

Förderungen für das FPÖ-Bildungsinstitut und die Freiheitliche Akademie Seite 36

Die TKK schreibt ein Frequenzpaket aus dem Bereich 3,4 bis 3,6 GHz aus Seite 37

Die Hirsch Servo AG veröffentlicht ihre Bilanz zum 30. Juni 2013 Seite 39

Woran Nachfolger scheitern

Zu viel Optimismus, zu wenig Eigenkapital, zu hoher Preis als Stolpersteine.

Von Andrea Möchel

Wien. In der Biografie jedes Unternehmens gibt es kritische Phasen, die über Fortbestand und Scheitern entscheiden. Neben der Firmengründung ist vor allem die Übergabe an einen Nachfolger ein besonders heikler Moment. Mit seiner Studie „Woran scheitern Übernahmen beziehungsweise Nachfolgen bei Klein- und Mittelunternehmen?“ hat Unternehmensberater Harald Schützinger die häufigsten Fallstricke für Nachfolger eruiert.



232 Experten für Firmenübergaben, darunter Steuerberater, Unternehmensberater und Übergabeconsultants wurden für das Projekt des Managementcenters Nord befragt. Ihre „Vogelperspektive“ sollte verhindern, dass Emotionen den Blick auf die tatsächlichen Ursachen für ein Scheitern trüben.

Zu viel Optimismus

75 Prozent der befragten Experten werteten die zu optimistische Planung des Übernehmers als besonders häufiges Problem. „Das war für mich überraschend, denn bei Nachfolgen kennt man doch die Performance des zu übernehmenden Unternehmens über lange Jahre hinweg, sodass man durchaus eine entsprechende Planungsgenauigkeit hinbekommen könnte“, zeigt sich Studienautor Schützinger verwundert. „Offensichtlich sind die Nachfolger aber so euphorisch, dass sie meinen, so viel in naher Zukunft ändern zu können, dass es gleich viel besser laufen wird, was dann leider oft nicht so eintritt.“ Ebenfalls rund 75 Prozent der für die Studie

Befragten machten mangelndes Eigenkapital als große Gefahr aus. „Der Übernehmer sollte sein Abenteuer nur eingehen, wenn ausreichend Eigenkapital im Unternehmen vorhanden ist, sei es, dass er dieses mit ausreichend Eigenkapital ausstattet oder genügend Eigenkapital vom Übergeber im Unternehmen verbleibt“, rät Schützinger.

Er warnt vor einem weiteren Faktor, der das Scheitern einer Übernahme begünstigt: ein zu hoher Preis. Der Übergeber müsse oft von den Erträgen aus der Firmenübergabe seinen Lebensabend finanzieren, ob hierfür auch ausreichend Unternehmenswerte geschaffen wurden, sei aber oft fraglich. Schützinger: „Eine Übergabe sollte daher generell zu

jenem Zeitpunkt erfolgen, zu dem der Wert des Unternehmens am höchsten ist.“

In die Zukunft blicken

Das Fehlen eines Businessplans bezeichnen 51 Prozent der Experten als wesentlichen Faktor für das Scheitern von Nachfolgen. „Häufig wird kein Businessplan erstellt, da ohnedies in der Familie übergeben wird und man einfach nur auf die vergangenen Bilanzen schaut“, erklärt sich Schützinger das Ergebnis. „Vor allem, wenn keine besondere Finanzierung für den Nachfolger aufgestellt werden soll, gibt es auch keine Institution, die einen Businessplan verlangt.“ Dabei sei der Prozess der Businessplan-Erstellung weitaus wesentlicher als

das Ergebnis selbst, so der Strategieexperte. „Bei der Erstellung werden jedem Übernehmer und Nachfolger die Erfolgsfaktoren bewusst, die es in der Folge zu beachten gilt.“

Daneben kann auch das Fehlen eines Notfallplans, zum Beispiel für das frühzeitige Ableben des Übergebers oder des Übernehmers, eine Firma existenziell gefährden. Spezielle Probleme verursacht ein fehlender Plan B, wenn der Nachfolger ein Familienmitglied sein soll. Nicht immer will oder kann der geplante Nachfolger die Aufgabe auch bewältigen. So hat das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn erhoben, dass fast 75 Prozent der Firmeninhaber eine Fortführung im Familienbesitz wünschen, dies

aber tatsächlich nur zu knapp 43 Prozent der Fall ist. „Rechtzeitig mit der Übergabe anfangen, und obwohl es vielleicht klar erscheint, wer der designierte Nachfolger ist, auch einen Plan B entwickeln“, rät Schützinger. Außerdem: Darauf achten, dass der Nachfolger auch die nötigen Führungseigenschaften besitzt. „Vor Aufnahme eines neuen Mitarbeiters in die Führungsebene wird dieser in der Regel ausreichend getestet. Dem folgend sollten auch Familienmitglieder auf ihre Führungsfähigkeiten hin gecheckt werden.“

Die Studie belegt außerdem die Bedeutung externer Berater im Übernahmeprozess. „Bei den Hardfact-Themen wie der Erb-, abgaben- und unternehmensrechtlichen Optimierung benötigt man unbedingt einen Berater. Das Thema ist komplex, und Fehler können viel Geld kosten“, weiß Schützinger.

„Meist wird aber vergessen, dass die Softfact-Themen genauso wichtig sind.“ Auch diese könne der Berater begleiten und steuern, indem er etwa Konflikte sichtbar macht, eventuell eine Mediation durchführt oder mithilft, das Geschäft auf den Übernehmer und seine Stärken zuzuschneiden. „Der Berater ist der Übersetzer unterschiedlicher Wahrnehmungen“, sagt Schützinger. „Aber Achtung: Viele Köche verderben den Brei.“ Gerade in Familienbetrieben sollte man nur wenige Berater einsetzen. „Am besten einen Berater, der für beide Generationen die rechtlichen Thematiken optimiert und betriebswirtschaftliche Aspekte wie Nachfolgekonzepte entwickelt. Auch hier gilt: Lieber das Einende als das Teilende suchen.“ ■



Ohne Zahlen geht es nicht: Das Fehlen eines Businessplans führt oft zum Scheitern. Foto: Ocean/Corbis

Kostenloser Download der Studie unter www.unternehmensnachfolge-kmu.at/

Firmen-Visitenkarte mit amtlichen Daten

Wiener Start-up Kompany mit Produktinnovation.

Wien. Das Wiener Start-up Kompany, das im Internet amtliche Firmenbuchauszüge und Bonitätsauskünfte von 21 Millionen Gesellschaften aus 25 Ländern aufbereitet, bietet nun kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine Firmen-Visitenkarte mit amtlichen Daten an.

„Immer mehr Unternehmen haben uns gefragt, ob sie nicht die Informationen, die wir anzeigen, selbst um Logo oder Kontaktdaten erweitern können“, erzählt Mitgründer und Co-Geschäftsführer Bernhard Hoetzl. Firmen be-

kommen daher ab sofort die Möglichkeit, ihr eigenes Online-Profil zu bearbeiten. „Verify360“ kostet ohne Umsatzsteuer 360 Euro pro Jahr. Mit dabei ist auch eine europäische Firmenidentitätskarte, die amtliche Informationen sowie einen Link zum aktuellen Handelsregisterauszug des Unternehmens enthält. Potenzielle Kunden oder Lieferanten können also kostenlos einsehen, mit wem sie es zu tun haben.

Kompany wurde vor zwei Jahren in Wien gegründet, 15 Entwickler arbeiten zwischenzeitlich

für das Start-up. Bisher haben mehr als 7000 Interessenten für Unternehmensinformationen bezahlt. Pro Monat kommen 1000 bis 1500 Kunden dazu, so Hoetzl.

Die Online-Firmendatenabfrage ist derzeit in vier Sprachen verfügbar. Die meisten Daten gibt es über deutsche und britische Unternehmen. Noch im ersten Halbjahr 2014 will Kompany auch Firmendaten aus den USA anbieten. Für einen österreichischen Firmenbuchauszug sind etwa 12 Euro zu bezahlen, ein Bonitätscheck kommt auf 20 Euro. ■

Preis für beste Shops im Internet

Handelsverband vergibt E-Commerce Quality Award.

Wien. Der Handelsverband zeichnet mit den E-Commerce Quality Awards 2014 die besten Online-Shops, Webauftritte, Mobile Shops und Apps aus. Die prämierten Angebote entsprechen nicht nur den gesetzlichen Kriterien, sondern bieten darüber hinaus Konsumenten noch mehr Professionalität, Qualität, Transparenz und Sicherheit im Internet.

Nominiert sind alle Träger der Gütesiegel E-Commerce Quality bzw. M-Commerce Quality, die für vertrauenswürdige Online- und

Mobile-Shopping stehen. Unternehmen, die noch keines der beiden Gütesiegel besitzen, können sich bis zum 30. April 2014 für den Award bewerben, indem sie ein Gütesiegel beantragen. Eine Jury ermittelt die Sieger der Kategorien bester Mobile-Shop oder App, bester Online-Shop oder Webportal und bester Newcomer. Die Preise werden am 26. Juni am Versandhandelstag verliehen. ■

Weitere Informationen auf www.sicher-einkaufen.at