

## Unternehmensnachfolge rechtzeitig planen

Wer seinen Betrieb übergeben will, sollte sich rechtzeitig um die Regelung der Nachfolge bemühen. Dabei geht es nicht nur darum, den richtigen Nachfolger zu finden. Eine Erfolg versprechende Übergabestrategie muss vorausschauend die betriebswirtschaftlichen, finanziellen und personellen Aspekte ebenso berücksichtigen wie alle rechtlichen Folgewirkungen.

Für eine Betriebsübergabe gibt es keine Patentlösung. Jede Unternehmensnachfolge ist wegen der tatsächlichen Verhältnisse in wirtschaftlicher und in familiärer Hinsicht, aber auch wegen der rechtlichen Ausgangssituation ein Einzelfall. Dennoch gibt es einige allgemein gültige Grundsätze, an denen man sich orientieren kann.

### Unternehmensnachfolge als Prozess verstehen

Die Betriebsübergabe ist ein Prozess, der eingeleitet werden muss. Voraussetzung dafür ist die Rücktrittsbereitschaft des Übergebers. Diese hängt ursächlich mit der Identifikation des Übergebers mit seinem Unternehmen zusammen. Es ist nur zu verständlich, dass dieses Loslösen vom eigenen Unternehmen - mitunter dem Lebenswerk - in vielen Fällen schwerfällt.

Am Anfang aller Überlegungen sollte immer eine möglichst umfassende Bestandsaufnahme der tatsächlich gelebten wie auch rechtlichen Verhältnisse stehen (Due-Diligence-Prüfung). Danach sind die Zielvorstellungen zwischen Übergeber und Übernehmer insofern abzuklären, als sie in die eigentliche Nachfolgeplanung einfließen sollten.

### Grundsätze und Zielsetzungen

Unabhängig davon, ob eine Übergabe innerhalb des Familienverbandes oder eine externe Nachfolge stattfindet, in der Regel wird die dauernde und nachhaltige Sicherung des Unternehmens das Hauptziel des Übergebers sein. Dazu kommt der Wunsch nach wirtschaftlicher und rechtlicher Absicherung: Für viele Unternehmer sind Einnahmen aus dem übergebenen Betrieb ein wichtiger Beitrag zur Finanzierung des Lebensabends.

Speziell bei einer Nachfolgeregelung außerhalb der Familie zeigt die Praxis, dass die Vorstellungen hinsichtlich des Unternehmenswertes stark divergieren. Ein sachlicher Wertansatz lässt sich aus Substanz- und Ertragswert rechnerisch ermitteln. Um die Betriebsnachfolge nachhaltig abzusichern, sollte auch danach getrachtet werden, dass die finanzielle Belastung des Nachfolgers mit der zu erwartenden Rentabilität des Betriebes im Einklang steht.

Die geplante Form der Übergabe sollte mit allen betroffenen Familienmitgliedern abgestimmt werden. Wird ein Nachkomme zum Nachfolger auserkoren, stellt sich die Frage, wie die Ansprüche anderer Erbberechtigter berücksichtigt werden können. Zur Vermeidung von späteren Streitigkeiten sollten im Zuge der Übergabe entsprechend klare und verbindliche Regelungen getroffen werden.

Die Übergabe sollte auch so gestaltet werden, dass dem Betrieb durch vermeidbare Steuerzahlungen nicht wichtige Liquidität entzogen wird. Die Steuerbelastung muss für beide Seiten verkraftbar sein. Damit hängt häufig auch die Gestaltung der Rechtsform des Unternehmens zusammen. Die Auswahl des Nachfolgers, dessen Qualifikation und das frühzeitige Heranführen an Unternehmensentscheidungen sind ein weiterer Bestandteil für eine gelungene Nachfolgeregelung.

Diese und noch viele andere Zielvorstellungen müssen im Zuge einer Gesamtlösung bedacht und gegeneinander abgewogen werden.

## Nachfolgekonzept

Im Übergabeprozess haben die Beteiligten die konkrete operative Vorgangsweise festzulegen. Bestandteile eines Nachfolgekonzepts sind in der Regel die Analyse der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens sowie die Beurteilung von Markt und Wettbewerb. Aufbauend auf den Kennzahlen und Werten der Vergangenheit wird vom Nachfolger ein Geschäftsplan für einen drei- bis fünfjährigen Planungszeitraum zu erstellen sein- dies einschließlich eines Investitions- und Finanzplanes. Dazu kommen noch die Maßnahmen zur steuer-, güter- und erbrechtlichen Optimierung. Schließlich sollten die festgelegten Schritte unter Einhaltung der vereinbarten Termine umgesetzt werden.

Zivil- und Steuerrecht bieten zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten. Oft führen die Nachfolgeplanung und deren Verwirklichung zu einer grundlegenden rechtlichen Umstrukturierung des Unternehmens. Um erfolgreiche Lösungen zu finden, sind gute und umfangreiche Beratung sowie ausreichende Vorbereitungszeit erforderlich. **Daher: Rechtzeitig mit der Nachfolgeplanung beginnen!**

Unterstützung und Beratung in Fragen der Unternehmensnachfolge wird vielfach geboten: Zuerst wird der eigene Steuerberater bzw. Wirtschaftstreuhänder in Frage kommen. Für die rechtliche Gestaltung sind Notare und Rechtsanwälte prädestiniert. Unternehmensberater können bei betriebswirtschaftlichen Maßnahmen helfen oder den gesamten Nachfolgeprozess coachen; auch ihre Bank wird ihnen entsprechend qualifizierte Kundenberater zur Seite stellen.

Bis 2027 stehen in der Steiermark circa 5.200 übergabetaugliche Arbeitgeberbetriebe zur Nachfolge an, wobei die Weiterführung dieser Unternehmen die Sicherung von rund 51.000 Arbeitsplätzen bedeutet. Dies ist ein Auftrag für die Wirtschaftskammer Steiermark, in Kooperation mit dem Wirtschaftsressort des Landes, der Abteilung für Wirtschafts- u. Tourismusentwicklung der Stadt Graz und dem „Gründerland Steiermark“ durch die Initiative „Follow me- Betriebsnachfolge in der Steiermark“ spezielle Maßnahmen für unsere Klein- und Mittelbetriebe zu setzen.

Unterstützt durch die Steiermärkische Bank und Sparkassen AG, die Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, die Fachgruppen der Unternehmensberater und Ingenieurbüros, das Innolab an der FH Campus 02 sowie die Notariatskammer für Steiermark stellt „Follow me“ eine Initiative zur Bewusstseinsbildung für die Thematik Betriebsnachfolge dar und bietet durch das aktive Nachfolgemanagement in Verbindung mit dem vorhandenen Netzwerk adäquate Unterstützungsmöglichkeiten für Übergeber und Nachfolger. Nähere Infos sowie die Beratungsleistungen Ihrer Wirtschaftskammer zum Thema Betriebsnachfolge finden Sie unter: [wko.at/stmk/followme](http://wko.at/stmk/followme) und [gruenderservice.at](http://gruenderservice.at).

Stand: Jänner 2022