr. 120  
[schlanders@handelskammer.bz.it](mailto:schlanders@handelskammer.bz.it)
- **Außenstelle Brixen** .....T 0472 802 033  
Domplatz 12  
[brixen@handelskammer.bz.it](mailto:brixen@handelskammer.bz.it)
- **Außenstelle Sterzing** .....T 0472 723 788  
Neustadt 21  
[sterzing@handelskammer.bz.it](mailto:sterzing@handelskammer.bz.it)
- **Außenstelle Bruneck** .....T 0474 553 244  
Brunecker Str. 14/A  
[bruneck@handelskammer.bz.it](mailto:bruneck@handelskammer.bz.it)
- **Handelsregister** .....T 0471 945 627  
[handelsregister@handelskammer.bz.it](mailto:handelsregister@handelskammer.bz.it)
- **Digitalisierung** .....T 0471 945 691  
[digital@handelskammer.bz.it](mailto:digital@handelskammer.bz.it)
- **WIFO – Institut für Wirtschaftsforschung**  
[www.wifo.bz.it](http://www.wifo.bz.it) .....T 0471 945 708  
[wifo@handelskammer.bz.it](mailto:wifo@handelskammer.bz.it)
- **WIFI – Weiterbildung und Personalentwicklung**  
[www.wifi.bz.it](http://www.wifi.bz.it) .....T 0471 945 666  
[wifi@handelskammer.bz.it](mailto:wifi@handelskammer.bz.it)
- **Unternehmensentwicklung** T 0471 945 657  
[evolution@handelskammer.bz.it](mailto:evolution@handelskammer.bz.it)
- **Unternehmensgründung** .....T 0471 945 671  
[startup@handelskammer.bz.it](mailto:startup@handelskammer.bz.it)
- **Patente und Marken** .....T 0471 945 514  
[patentemarken@handelskammer.bz.it](mailto:patentemarken@handelskammer.bz.it)
- **Innovationsservice** .....T 0471 945 664  
[innovation@handelskammer.bz.it](mailto:innovation@handelskammer.bz.it)
- **Audit familieundberuf** .....T 0471 945 642  
[familieberuf@handelskammer.bz.it](mailto:familieberuf@handelskammer.bz.it)
- **Unternehmensnachfolge** .....T 0471 945 671  
[generation@handelskammer.bz.it](mailto:generation@handelskammer.bz.it)
- **Unternehmenskooperation** .....T 0471 945 657  
[cooperation@handelskammer.bz.it](mailto:cooperation@handelskammer.bz.it)
- **Unternehmensfinanzierung** .....T 0471 945 542  
[evolution@handelskammer.bz.it](mailto:evolution@handelskammer.bz.it)
- **Internationalisierung** .....T 0471 945 656  
[international@handelskammer.bz.it](mailto:international@handelskammer.bz.it)

- **Eichamt** .....T 0471 945 681  
[eichdienst@handelskammer.bz.it](mailto:eichdienst@handelskammer.bz.it)
- **Produktsicherheit und Etikettierung** ..... T 0471 945 698  
[produktsicherheit@handelskammer.bz.it](mailto:produktsicherheit@handelskammer.bz.it)
- **Alternative Streitbeilegung** T 0471 945 561  
[adr@handelskammer.bz.it](mailto:adr@handelskammer.bz.it)
- **Umweltschutz** .....T 0471 945 659  
[umwelt@handelskammer.bz.it](mailto:umwelt@handelskammer.bz.it)
- **Landwirtschaft** .....T 0471 945 519  
[agri@handelskammer.bz.it](mailto:agri@handelskammer.bz.it)

### Autonome Provinz Bozen – Südtirol

[www.provinz.bz.it](http://www.provinz.bz.it)

#### Amt für Handwerk und Gewerbegebiete

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
[handwerk@provinz.bz.it](mailto:handwerk@provinz.bz.it)  
T 0471 413 640

#### Amt für Industrie und Gruben

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
[industrie@provinz.bz.it](mailto:industrie@provinz.bz.it)  
T 0471 413 700

#### Amt für Handel und Dienstleistungen

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
[handel@provinz.bz.it](mailto:handel@provinz.bz.it)  
T 0471 413 740

#### Funktionsbereich Tourismus

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
[tourismus@provinz.bz.it](mailto:tourismus@provinz.bz.it)  
T 0471 413 780

### Sonstige

#### NOI Techpark Südtirol/Alto Adige

A.-Voltastr. 13/A, 39100 Bozen  
[info@noi.bz.it](mailto:info@noi.bz.it)  
<https://noi.bz.it>  
T 0471 066 600

#### IDM Südtirol – Alto Adige

Pfarrplatz 11, 39100 Bozen  
[info@idm-suedtirol.com](mailto:info@idm-suedtirol.com)  
[www.idm-suedtirol.com](http://www.idm-suedtirol.com)  
T 0471 094 000

---

**INPS-NISF Nationales Institut für  
Soziale Fürsorge**

Dominikanerplatz 30, 39100 Bozen  
www.inps.it  
T 0471 996 611

- **Außenstelle Meran**  
Sandplatz 10  
T 0473 273 411
- **Außenstelle Brixen**  
Fischzuchtweg 20  
T 0472 273 411
- **Außenstelle Bruneck**  
Michael-Pacher-Str. 5  
T 0474 573 611

**INAIL – Gesamtstaatliche Versicherungsanstalt  
gegen Arbeitsunfälle**

Europaallee 31/33, 39100 Bozen  
altoadige@inail.it  
www.inail.it  
T 0471 560 211

- **Außenstelle Meran**  
XXX.-April-Str. 17  
merano@inail.it  
T 0473 294 211
- **Außenstelle Brixen**  
Julius-Durst-Str. 2/A  
bressanone@inail.it  
T 0472 254 211

**Agentur der Einnahmen**

G.-Ambrosoli-Platz 24, 39100 Bozen  
dp.bolzano.utbolzano@agenziaentrate.it  
www.agenziaentrate.gov.it  
T 0471 1945 111

- **Außenstelle Brixen**  
Domplatz 3  
T 0471 1945 111  
dp.bolzano.utbressanonebrunico@agenziaentrate.it
- **Außenstelle Bruneck**  
Am Graben 7  
T 0471 1945 111  
dp.bolzano.utbressanonebrunico@agenziaentrate.it
- **Außenstelle Meran**  
Otto-Huber-Str. 18  
T 0471 1945 111  
dp.bolzano.utmerano@agenziaentrate.it

**Freie Universität Bozen**

Universitätsplatz 1, 39100 Bozen  
info@unibz.it  
www.unibz.it  
T 0471 011 000

**EURAC**

Drususallee 1, 39100 Bozen  
info@eurac.edu  
www.eurac.edu  
T 0471 055 055

**Garfidi – Gen.mbH**

Schlachthofstr. 30/c, 39100 Bozen  
info@garfidi.it  
www.garfidi.it  
T 0471 057 555

**Confidi – Kreditgarantiegenossenschaft**

Schlachthofstr. 30, 39100 Bozen  
info@confidi.bz.it  
www.confidi.bz.it  
T 0471 272 232

**CreditAgri Italia s.c.p.a.**

Werner-von-Siemens-Str. 10, 39100 Bozen  
T 0471 923 348

**Verbände/Vereinigungen**

**Unternehmerverband Südtirol**

Schlachthofstr. 57, 39100 Bozen  
info@unternehmerverband.bz.it  
www.unternehmerverband.bz.it  
T 0471 220 444

**Hoteliere- und Gastwirteverband – HGTV**

Schlachthofstr. 59, 39100 Bozen  
info@hgv.it  
www.hgv.it  
T 0471 317 700

**Handels- und Dienstleistungsverband Südtirol –  
hds**

Mitterweg 5 – Bozner Boden, 39100 Bozen  
info@hds-bz.it  
www.hds-bz.it  
T 0471 310 311

**lvh.apa Wirtschaftsverband Handwerk und  
Dienstleister**

Mitterweg 7 – Bozner Boden, 39100 Bozen  
info@lvh.it  
www.lvh.it  
T 0471 323 200

---

### **Confesercenti Alto Adige Südtirol**

Romstraße 80/A, 39100 Bozen  
info@commercianti.bz.it  
www.commercianti.bz.it  
T 0471 541 500

### **Südtiroler Vereinigung der Handwerker und Kleinunternehmen – SHV CNA**

Righistr. 9, 39100 Bozen  
info@shv.cnabz.com  
www.shv.cnabz.com  
T 0471 546 777

### **Südtiroler Bauernbund**

Kanonikus-Michael-Gamper-Str. 5, 39100 Bozen  
info@sbb.it  
www.sbb.it  
T 0471 999 333

### **Vereinigung Südtiroler Freiberufler – VSF**

Lauben 46, 39100 Bozen  
info@vsf.bz.it  
www.vsf.bz.it  
T 320 7650604

### **Coopbund Alto Adige Südtirol**

Mazziniplatz 50-56, 39100 Bozen  
info@coopbund.coop  
www.coopbund.coop  
T 0471 067 100

### **AGCI Alto Adige Südtirol**

#### **Associazione Generale Cooperative Italiane**

Siemensstr. 23, 39100 Bozen  
info@agci.bz.it  
www.agci-bz.it  
T 0471 061 360

### **Raiffeisenverband Südtirol Start-up**

Raiffeisenstr. 2, 39100 Bozen  
start-up@raiffeisen.it  
www.raiffeisenverband.it/start-up  
T 0471 945 100

## **Berufskammern**

### **Notarkammer Bozen**

Rosministr. 4, 39100 Bozen  
consigliobolzano@notariato.it  
https://notai.bz.it  
T 0471 981 953

### **Rechtsanwaltskammer Bozen**

Gerichtsplatz 1, 39100 Bozen  
info@anwaltskammer.bz.it  
www.ordineavvocati.bz.it  
T 0471 282 221

### **Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der Provinz Bozen**

Lanciastr. 8/A, 39100 Bozen  
info@comercialistibolzano.org  
https://comercialistibolzano.org  
T 0471 502 865

### **Die Arbeitsrechtsberater**

Lanciastr. 8/a, 39100 Bozen  
info@cdlbz.it  
www.cdlbz.it  
T 0471 502 332

#### Quellenhinweis

Sinngemäße oder wörtliche Zitate wurden mit freundlicher Genehmigung entnommen aus: „Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung“, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin, Juli 2019.

Handelskammer Bozen  
**Unternehmensnachfolge**  
Südtiroler Straße 60  
39100 Bozen  
Tel. 0471 945 671, –531  
[generation@handelskammer.bz.it](mailto:generation@handelskammer.bz.it)  
[www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)