

# Woran scheitern Übernahmen bzw. Nachfolgen bei Klein- und Mittelunternehmen?

*Eine Studie von Mag. Harald Schützinger für das Managementcenter Nord*





# Woran scheitern Übernahmen bzw. Nachfolgen bei Klein- und Mittelunternehmen?

*Eine Studie von Mag. Harald Schützinger für das Managementcenter Nord*

## ABSTRACT

In Österreich wird von Jahr zu Jahr prognostiziert, dass jeweils in den nächsten 5 Jahren ungefähr 60.000 Unternehmen zur Übergabe an Übernehmer bzw. Nachfolger anstehen. Zahlreiche Übernahmen scheitern.

Es stellt sich daher die Frage, woran Betriebsübernahmen in der Regel scheitern. Einen guten Überblick zu diesem Problemfeld haben die jeweils betreuenden Berater. Daher wurden österreichische Steuer- und Unternehmensberater befragt, woran deren zu betreuenden Klienten aufgrund von Übernahmen bzw. Nachfolgen gescheitert sind.

Die 232 Antworten werden in diesem Artikel zusammengefasst.

*Keywords: Übernahme, Übergabe, Nachfolge, M&A Merger  
and Akquisition, Scheitern von Unternehmensübernahmen,  
Betriebsübergabe, Erfolgsfaktoren von Betriebsübernahmen*

## Einführung und Problemstellung

---

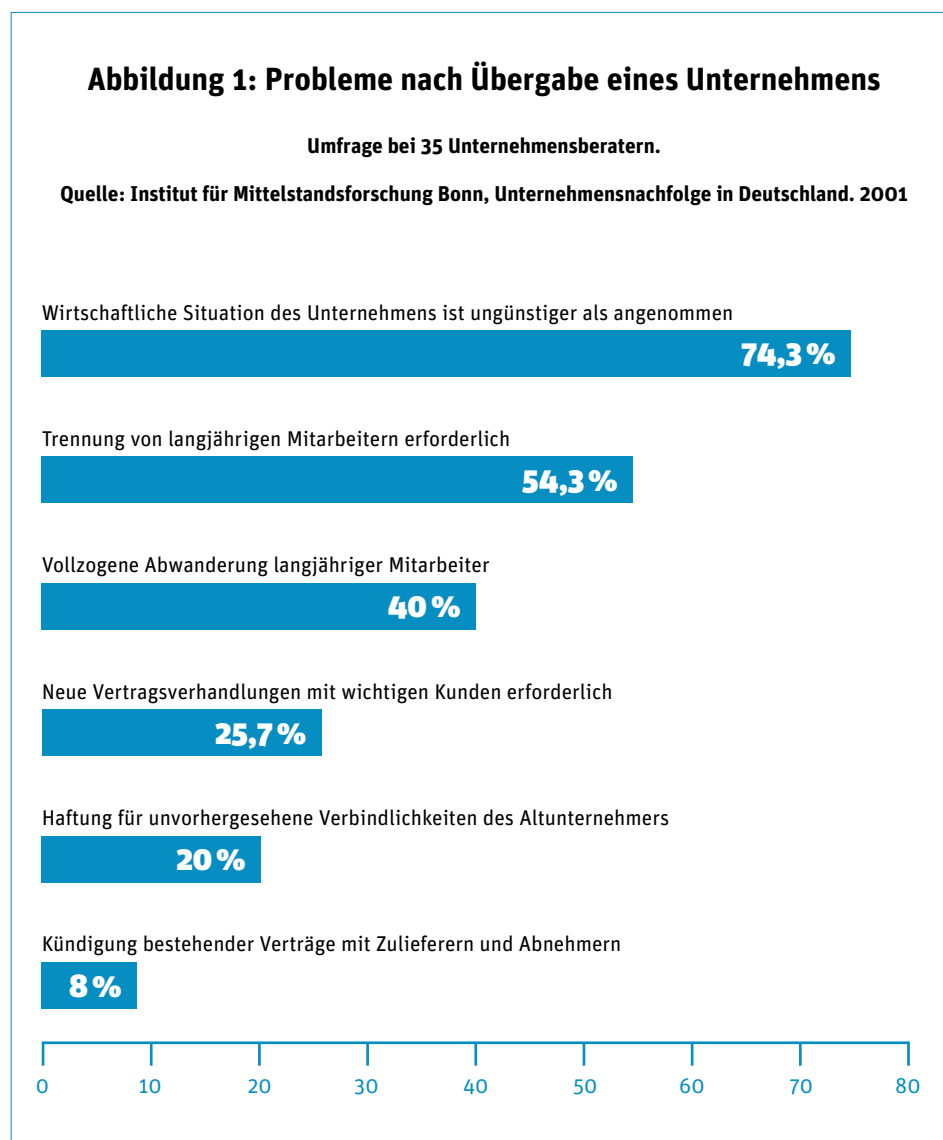
Blickt man 5 Jahre nach vorne, so identifiziert man in der Regel um die 60.000 Unternehmen in Österreich, welche zur Übergabe anstehen. Zahlreiche Unternehmen werden nach der Übernahme langfristig erfolgreich bleiben. Andere werden jedoch scheitern. Unter Scheitern kann verstanden werden, dass die Übernahme oder Nachfolge erst gar nicht zustande kommt, dass es nach der Übernahme zu einer Rückabwicklung kommt, dass der übernommene Betrieb aufgegeben werden muss (mit aber auch ohne Insolvenz) oder dass der übernommene Betrieb nachhaltig Verluste schreibt oder sich der Kaufpreis für den Übernehmer bzw. Nachfolger mittelfristig nicht amortisiert.

*„Insgesamt lässt sich festhalten, dass rd. 62 % der potenziellen Übergabefälle als langfristig erfolgreich angesehen werden können. Als maßgeblichste Gründe für das Scheitern von Unternehmensübertragungen sind Spannungen im Verhältnis zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn, die Nichteinbeziehung des/der NachfolgerIn in die Nachfolgeplanung sowie die mangelnde Einbeziehung externer Unterstützung zu nennen.“ (KMU Forschung Austria - Austrian Institute for SME Research; Mandl, Irene; Dörflinger, Céline; Gavac, Karin, 2008, S. 7)*

Gerade bei Familienunternehmen kommt dazu, dass die Übernahme an vorbestimmte Kinder innerlich von Übergeberseite aus erwartet wird, was zu intrapersonellen wie interpersonellen Konflikten führen kann. Oftmals wird vergessen eine Alternative zur Familienübergabe aufzubauen. Lipfert verweist auf eine Studie des IfM – Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, wo erhoben wurde, dass sich 74,5 % der Unternehmensinhaber eine Fortführung im Familienbesitz wünschen, dies aber tatsächlich nur zu 43,8 % der Fall ist. (Lipfert, 2013, S. 20)

*„Dem Übergeber bleibt daher nichts anderes übrig, als sich auf alle Eventualitäten, sei es die Übernahme oder Verweigerung der Übernahme durch die Kinder einzustellen.“ (Lipfert, 2013, S. 67)*

Eine Befragung unter 35 deutschen Unternehmensberatern zeigte auf, dass diese für das Scheitern am häufigsten orteten, dass die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ungünstiger als angenommen war (siehe die folgende Abbildung).



Quelle: (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), 2003, S. 18)

Brückner hat in ihrer Dissertation die Phase des Generationswechsels in Familienbetrieben untersucht und kommt im Rahmen ihrer Konklusion unter anderem zu folgenden Handlungsempfehlungen, um möglichst ein Scheitern zu verhindern:

Mindestens eine Generation sollte als „Konfliktstil“ Zusammenarbeit wählen oder zumindest auf die Suche von Kompromissen setzen und keinesfalls auf Machteinsatz d.h. z.B. auf bewusste oder unbewusste Druckmittel setzen. Dann sollte das Bewusstsein aufgebaut werden, dass besonders die Akzeptanz bestimmter Ähnlichkeiten aber vor allem auch Unterschiede in Charakter und Wahrnehmung gefördert werden muss. Es wird sogar darauf hingewiesen, dass offensichtlich Übergaben besser gelingen, wenn die Unterschiede

**Offensichtlich  
gelingen Über-  
gaben besser,  
wenn die Unter-  
schiede groß  
sind.**

besonders groß sind (z.B. erscheinen geschlechterübergreifende Übergaben erfolgreicher zu sein). Auch gerade Entscheidungen zur Neuerung und Veränderung wie z.B. personelle Umstrukturierungen sollten dem Übernehmer überlassen werden bzw. sollten die Nachfolger bei diesen Vorhaben vom Übergeber unterstützt werden. Der laufende Austausch im Übernahmeprozess zwischen Übergeber und Übernehmer muss äußerst intensiv geführt werden. Brückner empfiehlt darüber hinaus unbedingt die Erstellung eines Nachfolgekonzeptes und schreibt insbesondere diesem Aspekt hohe Bedeutung für eine erfolgreiche Übernahme zu. Durch eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten sollen Konflikte vermieden werden und nicht nur der Nachfolger braucht Zeit in seine Rolle hineinzuwachsen, sondern auch der Übergeber sollte die nötige Zeit bekommen, den Loslösungsprozess vollziehen zu können. Das Testen des persönlichen Typus sowohl auf Übergeber- wie Übernehmerseite kann kritische Themen sichtbarer und daher bewältigbarer machen. Das Einbeziehen von Beratern, die neben der rechtlichen und wirtschaftlichen Seite auch die psychodynamischen Faktoren einbeziehen können, wird vorgeschlagen. (Brückner, 2011, S. 248 ff.)

**Durch eine klare  
Trennung der  
Verantwortlich-  
keiten werden  
Konflikte ver-  
mieden.**



Je nach Kontext verschiedener Studien und je nach Erhebungsmethode, kommen logischerweise auch andere Faktoren heraus, die besonders für das Scheitern von Übernahmen verantwortlich sind. In Familienunternehmen werden typischerweise andere Faktoren zum Scheitern führen wie bei nicht im Familienbesitz befindlichen Klein- und Mittelunternehmen. Eine Erhebung bei den Übergebern wird zu anderen Ergebnissen führen, als wenn man die Berater oder die Übernehmer interviewt.

Lipfert kommt zur Conclusio:

*„Grundsätzlich ist festzustellen, dass bei allen Interviewten starke Emotionen erkennbar waren.“ (Lipfert, 2013, S. 101)*

Das Vorhandensein von Emotionen verstellt jedoch womöglich den Blick für die richtigen Ursachen für das Scheitern von Übernahmen. Darüber hinaus werden in den oben zitierten Quellen zum Teil nur wenige Personen interviewt, was zwar im Rahmen von Fallstudien wissenschaftlich geeignet ist, aber nicht zwingend zu allgemein gültigen Aussagen führt.

**Aus der Vogelperspektive lassen sich die Gründe des Scheiterns am besten untersuchen.**

Die Emotionen und die damit womöglich starken Einflüsse auf die Ergebnisse bekommt man am besten in den Griff, wenn man die Vogelperspektive einnehmen kann und von dieser Perspektive aus betrachtet, was die Hauptgründe für das Scheitern von Übernahmen sind. Nahezu in allen Unternehmensübergaben in Österreich werden Steuerberater eingebunden. Daher ist diese Zielgruppe besonders gut geeignet aus der Vogelperspektive die Fragen zu beantworten. Darüber hinaus sind Unternehmensberater, die als spezielle Qualifikation das Beraten und Steuern in Übergabe- und Übernahmeprozessen haben, ebenfalls sehr gut geeignet, die betreffenden Fragen zu beantworten.



## Methode und Auswertung

---

Die Vogelperspektive einzunehmen, 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 Steuerberater im Zeitraum April, Mai, Juni 2013 ein Online-Fragebogen mit 31 Fragen vorgelegt. Neben den Steuerberatern wurde der Fragebogen auch allen Unternehmensberatern, die Mitglied der Expertengruppe 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](http://www.managementcenternord.at)), die auch der Expertengruppe Übergabeconsultants der Wirtschaftskammer Österreich angehören, um deren Ergänzungen gebeten. Alle Inputs wurden geclustert und zu dem unten stehenden Fragebogen verdichtet.

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



Der Fragebogen wurde wie folgt eingeleitet:

*„Besten Dank für Ihren wertvollen Input zu unserer Studie!  
Woran scheitern Übernahmen bzw. Nachfolgen bei Klein- und Mittelunternehmen? Was sind die typischen und größten Probleme?  
Gemeint ist die Phase vom Übernahminteresse bis zur Führung des übernommenen Betriebes. Fassen Sie den Begriff „Scheitern“ weit.  
Unter Scheitern kann verstanden werden, dass die Übernahme oder Nachfolge erst gar nicht zustande kommt, dass es nach der Übernahme zu einer Rückabwicklung kommt, dass der übernommene Betrieb aufgeben muss (mit aber auch ohne Insolvenz) oder dass der übernommene Betrieb nachhaltig Verluste schreibt oder sich der Kaufpreis nicht amortisiert. Bitte setzen Sie zu jeder Aussage Ihre Bewertung.  
Denken Sie bei den Fragen nicht an gelungene, sondern nur an gescheiterte Übernahmen bzw. Nachfolgen und beantworten Sie jede Frage damit, wie häufig dieser Aspekt bei den gescheiterten Übernahmen / Nachfolgen als Teilgrund für das Scheitern die Ursache war.  
Das Raster ist eingeteilt in:  
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  
Sonderspalte = kann ich nicht beurteilen“*

*(Schützinger, Woran scheitern Übernahmen, 2013)*

In der folgenden Abbildung finden sich alle Fragen samt allen Beantwortungen. Die Antworten wurden einerseits zusammengefasst, indem der Durchschnitt gebildet wurde. In der vorletzten Spalte befindet sich auch der Rang dieses Durchschnitts. Darüber hinaus wurde der Anteil jener Antworten, die 1 (trifft so gut wie immer zu), 2 (trifft sehr häufig zu) oder 3 (trifft häufig) angegeben haben, in Relation zur Gesamtanzahl der bewertenden Antworten (von 1 bis 7) gesetzt. In der letzten Spalte findet sich hierzu auch der Rangplatz.

### Abbildung 2: Die Umfrageergebnisse

| FRAGEN   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | nicht beurteilen | Durchschnitt alle | Angabe 1, 2, 3 in % von allen | Rang Durchschnitt | Rang 1, 2, 3 Angabe |
|--|----|----|----|----|----|----|----|------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| <b>PREIS ZU HOCH:</b><br>Die Preisvorstellung des Übergebers ist zu hoch.  | 19 | 82 | 67 | 41 | 13 | 5  | 0  | 5                | 2,83              | 74,01%                        | 2,00              | 3,00                |
| <b>PLANUNG FALSCH:</b><br>Die Planungen des Übernehmers sind zu optimistisch.  | 11 | 76 | 81 | 29 | 20 | 5  | 1  | 9                | 2,96              | 75,34%                        | 3,00              | 1,00                |
| <b>ÜBERGEBER BLEIBT AN DER MACHT:</b> Der Übergeber lässt zu wenig los, sodass der Übernehmer zu wenig durchsetzen kann.   | 18 | 75 | 63 | 35 | 24 | 13 | 0  | 4                | 3,05              | 68,42%                        | 5,00              | 7,00                |
| <b>08/15-VERTRÄGE:</b><br>Die Verträge sind zu unklar, bzw. zu wenig konkretisiert, sodass es idF zu Unstimmigkeiten oder Nachteilen kommt.  | 6  | 41 | 53 | 39 | 47 | 25 | 11 | 10               | 3,90              | 45,05%                        | 21,00             | 20,00               |
| <b>ERBRECHTLICHE STREITIGKEITEN:</b><br>Es entstehen erbrechtliche Streitigkeiten unter den Übernehmern.   | 4  | 28 | 47 | 45 | 45 | 29 | 11 | 23               | 4,10              | 37,80%                        | 23,00             | 23,00               |
| <b>NICHT ALLES BEDACHT:</b> Die Vertragsgestaltung löst unvorhergesehene Folgekosten und Folgeprobleme aus. (z.B. rechtliche Änderungen wie beispielsweise „Anpassung der Mieten“ übersehen, etc.) | 6  | 31 | 57 | 40 | 55 | 28 | 7  | 8                | 3,98              | 41,96%                        | 22,00             | 21,00               |
| <b>KULTUR- UND FÜHRUNGSVERÄNDERUNG:</b> Kulturveränderung aufgrund eines anderen Führungsstils des Übernehmers führt zu Problemen (z.B. Demotivation der Mitarbeiter, etc.).                       | 12 | 39 | 67 | 50 | 36 | 15 | 0  | 13               | 3,47              | 53,88%                        | 12,00             | 15,00               |
| <b>WIRTSCHAFTLICHE SITUATION:</b> Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist negativer als erwartet (stellt sich erst nach Übernahme heraus).  | 7  | 60 | 76 | 44 | 27 | 11 | 1  | 6                | 3,27              | 63,27%                        | 9,00              | 9,00                |

Quelle: (Schützing, Woran scheitern Übernahmen, 2013)

Abbildung 2: Die Umfrageergebnisse (Fortsetzung)

| FRAGEN  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | nicht beurteilen | Durchschnitt alle | Angabe 1, 2, 3 in % von allen | Rang Durchschnitt | Rang 1, 2, 3 Angabe |
|---|----|----|----|----|----|----|----|------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| <b>GESCHÄFTSMODELL:</b> Das Geschäftsmodell ist schon auf Übergeberseite nicht zukunftssträftig oder kann von Übernehmerseite nicht entsprechend entwickelt werden.     | 5  | 50 | 70 | 49 | 30 | 18 | 2  | 8                | 3,50              | 55,80%                        | 13,00             | 12,00               |
| <b>ÜBERGEBERERFOLGSABHÄNGIGKEIT:</b> Der Erfolg hängt zu stark vom Übergeber ab (z.B. Netzwerk des Übergebers) und konnte nicht übertragen werden.                      | 12 | 74 | 72 | 33 | 22 | 15 | 0  | 4                | 3,11              | 69,30%                        | 6,00              | 5,00                |
| <b>KONKURRENZSITUATION:</b> Die Mitbewerber nützen die Übernahmesituation und unterfahren den Markt.  | 0  | 16 | 31 | 42 | 55 | 53 | 13 | 22               | 4,65              | 22,38%                        | 30,00             | 30,00               |
| <b>FINANZIERBARKEIT:</b> Die Übernahme ist nicht finanzierbar.  | 11 | 50 | 71 | 46 | 27 | 25 | 0  | 2                | 3,45              | 57,39%                        | 10,00             | 10,00               |
| <b>FÖRDERUNGEN:</b> Erwartete Förderungen werden nicht erteilt.   | 8  | 20 | 32 | 43 | 57 | 40 | 9  | 23               | 4,33              | 28,71%                        | 27,00             | 27,00               |
| <b>RENDITE ZU GERING:</b> Das Investment rechnet sich für den Übernehmer nicht mit einer ausreichenden Rendite.   | 7  | 51 | 68 | 51 | 33 | 14 | 3  | 5                | 3,47              | 55,51%                        | 11,00             | 13,00               |
| <b>KEINE SYNERGIEN:</b> Die Synergien, die sich der Übernehmer erhofft, treten nicht ein.   | 3  | 40 | 54 | 57 | 37 | 15 | 4  | 22               | 3,70              | 46,19%                        | 17,00             | 19,00               |
| <b>KEIN BUSINESSPLAN BZW. CONTROLLING:</b> Der Übernehmer hat keinen Businessplan erstellt und ist in der Folge im Blindflug unterwegs.                                 | 12 | 42 | 63 | 41 | 33 | 33 | 4  | 4                | 3,68              | 51,32%                        | 16,00             | 16,00               |
| <b>EIGENMITTEL-MANGEL:</b> Der Übernehmer hat zu wenig Eigenmittel aufgebracht. Der hohe Fremdfinanzierungsgrad bringt das Unternehmen in der Folge in Schwierigkeiten. | 30 | 82 | 62 | 26 | 16 | 15 | 0  | 1                | 2,83              | 75,32%                        | 1,00              | 2,00                |

Quelle: (Schützinger, Woran scheitern Übernahmen, 2013)

**Abbildung 2: Die Umfrageergebnisse (Fortsetzung)**

| FRAGEN   | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | nicht beurteilen | Durchschnitt alle | Angabe 1, 2, 3 in % von allen | Rang Durchschnitt | Rang 1, 2, 3 Angabe |
|--|---|----|----|----|----|----|----|------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| <b>KUNDENSCHWUND:</b> Nach der Übernahme springen wesentliche Kunden ab.   | 6 | 24 | 66 | 56 | 55 | 21 | 1  | 3                | 3,86              | 41,92%                        | 20,00             | 22,00               |
| <b>MITARBEITERSCHWUND:</b> Nach der Übernahme springen wesentliche Mitarbeiter ab.   | 3 | 25 | 47 | 57 | 61 | 33 | 3  | 3                | 4,13              | 32,75%                        | 24,00             | 26,00               |
| <b>LIEFERANTENSCHWUND:</b> Nach der Übernahme springen wesentliche Lieferanten ab.   | 2 | 15 | 19 | 28 | 61 | 78 | 22 | 7                | 5,01              | 16,00%                        | 31,00             | 31,00               |
| <b>GESCHÄFTSFELDER GEHEN VERLOREN:</b> z.B. Mitarbeiter machen sich selbstständig und ziehen wesentliche Kunden / Marktpotenziale ab.  | 1 | 27 | 49 | 52 | 52 | 36 | 5  | 10               | 4,15              | 34,68%                        | 25,00             | 25,00               |
| <b>HAFTUNGSFOLGEN:</b> Es entstehen Haftungen für unvorhergesehene Verbindlichkeiten des Altunternehmers.  | 0 | 16 | 39 | 45 | 54 | 56 | 12 | 10               | 4,59              | 24,77%                        | 29,00             | 29,00               |
| <b>UNTERNEHMEN ZU KLEIN:</b> Das zu übergebende Unternehmen ist zu klein, sodass niemand Geld dafür zahlt.   | 9 | 52 | 45 | 44 | 31 | 29 | 7  | 15               | 3,70              | 48,85%                        | 18,00             | 18,00               |
| <b>UNTERNEHMEN ZU ERFOLGREICH = ZU TEUER:</b> Das zu übergebende Unternehmen hat eine so gute wirtschaftliche Performance, sodass niemals der Ertragswert von einem Übernehmer aufgebracht wird. | 3 | 29 | 45 | 35 | 54 | 37 | 14 | 15               | 4,27              | 35,48%                        | 26,00             | 24,00               |
| <b>NEU GRÜNDEN STATT ÜBERNEHMEN:</b> Ein potenzieller Übernehmer kann idR das zu übernehmende Geschäft einfacher neu gründen anstatt ein Unternehmen zu übernehmen.                              | 8 | 42 | 58 | 43 | 34 | 26 | 8  | 13               | 3,74              | 49,32%                        | 19,00             | 17,00               |

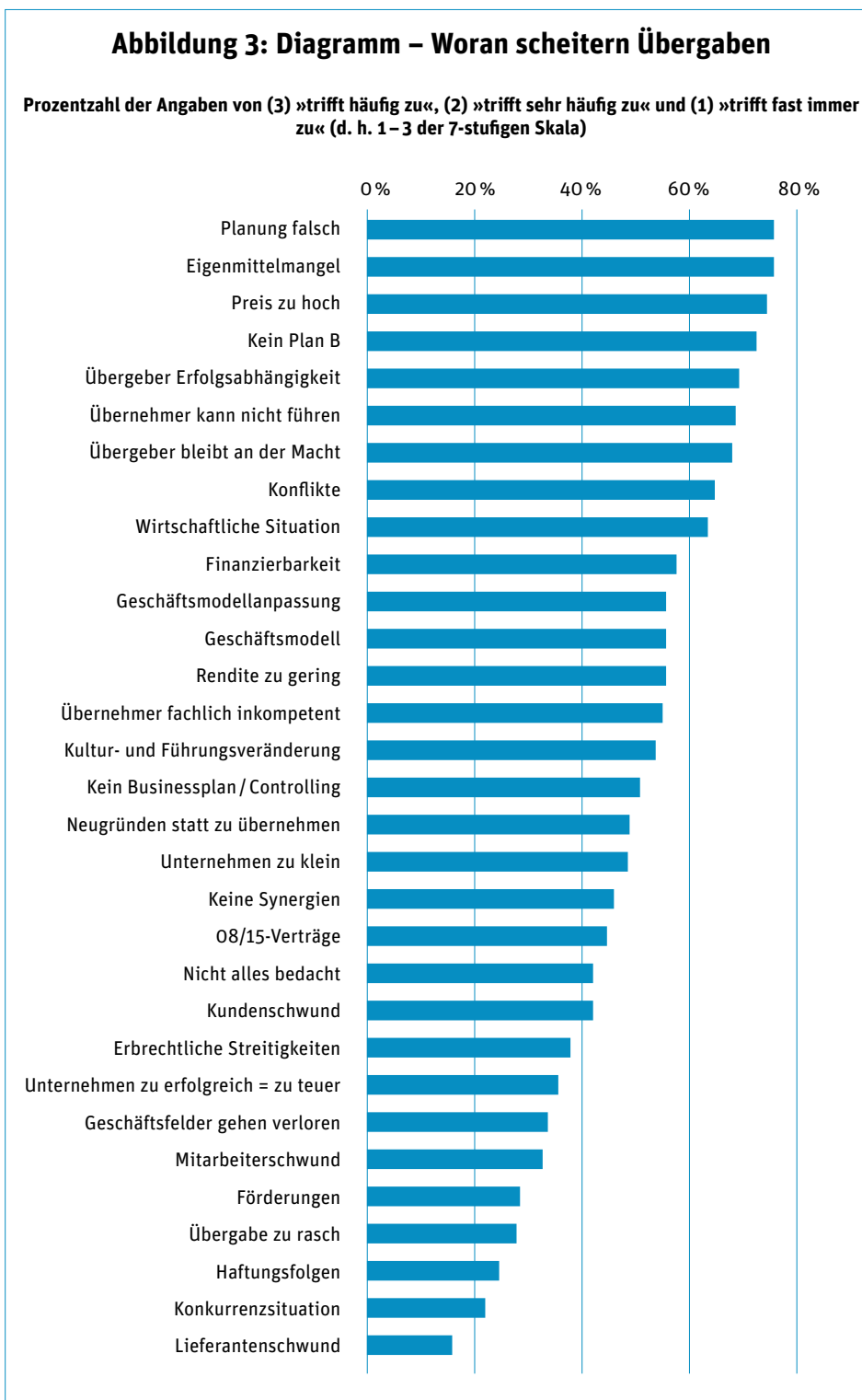
Quelle: (Schützinger, Woran scheitern Übernahmen, 2013)

Abbildung 2: Die Umfrageergebnisse (Fortsetzung)

| FRAGEN   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | nicht beurteilen | Durchschnitt alle | Angabe 1, 2, 3 in % von allen | Rang Durchschnitt | Rang 1, 2, 3 Angabe |
|--|----|----|----|----|----|----|----|------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| <b>ÜBERNEHMER FACHLICH IN-KOMPETENT:</b> Der Übernehmer soll z.B. zwar aus der Familie sein, ist jedoch fachlich nicht geeignet, das Unternehmen zu übernehmen.                            | 5  | 42 | 76 | 44 | 33 | 23 | 2  | 7                | 3,60              | 54,67%                        | 15,00             | 14,00               |
| <b>ÜBERNEHMER KANN NICHT FÜHREN:</b> Der Übernehmer soll z.B. zwar aus der Familie sein, ist jedoch hinsichtlich der Führungsfähigkeiten nicht in der Lage, das Unternehmen zu übernehmen. | 6  | 58 | 91 | 35 | 22 | 12 | 0  | 8                | 3,20              | 69,20%                        | 7,00              | 6,00                |
| <b>GESCHÄFTSMODELL ANPASSUNG:</b> Das Geschäftsmodell wurde zu wenig an die Stärken des Übernehmers angepasst bzw. ist nicht auf den Übernehmer anpassbar.                                 | 2  | 35 | 84 | 45 | 34 | 13 | 3  | 16               | 3,58              | 56,02%                        | 14,00             | 11,00               |
| <b>ÜBERGABE ZU RASCH:</b> Der Übergeber zieht sich zu schnell zurück, sodass der Übernehmer zu wenig in den Betrieb hineinwächst.  | 1  | 19 | 42 | 54 | 38 | 55 | 12 | 11               | 4,46              | 28,05%                        | 28,00             | 28,00               |
| <b>KONFLIKTE:</b> Konflikte zwischen Übernehmer und Übergeber und in der Familie können nicht ausreichend aufgelöst werden (z.B. Beiräte, Familienräte funktionieren nicht).               | 8  | 67 | 67 | 37 | 25 | 15 | 0  | 13               | 3,22              | 64,84%                        | 8,00              | 8,00                |
| <b>KEIN PLAN B:</b> Es gibt keine Pläne für Notszenarien (z.B. frühzeitiges Ableben des Übergebers oder auch Übernehmers, etc.).   | 26 | 73 | 62 | 25 | 17 | 15 | 4  | 10               | 2,98              | 72,52%                        | 4,00              | 4,00                |

Quelle: (Schützinger, Woran scheitern Übernahmen, 2013)

In der folgenden Abbildung wurde nach dem Prozentanteil sortiert, die 1, 2 oder 3 in Relation zu allen Angaben angegeben haben.



Quelle: 232 Antworten von österreichischen Steuer- und Unternehmensberatern, erstellt vom Managementcenter Nord e.V., Mag. Harald Schützinger, Studie 06 2013

## Erkenntnis und Handlungsempfehlung

Die Steuer- und Unternehmensberater sehen eine hohe Verantwortung beim Übernehmer. Dieser scheitert sehr häufig (was über 75 % so sehen), da er zu optimistisch plane. Als Handlungsempfehlung kann daher gegeben werden, dass ausreichend Risikopuffer in die Übernahmekonzepte eingebaut werden. Die Bedeutung von guten Nachfolgekonzepten (wie von Brückner gefordert) bestätigt sich auch in der vorliegenden Untersuchung.

Fast gleich wahrscheinlich für das Scheitern von Übernahmen ist das mangelnde Eigenkapital. Der Übernehmer sollte sein Abenteuer nur eingehen, wenn ausreichend Eigenkapital im Unternehmen vorhanden ist, sei es, dass der Übernehmer dieses mit ausreichend Eigenkapital ausstattet oder genügend Eigenkapital vom Übergeber im Unternehmen verbleibt. Hier haben

**Eine Übergabe sollte zu jenem Zeitpunkt erfolgen, zu dem der Unternehmenswert am höchsten ist.**

auch die Übergeber die Verantwortung für das Erreichen einer Win-Win-Situation das Unternehmen vor Übergabe hinsichtlich des Vermögens und damit des Eigenkapitals nicht auszuhöhlen. Zu diesem Thema passt auch gleich der nächst gereichte Punkt: Der Preis ist häufig zu hoch. Einerseits muss der Übergeber oft von den Erträgen aus der Unternehmensübergabe (z.B. Verkauf) den Erhalt seines Lebensstandards im Alter finanzieren, andererseits ist die Frage, ob hierfür wirklich ausreichend Unternehmenswert geschaffen wurde. Häufig werden in den letzten Jahren vor der Übergabe noch Unternehmenswerte (z.B. mangels Energie des Übergebers) vernichtet; eine Übergabe sollte daher zu jenem Zeitpunkt erfolgen, zu dem der Wert des Unternehmens am höchsten ist. Danach ist die Gefahr für eine win-lose oder lose-win oder lose-lose – Situation größer, denn entweder verlangt der Übernehmer zu viel oder er kann womöglich nicht von den Erträgen aus der Übergabe sein gewünschtes Leben bestreiten.

Oftmals wird vergessen, dass es anders kommt, als man denkt. Bereits die oben angeführte Studie, dass 74,5 % eine Fortführung im Familienbesitz wün-



schen, aber nur 43,8 % dies dann in Realität umsetzen können, zeigt auf, dass stets ein Plan B zu entwickeln ist. Es gibt oftmals keine Pläne für Notszenarien (z.B. frühzeitiges Ableben des Übergebers oder auch Übernehmers, etc.); dies sehen über 72 % als häufigen Scheiterungsgrund von Übernahmen.

Zwischen 70 und 60 % sehen die Berater als Grund des Scheiterns an, dass das Unternehmen einfach zu abhängig vom Übergeber war und die entsprechenden Erfolgsfaktoren wie z.B. Netzwerke nicht ausreichend übergeben werden konnten, bzw., dass der Übernehmer zwar das Unternehmen auch übernehmen soll, jedoch gar nicht die nötigen Führungseigenschaften besitzt; häufig bleibt der Übergeber an der Macht, es entstehen Konflikte und die wirtschaftliche Situation des zu übergebenden Betriebes sieht schlechter als gedacht aus.

**Oft scheitern  
Übergaben, weil  
die Unternehmen zu ab-  
hängig vom  
Übergeber sind.**



Als Handlungsempfehlung zu diesen Aspekten kann daher abgeleitet, dass die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten sind und diese mit ausreichendem Vorlauf durch Einbindung der Übernehmer zu übertragen sind.

Vor Aufnahme eines neuen Mitarbeiters der Führungsebene, wird dieser in der Regel ausreichend getestet (z.B. mittels Assessment Center). Dem folgend sollte doch auch der Übernehmer stets auf seine Führungsfähigkeiten hin ge-

testet werden bzw. zumindest sollte sich jeder Übernehmer selbst soweit checken lassen, ob er in der Lage ist, das Unternehmen zu führen.

**Verträge, die die Verantwortungen regeln, sollten aufgebaut werden.**

Bauen Sie möglichst Verträge auf, welche die Verantwortungen klar regeln, sodass ein Übergeber auch wirklich übergibt und nicht indirekt an der Macht bleibt. Die wirtschaftliche Situation sollte von einem Fachmann ungeschminkt samt allen Potenzia-

len beurteilt werden und bevor Konflikte auftreten sollte rechtzeitig mit Mediation begonnen werden oder auch wie oben bereits angeführt und von Brückner vorgeschlagen laufend im Übergabeprozess ausreichend und periodisch zwischen Übergeber und designierten Übernehmer kommuniziert werden.

## Literaturverzeichnis

---

**Brückner, C. (2011).** Der Nachfolger kommt! Eine Analyse des Generationenwechsels in Familienunternehmen. München: Rainer Hampp Verlag.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA).** (2003). Unternehmensnachfolge - die optimale Planung. Baden-Baden: Koelblin-Fortuna-Druck GmbH.

**KMU Forschung Austria - Austrian Institute for SME Research; Mandl, Irene; Dörfinger, Céline; Gavac, Karin;. (2008).** Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs (Zusammenfassung). Wien: KMU Forschung Austria.

**Lipfert, G. (2013).** Emotionale Herausforderungen bei Betriebsübergaben in Familienunternehmen. Linz: TRAUNER Verlag.

**Schützinger, H. (23. 06 2013).** Woran scheitern Übernahmen. Studie unter 232 Beratern. Sonnberg bei Linz, Österreich: Managementcenter Nord e.V.

© **Managementcenter Nord e.V.**

[www.managementcenter-nord.at](http://www.managementcenter-nord.at)

[info@managementcenter-nord.at](mailto:info@managementcenter-nord.at)

**Kontakt:**

Mag. Harald Schützing,

Südanger 27, 4202 Sonnberg,

Mobil: +43 664 241 39 80

[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

[forschungsstudie@managementcenter-nord.at](mailto:forschungsstudie@managementcenter-nord.at)



**Managementcenter Nord**

---