

# Die schwierigste Aufgabe im Unternehmerleben – die Betriebsübergabe



# Inhalt.

1. Wichtige Aspekte von Familienbetrieben
2. 6 Grundsätze bei der Betriebsübergabe
3. Das Betriebsnachfolge-Modell von Kohl > Partner
4. Zusammengefasst: Die wesentlichen Punkte auf den Punkt gebracht

# Wichtige Aspekte von Familienbetrieben.

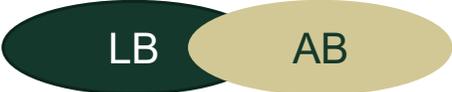
# Wichtige Aspekte von Familienbetrieben

- Lebensbereich (LB) und Arbeitsbereich (AB) sind identisch oder stark überlappend



LB = AB

z.B. viele Tourismusbetriebe



LB

AB

z.B. Handwerksbetriebe

- Familie ist nicht nur Haupteigentümer, sondern hält auch die Führung in ihren Händen (Führung wird ver- bzw. geerbt)

# Wichtige Aspekte bei Familienbetrieben

- Die Unternehmen heißen wie die Firmeneigentümer, die Menschen wie die Produkte! Sie sind sie selbst, aber immer auch „Marke“!



Familie  
Holzner

- Es ist ein Leistungsversprechen, wenn eine Familie hinter einem Betrieb/Marke steht.

Unser Tipp: 

**Investieren Sie genügend (= mehr) Zeit  
und Energie in die Familie, es wird auch  
dem Betrieb gut tun!**

# Wichtige Aspekte von Familienbetrieben

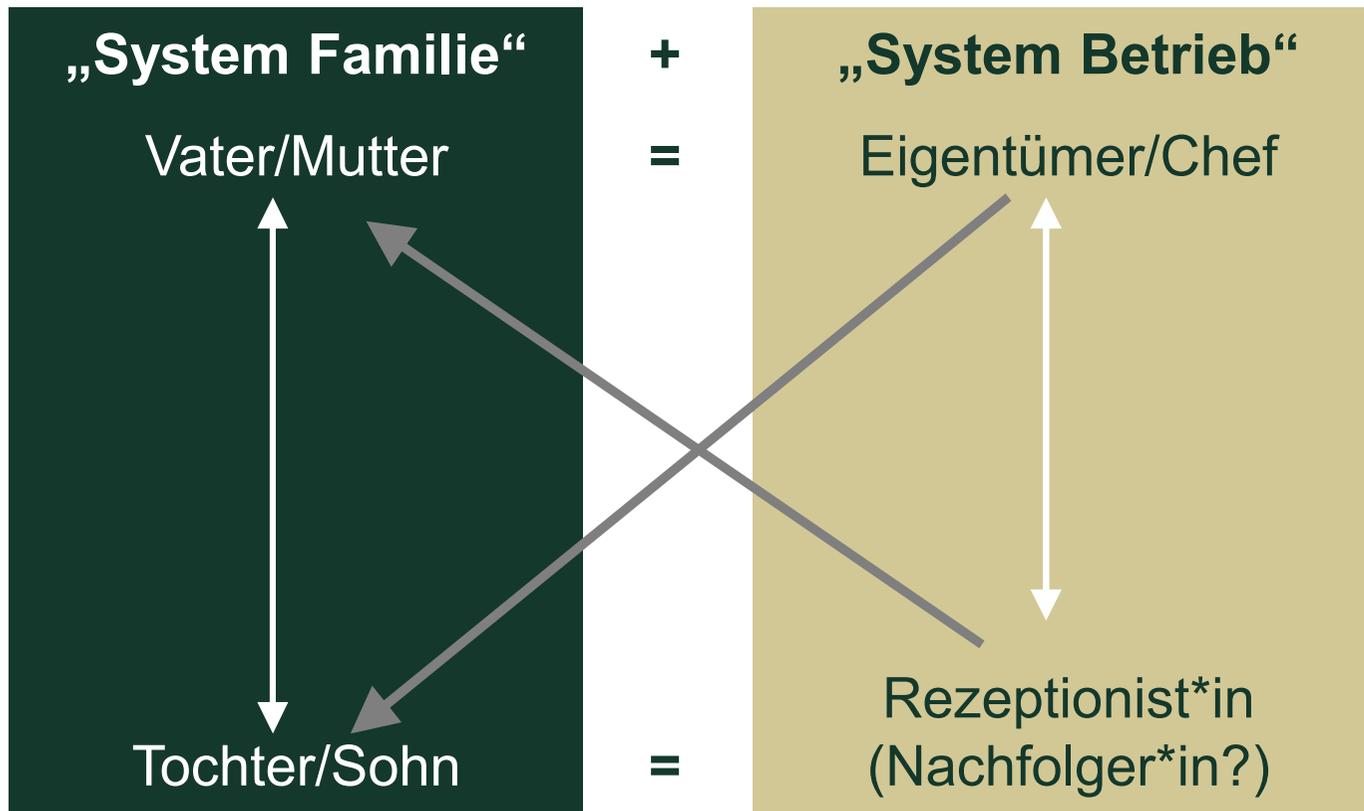
## System „Familie“

- Akteure: Franz, Maria, Hannes, Sonja
- ⊕ Förderung und Entwicklung von Kindern und der Beziehung untereinander
- Akteure sind nicht austauschbar/kündbar: Personen bleiben – Funktionen „gehen“!
- Anerkennung, Dankbarkeit, Schuldgefühle, schlechtes Gewissen als „Entlohnung“

## System „Betrieb“

- Akteure: Franz, Maria, Hannes, Sonja
- ⊕ Gewinnorientierte Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, um die Bedürfnisse der Kunden/Gäste zu befriedigen
- Akteure sind austauschbar: Personen „gehen“ – Funktionen bleiben!
- Hier wird man für Leistungen nicht nur anerkannt/getadelt, sondern auch bezahlt

## Wer redet mit wem? – Koppelung zweier Systeme



## Eine zu starke „Überlappung“ der beiden Systeme vermeiden!



Unser Tipp: 

**An einer besseren Trennung zwischen  
„Privatfamilie“ und „Betriebsfamilie“  
arbeiten.**

**Schaffen Sie Zeiten, wo die „andere  
Familie“ keine Zeit und keinen Platz hat!**

# Wichtige Aspekte bei Familienbetrieben

Gewohnheiten/Selbstverständlichkeiten werden zu unreflektierten Regeln bzw. Glaubenssätzen – Beispiele:

- Unausgesprochen, wird die ständige Präsenz aller Familienmitglieder gefordert:  
„Jemand von der Familie muss immer da sein!“
- Darüber redet man nicht ...

Unser Tipp: 

**Die Selbstverständlichkeiten aus der Vergangenheit müssen in Frage gestellt und neue Regeln vereinbart werden!**

# Wichtige Aspekte bei Familienbetrieben

- „Management by Erwartungen“ – oft keine klaren Anweisungen
- Es gibt oft keine klare und schriftlich festgelegte Führungsstruktur: „Für Mitarbeiter sind Familienbetriebe oft ein Horror!“

**Unser Tipp:** 

**Legen Sie fest, wer für was zuständig ist  
(Organigramm!!) und halten Sie sich  
daran!**

# 6 Grundsätze bei der Betriebsübergabe.

# GRUNDSATZ 1: Die Erbteilung klar regeln

## WICHTIG:

- Betriebsübernahmen setzen voraus, dass die Themen Erbteilung und Absicherung der Eltern/Übergeber geklärt sind. Die Übernehmer müssen wissen, welche nicht-betrieblichen Belastungen auf sie zu kommen!
- Bei Erbteilungen ist eine „mathematische Gerechtigkeit“ nicht möglich! Ziel ist eine emotionale Gerechtigkeit, der alle Beteiligten mit gutem Gewissen zustimmen können!

## ÜBRIGENS:

- Erbstreitigkeiten sind volkswirtschaftlich gesehen die größten Geldvernichtungsmaschinen in unseren Volkswirtschaften!!

# **GRUNDSATZ 2: Betriebswirtschaftliche Gegebenheiten schonungslos analysieren/offen legen**

## **WICHTIG:**

- Betriebswirtschaftliche Gegebenheiten müssen genau analysiert und akzeptiert werden! Falscher Stolz führt oft in den Ruin!
- Unsere Erfahrung: Die betriebliche Ertragskraft wird immer wieder überschätzt – von den Übergebern, aber vor allem von den weichenden Kindern!

## Was Sie als Unternehmer aus betriebswirtschaftlicher Sicht berücksichtigen müssen ...

- + **GOP- Durchschnitt der letzten drei Betriebsjahre**
- minus Annuitäten (Zinsen und Tilgung)
- minus Zinsen Kontokorrent
- minus Investitionsreserve (Richtwert = 3 – 5 % des Umsatzes)
- minus Privatentnahme/Unternehmerlohn
- minus Versorgungsrente/Leibrente für die Eltern
- minus Annuitäten für Erbteilauszahlungen
- minus geschätzte Annuitäten für dringend anstehende Investitionen (Investitionsschulden)

---

**= ÜBER- ODER UNTERDECKUNG**

## Wichtige Fragen, die Sie sich als Familie stellen sollten ...

- Ist der Betrieb konzeptionell den zukünftigen Herausforderungen gewachsen bzw. was muss getan werden, damit der Betrieb „zukunftsfähig“ wird?
- Ist der Betrieb betriebswirtschaftlich (GOP, Verhältnis Umsatz zu Fremdkapital, Investitionsschulden etc.) überlebensfähig bzw. für die Zukunft gerüstet?

## GRUNDSATZ 3: Schneller in die „jungen Hände“

### WICHTIG:

- Es gibt keinen optimalen Zeitpunkt für die Betriebsübergabe, aber: „Etwas zu früh ist besser als zu spät!“
- „Kein „Übergeber“ über 65 Jahre – kein Übernehmer über 35 Jahre!“

# GRUNDSATZ 4: Alles, wirklich alles übergeben/übernehmen

## WICHTIG:

- Keine Hinhaltenaktik und keine Scheinübergabe!
- Alles übergeben heißt auch, das „Bankkonto“ übergeben!

# GRUNDSATZ 5: Loslassen

## WICHTIG:

- ▶ Das Loslassen ist schwierig! Keine Betriebsübergabe erfolgt schmerzfrei ... aber dieser Schmerz ist einfach notwendig!
- ▶ Sich auf das „Danach“ vorbereiten – gegen die Angst vor dem „Danach“!

# GRUNDSATZ 6:

## Es ist die Aufgabe der Übergeber Klarheit zu schaffen ...

- **Klarheit** über die Wirtschaftlichkeit
- **Klarheit** über den Wert des Betriebes
- **Klarheit** über die Erbteilung
- **Klarheit** über den Übergabezeitpunkt
- **Klarheit** über die Abfindung für die weichenden Geschwister
- **Klarheit** über die Mitarbeit der Eltern „nachher“
- **Klarheit** über ...

# Klarheit statt Barmherzigkeit!

# Das Betriebsnachfolge- Modell von Kohl > Partner.

# Vorgehensweise bei Betriebsübergaben – das Modell von Kohl > Partner



**Zusammengefasst: Die wesentlichen Punkte auf den „Punkt“ gebracht.**

## Die wesentlichen Punkte auf den „Punkt“ gebracht ...

- Gemeinsam stolz auf das Geleistete sein
- Dialogbereitschaft und offene Gesprächskultur
- Zahlenwahrheit (keine beschönigende Darstellungen) und strategischer Blick auf die Zukunft des Betriebes
- Klarheit in allen Belangen, insbesondere bei der Erbteilung und der Aufgabenteilung etc.
- Bedingungsloses Loslassen der Übergeber – und gelassenes Zuschauen bei dem was kommt bzw. was sich entwickelt

# Besten Dank! Kontakt.

Alois Kronbichler  
suedtirol@kohl-partner.it  
+39 04 74 50 41 00  
+39 348 222 79 68

Kohl > Partner Südtirol  
Ulrich-von-Taufers-Str. 14 – 39030 Gais (BZ) – ITALY

ENTWICKLUNG  
**Pioniere**  
SEIT 1981

