

Dr. Robert Waldl
Organisationsberatung – Coaching – Psychotherapie

Beratung und Coaching in Familienunternehmen

+43 664 233 27 49 office@waldl.com
1070 Wien, Schottenfeldgasse 41/20 www.waldl.com

Fallbeispiel für das Fachgespräch

„Certified Business Succession Consultant“
Robert Waldl
29.06.2015

Wirtschaftskammer OOE, Hessenplatz 3, 4020 Linz

Vernetzung und Abgrenzung meiner Arbeitsbereiche
(innerhalb einer Beauftragung):

Kooperation	Beratung	Coaching	Psychotherapie
+	+	+	×
Fachberatung (Rechts-, Finanzierungs- und Steuerberatung)	Unternehmens- beratung - Organisations- Beratung		


3

Vernetzung und Abgrenzung meiner Arbeitsbereiche
(innerhalb einer Beauftragung):

Kooperation	Beratung	Coaching	Psychotherapie
×	×	×	+
Fachberatung (Rechts-, Finanzierungs- und Steuerberatung)	Unternehmens- beratung - Organisations- Beratung		

4

Fritz B. Simon



Professor für Führung und Organisation
am Wittener **Institut für Familienunternehmen**
der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Witten

zahlreiche Publikationen zum
Thema **Unternehmerfamilien** und
Familienunternehmen

5

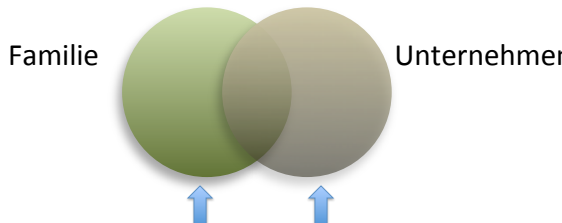
Fritz B. Simons These

„In einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen, ist ein Risikofaktor, das heißt die Wahrscheinlichkeit, psychische Probleme zu entwickeln, ist in solchen Familien größer, als durchschnittlich zu erwarten wäre.“ (Simon, 2005, S. 56)

6

Charakteristika von Familien die ein Unternehmen betreiben:

Überschneidungen von
privatem und professionellem Leben




Familie Unternehmen

Unterschiedliche Verhaltens- und Kommunikationsregeln

7

Fallbeispiel



Übergabe- /Übernahmeprojekt
in mehreren Phasen
2013 - 2015

8

Fallbeispiel

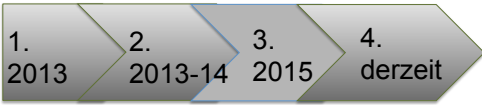
Überblick meiner Präsentation

- I. Darstellung der Projektphasen
- II. Erbrechtliche Aspekte
- III. Steuerrechtliche Aspekte
- IV. Unternehmensbewertung
- V. Optimierung der Rechtsformenwahl bei der Unternehmensübergabe

9

Prozess der Übergabe

I.



1. Phase der Stabilisierung nach starkem Wachstum
2. Vorbereitung der Übergabe
3. Durchführung Übergabe
4. derzeit Stabilisierung nach der Übernahme und neues Wachstum

10

Ausgangssituation

I.

- Gründe für die Übergabe: Übertragung des Unternehmens an die nächste Generation.
- Beschreibung des Unternehmens (-gegenstandes) / Geschäftsmodell: (*gelöscht, wegen Anonymisierung des Fallbeispiels*)
- Eigentümer, Management: Vor der Übergabe wurde das Unternehmen von einem Ehepaar in Form einer GesmbH geführt, designierte Nachfolger waren die beiden Töchter.

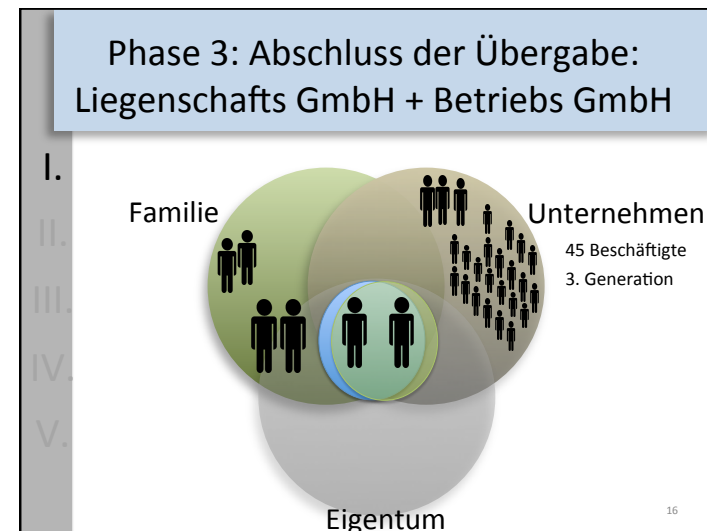
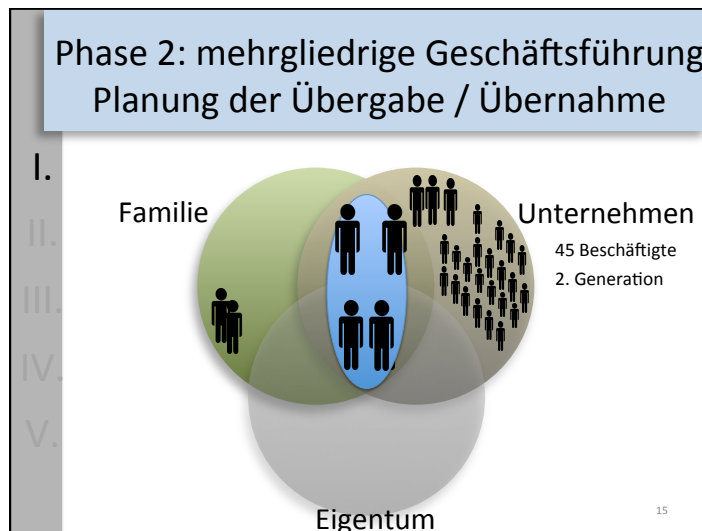
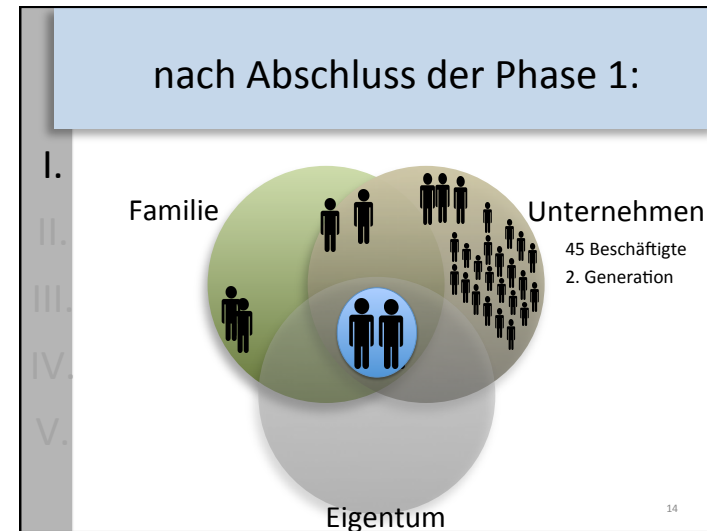
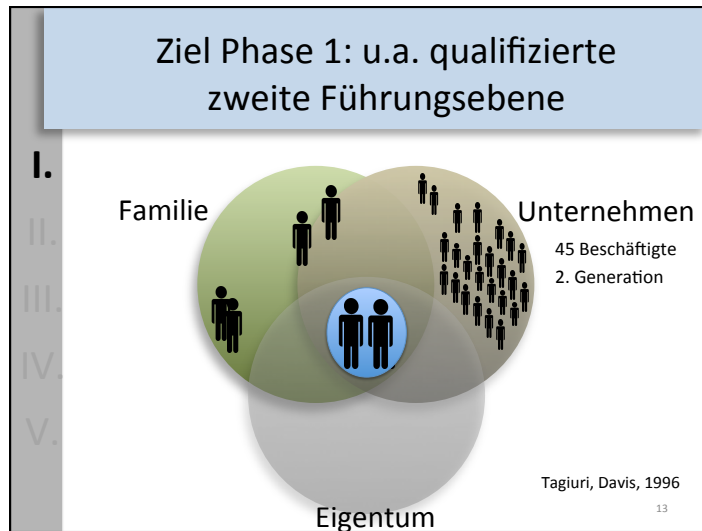
11

Ausgangssituation

I.

- Stakeholder und deren Verbindung zum Unternehmen: Das Unternehmen repräsentiert beispielhaft die Leistungsfähigkeit einer Region ...
- Wesentliche wirtschaftliche Kennzahlen (vor der Übergabe): In den 12 Jahren vor Beginn des Übergabeprozesses konnte das Unternehmen die Geschäftstätigkeit um 600% steigern.

12



Phase 4: Stabilisierung und neues Wachstum

I.

1. Familientag im Frühling 2016:

- Das Unternehmen und das Familienvermögen
- die Begründung einer neuen Tradition

The diagram consists of two overlapping circles. The left circle is green and labeled 'Familie'. The right circle is brown and labeled 'Unternehmen'. The overlapping area in the center is shaded and contains three black human icons. Below the circles, the word 'Eigentum' is written.

17

Detailinformationen zu:

The diagram shows four chevron arrows pointing to the right. The first arrow is solid blue, while the subsequent three are white with blue outlines, suggesting a progression or a sequence of steps.

Phase der Stabilisierung nach starkem Wachstum

18

Ergebnis Analysephase

I.

- das Unternehmen erwirtschaftet seit 25 Jahren ununterbrochen Jahresüberschüsse
- Ausweitung der Geschäftstätigkeit um 600% in den letzten 12 Jahren

PROBLEMFELDER:

- bei guten Gesamterfolgszahlen keine unternehmensinterne Verrechnung von erbrachten Leistungen (notwendig für strategische Entscheidungen)
- zu viele (unklar beschriebene) Aufgaben sind an die beiden Personen geknüpft die die GF innehaben. Daher
- ineffiziente Abläufe
- hohe Belastung für die beiden GF

19


Ziele und Herausforderungen Phase 1:

I.

- Ziele der Phase 1:
- Entlastung der GF (von der Person zur Funktion)
- Etablierung einer qualifizierten zweiten Führungsebene
- Vorbereitung der Nachfolge (Förderung fachlichen und unternehmerischen Handelns und strategischen Denkens der jungen Generation)
- Entlastung der nächsten Generation (Ermöglichung eines Plan B)

20

Detailinformationen zu:



Vorbereitung der Übergabe

21

Ziele und Herausforderungen Phase 2:

- I. • Aufgaben der Übergeber:
- II. • wirtschaftliche und steuerliche Ordnung und Planung der Übergabe
- III. • rechtliche Ordnung und Planung der Übergabe
- IV.
- V. (mit Steuerberater, Rechtsanwalt und Notar)


22

Ziele und Herausforderungen Phase 2:

- I. • Aufgaben der Übernehmer:
- II. • Entwicklung von Führungskompetenz
- III. • Ergänzung der fachlichen Kompetenz
- IV. • Erstellung eines Businessplans
- V. • Überprüfung /Entwicklung des Geschäftsmodells
- VI. • Marketingmaßnahmen (Agentur)
- VII. • Entwicklung eines „Übergaberituals“ (innen/außen)

23

Detailinformationen zu:



Durchführung der Übergabe / Übernahme


24

Durchführung der Übergabe / Übernahme

- I. • Gestaltung der Übergabe/Übernahme:
- II. • frühmorgendlicher Termin bei Notar
- III. • Feierliche Gestaltung der Übergabe
Versammlung der Belegschaft
rituelle Übergabe der Schlüssel
Ansprachen der alten und neuen
Geschäftsführung
- IV. • gemeinsames Essen aller Beteiligten mit
Musikern und Honoratioren der Ortschaft
- V.

25

Detailinformationen zu:



derzeit Stabilisierung nach der
Übernahme und neues Wachstum

26

Ziele Phase 4 (derzeit, nach erfolgter Übernahme):

- I. • Entwicklung einer Kostenrechnung
- II. • Was kosten die einzelnen Phasen des
Leistungsprozesses / wo wird welcher
Gewinn erwirtschaftet
- III. • strategische Weiterentwicklung des
Unternehmens
- IV. • Ist das Unternehmen im Sinne des
Leitbildes und der Ziele auch nachhaltig?
- V.

27

Fachberatung bei Unternehmensübergabe:

- I. Zu erbrechtlichen und zu steuerlichen
Aspekten, Unternehmensbewertung und zur
Optimierung der Rechtsformenwahl bei der
Unternehmensübergabe:
- II. • bestehende Geschäftsverbindung zu
Steuerberatung, Anwalt und Notar
- III. • zweite Meinung durch von mir empfohlene
Kanzleien
- IV.
- V.

28

Erbrechtliche Aspekte der Unternehmensübergabe:

II.

- Das Erbrecht stellte hier keine Gefahr für die Kontinuität des Familienunternehmens dar: Denn beide (alle) Pflichtteilsberechtigten waren
 1. für die Nachfolge vorgesehen
 2. und bereit die Unternehmensnachfolge anzutreten

29

Steuerliche Aspekte der Unternehmensübergabe:

III.

- Vorteil: Steuerklasse I (Eltern-Kinder)
- Die Übertragung des Unternehmens wurde als Schenkung unter Lebenden durchgeführt; dabei steuersparend:
- Ausnützung der Freibeträge
- Vorbehalt von Fruchtgenussrecht

30

Bewertung der Unternehmensanteile bei Unternehmensübergabe:

IV.

Da es sich bei einer GmbH um eine Kapitalgesellschaft handelt, wurde für die Bewertung der GmbH-Anteile das „Wiener Verfahren“ angewendet.

- Berücksichtigung des Gesamtvermögens und der Ertragswerte (Mittelwert als Substanz- und einem Ertragswert)

31

Umsatz- und Ergebnisentwicklung vor Übergabe

IV.

TEUR		2012	2013	2014
Umsatz		2,490	2,615	2,530
Betriebsergebnis	EBIT	218	235	221
(Earning Before Interest and Taxes)	EBIT in %	8,75 %	8,98 %	8,73 %
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	EGT	201	218	204

32

Optimierung der Rechtsformenwahl bei der Unternehmensübergabe:

- zunächst wurde eine mehrgliedrige Geschäftsführung eingerichtet: Die beiden Töchter wurden in die bestehende Geschäftsführung mit aufgenommen
- aus Risikoüberlegungen heraus: steuerneutrale Aufspaltung auf Basis des Spaltungsgesetzes und des Umgründungsgesetzes in eine Liegenschafts GmbH und Betriebs GmbH

33

Optimierung der Rechtsformenwahl bei der Unternehmensübergabe:

- Liegenschafts GmbH: Liegenschaften, Betriebsanlagen der Weinkellerei, Markenrechte, Muster (auf prämierte Weine etc.)
- Betriebs GmbH: operative Betriebsteile, hier viele immaterielle Unternehmenswerte: Know-how der Mitarbeiter, Prozess-know-how bei der Weinerzeugung, Kundenkontakte, Kundenzufriedenheit

34

Zusammenfassung:

- der Übergabe- Übernahmeprozess zeigt eine gelungene Integration von Fachberatung und Prozessberatung
- Anerkennung gebührt den Personen der übergebenden und übernehmenden Seite für die hohe Lern- und Leistungsbereitschaft

35