

Woran scheitern Übernahmen und Nachfolgen?

Harald Schützing

- I. **Studie: Woran scheitern Übernahmen und Nachfolgen?**
- II. **Wie gelingt eine erfolgreiche Übernahme und Nachfolge?**
 - A. Kein Businessplan bzw Controlling
 - B. Kultur- und Führungsveränderung
 - C. Geschäftsmodell
 - D. Übernehmer kann nicht führen bzw ist fachlich inkompetent
 - E. Übergeber bleibt an der Macht und interne Konflikte
 - F. Erfolgsabhängigkeit vom Übergeber
 - G. Kein Plan B
 - H. Preis zu hoch, wirtschaftliche Situation schlechter als erwartet
 - I. Eigenmittelmangel und Finanzierbarkeit
 - J. Planungen sind zu optimistisch bzw falsch
 - K. Nachfolgelösungen

I. Studie: Woran scheitern Übernahmen und Nachfolgen?

In Österreich gibt es gem KMU Forschung Austria aktuell rund 6.900 Unternehmensübergaben pro Jahr. Zahlreiche Übernahmen scheitern leider. Es stellt sich daher die Frage, woran Betriebsübernahmen in der Regel fehlschlagen? Einen guten Überblick zu diesem Problemfeld haben die jeweils betreuenden Berater. Daher wurden österreichische Steuer- und Unternehmensberater im Jahr 2013 vom Managementcenter Nord befragt, woran deren zu betreuenden Klienten aufgrund von Übernahmen bzw Nachfolgen gescheitert sind. Die 232 Antworten ergaben ein gutes Bild, was die verbreiteten Ursachen für das Fehlschlagen sind. In diesem Buch sollen für die wesentlichen Erkenntnisse Lösungsmöglichkeiten dargestellt werden, sodass aufgezeigt wird, was zu beachten ist, um nachhaltig erfolgreiche Übernahmen und Nachfolgen zu gewährleisten.

Die Übergabe und Übernahme eines Unternehmens stellen eine entscheidende Zäsur im Leben der Übergeber und Übernehmer dar. Wenn dabei etwas schiefgeht, entstehen gewaltige Emotionen, da die Probleme als Existenzbedrohung wahrgenommen werden. Da zu erwarten war, dass die Gescheiterten aufgrund der Emotionen das Ergebnis zu wenig objektiv analysieren, wurden die Berater befragt, um so das Thema objektiv aus der Vogelperspektive zu betrachten. Nahezu in allen Unternehmensübergaben in Österreich werden Steuerberater eingebunden. Daher ist diese Zielgruppe besonders gut geeignet, die im Rahmen der Studie gestellten Fragen zu beantworten. Darüber hinaus sind Unternehmensberater, die als spezielle Qualifikation das Beraten und Steuern in Übergabe- und Übernahmeprozessen haben, ebenfalls sehr gut geeignet. Um objektiv zu bleiben, um möglichst nicht aus einer emotionalen Perspektive heraus das Scheitern von Übernahmen zu beurteilen und um zusätzlich den Effekt zu erzielen, dass zahlreiche Übernahmefälle gedanklich einbezogen werden, wurde allen österreichischen Steuerberatern im Zeitraum April– Juni 2013 ein Online-Fragebogen mit 31 Fragen vorgelegt. Neben den Steuerberatern wurde der Fragebogen auch allen Unternehmensberatern, die Mitglied der WKO Expertsgroup Übergabeconsultants sind, zugesendet.

Der Fragebogen wurde entwickelt, indem aus in der Literatur vorkommenden Handlungsempfehlungen die dahinterliegenden Fragen herauskristallisiert wurden; darüber hinaus wurden die Berater aus dem Managementcenter Nord e.V. (www.managementcenternord.at), die auch der Expertsgroup Übergabeconsultants der Wirtschaftskammer Österreich angehören, um deren Ergänzungen gebeten. Alle Inputs wurden gruppiert und zu einem Fragebogen verdichtet.

232 Berater haben an der Studie teilgenommen. Hiervon waren 199 Steuerberater, 56 Unternehmensberater, 1 Rechtsanwalt und 19 Übergabeconsultants (Mehrfachauswahl möglich).

Das Raster für die Beantwortungen der Fragen wurde wie folgt eingeteilt: 1 = trifft so gut wie immer zu, 2 = trifft sehr häufig zu, 3 = trifft häufig zu, 4 = trifft durchschnittlich zu, 5 = trifft selten zu, 6 = trifft sehr selten zu, 7 = trifft so gut wie nie zu, Spaltenspalte = kann ich nicht beurteilen.

Für die folgende Auswertung wurden die Antwortmöglichkeiten „trifft so gut wie immer zu, trifft sehr häufig zu und trifft häufig zu“ zusammengefasst.

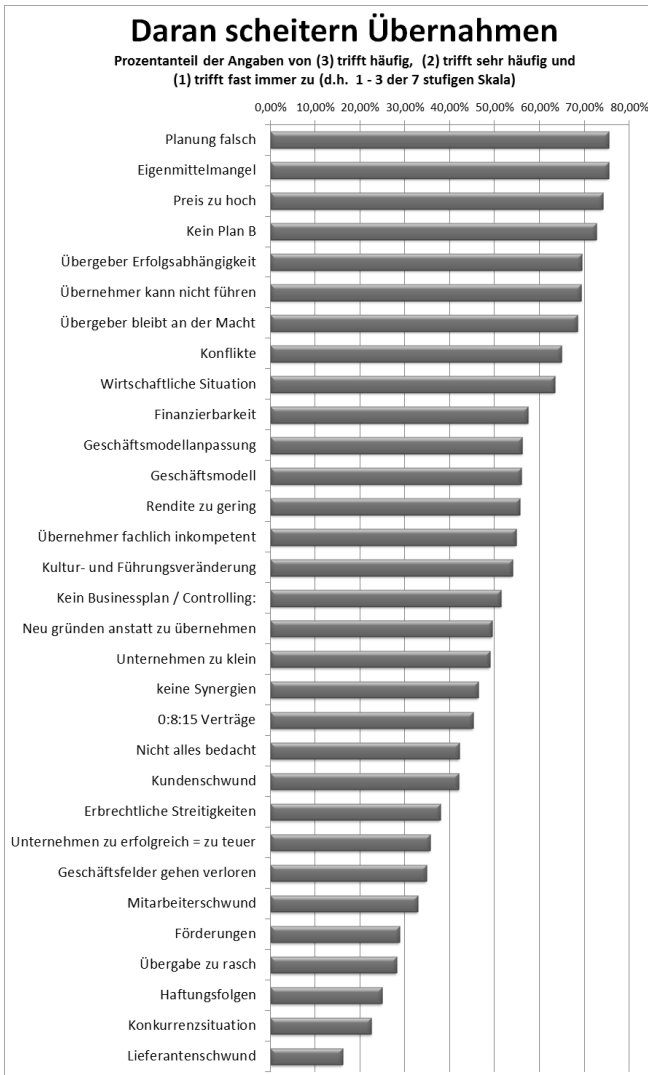


Abb 1: Diagramm „Scheitern von Übernahmen“

II. Wie gelingt eine erfolgreiche Übernahme und Nachfolge?

Die Erkenntnisse gem der Studie lassen sich in folgende zehn Gruppen zusammenfassen:

- kein Businessplan bzw Controlling
- Kultur- und Führungsveränderung
- Geschäftsmodell
- Übernehmer kann nicht führen bzw ist fachlich inkompetent
- Übergeber bleibt an der Macht
- Der Erfolg des Unternehmens ist vom Übergeber abhängig
- Kein Plan B
- Preis zu hoch bzw wirtschaftliche Situation schlechter als erwartet
- Eigenmittelmangel und Finanzierbarkeit
- Planungen sind zu optimistisch bzw falsch

A. Kein Businessplan bzw Controlling

In 51,32 % der gescheiterten Fälle ist ein wesentlicher Beitrag zum Fehlschlagen der Übernahme, dass kein Businessplan vorhanden ist bzw kein Controlling eingerichtet wurde. Der Übernehmer hat keinen Businessplan erstellt und ist somit mangels Controlling im Blindflug unterwegs.

Jedem Übernehmer kann daher nur geraten werden, auch einen Businessplan mit allen erforderlichen Elementen zu entwickeln. Dh somit nicht nur eine Planrechnung oder ein Budget aufzustellen, sondern diese Rechnungen auch mit den dahinterliegenden Erfolgsfaktoren und Geschäftsmodell-Komponenten zu hinterlegen. Somit wird klar, was zu einem erfolgreichen Business nötig ist.

Im Kapitel „Businessplanerstellung bei Nachfolgen und Übernahmen“ wird als Lösungsvorschlag aufgezeigt, wie ein Nachfolger bzw Übernehmer seinen Businessplan entwickeln soll. Indem die Situation vor und nach der Übergabe im Geschäftsplan dargestellt wird, kristallisiert sich sehr gut heraus, was die Erfolgsfaktoren in der konkreten individuellen Situation des Unternehmens und der Übergeber bzw Übernehmer sind. Wie ein Controlling aufzubauen ist, das nach der Übernahme auch Steuerungswirkung entfacht, und 18 Tipps zum besseren Planen zeigen auf, wie man Pläne erstellt, die das halten, was sie versprechen.

B. Kultur- und Führungsveränderung

In 53,88 % der Fälle führt Kulturveränderung aufgrund eines anderen Führungsstils des Übernehmers zu Problemen (zB Demotivation der Mitarbeiter etc). Ge-

rade in Kleinunternehmen ist das Unternehmen besonders von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt. Ändert sich nun diese Person und tritt somit eine andere Persönlichkeit die Führungsrolle an, so ändert sich womöglich sehr viel im Unternehmen. Wenn beispielsweise Mitarbeiter mit dem neuen Chef nicht mehr emotional können, werden sie das Unternehmen womöglich verlassen. Leistungsträger gehen vielleicht verloren und schädigen das Zukunftspotenzial. Ein Nachfolger sollte analysieren, welche Kultur- und Führungsveränderung ausgelöst wird. Das Bewusstmachen ist der erste Schritt, diesen Prozess konkret zu steuern und nicht nur abzuwarten, welche Änderungen (positive wie negative) sich ergeben.

Im Kapitel „Genau wie bisher – nur ein bisschen anders“ wird dieses Spannungsfeld aufgearbeitet. Es wird gezeigt, was verschiedene Persönlichkeitstypen im Nachfolgeprozess auslösen und wie Erwartungen und Verhalten Veränderungen herbeiführen bzw Beharrungstendenzen erzeugt werden.

C. Geschäftsmodell

Gründe für das Scheitern sind, dass die Geschäftsmodelle zu wenig auf die Stärken der Übernehmer und Nachfolger ausgerichtet wurden (56,02 %) oder bereits auf Übergeberseite das Geschäftsmodell nicht mehr intakt war (55,8 %).

Gerade zur Analyse und marktgerechten Gestaltung von Geschäftsmodellen haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Methoden etabliert. Die „Business Model Generation Canvas“ von A. Osterwalder und Y. Pigneur sei hier beispielhaft erwähnt. Im Beitrag „Das Geschäft neu erfinden“ wird aufgezeigt, aus welchen Bestandteilen ein Geschäftsmodell besteht und mit welchen Methoden eine Anpassung an die zukünftigen Gegebenheiten gelingt. Unternehmen müssen sich in regelmäßigen Abständen neu erfinden, um erfolgreich zu bleiben. Das gilt umso mehr in der Phase der Übernahme eines Unternehmens.

Übernahmen verändern nicht nur eventuell das Geschäftsmodell, sondern auch die Marke. Daher wird diesem Aspekt ein eigenes Kapitel gewidmet.

D. Übernehmer kann nicht führen bzw ist fachlich inkompetent

Die fachliche Inkompetenz der Übernehmer wurde zu 54,67 % als problematisch gesehen. Wesentlich höher ist der Beitrag zum Scheitern auch noch in der Unfähigkeit zu führen zu sehen – und zwar zu 69,2 %.

Die Fähigkeit, ein Unternehmen zu führen, ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Auf die erforderlichen persönlichen Voraussetzungen und wie

ein frühzeitiges Einbinden des Übernehmers die Erfolgchancen erhöht, zeigt der hierzu verfasste Beitrag.

E. Übergeber bleibt an der Macht und interne Konflikte

Wenn der Übergeber an der Macht bleibt, kann sich das Unternehmen nicht entsprechend frei weiterentwickeln und die womöglich erforderlichen Neuerungen und Veränderungen einleiten. 68,4 % Zustimmung gab es zu diesem Aspekt als häufige Ursache für das Scheitern. Darüber hinaus vernichten häufig Konflikte wesentliche Unternehmenswerte (64,8 %).

Der Beitrag „Macht und Ohnmacht im Übernahmeprozess“ geht darauf ein, welche Machtmechanismen in den einzelnen Unternehmensphasen (Gründung, Wachstum, Reife – Konsolidierung und Niedergang) greifen und wie sich die Rollen der Persönlichkeiten im Übernahmeprozess auswirken. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, die Handlungsfähigkeit von Übergeber wie Übernehmer optimal zu gestalten.

Neben den persönlichen und emotionalen Faktoren der Macht gibt es auch die Lösungen, die rechtlicher Natur zu ergreifen sind. Der Beitrag „Macht und Konflikt – Rechtliche Möglichkeiten der Vorsorge und des Ausgleichs“ zeigt auf, wie eine mehrgliedrige Geschäftsführung gestaltet werden kann, wie ein Nachfolgebeirat installiert wird und geht überblicksmäßig auf mögliche Sonderrechtsvereinbarungen ein.

F. Erfolgsabhängigkeit vom Übergeber

Häufig gehen die Erfolgsfaktoren aufgrund der Übergabe unter. Beispielsweise können die persönlichen Kontakte, die eigentlich das Geschäft erzeugen, manchmal nicht ausreichend an den Nachfolger übertragen werden. Zu 69,3 % wird dies als häufiger Grund für das Scheitern gesehen.

Die Erfolgsfaktoren müssen im ersten Schritt erkannt werden und dann gezielt auf den Nachfolger übertragen werden. Sowohl im Rahmen der Aufarbeitung der Businessplanung (mit Sichtbarmachung der Situation vor und nach der Übergabe) als auch bei der Analyse und Gestaltung des Geschäftsmodells und der Forderung nach frühzeitiger Einbindung des Übernehmers, damit die Handlungsfähigkeit unterstützt wird, geht es um die Beseitigung dieses Risikofaktors. Da dieser Punkt somit durch die anderen Punkte und Kapitel bereits abgedeckt wurde, ist diesem Aspekt kein eigener Beitrag gewidmet.

Jedem Unternehmer ist grundsätzlich zu raten, das Geschäft möglichst multiplizierbar, skalierbar und unabhängig vom Unternehmer aufzubauen, denn eine Organisation, die ausschließlich von einer Person abhängig ist, ist einerseits häufig im Wachstum begrenzt, da sich der Unternehmer nicht teilen kann, und andererseits

rerseits auch schwer übertragbar, was den Unternehmenswert drastisch verringert. Unternehmen, die irgendwann auch ohne den Unternehmer reibungslos funktionieren und sich auch weiterentwickeln, sind mehr wert, als jene, die bis zur Übergabe nur vom Übergeber abhängig sind.

G. Kein Plan B

Ein Übergeber, der sein Leben lang der Meinung ist, dass seine Kinder das Unternehmen übernehmen werden, wird am falschen Fuß erwischt, wenn dies dann nicht geschieht. Ein Unternehmer, der plötzlich ausfällt (sei es durch eine Krankheit, einen Unfall, Burnout, Tod etc), wenn das Unternehmen nicht so organisiert ist, dass es von alleine läuft, wird ein Chaos hinterlassen.

Im Prinzip braucht man von der ersten Minute an stets auch einen „Plan B“. Auch ein Nachfolger kann nach kurzer Zeit ausfallen. Wenn noch nicht zu viel Zeit vergangen ist, kann der Übergeber in so einem Fall wieder in seine Rolle zurückkehren. Nach ein paar Jahren ist dies aber nicht mehr möglich. Somit ist jedem Unternehmer (egal ob Übergeber oder Übernehmer) zu raten, stets einen „Plan B“ in der Tasche zu haben.

Dass es keinen „Plan B“ gibt (dh es gibt keine Pläne für Notszenarien [zB frühzeitiges Ableben des Übergebers oder auch Übernehmers etc]) sehen 72,5 % als häufigen Grund zum Scheitern.

Im Beitrag „Ungeplante Unternehmensnachfolge – Lösungen im Ernstfall: ein Aufruf zur Planung“ werden Aspekte wie die Rechtsformauswirkungen ungeplanter Nachfolgen und vertragliche Regelungsmöglichkeiten unter Beachtung des Erbrechts dargestellt.

H. Preis zu hoch, wirtschaftliche Situation schlechter als erwartet

Dass sich die wirtschaftliche Situation nach einer Übernahme schlechter als erwartet entwickelt, ist von 63,3 % genannt worden. Als Grund fürs Scheitern von Übernahmen wird vor allem angesehen, dass der Preis zu hoch ist (74,0 %). Dies liegt häufig daran, dass der Übergeber die nötigen finanziellen Mittel für seinen Lebensabend benötigt oder das Lebensenergie-Investment abgegolten bekommen will.

Im Kapitel „Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist negativer als erwartet!“ wird in einem Überblick darauf eingegangen, was sich ein Übernehmer anhand der Bilanzen ansehen sollte, wenn er die Lage zu beurteilen hat.

Stellt sich die Situation des zu übergebenden Betriebes sogar als Krisenfall dar, so stellt sich die Frage: „Kann man Unternehmen in einer Krisensituation an Nachfolger übergeben?“ Hierzu wurde ein eigener Beitrag verfasst.

Auf die Gestaltung des Kaufpreises im Rahmen der Übernahme geht der Beitrag „Unternehmenskaufpreis zu hoch?“ ein. Hier erfährt man die Tipps zu den zu berücksichtigenden Bedingungen.

I. Eigenmittelmangel und Finanzierbarkeit

Die Studie ergab, dass 57,4 % häufig Probleme mit der Finanzierung sehen. Noch viel höher meinen den Grund des Scheiterns im Eigenkapitalmangel (75,3 %).

Gerade Kleinunternehmen verdienen häufig gerade einmal so viel, dass der Unternehmer davon leben kann. Somit werden alle Gewinne dem Unternehmen entzogen und es entsteht kein entsprechendes Eigenkapital. Übernehmer und Nachfolger haben aufgrund des jungen Alters häufig noch nicht so viel Vermögen aufgebaut, dass sie einfach eine Übernahme finanzieren können. Daher sind gerade in dieser Unternehmensphase neue Finanzierungsformen gefragt.

Die Finanzierung eines Unternehmens und die Ausstattung mit Eigenkapital sind wesentliche Erfolgsfaktoren für eine geglückte Übernahme. Hat man genügend Eigenkapital, so steht man auch einmal eine Umsatzdelle durch. Die Gefahr besteht, dass das Unternehmen immer an der Grenze finanziert ist, sodass es sofort bei ungewünschten Entwicklungen ins Trudeln kommt.

Um die Quellen möglicher Finanzierungen zu erfassen, wurde der Beitrag „Übersicht wesentlicher Finanzierungsinstrumente von Unternehmensübertragungen in Österreich“ verfasst.

Diesem Beitrag folgen in aller Kürze „Möglichkeiten, dem Eigenmittelmangel zu begegnen“, um dann ein Fallbeispiel darzustellen, bei dem sichtbar wird, wie man heutzutage die komplexe Fragestellung der Finanzierbarkeit von Unternehmensübernahmen im KMU-Bereich bewerkstelligen kann (siehe Beitrag: „Eigenkapitalmangel – Unternehmensnachfolge Lack GmbH – Ein Fallbeispiel der Raiffeisen KMU Beteiligungs AG“).

J. Planungen sind zu optimistisch bzw falsch

Wenn man ein Unternehmen übernehmen will, so sieht man die Aussichten stets rosig. Dies führt auch dazu, dass man optimistisch plant. Daran ist grundsätzlich nichts auszusetzen, denn ein Unternehmer ohne Optimismus ist wahrscheinlich keiner. Das Problem besteht nur darin, dass häufig keine Reserven eingeplant werden. Denn, wenn dann etwas nicht ganz so läuft, und davon kann man in einer Situation wie einer Übernahme oder Nachfolge stets ausgehen, so darf dies nicht sofort das gesamte Projekt gefährden. Offensichtlich werden in der Praxis zu wenig Vorsorgen getroffen und die Zukunft zu optimistisch oder überhaupt falsch eingeschätzt. Die befragten Berater zeigten auf, dass in 75,34 % von gescheiterten Nach-

folgen und Übernahmen ein häufiger Grund das Entwickeln falscher oder zu optimistischer Pläne darstellt.

Wie man nun richtig plant und Reserven einbaut oder auch das Risiko der Planungen mittels Monte-Carlo-Simulation abschätzt, zeigt der Beitrag „Planung ist falsch – damit Planungen mehr als das Papier wert sind“ auf.

K. Nachfolgelösungen

Neben den Erkenntnissen aus der Studie soll dargestellt werden, welche grundsätzlichen Nachfolgelösungen aus rechtlicher Sicht angedacht werden können.

Das vorliegende Buch schließt daher mit dem Kapitel „Nachfolgelösungen – Darstellung üblicher Vorgänge im Überblick“ ab.

