



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

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

## «Wenn die familieninterne Nachfolge nicht klappt – was nun..?»

Chancen und Risiken alternativer Formen der Unternehmensübertragung

17. Oktober 2019 | Bozen



Dott. Matthias O. Theiner

Berater, Referent & Interims Manager in Italien & D-A-CH, Externer Lehrbeauftragter an der Universität Salzburg [SMBS – Salzburg Management Business School], sowie der Fachhochschule (FH) Salzburg.

Sportliebhaber:  
Bergsteigen, Jogging,  
Radfahren,...



Geb. 1973, italienischer Staatsbürger

> 15 Jahre Erfahrung als Vertriebsleiter, KAM-Verantwortlicher; Berater zu Strategie, Innovationsmanagement & Übergabeprozessen in Familienunternehmen

Fakten zu mir, die Sie so vielleicht nicht erwartet hätten:

- Anzahl gefahrener Motorrad-km: > 60.000
- Weitesten Fusswanderung: 480 km
- Entferntester Einsatzort als Berater: Iran
- Ich kann Ballon-Tierchen knüpfen... ;-)

Dr. Matthias O. Theiner

[www.mot-consulting.com](http://www.mot-consulting.com)

## Wenn die familieninterne Übergabe (zunächst) nicht klappt...





Wenn die Familie an einem Strang zieht...

*» Familienunternehmen  
haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und  
beides ist die Familie.*

*Eine Familie in Frieden ist das Beste,  
was es für eine Firma geben kann,  
eine Familie in Unfrieden das Schlimmste. «*

Peter Zinkann (Miele)

...folgt der Unternehmenserfolg...

(...eher...)



## ...“Un-Frieden“ hat Folgen, oft überlebenswichtige...!

- Unternehmerbefragung\* von > 150 Familienunternehmen, 2010:  
*„Welches ist die größte Herausforderung für ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren?“*  
**68 % nannten: „Unternehmensnachfolge/-übergabe“.**
- Nur 67 % der Familienunternehmen gehen auf die zweite Generation über.
- Nur 32 % der Familienunternehmen gelangen auf die dritte Generation.
- Nur 16 % der Familienunternehmen erreichen die vierte Generation.  
Durchschnittsalter von FU: 24 Jahre

\* Quelle: Unternehmerbefragung Weissman & Cie. „Familienunternehmen: Nachahmer oder Innovatoren?“, 2010.

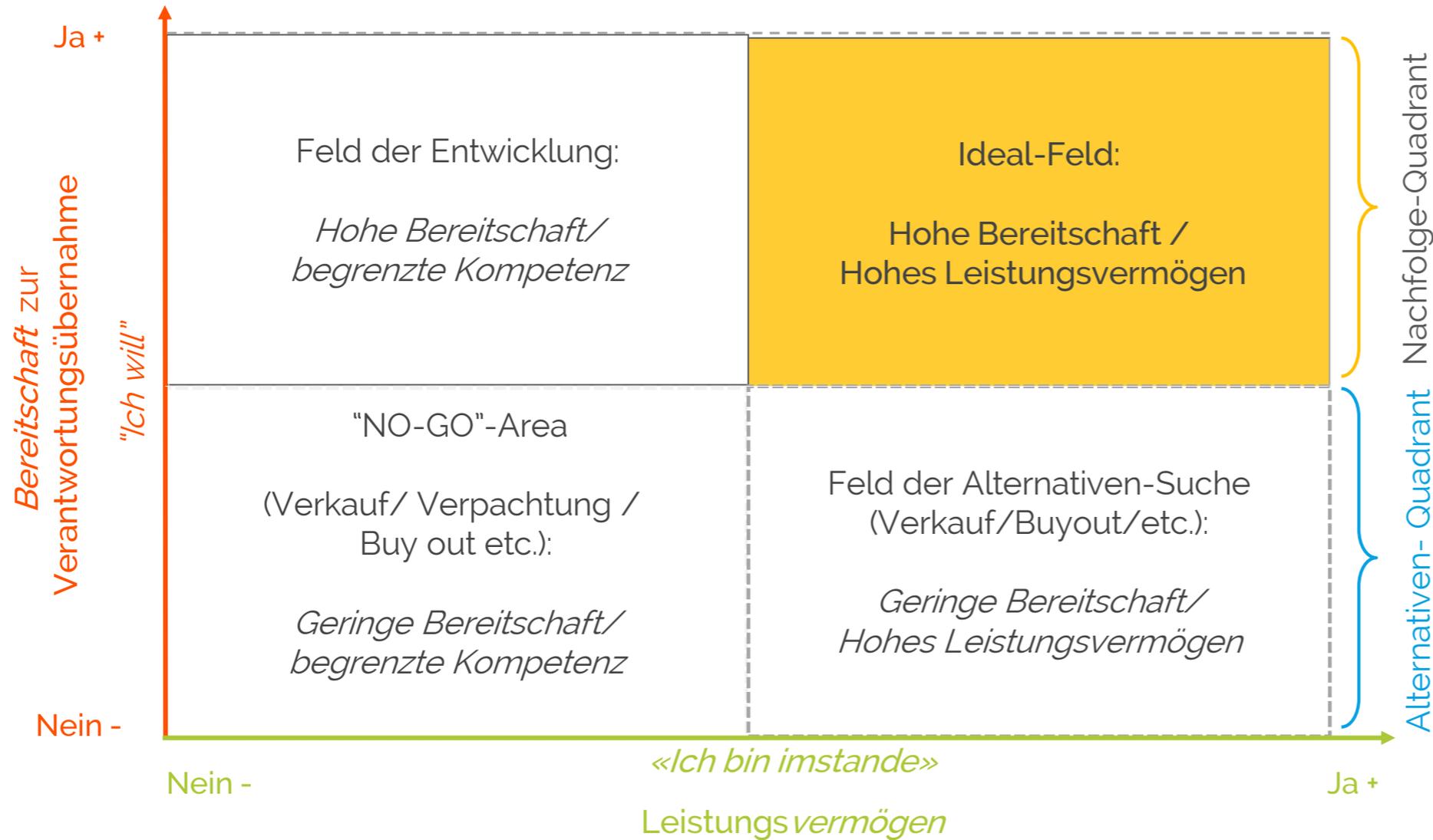
# Ursachenforschung: warum ist eine familieninterne Übergabe manchmal nicht (oder nicht unmittelbar) möglich ?

Ja +  
Bereitschaft zur  
Verantwortungsübernahme  
"Ich will"  
Nein -



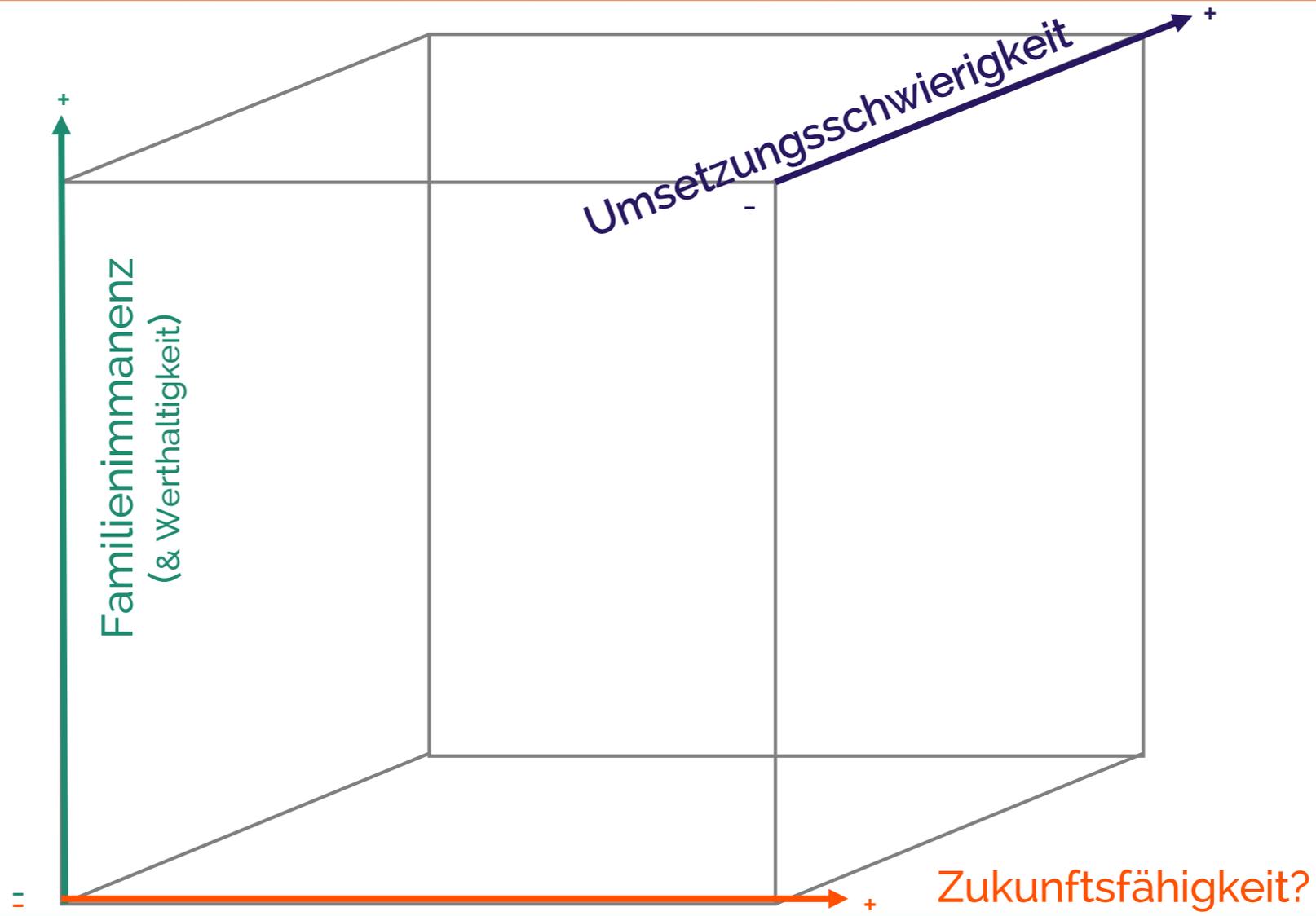
Nein - *«Ich bin imstande»* Ja +  
Leistungsvermögen

# Ursachenforschung: warum ist eine familieninterne Übergabe manchmal nicht (oder nicht unmittelbar) möglich ?



# Kriterien zur Analyse von Formen der Unternehmensübertragung

- A) Grad der Familienimmanenz (& Werthaltigkeit des Vermögens) ?
- B) Umsetzungsschwierigkeit der gewählten Lösung?
- C) Zukunftsfähigkeit der Lösung?



# Unternehmensübertragung: Formen & Implikationen

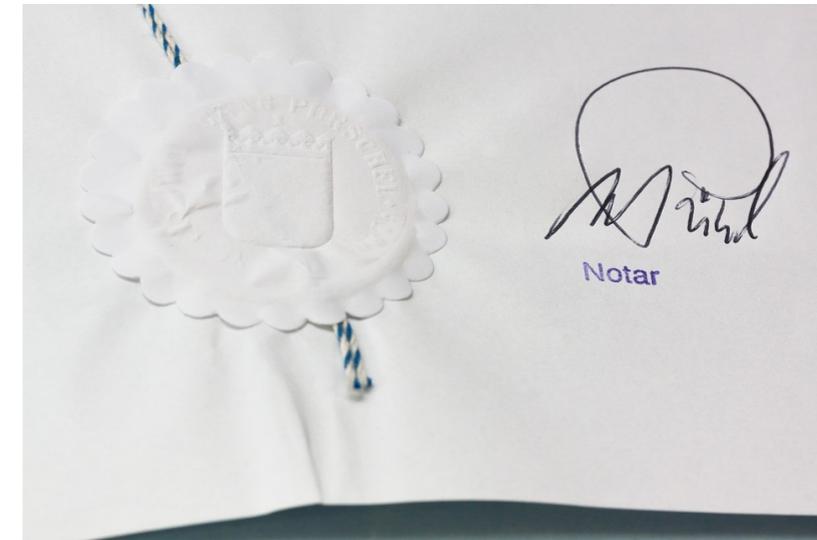
- Grundsätzliche Unterscheidung nach Formen: Intern / extern
- Grundsätzliche Unterscheidung nach Phasen: Konsensfassung ↔ Verankerung einer Übergabe-Vereinbarung

## Kriterien:

- ❖ Grad der **Familienimmanenz** (& Wertigkeit des Vermögens)? > **Wohin geht das Unternehmen?**
- ❖ **Umsetzungsschwierigkeit** der gewählten Lösung? > **Wieviel Vorlauf brauchen wir?**
- ❖ **Zukunftsfähigkeit** der Lösung? > **Strategische Entwicklung der Firma?**

## Einzelformen | Betrachtung ausgewählter Implikationen

- ❖ 1) Verkauf
- ❖ 2) Verpachtung
- ❖ 3) Fruchtgenuss
- ❖ 4) Interims-Management
- ❖ 5) Fusion
- ❖ 6) Management-Buy-in
- ❖ 7) Management-Buy-out



# Achtung: Unterscheidung »Konsensfindung« zu »Verankerung«

Experte, Vertrauensperson.  
Berater in Sachen:



- Kommunikation
- Auflösung von Missverständnissen
- Konsensfindung



Rechtliche & steuerrechtliche  
Fachleute wie:

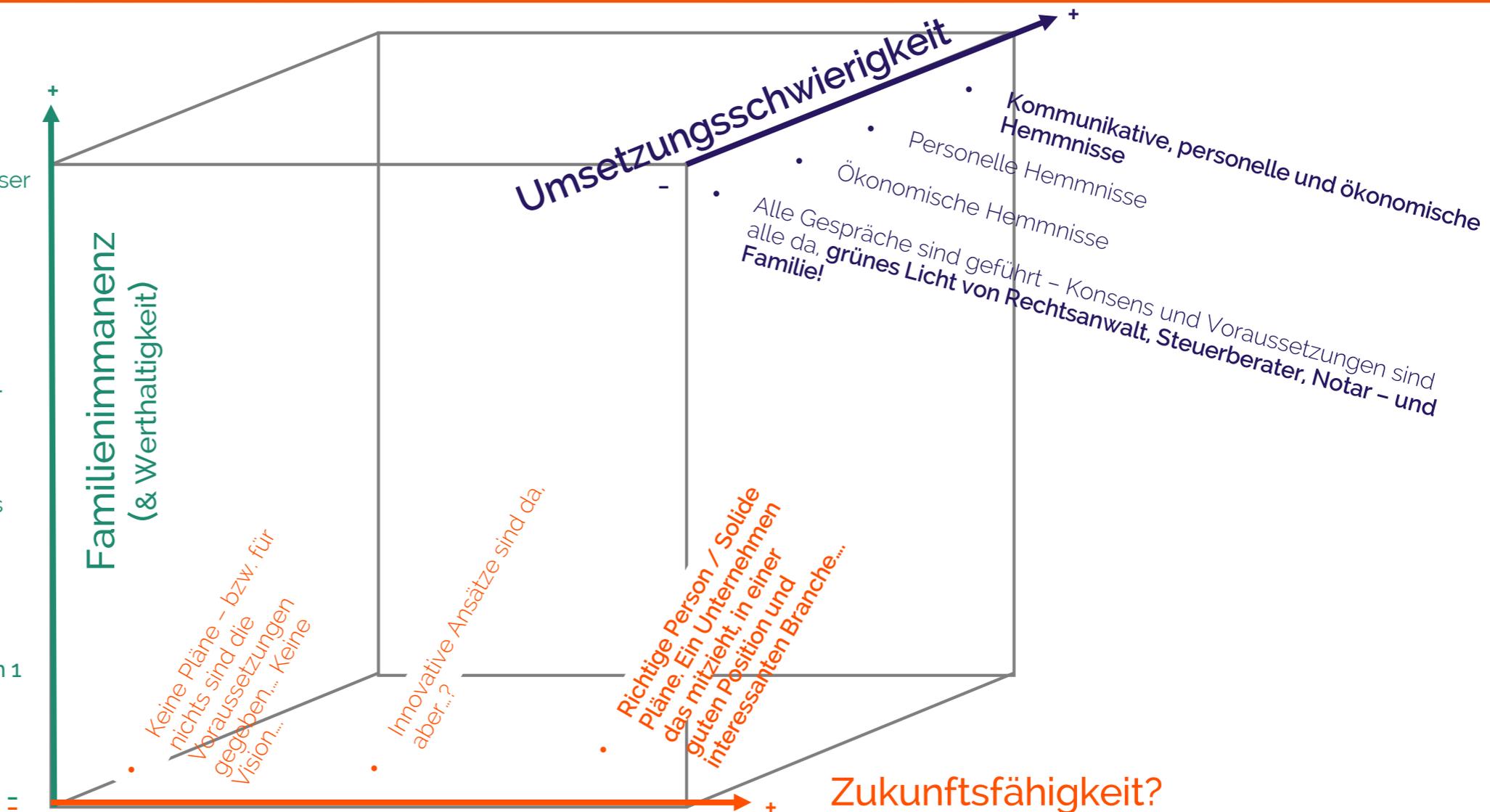
- Steuerberater
- Anwalt
- Notar
- Hausbank



# Beispiele zur Bewertung von Einzelfällen

- A) Grad der Familienimmanenz (& Werthaltigkeit des Vermögens) ?
- B) Umsetzungsschwierigkeit der gewählten Lösung?
- C) Zukunftsfähigkeit der Lösung?

- „Die Käufer reißen sich um unser Unternehmen – kein Wunder bei den Zahlen!“
- „Wir verkaufen eine Teil des Unternehmens – mit Kontroll-Anteil“
- „Wir müssen die Mehrheit des Unternehmens zu einem mäßigen Preis verkaufen.“
- „Wir müssen das gesamte Unternehmen verkaufen – um 1 €, bei gleichzeitiger Schuldenübernahme!“



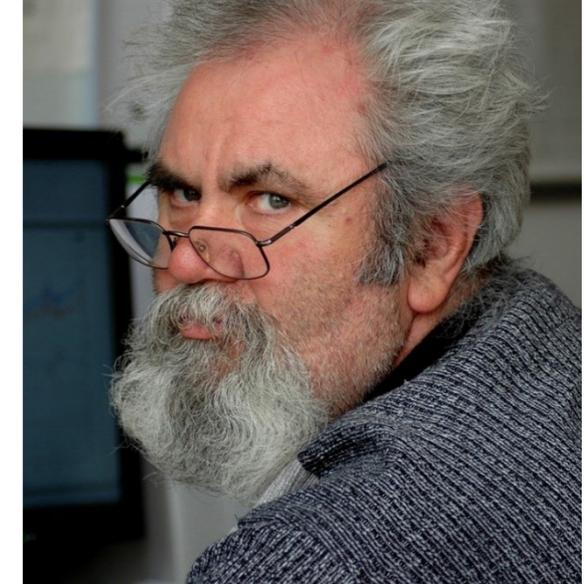
### «Werthaltigkeit *first*»

- Ein gesundes Unternehmen findet immer einen Käufer.
- Gesund heißt: Wachstum – Rendite – Risiko sind ausbalanciert, sind im Idealfall überdurchschnittlich für die Branche – in einer attraktiven Branche.
- Ein „ungesundes“ Unternehmen wird nur im Ausnahmefall gut zu platzieren sein.
- Erlöse voll steuerpflichtig.



### Personenpassung & Garantien

- Alle Überlegungen starten wiederum bei der wirtschaftlichen Tragfähigkeit und somit Verpachtbarkeit des Unternehmens! Ertragswert vs. Substanzwert? Kundenstock? Ablösung Geschäftswert?
- Bei vorliegendem Investitionsstau wird Verpachtung i.d.R. schwierig.
- Der richtige, solide, zuverlässige Partner / Pächter ist entscheidend!
- Stellt eine lediglich teilweise bzw. zeitweilige Lösung der Übertragungsfrage dar. Dies auch nur sofern ausgeschlossen werden kann, dass mittelfristig Investitionsentscheidungen auf die Eigentümer zukommen.
- Erlöse voll steuerpflichtig.



### Klarheit & Fristigkeit

- Nacktes Eigentum vs. Fruchtgenuss.
- Stellt eine lediglich zeitweile Lösung der Übertragungsfrage dar, sofern das nackte Eigentum an Junioren und das Fruchtgenussrecht an die Senioren gehen soll.
- Wird manchmal als Form der Altersabsicherung zeitlich befristet eingesetzt.
- Vorab-Klärung von Investitionsentscheidungen wichtig.
- Erlöse voll steuerpflichtig.



<https://de.wikipedia.org/wiki/Interim-Management>



### Management-Profi auf Zeit

- Keine eigentliche Übertragung - kann eventuell die Zeit bis zur Reife eines Familien-Nachfolgers überbrücken.
- In der Regel nur für Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung sinnvoll / darstellbar.
- Kommt auch bei Sanierungsbedarf zum Einsatz um Verkauf vorzubereiten.
- Kompetenz & Personenpassung des IM(Interims Managers) entscheidend.

### Der richtige Partner tut not – Rollenverständnis zu klären

- Abwandlung der Verkaufs-Option.
- Wichtig: man ist nicht mehr uneingeschränkt „Herr im eigenen Haus“...!
- Rollenverständnis, Hierarchie und Spielregeln im neu fusionierten Unternehmen sauber zu klären.
- Vorgelagert: Analyse der Wertschöpfungsketten: entstehen wirklich neue Potentiale oder wird das Unternehmen lediglich grösser,...?



<https://de.wikipedia.org/wiki/Management-Buy-in>



### Management-Profis kommen von außen,...

- Oft in Verbindung mit einem Investor.
- Möglichkeit schnell Fachkompetenz aufzubauen.
- Bei Wahrung von Quotenanteilen der Familie Themenblock „*Corporate Governance* „: Information, Dividenden, Kontrolle etc.

<https://de.wikipedia.org/wiki/Management-Buy-out>



### Management-Profis kommen von innen,...

- Die entsprechenden Manager kennen das Unternehmen bereits.
- Ermöglicht es weitere Investitionen in die Firma seitens der Familie zu vermeiden.
- Näheverhältnis Eigentum und bekanntes Management kann von Vorteil sein.

# Worauf kann der Regelungsinhalt einer Firmenübertragung Einfluss haben? Wo können rechtliche Ankerpunkte liegen?

1. Gesellschaftsvertrag / Satzung
2. Geschäftsführer-Anstellungsvertrag
3. Ehevertrag
4. Familienvertrag gem. Gesetz Nr. 55/2006

Siehe auch: <http://www.unioneconsulenti.it/patto-di-famiglia-legge-n-55-2006/>

<https://www.camera.it/parlam/leggi/06055l.htm>

5. Testament
6. Firmenstrategie / eventuelle Controlling-Instrumente





## Matthias O. Theiner

### Adresse

Naifweg Nr. 23  
39012 Meran\_o (BZ)  
ITALY

### E-Mail

tm@mot-consulting.com

### Mobil-Telefon

+ 39 - 334 - 67 35 491