

Wien, 23. und 24. September 2002

# Europäisches Seminar

über

# Unternehmens- übertragungen

# ABSCHLUSSBERICHT



Enterprise DG



**Wien, 23. und 24. September 2002**

**Europäisches  
Seminar**

**über**

**Unternehmensübertragungen**

**ABSCHLUSSBERICHT**



Enterprise DG



BUNDESMINISTERIUM für  
WIRTSCHAFT und ARBEIT

Impressum:

Herausgeber:  
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit  
Stubenring 1, A-1010 Wien

Layout:  
Christian Berschlinghofer, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien  
Claudia Goll, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien

Druck:  
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien

## Vorwort

„Gründung“, „Wachstum“ und „Übertragung“ sind die drei markanten Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens. Der Phase der „Übertragung“ ist verglichen mit den beiden anderen bisher nur in geringerem Ausmaß Rechnung getragen worden. Die Übergabe eines Unternehmens stellt nicht nur für den Besitzer selbst und die Mitarbeiter ein oftmals einschneidendes Ereignis dar. Es geht auch darum, die gesamtwirtschaftliche Relevanz dieser Thematik zu beleuchten und gemeinsam Ansätze zu finden, wie durch die Verbesserung bestehender Rahmenbedingungen einerseits und durch die Steigerung der Effizienz der vorhandenen Unternehmensdienstleistungen andererseits eine möglichst hohe Zahl von Unternehmen erfolgreich übertragen werden kann.

Ziel des Seminars war es, den schon vor Jahren eingeschlagenen Weg, zu konkreten Themenstellungen einen europäischen Erfahrungsaustausch durchzuführen, fortzusetzen. Es galt, bewährte Praktiken und erfolgreiche Lösungsansätze zu präsentieren und gleichzeitig den Teilnehmern die Möglichkeit zu bieten, vom Seminar nachvollziehbare Anregungen für die eigene Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Voraussetzung dafür war, dass die vorgetragenen guten Beispiele vor dem jeweiligen nationalen oder regionalen Hintergrund verständlich gemacht wurden.

Ich bin stolz darauf, dass es uns in Österreich gelungen ist, in den letzten Jahren die Dynamik der Unternehmensübertragungen zu beschleunigen, wie auch die vom Institut für Gewerbe- und Handelsforschung verfasste Studie "Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich" aufzeigen konnte. So wurde eine Reihe von Maßnahmen sowohl im Bereich der gesetzlichen Rahmenbedingungen wie auch im Bereich der "soft aid" gesetzt, die unmittelbar oder mittelbar eine Erleichterung der Unternehmensübertragung bewirken. Ich möchte in diesem Zusammenhang einerseits auf die Novellen hinsichtlich des NEUFÖG (Neugründungs-Förderungsgesetz) und des AVRAG (Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz) bzw. im "soft-aid"-Bereich auf die Gründung der Initiative Nachfolge oder auch auf die Arbeit der SPIN Group Unternehmensübergabe hinweisen. Seitens der Wirtschaftskammerorganisation wurde das Gründungsservice in allen Bundesländern ausgebaut.

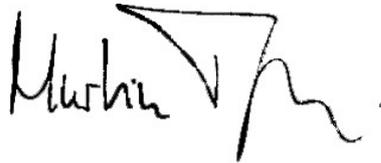
Die weitere Verbesserung und Erleichterung von Unternehmensübertragungen in Österreich bleibt für mich auch in Zukunft ein wesentliches Ziel.

In diesem Bericht sind nun eine Reihe von Erkenntnissen des Seminars zusammengefasst, und er ist hoffentlich für uns alle Anlass, die in der Europäischen Gemeinschaft bereits angewandten Maßnahmen zur

Erleichterung von Unternehmensübertragungen genau zu betrachten und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und die Europäische Kommission, welche dieses Seminar gemeinsam organisiert haben, haben sich zum Ziel gesetzt, "Unternehmensübertragungen" nicht nur an zwei Veranstaltungstagen in Wien zu behandeln, sondern nachhaltig zu einer stärkeren Sensibilisierung aller relevanten Entscheidungsträger für die Bedeutung dieses Themas und zur Verbesserung der Rahmenbedingungen beizutragen. Das "Europäische Seminar über Unternehmensübertragungen" war - dies bestätigen die vielen positiven Rückmeldungen - ein großer Erfolg. Dieses Resultat konnte nur durch exzellente Redner einerseits sowie rund 190 aktive und interessierte Teilnehmer andererseits erzielt werden. Ich möchte daher allen Akteuren und Besuchern des Seminars meinen besonderen Dank aussprechen!

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Martin Bartenstein', with a stylized flourish at the end.

Martin Bartenstein

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN</b> .....	<b>1</b>
<b>Schlussfolgerungen</b> .....	<b>3</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEITSGRUPPEN</b> .....	<b>7</b>
<b>Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 1:</b> .....	<b>9</b>
Auswirkungen von Rechtsvorschriften auf die Übertragung von Unternehmen	
<b>Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 2:</b> .....	<b>13</b>
Sensibilisierungsmaßnahmen	
<b>Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 3:</b> .....	<b>23</b>
Unterstützungsmaßnahmen für den Übertragungsvorgang	
<b>BEGRÜSSUNGSWORTE</b> .....	<b>29</b>
<b>Michael Hann</b> .....	<b>31</b>
Begrüßungsworte	
<b>Martin Bartenstein</b> .....	<b>33</b>
Eröffnungsstatement	
<b>Heinz Zourek</b> .....	<b>37</b>
Eröffnungsstatement	
<b>HAUPTREDNER</b> .....	<b>43</b>
<b>Janne Timonen</b> .....	<b>45</b>
Präsentation einer erfolgreich durchgeführten Unternehmensübergabe	
<b>Kirsi Ekroth-Manssila</b> .....	<b>49</b>
Präsentation des Berichtes zum "Best-Projekt" über Unternehmensübertragungen	
<b>Peter Voithofer</b> .....	<b>55</b>
Präsentation der Studie "Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich"	
<b>Charles Robinet-Duffo</b> .....	<b>63</b>
Eigentümer- und familiengeführte Unternehmen und ihre Übertragung	
<b>ARBEITSGRUPPE 1: AUSWIRKUNGEN VON RECHTSVORSCHRIFTEN AUF DIE</b> <b>    ÜBERTRAGUNG VON UNTERNEHMEN</b> .....	<b>67</b>
<b>Alfred Brogyányi</b> .....	<b>69</b>
Einführung durch den Vorsitzenden	

<b>Jozef Lievens</b> .....	<b>71</b>
Die Übertragung von Familienbetrieben in Belgien - Napoleon blickt herab	
<b>Carlo Spagnoli</b> .....	<b>77</b>
Die Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen in Italien	
<b>Paulien Geerdink</b> .....	<b>85</b>
<b>Jozef Kommers</b> .....	<b>85</b>
STILLE ÜBERTRAGUNGEN - Die steuerlichen Aspekte von Unternehmensübertragungen in den Niederlanden	
<b>Soren Schou</b> .....	<b>93</b>
Veräußerungsgewinne als Einlage für eine Pensionsvorsorge	
<b>Peter Langard</b> .....	<b>99</b>
Wie man die Übertragung von KMU in der Praxis leichter ermöglicht	
<b>ARBEITSGRUPPE 2: SENSIBILISIERUNGSMASSNAHMEN</b> .....	<b>107</b>
<b>François Hurel</b> .....	<b>109</b>
Einführung durch den Vorsitzenden	
<b>Birgit Felden</b> .....	<b>111</b>
Best Practice Erfahrungen zur erfolgreichen Sensibilisierung für die Unternehmensnachfolge	
<b>Niels Jorgen Sorensen</b> .....	<b>119</b>
GOODWILL - Ein Projekt, das KMU vor Ort auf die Unternehmensübertragung vorbereitet	
<b>Marc Kikkert</b> .....	<b>123</b>
Der mehrfache Zugang der niederländischen Kammern	
<b>David Gourarie</b> .....	<b>131</b>
Unternehmensübertragung: Vorgangsweise und Ergebnisse der Arbeit eines Verbandes von freiwillig tätigen Unternehmern seit 1985	
<b>Toni Brunello</b> .....	<b>137</b>
Das Laboratorium auf Grundlage vom Kit.brunello	
<b>ARBEITSGRUPPE 3: UNTERSTÜTZUNGSMASSNAHMEN FÜR DEN ÜBERTRAGUNGSVORGANG</b> .....	<b>143</b>
<b>Leif Melin</b> .....	<b>145</b>
Einführung durch den Vorsitzenden	
<b>Chris Martin</b> .....	<b>153</b>
<b>David Heppenstall</b> .....	<b>153</b>
Auf Wissen basierende Unterstützung von Eigentümern von KMU durch Einzelberatung in unterschiedlichen Nachfolgesituationen	

<b>Robert van Engelenburg</b> .....	<b>161</b>
Koordinierte Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmensübertragungen in den Niederlanden	
<b>Luis Sánchez Henriques</b> .....	<b>167</b>
Höheres Programm zur Konsolidierung von Familienunternehmen	
<b>Pertti Korhonen</b> .....	<b>173</b>
Passing the Baton - Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmensübertragungen	
<b>Muriel Decout</b> .....	<b>181</b>
Unterstützende Maßnahmen bei Übertragung eines Unternehmens an eine Genossenschaft	
<b>Peter Dalkiær</b> .....	<b>189</b>
www.ticmarked.dk - ein Marktplatz für Käufer und Verkäufer von KMU	
<b>PANELDISKUSSION</b> .....	<b>195</b>
Paneldiskussion .....	<b>197</b>
<b>SCHLUSSBEMERKUNGEN</b> .....	<b>199</b>
<b>Andreas Mitsis</b> .....	<b>201</b>
Intervention.....	201
<b>Heinz Zourek</b> .....	<b>205</b>
Schlussbemerkung.....	205
<b>Richard Schenz</b> .....	<b>209</b>
Schlussbemerkung.....	209
<b>TEILNEHMERLISTE</b> .....	<b>213</b>



## **Schlussfolgerungen**



## Schlussfolgerungen

Dieses Seminars zum Thema "Unternehmensübertragungen" sollte den schon vor Jahren eingeschlagenen Weg, zu konkreten Themenstellungen einen europäischen Erfahrungsaustausch durchzuführen, fortsetzen. Bewährte Praktiken und erfolgreiche Lösungsansätze wurden präsentiert, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu bieten, nachvollziehbare Anregungen für die eigene Arbeit mit nach Hause zu nehmen.

Die Veranstaltung, an welcher mehr als 190 Teilnehmer aus der Europäischen Union und den Beitrittskandidatenländern teilnahmen, wurde vom Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit der Republik Österreich, Herrn Martin Bartenstein, und, seitens der Europäischen Kommission, vom Stellvertretenden Generaldirektor der Generaldirektion Unternehmen, Herrn Heinz Zourek, eröffnet. Beide Redner betonten die Bedeutung dieser Thematik sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen einerseits und die Sicherung der Arbeitsplätze andererseits. Herr Bundesminister Bartenstein hob darüber hinaus hervor, dass - für den Fall einer professionell durchgeführten Übertragung - Unternehmen einerseits nach der Übertragung besonders erfolgreiche Strategien verfolgen und überproportionales Wachstum erzielen würden. Andererseits sei die Überlebensrate von übertragenen Unternehmen wesentlich höher als jene von Neugründungen; für Österreich sei diese Quote für Übertragungen mit 96% und für Neugründungen mit 75% nach fünf Jahren berechnet worden. Er unterstrich daher die ebenso große Bedeutung von Übertragungen wie Neugründungen. Herr Generaldirektor Zourek stellte unter anderem die aktuellen Aktivitäten der Europäischen Kommission zum Thema "Unternehmensübertragungen" dar und stellte gleichzeitig den Bezug zu zwei weiteren im Rahmen des Best-Verfahrens durchgeführten Projekten her. Weiters zeigte er die Unterschiede in der Einstellung zum Unternehmertum zwischen Europa und den USA auf.

Anschließend berichtete Herr Janne Timonen, ein finnischer Unternehmer, über seine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit der erfolgreichen Übertragung eines Unternehmens. Frau Kirsi Ekroth-Manssila von der Europäischen Kommission berichtete über die Ergebnisse des Best-Projektes über Unternehmensübertragungen. Die Hauptaussagen einer aktuellen Studie über die Situation in Österreich wurde von Herrn Peter Voithofer, Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, präsentiert. Den Abschluss des Plenums bildeten die Einführungsstatements der Vorsitzenden der drei Arbeitsgruppen, welche am Nachmittag des ersten Seminartages stattfanden.

Die Zielsetzung der Arbeitsgruppe 1 mit dem Titel "Auswirkungen von Rechtsvorschriften auf die Übertragung von Unternehmen" bestand darin, zu analysieren, wie durch entsprechende gesetzliche Bestimmungen Unternehmensübertragungen erleichtert werden können. Darüber hinaus

beschäftigte sich die Arbeitsgruppe mit der Rolle der Steuerberater im Zusammenhang mit der Übergabe von Unternehmen. Es wurden best practice Beispiele aus Belgien, Italien, den Niederlanden, Dänemark und dem Vereinigten Königreich präsentiert, welche alle darauf abzielen, die steuerliche Belastung bei Unternehmensübertragungen zu mindern oder zumindest auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben, um eine Aushöhlung des Unternehmenskapitals zu verhindern. Die Workshop-Teilnehmer kamen zu dem Ergebnis, dass angesichts der Komplexität der Gesetzeslage professionelle Beratung erforderlich sei, wobei man sich darüber einig war, dass rechtliche und steuerliche Maßnahmen nur einen Teil eines multidisziplinären, koordinierten Ansatzes zur Förderung von Unternehmensübertragungen bilden würden.

Die Arbeitsgruppe 2 setzte sich mit dem Thema "Sensibilisierungsmaßnahmen" auseinander. Es wurden good practice Beispiele aus Deutschland, Dänemark, den Niederlanden, Frankreich und Italien präsentiert. Hinsichtlich der derzeitigen Situation in Europa waren sich alle Redner einig, dass der Markt für Unternehmensübertragungen zu wenig Transparenz aufweise, potentielle Käufer und Verkäufer keine homogenen Gruppen bildeten, es an Bewusstseinsbildung auf mehreren Ebenen mangle und von den gegenwärtigen Problemen die KMU am Stärksten betroffen seien.

Mit den "Unterstützungsmaßnahmen für den Übertragungsvorgang" beschäftigte sich Arbeitsgruppe 3. Dabei wurden Unterstützungsmaßnahmen für die verschiedenen Phasen der Übertragung aus dem Vereinigten Königreich, den Niederlanden, Spanien, Finnland, Frankreich und Dänemark präsentiert. Anhand dieser good practice Beispiele sowie der anschließenden Diskussion konnte eine Reihe von Anregungen für künftige Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich der Unterstützungsdienste für Unternehmensübertragungen abgeleitet werden. Ähnlich wie in Arbeitsgruppe 2 wurde auch hier die Bedeutung lokaler, regionaler und nationaler Ansätze hervorgehoben; darüber hinaus wurde die Notwendigkeit betont, europäische Initiativen unter Einbeziehung der Beitrittskandidatenländer zu fördern. Als wichtig wurde auch erachtet, europäische Erfahrungen - beispielsweise die Ergebnisse des Best-Expertenberichtes - stärker noch als bisher national zu nutzen.

Das Abschlussplenum wurde eingeleitet von den Präsentationen der Zusammenfassungen der Arbeitsgruppen durch die drei Berichterstatter. Anschließend berichtete Herr Charles Robinet-Duffo, Vizepräsident von GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises), über Struktur und Aufgaben der Organisation selbst sowie deren Aktivitäten im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen. Im Panel beleuchteten Herr Präsident Andrea Bonetti, UEAPME, Herr Gábor Gérvy, Ungarisches Wirtschafts- und Verkehrsministerium, Herr Gunter Kayser, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, und Herr Janne Timonen das Seminar-Thema aus ihrer jeweiligen, berufs- bzw. funktionsbedingten Sichtweise und stellten sich im Anschluss den Fragen aus dem Plenum.

Die Schlussredner Herr Heinz Zourek, Stellvertretender Generaldirektor der Generaldirektion Unternehmen der Europäischen Kommission, und Herr Richard Schenz, Vizepräsident der Wirtschaftskammer Österreich, waren sich schließlich darüber einig, dass das Seminar ein großer Erfolg war und interessante sowie wichtige Erkenntnisse und Impulse für die Weiterentwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen einerseits und der Sensibilisierungs- und Unterstützungsangebote andererseits für die Mitgliedstaaten und die Beitrittskandidatenländer gebracht habe. Herr Zourek fasste die Ergebnisse des Seminars zusammen und erläuterte die geplanten Aktivitäten der Europäischen Kommission, wobei er insbesondere die Notwendigkeit einer noch stärkeren Bewusstseinsbildung vor allem auf politischer Ebene betonte. Herr Schenz beschloss das Seminar mit einer kurzen Darstellung einschlägiger Maßnahmen, welche in Österreich bereits gesetzt wurden; er hob die Bedeutung europäischen Benchmarkings hervor und erläuterte, wo aus Sicht der Wirtschaftskammer aktuell Handlungsbedarf bestehe.

Auf Basis der in den 3 Workshops zu den Themen "Auswirkungen von Rechtsvorschriften auf die Übertragung von Unternehmen", "Sensibilisierungsmaßnahmen" und "Unterstützungsmaßnahmen für den Übertragungsvorgang" aufgeworfenen Fragen bzw. erarbeiteten Empfehlungen können daher die folgenden Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Große Bedeutung kommt einem grundsätzlich **unternehmensfreundlichen Klima** innerhalb der Gesellschaft zu. Es ist uns allen klar, dass Europa mehr Unternehmer braucht - und hier in besonderem Maße Übernehmer.
- **Lokale, regionale und nationale Initiativen sollten beibehalten bzw. ausgebaut werden:** Es ist entscheidend, das Angebot im Bereich der Unterstützungsdienste für Unternehmensübertragungen so unternehmensnah wie nur möglich zu gestalten, das heißt auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene Unterstützung anzubieten. Unterstützungsdienste sollten zudem auf den gesamten Kreis der von einer Unternehmensübertragung Betroffenen (Eigentümer/Nachfolger, Familie, Angestellte) ausgerichtet sein.
- **Europäische Erfahrungen und Ergebnisse sollten genutzt werden:** Nationale Studien und die Organisation von Seminaren auf der Grundlage des Berichtes der Expertengruppe der Europäischen Kommission zum Thema Unternehmensübertragung sind ein positives Beispiel, wie die auf europäischer Ebene gewonnenen Ergebnisse national umgesetzt werden können. Angesichts komplexer rechtlicher Rahmenbedingungen scheint die Wahl der besten Methode der Unternehmensübertragung oftmals schwierig. **Benchmarking auf europäischer Ebene** kann auch dazu beitragen, eine Vereinfachung dieser Rahmenbedingungen herbeizuführen, weil Mitgliedstaaten aus den Erfahrungen anderer Mitgliedstaaten lernen können.

- **Der Aspekt der Unternehmensübertragung sollte in allen zukünftigen unternehmensrelevanten Initiativen berücksichtigt werden:** Offensichtlich leiden Unternehmensübertragungen unter einem **Image- und somit unter einem Wahrnehmungsproblem**. Es sollten daher Maßnahmen ergriffen werden, um die Unternehmensübertragungen ebenso zu fördern wie Neugründungen. Unternehmensübertragungen müssen als echte Alternative zu Gründungen propagiert werden. Gerade auf die speziellen Bedürfnisse der kleinen und mittleren Unternehmen im Bereich der Unternehmensübertragungen sollte auf breiter Basis aufmerksam gemacht werden.
- Zur Förderung von Unternehmensübertragungen bedarf es eines multidisziplinären, koordinierten Ansatzes, wobei der **grundsätzlichen Sensibilisierung für dieses Thema ebenso wie der richtigen und rechtzeitigen Planung** eine wesentliche Rolle zukommt. Ein wesentlicher Schritt in die richtige Richtung könnte darin bestehen, auch weiterhin einschlägige Diskussionen zu diesem Thema zu führen. An der Enttabuisierung dieses Themas muss weiter gearbeitet werden.
- **Zudem sollten auch europäische Ansätze gefördert werden:** Die Verlinkung nationaler Datenbanken, wie zum Beispiel auf Basis der dänischen Initiative "Match-online" bereits begonnen, könnte sicher ein guter Ausgangspunkt für weitere europaweite Aktivitäten sein, wobei auch die Beitrittsländer berücksichtigt werden sollten.
- **Bearbeitung offener Fragen:** Die aktuellen Entwicklungen des Unternehmertums und deren Auswirkungen auf die Unternehmensübertragung wie etwa die Gründung und der Verkauf mehrerer Unternehmen in Folge ("serial entrepreneurship") oder das gleichzeitige Eigentum an mehreren KMU sollten näher untersucht werden.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass in Hinblick auf die weitere Förderung von Unternehmensübertragungen insbesondere eine Gleichbehandlung von Unternehmensneugründungen und -übertragungen im Förderungswesen, neue Konzepte für eine "prozessbegleitende" Übernahmeberatung sowie eine verstärkte Bewusstseinsbildung sowohl auf Übergeber- als auch Übernehmerseite in Erwägung gezogen werden sollten. Hinsichtlich "Awareness" sollen einerseits - was den Übergeber betrifft - eine "Enttabuisierung" dieser Thematik sowie eine bessere Sensibilisierung für eine rechtzeitige Vorbereitung und Planung der Übergabe im Vordergrund stehen. Andererseits gilt es, potentiellen Neugründern - stärker noch als bisher - die Vorteile einer Übernahme näher zu bringen.

## **Zusammenfassung der Arbeitsgruppen**



## **Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 1:**

Auswirkungen von Rechtsvorschriften auf die Übertragung von Unternehmen

**Berichterstatter: Karin Berggren, Företagarnas Riksorganisation, Schweden**

Die Zielsetzung dieser Arbeitsgruppe bestand darin, zu analysieren, wie durch entsprechende gesetzliche Bestimmungen Unternehmensübertragungen erleichtert werden können. Die Arbeitsgruppe konzentrierte sich insbesondere auf die Übertragung von KMU und auf die Frage, wie diese Übertragung mittels legislativer oder steuerlicher Maßnahmen gefördert werden kann. Darüber hinaus beschäftigte sich die Arbeitsgruppe mit der Rolle, die Steuerberater dabei spielen. Die in der Arbeitsgruppe dargestellten Fälle von nachahmenswerten Praktiken zeigten Lösungen zu verschiedenen Problemen im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen auf. Dabei wurden zunächst Vorträge gehalten und anschließend Fragen der Mitglieder der Arbeitsgruppe beantwortet. Abschließend wurde eine allgemeine Diskussion zum Thema gehalten.

Vorträge:

- Übertragung von Familienbetrieben in Belgien – wie war das mit Napoleon? -Professor Jozef Lievens (Belgien)
- Maßnahmen zur Erleichterung von Unternehmensübertragungen in Italien – Carlo Spagnoli (Italien)
- Unternehmensübertragungen in den Niederlanden: die derzeitige Situation- Paulien Geerdink und Jozef Kommers (Niederlande)
- Einzahlung von Kapitalerträgen in Pensionskassen – Søren Schou (Dänemark)
- Förderung der Übertragung von KMU in der Praxis – Peter Langard (Vereinigtes Königreich)

### **Rechtliche Maßnahmen**

In Italien wurde das Recht der Kapitalgesellschaften dahingehend abgeändert, dass nunmehr für die Gründung nur eine Person erforderlich ist. Auf der Grundlage dieses Gesetzes können auch Personengesellschaften in Aktiengesellschaften umgewandelt werden, ohne dass dabei Steuern anfallen.

Uneinigkeiten unter Unternehmern, die in einem Betrieb zusammenarbeiten, können unter Umständen die Existenz desselben bedrohen. In Italien kann im Falle, dass sich die Eigentümer über die Nachfolge nicht einigen können, eine obligatorische schiedsgerichtliche Entscheidung erwirkt werden.

In Belgien hat sich die gesetzliche Bestimmung über die Gleichbehandlung aller Kindern nach dem Familienrecht als Problem erwiesen, wenn ein Firmeninhaber sein Unternehmen an nur eines von mehreren Kindern übertragen will. Jede Wertsteigerung einer Schenkung wird besteuert und zum Zeitpunkt des Todes des schenkenden Elternteils eingehoben. Wenn aber die Schenkung von Aktien unter bestimmten Bedingungen erfolgt und eine 3%ige Schenkungssteuer bezahlt wird, so wird die Schenkung zum Schenkungszeitpunkt bewertet und nicht erst zum Zeitpunkt des Todes des Schenkenden. Diese gesetzliche Bestimmung wirkt sich sowohl auf das Familienrecht wie auch auf das Steuerrecht aus. Ein Problem im Zusammenhang damit besteht darin, dass es sich hier um eine bundesstaatliche Regelung handelt, und der Erbschaftssteuersatz in manchen Regionen unter 3 % liegt. Wenn der Unternehmer Steuer sparen will, so erweist sich die Erbschaftsteuer als günstiger und es können so die familienrechtlichen Auswirkungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, vermieden werden.

### **Steuerliche Maßnahmen**

In Italien wurde zwecks Förderung von Unternehmensübertragungen die Schenkungs- und Erbschaftsteuer abgeschafft. Dieser Schritt erfolgte mit dem Ziel, die Eigenkapitalbasis von Unternehmen zu stärken und die Wirtschaft anzukurbeln. Wenn der Wert der Schenkung jedoch 180.000,- Euro übersteigt, so ist eine Eintragungsgebühr zu bezahlen. Wenn der Begünstigte an einer Behinderung leidet, so wird diese Gebühr erst ab einem Schenkungswert von 516.000,- Euro eingehoben. Sofern die Schenkung Realvermögen beinhaltet, ist eine Hypothekensteuer von 2 % sowie eine landwirtschaftliche Nutzungssteuer in Höhe von 1 % des Wertes des Objekts zu entrichten. Sofern der Begünstigte mit beweglichen Gütern bedacht wird und er diese innerhalb eines Zeitraums von 5 Jahren veräußert, hat er eine Ersatzsteuer zu entrichten so als wäre die Schenkung nicht erfolgt.

In Italien wurde ein sogenannter „Kredit auf Ehrenwort“ zwecks indirekter Unterstützung von Unternehmensübertragungen an Dritte eingeführt. Es handelt sich dabei um einen unbesicherten Kredit. Dieser Kredit wirkt als fiskalpolitische Maßnahme, da sämtliche Investitionen und Aufwendungen, die damit finanziert werden, umsatzsteuerbefreit sind.

In Dänemark wurde eine Regelung getroffen, die vorsieht, dass Kapitalerträge in Pensionskassen eingezahlt werden können, wenn ein Unternehmen oder ein Teil desselben übertragen wird. Dies stellt eine Methode der latenten Steuern dar, wobei der Unternehmer den Vorteil hat, die steuerliche Progression vermeiden zu können. Dieses Vorgehen ist zulässig, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Die Höhe der Einzahlung von Kapitalerträgen in Pensionskassen wird von den Kapitalerträgen abgesetzt und die Auszahlungen aus den Pensionskassen werden als persönliches Einkommen des Begünstigten behandelt. Dieses System wurde mit dem Ziel geschaffen, die Unternehmer dazu zu bewegen, die Gewinne zur Konsolidierung ihres Unternehmens einzusetzen, und nicht das Geld zu entnehmen, um es in ein Pensionsansparsystem zu investieren.

Dieses System wurde im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen, die im Jahre 2001 stattfanden, zum ersten Mal eingesetzt. Laut Schätzungen werden in Dänemark jährlich 10.000 Unternehmen übertragen oder aufgelöst. Im Jahre 2001 machten 650 Unternehmer von der Möglichkeit der steuermindernden Einzahlung von Gewinnen in Pensionskassen Gebrauch. Der zulässige Höchstbetrag beträgt ca. 269.000 Euro. Im Jahre 2001 belief sich die durchschnittliche Steuerminderung auf etwa 100.000,- Euro. Dieses System löste nicht nur ein durchaus positives Echo bei Unternehmensberatern aus, sondern erweckte auch die besondere Aufmerksamkeit von Politikern.

In den Niederlanden wurde eine Methode zur stillschweigenden Übertragung nicht börsenfähiger Unternehmen eingeführt. Eine stille Übertragung ist sowohl an Familienangehörige sowie an Dritte möglich, wobei das gesamte Unternehmen oder ein unabhängiger Teilbereich desselben zwecks Weiterführung des Geschäftsbetriebes übertragen werden kann. Sofern gewisse Bedingungen erfüllt werden, fällt zum Zeitpunkt der Übertragung keine Steuer an. Die Steuer wird erst dann fällig, wenn das Unternehmen veräußert oder aufgelöst wird. Im übertragenen Unternehmen werden Vermögenswerte zu den ursprünglichen Buchwerten weitergeführt. Im Bericht wurde die stille Übertragung mit der normalen Übertragung verglichen und die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft mit und ohne Holdingstruktur dargestellt. Die Wahl der Methode richtet sich nach folgenden Kriterien:

- Ausmaß der zu versteuernden und stillen Reserven
- Verfügbare liquide Mittel zur Abdeckung von Verpflichtungen
- Zeitlicher Rahmen für die Vorbereitung der Übertragung
- Wünsche des Übernehmenden.

Die Schlußfolgerung lautete, daß eine Unternehmensübertragung möglich ist, ohne daß Steuern anfallen, doch daß dies nur mit Hilfe eines guten Steuerberaters zu bewerkstelligen ist.

### **Förderung der Übertragung von KMU in der Praxis**

Steuerberater erfüllen eine wichtige Beratungsfunktion bei Unternehmensübertragungen. Die Übertragung hat eine Reihe von Auswirkungen persönlicher, kommerzieller und steuerlicher Natur, die zu berücksichtigen sind. Einige Fragen, die unbedingt überlegt werden müssen sind folgende:

- Ist ein Familienangehöriger in der Lage, das Unternehmen zu übernehmen?
- Gibt es einen Angestellten, der das Unternehmen übernehmen könnte?
- Wer soll zu versteuernde Vermögenswerte erben?
- Sollte der Kaufpreis eher in Form einer Rente oder als Einmalzahlung entrichtet werden?

- Planung, um sicherzustellen, dass die Veräußerungserträge zwischen Ehegatten aufgeteilt werden, so dass eine optimale Erbschaftsteuergestaltung erreicht wird.
- Grundsätzliche Überlegung, ob ein Verkauf Sinn macht?
- Der Unternehmer sollte sich frühzeitig überlegen, wann er in Pension gehen will.
- Der Käufer hat für die „Due Diligence“ (Überprüfung) zu sorgen.
- Sollten Aktien oder andere Vermögenswerte übertragen werden?

Der Steuerberater kann den Unternehmer hinsichtlich kommerzieller Fragen im Zusammenhang mit der Übertragung beraten, wie Verkaufspreis, Lebensfähigkeit des Unternehmens, wirtschaftliche Lage, usw., doch müssen auch eine Vielzahl anderer Aspekte Berücksichtigung finden.

Darüber hinaus müssen mehrere rechtliche Fragen geklärt werden, wie die Eigentümerstruktur die Umweltgesetzgebung, die Regierung, Einstellungsregelungen, Patente und Lizenzen, Insolvenz, bestehende Gesetze, Grundbesitz- und Baurechte. Im Vereinigten Königreich müssen drei Aspekte der Steuergesetzgebung bei einer Unternehmensübertragung berücksichtigt werden. Bei der **Stempelsteuer** handelt es sich um eine Steuer, die vom Käufer zu entrichten ist und sich aus einem Prozentsatz des Kaufpreises des Unternehmens herleitet. Anteile an Unternehmen, in welchen eine Familie die Mehrheit besitzt, unterliegen nicht der Erbschaftsteuer, sofern bestimmte wichtige Kriterien erfüllt werden. Mit der Kapitalertragsteuerregelung wurden Steuererleichterungen geschaffen, wie Indexierung, günstigere steuerliche Behandlung im Ruhestand, degressive Steuererleichterungen und Jahresfreibeträge, so dass es durchaus möglich ist, einen großen Teil des Eigentums an einem Unternehmen gegen Barabgeltung zu veräußern, ohne für die Verkaufserträge Steuer zahlen zu müssen.

Angesichts der Komplexität rechtlicher und steuerlicher Bestimmungen, arbeiten Steuerberater mit anderen Experten zusammen, um die bestmögliche Gestaltung der Übertragung sicherzustellen.

## **Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 2:**

### Sensibilisierungsmaßnahmen

**Berichtersteller: Charles Bassing, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg**

#### **1. Einleitung**

Bewusstseinsbildung stellt eines der Kernthemen für Unternehmensübertragungen dar.

Ohne bewusstseinsbildende Maßnahmen kann es keine Unternehmensübertragungen, ja nicht einmal die Möglichkeit solcher geben, denn es entsteht in diesem Fall weder Nachfrage noch kommt es zu einschlägigen Angeboten.

Diese Einleitung wurde von Herrn Francois HUREL von der Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) in Frankreich, der als Vorsitzender des Workshops agierte, gegeben.

Laut einer kürzlich erschienenen Erhebung<sup>1</sup> stellt sich für die meisten Europäer eine Unternehmensübernahme nach wie vor weniger attraktiv dar als die Gründung eines eigenen Unternehmens.

Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf die Wirtschaftsdemographie, die Weitergabe von Wissen von einer Generation an die nächste sowie auf die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen.

Workshop 2 beschäftigte sich mit diesen Fragen und unternahm den Versuch, bestehende bewusstseinsbildende Maßnahmen zu erfassen:

- Wie wurden die Informationen verbreitet?
- Welche Kanäle konnten genutzt werden?
- Wo und wie konnten die besten Ergebnisse erzielt werden?

Wie Herr HUREL bemerkte, handelt es sich bei bewusstseinsbildende Maßnahmen um einen Bereich, der anscheinend von den meisten Organisationen oft vernachlässigt wird. Deshalb können die Folgerungen und Erfahrungen von Organisationen, die an Bewusstseinsbildungsaktivitäten beteiligt sind, für alle, die sich für diesen Bereich interessieren, nützliche Hinweise liefern.

---

<sup>1</sup> Flash Eurobaromètre 107

## 2. Die vorgestellten Projekte

Fünf Redner stellten unterschiedliche Projekte aus ganz Europa vor:

- Frau Dr. Birgit FELDEN, TMS Unternehmensberatung AG (Deutschland)  
Die Rednerin berichtete über sieben Projekte, die auf eine Bewusstseinsbildung und Unterstützung der verschiedenen Beteiligten abzielen: Unternehmensinhaber, Käufer, Konsulenten, Bankfachleute, usw.
- Herr Niels Jørgen SØRENSEN, Randers Erhvervs- & Udviklingsråd, Dänemark  
Der Redner stellte ein Projekt in Kronjylland vor, im Rahmen dessen potentiellen Käufern und Verkäufern von Unternehmen speziell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Unterstützung gewährt wird.
- Herr Marc KIKKERT, Handelskammer, Niederlande erklärte den "Top-of-mind" – Ansatz, der von der niederländischen Handelskammer mit dem Ziel entwickelt wurde, sich als „natürliche“ Anlaufstelle für Unternehmensübertragungen zu etablieren.
- Herr David GOURARIE, Club des Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA), Frankreich  
Der Redner erklärte, dass es sich bei diesem Club um eine in Frankreich tätige Organisation handelt, die von Freiwilligen (vorwiegend frühere Unternehmer) geleitet wird, bewusstseinsbildende Maßnahmen setzt und Unterstützung anbietet.
- Herr Toni BRUNELLO, StudioCentroVeneto, Italien  
Das auf dem Kit.brunello beruhende Labor stellt ein interaktives Instrument dar, das potentielle Verkäufer dabei unterstützt, ihre eigene Lage richtig einzuschätzen. Dieses Instrument bietet einen Gesamtüberblick über die Möglichkeiten einer Unternehmensübertragung in einer bestimmten geographischen Region.

## 3. Die derzeitige Situation

Alle Redner stimmten hinsichtlich der tieferstehend aufgeführten Punkte im Zusammenhang mit der Gesamtsituation bei Unternehmensübertragungen überein:

- Die Unternehmensübertragung stellt ein Problem auf unternehmensspezifischer und gesamtwirtschaftlicher Ebene dar ;
- Der Markt für Unternehmensübertragungen weist keine Transparenz auf;
- Potentielle Käufer und Verkäufer bilden keine homogenen Gruppen;
- Es mangelt an Bewusstseinsbildung auf mehreren Ebenen;
- Von den gegenwärtigen Problemen sind die KMU am stärksten betroffen.

Während alle Projekte mehr oder weniger von gleichen Ausgangspunkten ausgingen und letztlich die gleichen Ziele verfolgten, unterscheiden sie sich hinsichtlich ihres speziellen Ansatzes, der von ihnen genutzten Kommunikationskanäle und der eingesetzten Methodik.

### **3.1. Frau Dr. Birgit FELDEN**

Dr. FELDEN beschrieb sieben unterschiedliche, in ganz Deutschland laufende Projekte.

Bei drei Projekten lag der Schwerpunkt bei potentiellen Verkäufern und Käufern von Unternehmen, während drei weitere Projekte auf die Unterstützung von Beratern für Unternehmensübertragungen abzielten. Das letzte Projekt, das vorgestellt wurde, zeigte, wie medienübergreifende Kanäle eingesetzt werden können, um unterschiedliche Gruppen von Akteuren im Bereich Unternehmensübertragungen anzusprechen.

#### **3.1.1. Schwerpunkt Verkäufer und Käufer bestehender Unternehmen.**

- Das von IHK-Bonn / Rhein-Sieg durchgeführte Projekt stellt ein klassisches Beispiel für Bewusstseinsbildung dar. Seminare und Workshops in Kombination mit unterstützenden Maßnahmen bilden die Werkzeuge, mit deren Hilfe potentielle Käufer und Verkäufer durch den Prozess der Unternehmensübertragung begleitet werden können.
- Der Unternehmensübertragungsnavigator, der von der "Technischen Akademie" Wuppertal entwickelt wurde, ist ein im Internet verfügbares Instrument, das integrierte Informationen zum Thema Unternehmensübertragungen bietet.
- "Go!NRW" stellt eine gemeinsame Initiative des Landes Nordrhein-Westfalen und der dort ansässigen Industrie zur Förderung von Unternehmensgründungen dar. Das Hauptziel dieses im Jahre 1998 gestarteten Pilotprojekts besteht darin, potentielle Käufer und Verkäufer von Unternehmen zusammenzubringen.

#### **3.1.2. Schwerpunkt Konsulenten**

- Die flächendeckende Initiative der Genossenschaftsbanken mit dem Titel "Mittelstand Direkt" bietet KMU integrierte Informationen. Ein Nebeneffekt dieses Projekts war die Schaffung eines umfassenden Unterstützungskonzepts, das Banken ihren Kunden bei Unternehmensübertragungen anbieten.
- Für die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung in Düsseldorf erstellte die TMS Unternehmensberatung AG eine für Konsulenten bestimmte Informationsbroschüre. Diese Broschüre wird neben Seminaren und Ausbildungsprogrammen Konsulenten angeboten.
- Im Rahmen des KONTINUUM- Projektes wurde ein Kompendium zu erfolgreichen Fällen und nützlichen Ideen für Konsulenten erarbeitet. Dadurch sollte Konsulenten Zugang zu den Erfahrungen ihrer Kollegen im Umgang mit den nicht rein geschäftlichen Fragen bei Unternehmensübertragungen (wie emotionalen Aspekten, psychologischen Momenten, zwischenmenschlichen Beziehungen) gewährt werden.

### 3.1.3. Schwerpunkt / unterschiedliche Gruppen.

Die Initiative „CHANGE“ wurde gemeinsam vom Zentralverband des Deutschen Handwerks, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag und der Deutsche Ausgleichsbank ins Leben gerufen. Gemeinsam mit der vom Wirtschaftsministerium ergriffenen Initiative „NEXXT“ wurden Informationsbroschüren sowie eine Reihe analytischer, im Internet verfügbarer Instrumente und eine CD-Rom für die Erstellung von Firmenprofilen für die Übertragung von Unternehmen erarbeitet. Darüber hinaus wird im Rahmen von CHANGE die größte Datenbank als Unternehmensnachfolgebörse in Deutschland (mit ca. 8 000 Unternehmen) geführt.

### 3.2. Herr Niels Jørgen SØRENSEN

Die Zielsetzung des GOODWILL Projektes in Dänemark bestand darin, KMU's durch praktische Erhebungen in der Region auf Unternehmensübertragungen vorzubereiten.

Das Projekt wurde in Kronjylland, einem Gebiet im Zentrum Jütlands mit einer Bevölkerung von ca. 120 000 Personen und etwa 3 000 KMU durchgeführt.

Am Projekt waren mehrere Partner beteiligt: das Wirtschaftsförderungsinstitut, Handelsschulen, Privatunternehmen (Banken, Anwälte, Makler) sowie die Wirtschaftsabteilung der Bezirksverwaltung. Das Projekt wurde im Jahre 1999 in Angriff genommen und erstreckte sich über einen Zeitraum von 2 Jahren.

Örtlichen Gegebenheiten und der Mitwirkung lokaler Partner wurde besonderes Augenmerk geschenkt.

Potentielle Verkäufer wurden durch Briefe mit interessanten Angeboten direkt angesprochen. Danach wurde mittels telefonischer Kontakte ein persönliches Gespräch vereinbart: Nach der ersten Informationsrunde und dem ersten offenen Gespräch, wurden den Teilnehmern zwei Möglichkeiten geboten:

- Den Unternehmensinhabern wurde angeboten, zwecks Ausarbeitung einer Strategie für die Unternehmensübertragung sowie die weitere Entwicklung der Firma (bis zu maximal 50 Stunden) einen Mentor einzusetzen. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Übernahme des Unternehmens eine lohnende Alternative darstellte.
- Den potentiellen Käufern (d.h. den Nachfolgern) wurde ein 2-jähriges Ausbildungsprogramm angeboten, mit dessen Hilfe sie in die Lage versetzt werden sollten, eine eigene Firma zu führen.

Im Laufe der praktischen Durchführung der Projekte stellte sich heraus, dass die Betonung des lokalen Ansatzes mit Einbeziehung von Experten vor Ort einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg leistete. Eine weitere Erfahrung bestand darin, dass eine erfolgreiche Unternehmensübertragung nur dann möglich ist, wenn die Firma unter einer guten Führung steht und sich die „Übernahme lohnt“.

Die meisten der angebotenen Dienstleistungen erfolgten entweder gratis oder zu einem sehr niedrigen Preis, was die Wahrscheinlichkeit der Mitwirkung der Betroffenen erhöhte.

### **3.3 Herr Marc KIKKERT**

Mit dem Ansatz, mehrere Kanäle zu nützen, zielt die niederländische Handelskammer darauf ab, sich als „natürliche“ Anlaufstelle für Erstkontakte im Zusammenhang mit Fragen zur Unternehmensübertragung zu etablieren.

Durch diesen "Top-of-mind" Ansatz soll sichergestellt werden, dass ein Unternehmer, der eine Frage zur Unternehmensübertragung oder zur Neugründung hat, weiß, an wen er sich zuerst zu wenden hat, nämlich an die Handelskammer vor Ort.

Deshalb hat die Handelskammer einen 4-Stufen Prozess zur Lenkung der einzelnen Schritte bei Unternehmensübertragungen eingerichtet.

#### **1. Feststellung der Lage**

Markterhebungen geben einen Überblick über die derzeitige Situation. Die laufende Verfolgung von Änderungen des (rechtlichen, finanziellen, wirtschaftlichen...) Umfeldes von KMU ist für eine angemessene Unterstützung unerlässlich.

#### **2. Bewusstseinsbildung**

Die Wahl der richtigen Zielgruppe und des/der geeigneten Kommunikationswege(s) und der Botschaft(en) tragen zur Wirksamkeit einer Initiative wesentlich bei.

#### **3. Tatsachenermittlung/Ausrichtung**

Nach bewusstseinsbildende Maßnahmen muss den potentiellen Käufern und Verkäufern Zugang zu richtigen und vollständigen Informationen gewährt werden. Dieser Zugang wird durch die Website der Kammer bzw. durch die zusätzlichen Hilfsdienste, die vom Netz örtlicher Kammern bereitgestellt werden, gewährleistet.

#### **4. Lösungsvorschläge**

Während der Tatsachenerhebungs- und Ausrichtungsphase weist die Handelskammer auf die Notwendigkeit professioneller Beratung hin. Die Kammer bietet diese Hilfe nicht selbst an, sondern verweist auf bestehende professionelle Beratungsdienste. Somit können interessierte Unternehmer Nutzen aus dem vorhandenen Wissensnetz der Handelskammer ziehen.

Darüber hinaus verfügt die Handelskammer über eine Plattform für Unternehmensübertragungen, eine Datenbank für Käufer und Verkäufer, die zur Transparenz des Marktes für Unternehmensübertragungen beiträgt.

Die niederländische Handelskammer unterhält ein Netz von 21 Handelskammern mit 56 lokalen Büros.

### **3.4. Herr David GOURARIE**

Der "Club des Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA)" ist eine flächendeckend operierende Organisation, die vorwiegend von Freiwilligen (ehemaligen Unternehmern) geleitet wird. Diese Organisation verfügt über 33 lokale Repräsentanten in ganz Frankreich.

Da auf dem Markt für Unternehmensübertragungen keine Transparenz herrscht, versucht dieser Verband durch bewusstseinsbildende Maßnahmen die Organisation lokaler Tagungen und Seminare sowie durch Unterstützung und Beratung die Transparenz zu fördern.

Potentielle Käufer oder Verkäufer können direkt oder auf dem Wege von Seminaren und Ausbildungsprogrammen angesprochen werden. Enge Zusammenarbeit mit Zuständigen in den lokalen Medien stellt eine optimale Berichterstattung sicher.

Die Mitglieder der Organisation können vollen Nutzen aus den angebotenen Dienstleistungen sowie

aus dem großen Netz von Ansprechpartnern ziehen, wobei die Vertraulichkeit strikt gewahrt wird.

### **3.5. Herr Toni BRUNELLO**

Das auf dem Kit.brunello aufgebaute Labor stellt ein koordiniertes, laufend weiterentwickeltes Instrument dar, das den einzelnen KMU sowie Institutionen auf lokaler Ebene bei der Übertragung von Unternehmen praktisch zur Seite steht.

Das Projekt wurde anfänglich in seiner „Vollversion“ von "Unioncamere" in der Toskana unter der Bezeichnung "Progetto Germogli" durchgeführt.

In erster Linie handelt es sich bei dem Kit.brunello um ein Selbstbeurteilungsinstrument für KMU, die vor einer Unternehmensübertragung stehen. Um die hundert Fragen ergeben eine Darstellung, die die spezifischen Umstände des Unternehmens genauestens abbildet. Das hilft dem Unternehmer, die eigene, aktuelle Lage zu verstehen und mögliche Schwachpunkte zu entdecken.

Der nächste Schritt besteht darin, jede einzelne Antwort von den Unternehmern, die das Instrument Kit.brunello einsetzen, zusammenzufassen. Dadurch kann die Gesamtlage der Unternehmen und deren Eigentümer in einer bestimmten Region erfasst werden.

Die auf diese Weise gesammelten Informationen können (bei Pressekonferenzen oder in Publikationen) dazu eingesetzt werden, eine künftige, auf Fakten beruhende Unternehmenspolitik zu gestalten und so ein allgemeines Klima zu schaffen, das Unternehmensübertragungen begünstigt.

#### **4. Was wurde daraus gelernt und welche Empfehlungen können gegeben werden?**

##### **Die Bewusstseinsbildung geht Hand in Hand mit Unterstützungsangeboten.**

Jedes einzelne der vorgestellten Projekte beinhaltete auch Unterstützungsangebote an die Betroffenen. Es erwies sich als wichtig, nicht nur die Botschaft an den Adressaten zu bringen, sondern auch die Nachbetreuung sicherzustellen und Unterstützungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

##### **Handeln auf lokaler Ebene**

Die meisten Sprecher betonten die Bedeutung von Aktionen lokaler Organisationen. Das Wissen um die Bedingungen und Gegebenheiten vor Ort stellt sicher, dass die weiterzugebende(n) Botschaft(en) richtig verstanden wird (werden) und bei den Betroffenen einen vertrauensbildenden Prozess auslösen.

##### **Regionale/ staatliche Koordinierungsstelle**

Die lokal durchgeführten Projekte erwiesen sich dann als besonders erfolgreich, wenn sie von einer Koordinierungsstelle auf regionaler oder staatlicher Ebene gefördert wurden. Infolge von Größenordnungsvorteilen konnten Initiativen ergriffen werden, die ansonsten nicht durchführbar gewesen wären. Es sollte jedoch den Akteuren auf lokaler Ebene genügend Freiraum gegeben werden, so dass sie die Botschaften und Konzepte an die speziellen lokalen Gegebenheiten anpassen können.

##### **Netzwerke**

Bei den meisten Projekten würden die Angehörigen der Zielgruppe (Käufer, Verkäufer, Konsumenten) großen Nutzen aus dem umfassenderen Wissen, den Fähigkeiten und Beziehungen von Netzwerken ziehen. Es erscheint wichtig, solche Netzwerke aufzubauen, da im Zuge des Prozesses der Unternehmensübertragung unterschiedliches und komplexes Fachwissen benötigt wird.

##### **Der wirksame Einsatz von neuen Informationen und Kommunikationstechnologien (NICT) kann sich als schwierig erweisen**

Bei manchen Projekten stellte sich heraus, dass nicht alle Betroffenen Zugang zu den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien haben. Viele Unternehmer haben nach wie vor Schwierigkeiten im wirksamen Umgang mit diesen. Dies erscheint umso bedeutsamer, wenn man berücksichtigt, dass bei etwa 40% der Unternehmensübertragungen das fortgeschrittene Alter des Unternehmens der Grund für die Unternehmensübertragung ist.

Zuerst der Generalist, dann erst der Spezialist

Beim Angebot von Hilfestellungen erscheint es wichtig, zunächst einen Überblick über die Situation des Unternehmers zu erarbeiten. Es erweist sich nicht von Vorteil, den Übertragungsprozess damit zu beginnen, dass man sich mit steuerlichen oder rechtlichen Angelegenheiten auseinandersetzt. Der Erstkontakt mit einem Unternehmer sollte durch einen Generalisten

erfolgen, der diesen dann anschließend an Spezialisten, wie Anwälte oder Bankfachleute verweist, die sich um die Umsetzung von praktischen Details kümmern.

## **5. Was ist in Zukunft zu bedenken?**

Die nachfolgenden Schlussfolgerungen bzw. Empfehlungen wurden im Workshop erarbeitet. Sie sollten als Denkanstöße für zukünftige Projekte oder sogar als Ausgangspunkte für weitere Forschungen auf diesem Gebiet angesehen werden.

### **Handeln Sie auf lokaler Ebene**

Wie bereits erwähnt, stellt das Handeln auf lokaler Ebene den Schlüssel zum Erfolg jedes Projektes in diesem Bereich dar.

Berücksichtigen Sie die Besonderheiten von KMU

Die KMU haben weder die personellen noch die finanziellen Ressourcen, um den Prozess der Unternehmensübertragung leicht durchziehen zu können. Sie benötigen Unterstützung, doch muss diese finanziell tragbar und ergebnisorientiert sein.

### **Bewusstseinsbildung: beziehen Sie andere Akteure mit ein**

Potentielle Käufer und Verkäufer sind bei einer Unternehmensübertragung nicht die einzigen Betroffenen. Unternehmensübertragungen stellen in der Tat höchst komplexe Abläufe dar, die spezielle Sachkenntnisse und Fachwissen in unterschiedlichen Bereichen erfordern.

Deshalb treten eine Vielzahl von Akteuren auf den Plan: Anwälte, Vertreter von Banken, Konsulenten, usw. Nicht alle dieser Personen haben einen strategischen Handlungsrahmen für Unternehmensübertragungen entwickelt. Sie sollten auf die Bedeutung von Unternehmensübertragungen für die Gesellschaft sowie für ihre eigene Geschäftstätigkeit aufmerksam gemacht werden.

### **Die Bedeutung nicht sachbezogener Faktoren und das Fehlen von Spezialisten für diesen Bereich**

Von Unternehmensübertragungen sind Familienmitglieder und enge Partner ebenso betroffen wie die Hauptakteure. Deshalb spielen nicht rein sachliche, d.h. psychologische und zwischenmenschliche Faktoren im Laufe dieses Prozesses eine besondere Rolle. Es kommt häufig vor, dass Konsulenten über wenig oder gar keine Erfahrung auf diesem Gebiet verfügen. Bei der Moderierung von Besprechungen oder der praktischen Beratung ist nicht nur die Darstellung der Vorgangsweise von Bedeutung, sondern es kommt auch immer darauf an, auf welche Art etwas gesagt wird. Deshalb sollten die Experten die Möglichkeit bekommen, Erfahrungen im Umgang mit nicht rein sachbezogenen Themen zu erwerben.

### **Kombination von Kommunikationskanälen**

Da die Zielgruppen heterogen sind, sollten mehrere Kommunikationskanäle kombiniert, und die Botschaften jeweils auf die entsprechenden Betroffenen abgestimmt werden, um so das größte Echo bei der angesprochenen Gruppe zu erzielen.

## **Dienstleistungen aus einer Hand**

Es erscheint wichtig, eine kombinierte und integrierte Palette von Hilfestellungsleistungen anzubieten. Diese Leistungspalette könnte in einem Netzwerk verfügbar gemacht werden, doch ein potentieller Kunde sollte in der Lage sein, die Antworten auf seine Fragen von nur einer Stelle abzurufen.

## **Das Image von Unternehmensübertragungen**

Die Unternehmensübertragung wird oft nicht als echte Alternative zur Unternehmensgründung gesehen. Während die möglichen Vorteile einer Unternehmensübertragung im Vergleich zu einer Neugründung auf der Hand liegen (vorhandene, funktionierende Produktionsstruktur, bestehender Kundenstock, verfügbare Wissensbasis usw.) scheinen die Unternehmer nach wie vor zu zögern, bestehende Unternehmen übernehmen zu wollen.

Im Allgemeinen sollte die selbständige Erwerbstätigkeit als echte Alternative zu Berufen im Angestelltenverhältnis gefördert werden. Die Übernahme eines Unternehmens bzw. die Neugründung sollten als zwei Möglichkeiten auf dem Weg in die Selbständigkeit gesehen werden. Die Behörden bieten oft bei Unternehmensübertragungen weniger Förderungen als bei Neugründungen. Darüber hinaus ist die mangelnde Unterstützung bei Unternehmensübertragungen oft darauf zurückzuführen, dass die für Neugründungen gängigen Ansätze und Methoden ohne Anpassung auch auf Unternehmensübertragungen angewandt werden.

Offensichtlich leiden Unternehmensübertragungen unter einem Image- und somit unter einem Wahrnehmungsproblem. Es sollten deshalb Maßnahmen ergriffen werden, um die Unternehmensübertragungen ebenso zu fördern wie dies bisher bei Neugründungen erfolgte.

## **Nach wie vor mangelnde öffentliche Unterstützung**

Was auf Konsulenten, Bankenvertreter und Anwälte, ja sogar auf Unternehmer selbst zutrifft, gilt auch für öffentliche Institutionen. Es mangelt nach wie vor an einem öffentlichen Bewusstsein und öffentlicher Unterstützung für Unternehmensübertragungen.

Politiker, die für die Schaffung eines geeigneten wirtschaftsfördernden Klimas zuständig sind, sollten auch auf die speziellen Bedürfnisse der KMU im Bereich von Unternehmensübertragungen aufmerksam gemacht werden.

## **6. Liste der Links**

Da die im Workshop vorgetragenen Berichte nur einen kurzen Überblick über die im Rahmen verschiedener Projekte geleisteten Arbeiten geben konnten, erachten wir es als nützlich, eine Liste von Links zu Internetsites anzuschließen, von welchen zusätzliche Informationen zu den Projekten abgerufen werden können.

### **Deutschland**

Sucession navigator TA Wuppertal

[www.1-to-manage.de](http://www.1-to-manage.de)

Projekt Kontinuum

[www.kontinuum-online.de](http://www.kontinuum-online.de)

Projekt CHANGE

[www.change-online.de](http://www.change-online.de)

Projekt NEXXT

[www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)

TMS Unternehmensberatung AG

[www.tms.de](http://www.tms.de)

### **Dänemark**

Randers Business & Development Council

[www.reu.dk](http://www.reu.dk)

### **Niederlande**

Chamber of Commerce

[www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)

Business Transferplattform of the Chamber of Commerce

[www.ondernemingsbeurs.nl](http://www.ondernemingsbeurs.nl)

### **Frankreich**

Association des cédants et repreneurs d'affaires

[www.cra.asso.fr](http://www.cra.asso.fr)

### **Italien**

The Kit Brunello

[www.kit.brunello.net](http://www.kit.brunello.net)

Atelier StudioCentroVeneto

[www.studiocentroveneto.com](http://www.studiocentroveneto.com)

Projet Germogli

[www.progettogermogli.it](http://www.progettogermogli.it)

## **Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 3:**

Unterstützungsmaßnahmen für den Übertragungsvorgang

**Berichtersteller: Anna Maria Heidenreich, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Deutschland**

### **I. Einleitung: die aktuelle Situation**

Die Übertragung eines Unternehmens innerhalb der Familie oder durch Veräußerung an Dritte ist im Allgemeinen ein einmaliges Ereignis im beruflichen und privaten Leben eines Unternehmers, der daher nur über wenige oder gar keine Kenntnisse und Erfahrungen verfügt.

Zahlreiche unterschiedliche Stellen bieten ein umfangreiches Unterstützungsangebot für den komplexen Prozess der Unternehmensübertragung an, im Rahmen dessen eine Vielzahl von Interessen und Beteiligten zu berücksichtigen und ein hohes Maß an Sachkunde erforderlich ist. Das grundlegende Problem besteht darin, dass dieses Angebot häufig einseitig (von den Interessen der anbietenden Institutionen geleitet), nicht koordiniert und nicht transparent ist und somit die Zielgruppe – die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) - nicht erreicht.

Wie wichtig jedoch eine zielgerichtete Betreuung ist, wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass bei einer erfolgreichen Unternehmensübertragung durchschnittlich fünf Arbeitsplätze erhalten bleiben, während durch Unternehmensneugründungen im Durchschnitt nur zwei Arbeitsplätze geschaffen werden.

### **II. Die Arbeitsgruppe**

In der Arbeitsgruppe wurden Beispiele vorbildlicher Verfahrensweisen für die Unterstützung von Unternehmen – KMU- vorgestellt und diskutiert. Dabei wurden Unterstützungsmaßnahmen für die verschiedenen Phasen der Unternehmensübertragung, die von der Bewusstseinsbildung über die Planung bis hin zur tatsächlichen Abwicklung reichen, berücksichtigt. Diese umfassen Sensibilisierungs-, Informations-, Bildungs- und Schulungsmaßnahmen sowie Coaching bzw. Beratung. Darüber hinaus wurden Datenbanken für Käufer und Verkäufer und Finanzierungskonzepte vorgestellt.

Im Einzelnen wurden folgende Vorträge präsentiert:

- Chris Martin/David Heppenstall: „Knowledge-based mentoring support for SME owners in different succession situations“, Großbritannien
- Robert van Engelenburg: „Co-ordinated support on business transfer in the Netherlands“, Niederlande

- Luis Sánchez: „Higher Programme for the consolidation of family businesses“, Spanien
- Pertti Korhonen: „Passing the baton - a support service for business transfers“, Finnland
- Muriel Decout: „Support scheme for the transfer of businesses in the form of cooperatives“, Frankreich
- Peter Dalkiær: „www.ticmarked.dk - a market place for sellers and buyers of SMEs“, Dänemark

Zentrale Aspekte der einzelnen Vorträge sind:

#### Großbritannien:

Im Kern dieses Unterstützungsangebots steht ein Lernmodell, mit Hilfe dessen die Kernkompetenzen und das personelle, strukturelle und kundenbezogene Kapital des zu übertragenden Unternehmens herausgearbeitet werden. Dies versetzt den Unternehmer in die Lage, flexibel zu denken und somit verschiedene Lösungsmöglichkeiten zu identifizieren.

#### Niederlande:

Aus den Niederlanden wurde ein struktureller Ansatz vorgestellt, der Sensibilisierung, Information und Beratung nachfrageorientiert verbindet, wobei das Pilotprojekt auf regionaler (Industrie- und Handelskammer) und sektoraler (Bäckerfachverband) Ebene umgesetzt wurde. Dabei wurde auch auf Fallstudien zur Veranschaulichung des Problems und als Anregung für die Analyse der eigenen Situation zurückgegriffen.

#### Spanien:

Das spanische Beispiel kombiniert einen Eigentümerorientierten und einen Nachfolgerorientierten Ansatz, bei dem zum einen die Situation des zu übertragenden Unternehmens und der Familie und gleichzeitig die Vorstellungen des Nachfolgers über sein zukünftiges Unternehmen analysiert werden. In einem speziellen Forum werden zusätzlich die typischen Probleme der Übertragung von Familienunternehmen angesprochen und diskutiert.

#### Finnland:

Zentraler Aspekt des finnischen Modells (v.a. in Lappland) ist die sog. „intellektuelle Vorbereitung“, d.h. die Behandlung der emotionalen und psychologischen Seite der Unternehmensübertragung, die bereits 3 bis 5 Jahre vor der Umsetzung der technischen Lösungen beginnen muss. Die Unterstützung zielt auf eine geplante und kontrollierte Übertragung ab, die zum einen eine umfangreiche Vorbereitung des Nachfolgers (u.a. über Managementtraining) auf die erfolgreiche Führung des Unternehmens beinhaltet und zum anderen den behutsamen Rückzug des vormaligen Eigentümers („soft-landing“).

#### Frankreich:

Die Besonderheit des französischen Beispiels liegt in der gezielten Übertragung von Unternehmen an die Angestellten in Form des rechtlichen Status einer Kooperative, die nach französischem Recht u.a. verlangt, dass die Mehrheit des Kapitals von den Angestellten gehalten wird. Bei der Übertragung wird insbesondere auch der Aspekt der Finanzierung abgedeckt und eine Beratung auch nach der eigentlichen Übertragung angeboten.

#### Dänemark:

In Dänemark wird ein Internet-basierter Marktplatz für Unternehmensübertragungen angeboten, der eine geographische, Branchen-, Größen- sowie Umsatzbezogene Suche ermöglicht und Anbieter und Käufer automatisch zusammenführt. Die Qualität der Inhalte wird über das exklusive Recht der Eintragung in die Datenbank nur für registrierte Intermediäre sichergestellt. Die Datenbank wurde bereits mit anderen nationalen Datenbanken in der EU unter der gemeinsamen Domäne www.match-online vernetzt.

### **III. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fallbeispiel**

Im folgenden sollen die unterschiedlichen Herangehensweisen und Maßnahmen der vorgestellten Beispiele anhand bestimmter Kriterien/Fragestellungen dargestellt werden, um die Bandbreite der angebotenen Maßnahmen zu verdeutlichen:

#### 1. Unterstützung für wen?

Die angebotenen Unterstützungsdienste sind alle auf KMU und Familienunternehmen ausgerichtet und beziehen den Eigentümer des zu übertragenden Unternehmens ein, in fast allen Fällen auch den Nachfolger und die Familie bzw. den Partner, in den Beispielen aus Frankreich und Großbritannien auch die Angestellten.

#### 2. Unterstützung für welche Art der Unternehmensübertragung?

Bei der Art der Unternehmensübertragung sind alle in der Einleitung angesprochenen Möglichkeiten abgedeckt: der Transfer innerhalb der Familie (Beispiele aus Finnland, den Niederlanden und Spanien), außerhalb der Familie (Finnland und Dänemark) und an die Angestellten (Frankreich). Das Beispiel aus Großbritannien ist nicht auf eine bestimmte Art fokussiert, sondern zeigt dem Unternehmer verschiedene Wege auf.

#### 3. Unterstützung auf welcher Ebene?

In der Arbeitsgruppe wurden Beispiele für Unterstützungsdienste auf regionaler Ebene (wie im finnischen, niederländischen, spanischen und französischen Fall), sektoraler Ebene (Großbritannien und auch die Niederlande) und nationaler Ebene (Dänemark) vorgestellt. Das dänische Beispiel wurde auf europäischer Ebene fortentwickelt.

#### 4. Unterstützung durch wen?

In allen präsentierten Maßnahmen wurden die Unterstützungsdienste im Rahmen der Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Anbietern

(Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsorganisationen, Banken, Universitäten etc.) angeboten, unter Einbeziehung speziell geschulter Berater („change agents“).

#### 5. Unterstützung auf welche Art und Weise?

Die Unterstützung erfolgt in fast allen Fällen in mehreren Schritten: zunächst werden allgemeine Informationen zur Verfügung gestellt, dann folgt eine Diagnosephase zur Analyse der Ausgangslage des zu übertragenden Unternehmen und eine auf das Unternehmen zugeschnittene Beratung sowie abschließend die Hilfe bei der konkreten Umsetzung.

Die Angebote umfassen einerseits die technische Vorbereitung der Übertragung und andererseits auch die emotionale bzw. die psychologische Seite und schließen nicht nur den Eigentümer/Verkäufer mit ein, sondern z.B. auch die Nachfolger und die Familie.

#### **IV. Diskussionspunkte**

Während der anschließenden Diskussion in der Arbeitsgruppe wurden u.a. folgende Fragen aufgeworfen:

- Wie können die Transparenz der angebotenen Unterstützungsdienste erhöht und die vielen unterschiedlichen Angebote besser koordiniert werden bzw. wie können Anreize zur Koordinierung für die Anbieter geschaffen werden?
- Wie kann der Erfolg der Dienste gemessen werden, z.B. über die Anzahl der erfolgreichen Übertragungen?
- Wie viel Zeit muss für eine effiziente Unterstützung eingerechnet werden?
- Wie kann die Zahl zukünftige Unternehmer d.h. im Fall der Unternehmensübertragung potentieller Käufer bzw. Übernehmer erhöht werden?
- Gibt es geographische Besonderheiten, sind z.B. Beratungsangebote in ländlichen Räumen gefragter/notwendiger als in städtischen Gebieten und sind in ländlichen Gebieten Transfers innerhalb der Familie häufiger als in Städten?

#### **V. Schlussfolgerungen**

Vor dem Hintergrund der vorgestellten Beispiele und der diskutierten Fragen lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

Unterstützungsdienste....

- existieren, müssen aber besser koordiniert und verbunden werden
- müssen bei der Sensibilisierung für das Thema ansetzen, damit mit der Vorbereitung der Übertragung früh genug begonnen wird
- können grundsätzlich nur Hilfe zur Selbsthilfe sein
- müssen prozessorientiert sein
- sollten die Flexibilität des aussteigenden Unternehmens fördern und verschiedenen Lösungen („exit routes“) aufzeigen
- sollten die harten (technischen) und weichen (psychologischen) Faktoren einbeziehen

- sollten auf den gesamten Kreis der von einer Unternehmensübertragung Betroffenen (Eigentümer/Nachfolger, Familie, Angestellte) ausgerichtet sein

## **VI. Blick in die Zukunft**

Aus den präsentierten vorbildlichen Verfahren, den vorgebrachten Diskussionspunkten und abgeleiteten Schlussfolgerungen können folgende Anregungen für zukünftige Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich der Unterstützungsdienste für Unternehmensübertragungen abgeleitet werden:

- Förderung europäischer Ansätze: Die Verlinkung nationaler Datenbanken - wie auf Grundlage der dänischen Initiative „Match-online“ erfolgt - ist ein guter Ausgangspunkt für weitere europaweite Aktivitäten, wobei auch die Beitrittsländer berücksichtigt werden sollten.
- Nutzung europäischer Erfahrungen/Ergebnisse: Die in den Niederlanden gestartete nationale Studie und Organisation eines Seminars auf der Grundlage des Berichts der Expertengruppe der Europäischen Kommission zum Thema Unternehmensübertragung ist ein positives Beispiel, wie die auf europäischer Ebene gewonnenen Ergebnisse national genutzt werden können.
- Beibehaltung lokaler, regionaler und nationaler Initiativen: Trotz der großen Bedeutung europäischer Ansätze ist es entscheidend, das Angebot so unternehmensnah wie möglich zu gestalten d.h. auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene Unterstützung anzubieten.
- Berücksichtigung des Aspekts der Unternehmensübertragung in allen zukünftigen unternehmensrelevanten Initiativen: Dem Thema Unternehmensübertragung muss ebensoviel Bedeutung beigemessen werden wie dem Aspekt der Unternehmensgründungen.
- Bearbeitung offener Fragen: Die aktuellen Entwicklungen des Unternehmertums und deren Auswirkungen auf die Unternehmensübertragung wie z.B. die Gründung und der Verkauf mehrerer Unternehmen in Folge („serial entrepreneurship“) oder das gleichzeitige Eigentum an mehreren KMU müssen näher untersucht werden.

## **VII. Weitere Informationen**

Weitere Informationen über die sechs vorgestellten vorbildlichen Verfahren sind über die folgenden Internetseiten bzw. per E-Mail von den Rednern erhältlich:

- Chris Martin/David Heppenstall: [chrismartinassoc@btinternet.com](mailto:chrismartinassoc@btinternet.com)
- Robert van Engelenburg: [engelenburg@rzo.nl](mailto:engelenburg@rzo.nl); [www.rzo.nl](http://www.rzo.nl)
- Luis Sánchez: [luisSanchez@eoi.es](mailto:luisSanchez@eoi.es); <http://www.eoi.es>
- Pertti Korhonen: [pertti.korhonen@te-keskus.fi](mailto:pertti.korhonen@te-keskus.fi); <http://www.te-keskus.fi>
- Muriel Decout: [mdecout@scop-entreprises.tm.fr](mailto:mdecout@scop-entreprises.tm.fr); [www.resoscope.org](http://www.resoscope.org)
- Peter Dalkiær: [pda@tic.dk](mailto:pda@tic.dk); <http://www.ticmarked.dk>



## **Begrüßungsworte**



# Michael Hann

Moderator

## Begrüßungsworte

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich freue mich, Sie im Namen des Wirtschaftsministeriums und der Europäischen Kommission hier in den Räumlichkeiten der Wirtschaftskammer Österreich zu diesem Seminar zum Thema „Unternehmensübertragungen“ begrüßen zu dürfen.

In meiner Funktion als Journalist war ich auch langjähriger wirtschaftspolitischer Beobachter und habe Übernahmen eigentlich nur dann wahrgenommen, wenn diese problematisch waren. Erst in der Vorbereitung auf dieses Seminar habe ich erfahren, dass Übernahmen im Rahmen eines geplanten, strukturierten Prozesses erfolgen können.

Diese Erkenntnis kann auch für mich persönlich Bedeutung erlangen, weil ich selbst ein Jungunternehmer bin. Ich habe zwar nicht vor, mein Unternehmen in den nächsten Jahren zu übergeben, aber man kann, wie ich gelernt habe, nicht früh genug damit beginnen, sich richtig auf eine Übergabe vorzubereiten.

Ich habe nun die Ehre, Ihnen das Podium vorzustellen:

Zunächst begrüße ich den für das Wirtschafts- und Arbeitsministerium zuständigen Bundesminister, Herrn Martin Bartenstein; Herrn Heinz Zourek, Stellvertretenden Generaldirektor in der Europäischen Kommission, Generaldirektion Unternehmen, und last but not least Herrn Janne Timonen, einen finnischen Unternehmer, welcher uns aus der Praxis von einer erfolgreich durchgeführten Unternehmensübergabe berichten wird.

Ich darf nun Herrn Bundesminister Bartenstein um seine Ausführungen bitten!



## Martin Bartenstein

Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit

### Eröffnungsstatement

Sehr geehrte Damen und Herren!

"Willkommen in Wien, willkommen in Österreich", sage ich denjenigen 75% von Ihnen, die aus dem europäischen Ausland zu uns gekommen sind. Ich hoffe, sie hatten einen angenehmen Abend und vor allem eine spannende Nacht. Der Wahlkrimi in Deutschland ist ja heute bis in die frühen Morgenstunden gegangen und hat manches, was uns Autoren wie etwa Agatha Christi bieten können, deutlich übertroffen. Wir kennen das ja schon von den amerikanischen Präsidentschaftswahlen. Die Deutschen aber haben einen großen Vorteil: sie können besser und schneller zählen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, wir wollen uns heute und morgen mit einem Thema beschäftigen, das große Bedeutung hat, aber wenig mit Parteipolitik und wenig mit Ideologie zu tun hat. In Wirklichkeit bekennen sich alle Akteure dazu, dass die Unternehmensübertragung, vor allem im mittelständischen Bereich, immer wichtiger wird. Ich selbst bin vielleicht auch ein wenig, wie Herr Timonen, Betroffener. Vor meiner politischen Karriere, oder wie immer man das auch nennen soll, war ich selbst mittelständischer Unternehmer und habe ein Unternehmen erfolgreich übernehmen dürfen. Ich mache mir mittlerweile als fünffacher Vater, was zwar einerseits wunderschön ist, andererseits aber die Weitergabe an die nächste Generation nicht unbedingt erleichtert, schon heute so meine Gedanken, wie es dereinst weiter gehen wird.

Herr Hann hat völlig Recht: über die Weitergabe muss man sich rechtzeitig Gedanken machen. Und darum geht es hier und heute. Wie kann man Unternehmer und Unternehmen dazu bringen, sich darauf umfassend vorzubereiten und welche Rahmenbedingungen gilt es zu setzen? Dass wir hier so viele Gäste aus den Beitrittskandidatenländer begrüßen können, halte ich für besonders erfreulich, wobei wir uns immer wieder vor Augen führen müssen, dass es in diesen Ländern vor allem auch darum geht, nicht nur mittelständische Unternehmen zu übertragen, sondern auch zahlreich solche Unternehmen zu gründen.

Es ist ja gerade der gesunde Mittelstand das, was den Beitrittskandidatenländern wirtschaftlich am Meisten fehlt. Wir im heutigen Europa der 15 wissen: es sind die mittelständischen Unternehmungen, die nicht nur die Beschäftigung und Innovation sichern und im überwiegenden Ausmaß bestreiten, sondern vor allem sie sind es, die insgesamt die Prosperität der Europäischen Union ausmachen.

Aus meiner Sicht geht es bei diesem Seminar nicht um die großen Übernahmen, über die Dr. Hann und andere in den Medien berichten, und auch nicht um 'freundliche' und 'weniger freundliche' Übernahmen. Aus meiner Sicht sollte es in den nächsten eineinhalb Tagen viel mehr um die Übertragung mittelständischer Unternehmungen gehen und um die bestmöglichen Rahmenbedingungen dafür. Es ist wahrlich eine Veranstaltung mit europäischer Dimension und es ist gut, dass das Benchmarking gerade aus Finnland kommt. Finnland ist in mancherlei Beziehung für uns zum Vorbildland geworden. Und wenn ich "uns" sage, dann meine ich nicht nur Österreich, sondern Europa insgesamt.

Verschiedene Berichte bezeichnen Finnland als eines der wettbewerbsfähigsten Länder in Europa, andere Untersuchungen kommen überhaupt zu dem Schluss, dass Finnland europäischer Spitzenreiter ist. Wenn darüber hinaus auch die Pisa-Studie Finnland innerhalb von Europa an der 1. Stelle reiht, dann ist Finnland ohne Zweifel Vorbildland und wir freuen uns, wenn wir von dort Input bekommen. Auch in so wichtigen Fragen wie der Unternehmensübertragung.

Ich bedanke mich bei der Europäischen Kommission, dass sie sich gemeinsam mit meinem Haus dieses Themas im Rahmen dieses Seminars annimmt. Das steht der Generaldirektion Unternehmen gut an. Ich halte es für vernünftig und richtig, dass die Arbeitseinteilung in der Kommission, die bisher mittelständische von großen Unternehmungen getrennt hat, geändert wurde und dass man sich dort seit geraumer Zeit mit Unternehmungen insgesamt beschäftigt. Die früheren Abgrenzungen waren im Tagesgeschäft ja auch sehr schwer zu administrieren.

In Kürze wird das Institut für Gewerbe- und Handelsforschung eine Studie vorlegen und präsentieren, die von uns in Auftrag gegeben worden ist. Ich sehe dieser Studie mit großem Interesse entgegen und möchte keinesfalls wichtige Ergebnisse vorwegnehmen. Vielleicht nur das eine: Für mich als Arbeitsminister – und Herr Dr. Hann hat diese Facette meines politischen Verantwortungsbereiches ja schon erwähnt - geht es natürlich auch darum, dass eine Unternehmensübertragung nicht nur Eigentümer- und Managerinteressen betrifft sondern im selben Ausmaß auch Arbeitnehmerinteressen. Es müssen daher Unternehmensübertragungen in einem Umfeld abgewickelt werden, das Arbeitsplätze so gut wie möglich sichert.

In diesem Zusammenhang darf ich Ihnen einige wenige Zahlen nennen: Bis zum magischen Jahr 2010, bis zu dem ja Europa nach dem Lissabon-Prozess der wettbewerbsfähigste Markt der Welt sein soll, also bis zu diesem Jahr 2010 geht es in Österreich um 52.000 Unternehmensübertragungen und dabei um nicht weniger als 440.000 Arbeitsplätze. In Sachen Mittelstand sei erwähnt, dass 60% der zur Übergabe anstehenden Betriebe gar weniger als 5 Arbeitsplätze haben. Das ist selbst im kleinen Österreich nicht mehr Mittelstand, das sind schon Kleinbetriebe. So gesehen freuen wir uns auf den Bericht von Herrn Voithofer und auf die Präsentation der Studie.

Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Lassen sie mich mit einigen Anmerkungen schließen, welche Erwartungshaltung ich persönlich in Richtung dieses Seminars habe. Wir wissen, dass übertragene Unternehmungen, wenn die Übertragung professionell und im Einklang mit den Arbeitnehmerinteressen durchgeführt wird, nach der Übertragung überproportional expansive Strategien verfolgen, überproportionales Wachstum erzielen. Und was braucht Europa im Moment mehr als Wachstum, wenn wir derzeit bei 1% oder etwas darunter agieren. Mit anderen Worten: Je weiter wir vom Lissabon-Ziel von 3% durchschnittlichem Wachstum entfernt sind, desto intensiver müssen unsere Anstrengungen sein, um wieder dorthin zu kommen. Übertragene Unternehmungen, wie erwähnt, tun das. Sie verfolgen expansive Strategien, sie zeichnet überproportionales Wachstum aus. Und auch die Jobs sind in übertragenen Unternehmungen gesicherter als in neu gegründeten Unternehmen. Während neu gegründete Unternehmungen in etwa 25% aller Fälle innerhalb der ersten 5 Jahre scheitern, so liegt nach unseren Daten der Vergleichswert bei übertragenen Unternehmungen bei lediglich 4 Prozent.

Steuerliche Rahmenbedingungen sind nicht alles, aber sie werden sicherlich ein wesentlicher Teil dessen sein, was heute und morgen zur Diskussion steht. In Österreich haben wir die Situation, dass vor kurzer Zeit gesetzliche Regelungen installiert wurden, die Unternehmensübertragungen bis deutlich in den mittelständischen Bereich hinauf - bis zu einem Verkehrswert von fast 400.000 EURO - von der Erbschafts- und Schenkungssteuer befreien. Mit einer relativ komplizierten Definition, aber das möchte ich ihnen jetzt ersparen, sind Unternehmensübertragungen erbschafts- und schenkungssteuerfrei. Aus meiner Sicht ist durchaus die Überlegung zu diskutieren, ob diese Grenze ausreichend ist. Es geht mir nicht darum, jetzt im Großunternehmensbereich zu sagen, Großaktionäre sollen ihre Beteiligungen steuerfrei an die nächste Generation übergeben können. Aber für den mittelständischen Bereich sind solche Überlegungen allemal anzustellen, zumal wir in Österreich die Situation haben, dass Kapital als solches technisch relativ einfach erbschaftssteuerfrei an die nächste Generation weiterzugeben ist, Risikokapital in Form von Unternehmensbeteiligungen aber nicht.

Es geht auch darum, Mittel und Wege zu finden, die geeignet sind, die Unternehmensintegrität besser zu fördern. Wir diskutieren in Österreich leider Gottes seit einiger Zeit das Stiftungsthema ausschließlich aus dem Blickwinkel vermeintlicher Steuerprivilegien. Ich betone, "vermeintlicher" Steuerprivilegien. Dass Stiftungen, meine sehr verehrten Damen und Herren, ein Weg sein können, um bei gegebener komplizierter Familienstruktur die nächste Generation sehr wohl indirekt beteiligt zu halten, aber gleichzeitig die Integrität und die Einheit des Unternehmens zu sichern und damit auch die wirtschaftliche Prosperität und die bestehenden Arbeitsplätze, das glaube ich, ist diskussionswürdig und -wert. Wie immer geht es in unserem geliebten und geschätzten Europa natürlich auch um die Frage, was bleibt in nationaler Kompetenz und was soll die Kommission hier tun. Dieses Seminar wird sicherlich auch solche Kompetenzfragen erörtern.

Ich wünsche ihnen, meine sehr verehrten Damen und Herren, bei ihren Diskussionen guten Erfolg und freue mich als Co-Gastgeber dieses Seminars nochmals sehr darüber, dass sie heute und morgen in Wien, in Österreich zu Gast sind.

Danke schön!

## Heinz Zourek

Stellvertretender Generaldirektor  
Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen

### Eröffnungsstatement

Herr Minister Bartenstein, Herr Hann, vielen Dank für die Einladung zu diesem Seminar.

Ich möchte allen Organisatoren, die einen Beitrag zu diesem Seminar geleistet haben, ebenso wie allen jenen danken, die sich der Mühe unterzogen haben, nach Wien zu kommen, um der Kommission dabei zu helfen herauszufinden, ob dieses Thema eingehendere Arbeiten und größere Aufmerksamkeit verdient. Wir haben vor kurzem eine ziemlich heftige Debatte über die nicht zufriedenstellende Geschäftsentwicklung von neugegründeten Unternehmen verfolgt. Dabei konzentrierte sich die Diskussion auf politischer Ebene weitgehend auf Neugründungen von Unternehmen, doch das Thema der Übertragung von bereits bestehenden Unternehmen wurde kaum angesprochen. Es ist unsere Absicht, eine Gesamtschau über alle Schwierigkeiten zu gewinnen, mit denen Unternehmen in Europa konfrontiert sein können. Dabei soll durch Wahl eines umfassenden Ansatzes auch die eher kritische Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens beleuchtet werden, das heißt jene Phase, in der der Unternehmensgründer oder Unternehmensleiter seine Tätigkeit in der Firma beenden möchte.

Wir stellten fest, dass es sich um eine ziemlich große Anzahl von Unternehmen handelt, die sich in dieser Phase befinden, und Herr Minister Bartenstein hat schon die Ziffern für Österreich genannt. Im kommenden Jahrzehnt wird bei etwa einem Drittel der heute bestehenden Unternehmen ein Führungs- oder Eigentümerwechsel stattfinden. Dies bedeutet, dass in den EU-Mitgliedstaaten der Anteil der betroffenen Unternehmen zwar zwischen 25 und 40 Prozent schwankt, doch in durchschnittlich 61.000 KMU jährlich ein Eigentümerwechsel stattfinden wird, wovon in jedem Jahr möglicherweise 2,4 Millionen Arbeitsplätze betroffen sein werden.

Warum hat die Kommission dieses Thema zu einem ihrer Anliegen gemacht? Ist dies nicht Privatsache der Unternehmen und deren Eigentümer beziehungsweise vielleicht auch deren Belegschaft? Wir denken anders darüber. Wir glauben, dass das ehrgeizige Ziel, Europa zu einem auf Wissen basierenden Wirtschaftsraum mit der größten Wettbewerbsfähigkeit zu machen, nur dann erreicht werden kann, wenn es uns gelingt, ein geeignetes, unternehmensfreundliches Klima zu schaffen. Im Frühjahr 2002 wurde in Barcelona anlässlich des Gipfeltreffens der Staats- und Regierungschefs der Europäischen Union die Bedeutung wettbewerbsfähiger Betriebe, ganz besonders kleiner und mittlerer Betriebe, in einer auf Wissen basierenden Wirtschaft erneut bekräftigt. Diese wichtige Voraussetzung

muss erfüllt werden, wenn man den Beitrag der KMU zu Beschäftigung, Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit stärken möchte. Aus diesem Grund ist sich die Kommission dessen bewusst, dass sie sich mit Unternehmensfragen eingehender beschäftigen muss, die aber zumeist Bereiche betreffen, in welchen die EU über keine Kompetenzen verfügt, und keine einschlägige Verordnung besteht. Wie können wir also dieses Ziel ohne die erforderlichen Kompetenzen und ohne die notwendigen Mittel erreichen?

Ich möchte dieses Thema Unternehmensübertragung, das wir heute besprechen wollen, in einen größeren Zusammenhang stellen. Auf allen Gebieten, auf welchen die EU keine Kompetenz besitzt und eine solche auch wahrscheinlich nie besitzen wird, weil es sich dabei um Kernbereiche handelt, die den einzelstaatlichen Regierungen beziehungsweise Behörden auf lokaler Ebene vorbehalten sind, sollten doch immerhin die politischen Entscheidungsträger miteinander in Wettstreit treten. Wenn ich Wettstreit sage, so meine ich damit, dass sie voneinander lernen und auf den nachahmenswerten Verfahren anderer Länder aufbauen sollten. Aus diesem Grund haben wir eine offene Koordinierungsmethode gewählt, wobei die Aufgabe der Kommission darin besteht, eine Plattform für einen Erfahrungsaustausch zu bieten und zu überprüfen, ob die Versprechungen auch wirklich eingelöst werden.

Es ist erfreulich, wenn man sich über die Bedeutung einer bestimmten Frage einigen kann, es ist aber schon etwas schwieriger, konkrete Handlungen zu setzen und weiter zu verfolgen; somit stellt der Austausch nachahmenswerter Verfahren die einzige Möglichkeit dar, diese Vorstellungen umsetzen zu können.

Praktisch hat die Kommission einen Arbeitsplan mit dem Titel „Mehrjahresprogramm für Unternehmen und Unternehmer“ erarbeitet, an den wir uns halten werden. Dieses Mehrjahresprogramm ist eines der wichtigsten Instrumente, das uns bei dieser Arbeit zur Verfügung steht. Ein Element des Programms ist die Methode der „nachahmenswerten Verfahren“. Ein mittels dieser Methode von uns durchgeführtes Projekt wollen wir Ihnen heute vorstellen in der Hoffnung, dass Sie dieses diskutieren und Ihre Beiträge dazu geben werden. Es handelt sich um das im letzten Jahr gemeinsam mit anderen Projekten gestartete Unternehmensübertragungsprojekt, das nun bald abgeschlossen sein wird. Das Thema der Unternehmensübertragung wurde deshalb gewählt, wie die Übertragung eine kritische Phase im Lebenszyklus von Unternehmen darstellt. Leider erleiden nach wie vor zu viele Unternehmen Schiffbruch, was viele Nachteile nach sich zieht, wie Verlust von Arbeitsplätzen, Vermögenswerten und Investitionsmöglichkeiten. Es ist nicht das erste Mal, dass wir von der Kommission uns mit diesem Thema auseinandersetzen. Bereits im Jahre 1994 wurden die Mitgliedstaaten in einer Empfehlung der Kommission aufgefordert, die Rahmenbedingungen für Unternehmensübertragungen zu verbessern. Die Zielsetzung des Best-Projektes besteht darin, zu überprüfen, ob diese Empfehlung inzwischen gegriﬀen hat. Eine Sachverständigengruppe zur Übertragung von Unternehmen wurde eigens zu diesem Zweck ins Leben

gerufen und hat die Kommission bei der Umsetzung des Projektes unterstützt.

Wir möchten das Projekt zur Übertragung von Unternehmen mit zwei weiteren Best-Projekten verbinden, die sich ebenfalls mit der Frage beschäftigen, wie man optimal vorgehen kann, wenn man beabsichtigt, ein Unternehmen zu übernehmen oder zu gründen. Bei dem einen von uns durchgeführten Best-Projekt ging es darum, Verfahren bei der Unternehmensgründung zu ermitteln und Unterschiede gegenüber Neugründungen herauszuarbeiten. Das zweite Projekt befasste sich mit dem Inkubatormanagement. Die Studie, die von der Kommission vorgelegt wurde, führt die ziemlich beeindruckenden Ergebnisse von Inkubatoren vor Augen. Diese Informationen können gratis über den Europa-Server mit allen erforderlichen und nützlichen e-mail-Adressen abgerufen werden. Die Methode der nachahmenswerten Vorgangsweisen wird auch weiterhin eingesetzt. Dieses Jahr haben wir schon drei weitere neue Projekte gestartet. Im Rahmen eines Projekts sollen die Initiativen, die in den Mitgliedstaaten ergriffen wurden, um die Einführung von Umweltschutzsystemen besonders in kleinen und mittleren Unternehmen zu fördern, geprüft werden. Sie wissen alle, dass die Forderung, die Umwelt zu schützen und zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen, immer nachdrücklicher gestellt wird. Doch blieben sich die KMU mit dieser Verpflichtung selbst überlassen oder kommt von irgendwoher Hilfe? Beim zweiten laufenden Best-Verfahrens-Projekt werden die Insolvenzgesetze in den Mitgliedstaaten durchleuchtet. Wie geht man in den einzelnen Ländern mit dem Stigma eines Konkurses um, und bekommt ein Unternehmer, der eine Firma in den Ruin geführt hat, eine zweite Chance? In Europa besteht das Dilemma, dass man nicht weiß, wie man Menschen dazu motivieren kann, Risiken einzugehen, wenn sie anschließend für einen etwaigen Misserfolg bestraft werden. Das dritte Projekt befasst sich mit der Effizienz der Institutionen in den Mitgliedstaaten, die am Technologietransfer beteiligt sind.

Wenn ich mich nun dem heutigen Thema zuwende, so möchte ich Ihnen einige Dias zeigen, die Ihnen eine Vorstellung von den zu berücksichtigenden Fragen geben sollen. Wir sehen, dass der Trend, Unternehmen an Personen außerhalb des Kreises der Familie des Unternehmers zu übertragen, im Steigen begriffen ist und alles mit der Erkenntnis beginnt, dass Unternehmensübertragungen wie alle anderen Transaktionen von Angebot und Nachfrage bestimmt werden. Betrachten wir zunächst die Nachfrageseite.

Wir haben uns mit den Einstellungen der Europäer hinsichtlich der Selbständigkeit auseinandergesetzt. Wenn man die Lage in den USA und in Europa vergleicht, so sieht man, dass in Europa nur 14 Prozent der Menschen bereit sind, ein eigenes Unternehmen zu gründen oder ein bestehendes zu übernehmen, während in den USA diese Zahl bei 16 Prozent liegt. Wenn wir uns aber eingehender mit dieser Frage beschäftigen, so sehen wir, dass eine klare Mehrheit, 65 Prozent in Europa und 70 Prozent in den USA, es vorzieht, ein eigenes Unternehmen zu gründen und nicht ein

bestehendes zu übernehmen. Wie ist die Einstellung zum Unternehmertum? Aus dieser Studie geht hervor, dass die Europäer sich viel mehr darum bemühen, Risiken zu vermeiden, als die Amerikaner. Es ist ziemlich auffällig, dass viele Europäer die Meinung vertreten, man solle ein Unternehmen überhaupt nicht gründen, wenn dies mit einem Risiko einhergeht und die Gefahr eines Misserfolges besteht. Dies stellt vielleicht einen der wichtigsten Unterschiede in der Mentalität in Europa und in den USA dar. Doch ob Sie nun selbst ein Unternehmen gründen oder ein bestehendes übernehmen, es lässt sich das Risiko nicht ausschließen. Sehen wir uns doch einmal an, welches Risiko den Menschen die größte Sorge bereitet. In Europa haben wir die größte Angst vor dem Verlust persönlicher Vermögenswerte beziehungsweise vor dem Bankrott. Überraschenderweise betrachten die Amerikaner ein ungewisses Einkommen als größtes Risiko. Im Vergleich zu den Vereinigten Staaten scheint es in Europa an unternehmerischer Dynamik zu fehlen. Wir können dies als gegeben hinnehmen oder aber daraus schließen, dass noch Möglichkeiten zur Verbesserung bestehen. Um eine reale Verbesserung erzielen zu können, müssten wir die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, um die Europäer dazu bewegen zu können, ein Risiko auf sich zu nehmen und ihr eigenes Unternehmen zu gründen oder ein bereits erfolgreiches Unternehmen zu übernehmen.

Die Debatte über das Unternehmertum sollte sich auf die Förderung des wirtschaftlichen Wachstums in Europa konzentrieren, und wir sollten uns überlegen, was den Unternehmergeist ausmacht, und wie wir eine Unternehmenspolitik mit anderen politischen Konzepten, wie z.B. Nachhaltigkeit in Einklang bringen können. Während des Europäischen Rates in Barcelona im Frühjahr 2002 gab die Kommission ihre Absicht bekannt, ein Grünbuch zum Thema Unternehmertum zu veröffentlichen. Derzeit sind wir dabei, einen Entwurf dieses Grünbuches zu erarbeiten.

Die Kommission beabsichtigt, das Grünbuch gegen Ende Januar 2003 anzunehmen. Als eines der wichtigsten Elemente dieses Grünbuches wollen wir die Ergebnisse dieses Seminars präsentieren, denn damit können die Haltungen zum Unternehmertum beeinflusst werden. Das Grünbuch sollte jedenfalls zu einer umfassenderen und weitgehenderen Debatte zum Thema Unternehmertum führen. Es wird die Bedeutung des Unternehmertums in der auf Wissen basierenden Wirtschaft hervorheben und den Zusammenhang zwischen dem Unternehmertum und wirtschaftlicher Entwicklung aufzeigen. Es wird auch auf verschiedene Meinungen zu den Kernelementen und der Rolle des Unternehmertums eingehen, die wesentlichen Faktoren, die das Unternehmertum beeinflussen, beschreiben und die wichtigsten politischen Herausforderungen für Europa aufzeigen. Wie kann unser Kontinent sein Potential besser nützen und eine Zukunftsstrategie entwickeln? Mit Ihnen allen möchten wir den Versuch unternehmen, zwei ziemlich einfache Fragen zu diskutieren: Erstens, wenn man das Bild des Unternehmertums in den Vereinigten Staaten und in Europa vergleicht, können keine wesentlichen Unterschiede festgestellt werden. Die Unternehmer werden als wertvolle und wichtige Mitglieder der Gesellschaft gesehen, doch weniger Europäer setzen den entscheidenden Schritt, selbst Unternehmer zu werden. Zweitens gibt es einen Unterschied in der Leistung von kleinen und mittleren Unternehmen in

Europa und den USA, der sich aus der Wettbewerbsfähigkeit und dem Wachstum herleitet. Es gibt augenscheinlich weniger kleine und mittlere Unternehmen in Europa, die entschlossen sind, zu expandieren. Die vom Eigentümer selbst geleiteten Unternehmen haben bestimmte Grenzen, über die sie nicht hinauswachsen wollen. Dies ist anders in den USA, wo alle, oder die überwiegende Mehrheit der Unternehmer Wachstum anstreben, und wo aufgrund kultureller und wirtschaftlicher Gegebenheiten das Verhalten anders ist.

Wir möchten diese Art von Fragen im Zuge unserer Nacharbeiten zu diesem Grünbuch erörtern.

Bei diesem Seminar haben Sie die Möglichkeit, an Diskussionen zum Thema Unternehmertum teilzunehmen. Sie werden hören, welche Erfahrungen im Rahmen des Best-Projektes mit Unternehmensübertragungen gemacht werden konnten, und wir werden von Ihnen hören, wie Sie die Ergebnisse einschätzen. Sind die Ergebnisse wahrscheinlich, hilfreich, sinnlos? Welche Folgerungen lassen sich aus dem Projekt ziehen? Wie können wir auf politischer Ebene eine Sensibilisierung herbeiführen? Wie können wir einige der Mitgliedstaaten dazu bewegen, Änderungen an bestehenden Gesetzen vorzunehmen? Wir haben in diesem Bereich schon einige Fortschritte erzielt, und diese werden im Rahmen der Ergebnisse des Best-Projekts, bei dem eine Bestandsaufnahme über die Umsetzung der Empfehlung der Kommission aus dem Jahre 1994 vorgenommen wurde, dargestellt. Wir können jetzt schon sagen, dass die Umsetzung nicht allzu beeindruckend erscheint. Wie können wir also den Fortschritt begünstigen? Ich möchte Sie nochmals einladen, uns dabei zu unterstützen, eine Unternehmenspolitik zu entwickeln, die auch in Ihrem Interesse liegt, da ja Sie alle, die Sie heute hier vertreten sind, für diesen Bereich Verantwortung tragen. Wir könnten keine besseren Zuhörer haben als Sie. Ich hoffe, Sie werden in diesen zwei Tagen viel Interessantes hören und auch diese schöne Stadt genießen.



## **Hauptredner**



# Janne Timonen

Machinery Ltd, Finnland

## Präsentation einer erfolgreich durchgeführten Unternehmensübergabe

Exzellenz, meine Damen und Herren!

Inhaber von Familienbetrieben lieben oder hassen ihre Unternehmen. Bei Familienbetrieben geht es in erster Linie um Gefühle, um eine Verpflichtung gegenüber künftigen Generationen. Wir als Eigentümer solcher Betriebe verpflichten uns dazu, das Geschäft aufzubauen, es zu hegen und zu pflegen, um es dann an die nächste Generation weiterzugeben.

Mein Vortrag gliedert sich in drei Teile. Ich werde zunächst meine Firma vorstellen und sodann etwas detaillierter über den Übergang des Unternehmens von einer Generation an die nächste zu sprechen. Abschließend werde ich eine Perspektive aufgrund meiner persönlichen Erfahrung aufzeigen, d.h. von dem berichten, was ich im Zuge dieses Prozesses gelernt habe.

Um sich ein Bild von der Gegenwart und der Zukunft machen zu können, muss man die Vergangenheit verstehen. Machinery Ltd. wurde im Jahre 1911 in der Stadt Turku in Finnland gegründet. Die Firma überstand zwei Weltkriege und wirtschaftlich schwierigste Zeiten. Ursprünglich war Machinery Ltd. kein Familienbetrieb. Die Firma wurde 1911 von den Herren Hale, Jacobson, Lindeberg und Tefke gegründet. Die Firma begann ihre Geschäftstätigkeit damit, Investitionsgüter zu importieren, um diese an die finnische Metallindustrie zu verkaufen. Machinery Ltd. betreibt heute nach wie vor diese Geschäfte. Wir sind stolz darauf, dass unser Familienbetrieb seit mehr als 90 Jahren denselben Firmenwortlaut trägt: Machinery Ltd. Die Erfahrungen der Vergangenheit beeinflussen uns noch heute in unserem Bemühen, uns auf den von starkem Wettbewerb gekennzeichneten Märkten der Gegenwart zu behaupten und neue Herausforderungen anzunehmen.

Mein Großvater trat im Jahre 1937 als Verkäufer in die Firma ein. Ende 1940 stand das Unternehmen zum ersten Mal vor dem Problem der Übertragung. Der Firmeninhaber, Herr Jacobson, war damals schon ein älterer Herr und hatte keinen Nachfolger. Sein engster Vertrauter in der Firma war mein Großvater, der bereit war, das Risiko der Übernahme einzugehen. Er wandte sich an seine Bank und erwarb im Jahre 1950 sämtliche Aktien an diesem Unternehmen.

Mein Vater wurde im Jahre 1977 zum Geschäftsführer bestellt und ich folgte ihm im Jahre 1999 im Alter von 29 Jahren in diese Position.

Eine meiner ersten Aufgaben bestand darin, die Wertvorstellungen des Unternehmens zu diskutieren. An erster Stelle dieser Werte stand natürlich

die Rentabilität. In Familienbetrieben muss man sehr offen und ehrlich mit diesem Begriff umgehen, denn wir brauchen langfristig eine entsprechende Rentabilität, um überleben zu können. Es erscheint völlig unsinnig, über andere Werte oder die Unternehmenskultur zu sprechen, wenn langfristig die Rentabilität nicht gesichert ist. An erster Stelle müssen wir uns um die Rentabilität kümmern.

An zweiter Stelle steht die Verlässlichkeit, da wir mit der Metallindustrie und der Landesverteidigung Finnlands zusammenarbeiten, müssen unsere Angestellten dafür sorgen, dass unsere Kunden in uns einen verlässlichen Partner sehen.

Und schließlich: Achtung! Hier kommen wir auf die persönliche Ebene innerhalb einer Organisation. Ich spreche von einer Unternehmenskultur, die auf der Achtung vor jedem Einzelnen beruht – in der jedes Mitglied der Belegschaft mit allen Schwächen und Stärken angenommen wird. Die gegenseitige Achtung bedingt weitgehend einen kontinuierlichen Lernprozess für die Organisation. Machinery Ltd. ist das Mutterunternehmen mit Töchtern in Finnland, Estland, Lettland und Litauen sowie einer Repräsentanz in Russland und mit einigen anderen kleineren Firmen, die ebenfalls Importgeschäfte in Finnland betreiben.

Familienbetriebe sind Unternehmen, die vom Eigentümer geleitet werden. Mein Großvater war zugleich Eigentümer und Leiter des Unternehmens, ebenso wie mein Vater es war und ich es bin. Die Familie kommt ebenfalls ins Spiel, d.h. Familienmitglieder befinden sich in Managementpositionen in der Firma oder agieren als Vorstandsmitglieder. Unsere Familie ist also aktiv an unserem Unternehmen beteiligt und die Nachfolge erfordert eine nicht vom Markt her bestimmte Machtübertragung unter Familienmitgliedern. Genau das geschah in unserem Unternehmen.

Wenn wir von Unternehmensübertragungen sprechen, so möchte ich dieses Thema in zwei Teilbereiche aufgliedern: Erstens in die Übertragung des Eigentums, und zweitens die Übertragung der Unternehmensführung. Bei der Eigentumsübertragung handelt es sich weitgehend um eine Formsache, die allerdings sehr bedeutsame und heikle Fragen umfasst, wie die Frage, ob alle Kinder in gleicher Weise bedacht werden sollen. Doch dabei handelt es sich um ein eher fachliches Problem, das wir uns später im Zusammenhang mit der Besteuerung eingehender ansehen wollen, denn es ist dies eine sehr wichtige Frage.

Ich möchte nun auf die Übertragung der Führungsrolle zu sprechen kommen. Ohne die erfolgreiche Übertragung der Führungsrolle läuft nichts, und es wäre sinnlos, von einer Eigentumsübertragung zu sprechen, wenn es nicht einen potentiellen, geeigneten Nachfolger gibt, der in der Lage ist, das Unternehmen zu fördern und seine langfristige Rentabilität zu sichern. Deshalb betone ich die Notwendigkeit der Übertragung der Führungsrolle beim Prozess der Unternehmensnachfolge.

Ich möchte eine Bemerkung von John A. Davis über den idealen Nachfolger zitieren: *„Der ideale Nachfolger hat sich die Achtung der Manager, der*

*Belegschaft, des Vorstandes und der Familie erworben.*“ Im Jahre 1999, als ich als Geschäftsführer bestellt wurde, hatte ich mir die Achtung der anderen Manager noch nicht erwerben können. Sie hatten Angst davor, was dieser Bursche, der noch so jung war, wohl tun würde. Ganz zu schweigen von der Belegschaft, denn ich hatte bis dahin keine Möglichkeit gehabt, die Angestellten wirklich gut kennen zu lernen. Es war natürlich die Entscheidung des Vorstandes, mich als Nachfolger meines Vaters mit dieser Position zu betrauen. Und ich bin sicher, dass ich mit den Vorstandsmitgliedern die besten Gespräche führe. Ich kann auch mit der Achtung und Unterstützung meiner Familie rechnen.

Der ideale Nachfolger verfügt über Fähigkeiten und Visionen, die den strategischen Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Ich glaube, dass ich dabei bin, mir diese anzueignen. Ein idealer Nachfolger verfügt auch über die notwendige Außenerfahrung und eine einschlägige Ausbildung. Ich hatte mein Studium der Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft an der Universität Helsinki abgeschlossen, hatte aber nicht die erwünschte Erfahrung in anderen Betrieben sammeln können. Im Jahre 1994, als ich mein Studium beendete, ging es unserer Firma sehr schlecht. Wir erlebten in Finnland eine Wirtschaftskrise, im Zuge derer auch Banken ins Schwanken gerieten. Die Bilanz unseres Unternehmens sah schrecklich aus, mein Vater war sehr müde, und als ich ihn um Rat fragte, zu welcher Firma ich gehen und meine Kenntnisse unter Beweis stellen sollte, so dass ich bei Eintritt in das Familienunternehmen etwas aufzuweisen hätte, antwortete mir mein Vater: „Wenn du nicht jetzt gleich in die Firma kommst und mit mir arbeitest, wo ich dich jetzt so dringend brauche, dann besteht die Gefahr, dass du niemals den Tag erleben wirst, an dem du in deiner eigenen Firma wirst arbeiten können.“ Obwohl es also rein theoretisch gesehen extrem vorteilhaft ist, in anderen Betrieben Erfahrung zu sammeln, spielt das Leben manchmal nicht mit und man hat keine Chance, diese Erfahrungen andernorts zu sammeln. Obwohl ich das Geschäft liebte, als ich in das Unternehmen eintrat, war ich mir nicht allzu sicher, ob ich den Anforderungen würde entsprechen können. Jemand bemerkte: „Du kannst nicht den Betrieb deines Vaters leiten!“ Ich besitze nach wie vor nicht die Aktienmehrheit in der Firma.

Es waren die Manager meines Vaters, die die Firma leiteten, als ich in sie eintrat. Während meiner ersten Jahre als Geschäftsführer haben sich einige dieser Manager verändert, doch als ich mit der Geschäftsbildung betraut wurde, machte ich mich unverzüglich daran ein Team aufzubauen.

Ein Wort zur Geschichte der Eigentumsverhältnisse: Mein Großvater, Hugo Timonen, der alleiniger Inhaber des Unternehmens war, hatte drei Kinder, meinen Vater Heikki und zwei Töchter. Wenn man zwei Kinder hat, wird das Vermögen normalerweise 50 zu 50 aufgeteilt. Wenn man vier Kinder hat, bekommt jedes einen Anteil von 25 Prozent. Jedenfalls haben Familien die Tendenz, schneller zu wachsen als Unternehmen. Und das führt oft zu Schwierigkeiten. Die Probleme ergeben sich aus den unterschiedlichen Rollen der einzelnen Familienmitglieder, die das Unternehmen von unterschiedlichen Perspektiven aus sehen. Ich selbst spiele zunächst die Rolle eines Familienmitglieds, ebenso die Rolle des Eigentümers, da ich an

der Firma beteiligt bin, und die Rolle des Unternehmensleiters, da ich Managementverantwortung trage. Meine Cousins und Cousinen arbeiten zum Beispiel in völlig anderen Branchen und haben in diesen ihre wichtigsten beruflichen Interessen. Sie spielen die Rolle von Familienmitgliedern, sie sind aber auch Miteigentümer, doch sehen sie vielleicht ihre Beteiligung am Unternehmen etwas anders, und sicherlich haben sie keine Leitungsfunktion inne. Dieser Austausch unter Familienmitgliedern, die unterschiedliche Rollen spielen und andere Einstellungen zu diesen Dingen haben, schafft Probleme und stellt eine große Herausforderung dar.

Was habe ich bei diesem Prozess gelernt? Zunächst, dass es sich um einen Prozess und nicht um ein Projekt handelt. Vor dieser besonderen Zeit, in der man anfängt, ein Unternehmen zu leiten, müssen lange Gespräche geführt werden. Die Diskussionen über die Zukunft des Unternehmens und die Nachfolge kann nie früh genug beginnen. Dieser Prozess setzt sich auch nach der Unternehmensübertragung fort. Ich muss dafür sorgen, dass unter meiner Leitung die Firma wächst und langfristig rentabel bleibt, und ich muss dies unter Beweis stellen.

Die Unterstützung durch Berater (Mentoren) und Netzwerke ist ebenfalls besonders wertvoll, auch wenn eine gute Kommunikation mit den anderen Familienmitgliedern stattfindet. Der Aufbau von Netzwerken erweist sich als wichtig, denn so können Ideen mit anderen Nachfolgern in Familienunternehmen ausgetauscht werden, die vor denselben Herausforderungen und Problemen stehen. Man gewinnt so das Gefühl, nicht alleine zu sein. Wenn ich von Mentoren spreche, so meine ich damit eine oder mehrere Personen außerhalb des eigenen Unternehmens, zu denen man Vertrauen hat. Ich hatte einen solchen Mentor, der Geschäftsmann war. Er war Vorstandsmitglied von zwei anderen Familienunternehmen und hatte nichts mit unserem Betrieb zu tun. Ich baute eine erfolgreiche Beziehung zu ihm als Mentor auf. Es erwies sich als besonders hilfreich, mit ihm über Dinge und Vorstellungen zu sprechen, die ich mit meiner Familie nicht besprechen konnte.

Unser heutiges Thema sind Familienunternehmen und Betriebsübertragungen. Ich glaube, dass die in Familienunternehmen eingebaute Vetterwirtschaft eine große Chance darstellt, doch wird sich der Erfolg nur bei richtigem Umgang damit einstellen.

## **Kirsi Ekroth-Manssila**

Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen

### **Präsentation des Berichtes zum "Best-Projekt" über Unternehmensübertragungen**

Im Dezember 2000 wurde von der Generaldirektion Unternehmen der Europäischen Kommission ein Best-Projekt für Unternehmensübertragungen ins Leben gerufen. Dieses Projekt stellte einen der vorrangigen Handlungsbereiche dar und zielte hauptsächlich auf die Überwachung der Umsetzung der Empfehlungen der Kommission zu Unternehmensübertragungen aus dem Jahre 1994 ab.

Des Weiteren sollten mit diesem Projekt mögliche Unterstützungsmaßnahmen bei Unternehmensübertragungen dargelegt und künftige Aktionsbereiche vorgeschlagen werden. Dieses Seminar bildet den Abschluß des Best-Projektes.

Eine Gruppe von Experten für Unternehmensübertragungen wurde eigens ins Leben gerufen, um die Kommission bei der Durchführung des Projektes zu unterstützen. Diese Gruppe bestand aus Vertretern aus allen EU Mitgliedstaaten mit Ausnahme von Irland, Schweden und dem Vereinigten Königreich. Die Experten wurden von der Verwaltung ihrer Heimatländer entsandt und kamen aus unterschiedlichen Bereichen. Wir hatten Unternehmer, Beamte, einen Vertreter einer Bank, einen Vertreter einer Universität und mehrere Mitglieder von Unternehmensförderungsorganisationen, Arbeitgeberverbänden und Handelskammern. Ich hatte das Vergnügen, diese Gruppe zu koordinieren, die, wie sich herausstellte, mehr war als eines unserer üblichen Expertenteams.

Die Gruppenmitglieder waren nicht nur echte Fachleute auf ihrem Gebiet, sondern sie zeigten auch Engagement und setzten sich mit großem Eifer mit der Frage der Unternehmensübertragungen auseinander. Die gemeinsame Initiative und der erstaunliche Teamgeist waren wirklich überwältigend. So entstand der Endbericht, den Sie heute in Händen halten.

Ich möchte zuerst auf die anstehenden Fragen im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen, die von den Experten erarbeitet wurden, eingehen. Anschließend werde ich über die Tätigkeiten der Kommission auf diesem Gebiet sprechen und einige der wichtigsten Erkenntnisse der Expertengruppe erläutern. Und schließlich werde ich darlegen, welche weiteren Schritte zu setzen sind.

## **Weshalb sollte man sich auf die Unternehmensübertragungen konzentrieren?**

Nach der Gründungs- und Wachstumsphase stellt die Übertragung den **dritten wesentlichen** Abschnitt im Lebenszyklus eines Unternehmens dar. Doch warum ist diese Phase so kritisch?

Die Experten erkannten drei Arten von Problemen im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen.

In die erste Phase gehören Probleme **psychologischer und emotionaler Art**. Viele Unternehmer, besonders diejenigen, die ihren Betrieb selbst gegründet und durch jahrelange Arbeit aufgebaut haben, sind nur sehr ungern bereit, eine Nachfolge vorzubereiten. Meist sind die Betriebsinhaber auch so sehr von ihren täglichen Führungsaufgaben in Anspruch genommen, dass sie meinen, nicht genügend Zeit für eine Nachfolgeplanung aufbringen zu können. Dieses Thema wird oft einfach auf einen späteren Zeitpunkt aufgeschoben. Als Ergebnis dieser Haltung findet der Transfer von Know-how und Fähigkeiten sehr spät oder überhaupt nicht statt.

Dieses Manko an Planung und Aufgeschlossenheit kann ziemlich dramatische, ernsthafte Auswirkungen auf die Kontinuität des Betriebs in unerwarteten Situationen haben, wie Z.B. bei Eintreten einer plötzlichen Erkrankung, eines Unfalls oder im Todesfall. Dies trifft insbesondere auf jene Kleinunternehmen zu, in welchen der Inhaber die alleinige Verantwortung für die Geschäftsführung trägt und die Planung für die Zukunft des Unternehmens unzureichend ist.

Die zweite Kategorie von Problemen steht im Zusammenhang zur **Komplexität des Übertragungsprozesses**. Im Allgemeinen handelt es sich dabei um ein Ereignis, das nur einmal im Leben eines Unternehmens eintritt, das heißt, dass der Unternehmer über nur wenig oder gar keine Erfahrung auf diesem Gebiet verfügt. Der Inhaber eines Unternehmens weiß also nicht unbedingt, an wen er sich zwecks Unterstützung wenden soll oder wo er einschlägige Informationen bekommen kann.

Die dritte Kategorie von Hindernissen ergibt sich aus **der einzelstaatlichen Gesetzeslage**, insbesondere aus dem Gesellschaftsrecht, dem Steuersystem und verwaltungstechnischen Formalitäten. Als Beispiele dafür seien hohe Erbschafts- und Schenkungssteuersätze, Finanzierungsfragen, Schwierigkeiten bei der Änderung der Rechtsform eines Unternehmens ebenso genannt wie Probleme, die den Fortbestand einer Personengesellschaft verhindern, wenn ein Gesellschafter stirbt oder in den Ruhestand tritt.

Nach Auffassung der Experten hängen die bei einer Unternehmensübertragung zu bewältigenden Fragen auch von der **Firmengröße** ab. Größere Unternehmen können normalerweise den Rat firmeneigener oder externer Experten einholen, die mit den einschlägigen rechtlichen Bestimmungen vertraut sind und wissen, welche Herausforderungen auf das

Unternehmen zukommen. Die Inhaber von kleineren Betrieben sind sich weit weniger der Fragen bewusst, die im Zuge einer Nachfolge geklärt werden müssen.

Soviel zu den möglichen Problembereichen. Doch wie viele Unternehmen in Europa sind von diesem Thema betroffen? Genau das wollten die Experten herausfinden, doch mussten sie feststellen, dass in Europa kein vergleichbares statistisches Material vorhanden ist. Somit waren sie gezwungen, sich auf die wenigen Daten von einzelstaatlichen Studien zu verlassen, um die Größenordnung dieses Phänomens abschätzen zu können. Glücklicherweise scheinen die verfügbaren Statistiken der einzelnen EU-Mitgliedsstaaten alle in dieselbe Richtung zu zeigen.

Laut Schätzungen der Experten wird bei etwa einem Drittel aller Unternehmen in der EU in den kommenden 10 Jahren ein Eigentümerwechsel stattfinden, wobei die Bandbreite der betroffenen Unternehmen von Mitgliedsstaat zu Mitgliedsstaat zwischen 25 % und 40 % schwankt.

Das bedeutet, dass pro Jahr durchschnittlich **610.000 Klein- und Mittelbetriebe** ihren Eigentümer wechseln werden, wovon potentiell **2,4 Millionen Arbeitsplätze** betroffen sein werden. 300.000 dieser Unternehmen sind KMU mit Angestellten, während es sich bei 310.000 Firmen um Einmannbetriebe handelt.

Nach Auffassung der Experten werden immer mehr Übertragungen an Dritte und nicht an Familienangehörige erfolgen, Darüber hinaus werden Eigentümer öfter als in der Vergangenheit ihre Unternehmen aufgrund persönlicher Umstände, wie z.B. Antritt der Frühpension, geänderte Interessenslage, etc. oder wegen Veränderungen im Wettbewerbsumfeld vor Erreichen des Pensionsalters abgeben. Es wird auch eine immer größere Anzahl von Unternehmern geben, die nur kürzere Zeit, und nicht, wie in der Vergangenheit, ein Leben lang im Unternehmen verbleiben werden.

### **Aktivitäten der Kommission im Bereich Unternehmensübertragungen**

Die Europäische Kommission setzt sich mit dem Thema Unternehmensübertragungen seit geraumer Zeit auseinander. Wir begannen schon in den frühen 90er-Jahren, uns mit diesem Bereich zu befassen. Unsere Bemühungen führten im Jahre 1994 zur Annahme einer Empfehlung der Kommission zur Übertragung von Klein- und Mittelbetrieben, die als Grundstein unserer Arbeit auf diesem Gebiet gesehen werden kann. Mit dieser Empfehlung wurden die Mitgliedsstaaten aufgefordert, die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen unternehmensfreundlicher zu gestalten, bewusstseinsbildende Maßnahmen hinsichtlich Unternehmensübertragungen zu ergreifen und entsprechende Unterstützung zu gewähren. In der Empfehlung werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Das **Bewusstsein von Unternehmern zu bilden** und sie dazu zu ermutigen, die Nachfolge schon zu einem frühen Zeitpunkt vorzubereiten
- das **finanzielle Umfeld** von KMU durch Bereitstellung geeigneter Instrumente für Unternehmensübertragungen **zu verbessern**
- **es den KMU möglich zu machen, die geeignetste Rechtsform anzunehmen**, um die Nachfolge vorzubereiten, z.B. durch Umgründung in eine vereinfachte Aktiengesellschaft
- **den Fortbestand von Personengesellschaften oder Einzelfirmen zu sichern**, wenn einer der Gesellschafter oder der Inhaber verstirbt
- **die Erbschafts- und Schenkungssteuersätze zu senken**
- **die Übertragung von Unternehmen an Dritte zu fördern**, z.B. durch steuerliche Anreize die Übertragung an Angestellte zu ermöglichen.

Die erste Bewertung der bei der Umsetzung der Empfehlung erzielten Fortschritte wurde anlässlich des **Europäischen Forums** zu Unternehmensübertragungen in Lille, in Frankreich im Jahre 1997 vorgenommen. Die bei diesem Forum geführten Diskussionen bildeten die Grundlage für die Mitteilung der Kommission, die im März 1998 angenommen wurde.

Nach der Annahme der Mitteilung setzte die Kommission ihre Arbeit fort und leistete praktische Hilfestellungen im Bereich von Unternehmensübertragungen. Im Verlauf desselben Jahres wurde eine Einladung, Vorschläge zu unterbreiten, veröffentlicht. Die Zielsetzung bestand darin, Projekte, die die Bewusstseinsbildung in Bezug auf Unternehmensübertragungen fördern oder praktische Hilfestellung geben, wie z.B. Ausbildungsangebote für Unternehmer und Vermittler, mitzufinanzieren. Eins der ko-finanzierten Projekte war das „sme-transfer.net“ Projekt, das auf einem der Stände bei diesem Seminar präsentiert wird.

### **Ergebnisse des „Best-Projekts“**

Im Jahre 1998 bildete die Mitteilung der Kommission den Ausgangspunkt für die Expertengruppe des „Best-Projektes“. Die Gruppe sollte herausfinden, welche neuen Maßnahmen seit 1998 ergriffen worden waren, wie sich die Gesamtsituation darstellte und welche Unterstützungsmaßnahmen getroffen worden waren. Darüber hinaus sollte die Gruppe Vorschläge für weitere Aktivitäten erarbeiten.

Sie werden in den verschiedenen Arbeitsgruppen Berichte über die in den einzelnen Mitgliedstaaten ergriffenen spezifischen Maßnahmen hören. Im Endbericht werden 34 Fälle nachahmenswerter Praktiken beschrieben, weshalb ich hier nicht im Detail darüber sprechen werde. Alle 53 von den Experten dargelegten Unterstützungsmaßnahmen können über das Internet von der hier ebenfalls vertretenen SMIE Datenbank (<http://europa.eu.int/comm/enterprise/smie>) abgerufen werden.

Nun möchte ich Ihnen einen Überblick über den Istzustand hinsichtlich der Umsetzung von steuerlichen und rechtlichen Maßnahmen geben. Diese Tabelle führt 21 Bereiche aus der Empfehlung der Kommission auf und zeigt

die jeweilige Situation in jedem Mitgliedstaat. Wir können aus dieser Tabelle ersehen, dass bisher kaum die Hälfte der 21 von der Kommission vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt wurden, wobei auch hier eine beachtliche Schwankungsbreite zwischen den einzelnen EU Mitgliedstaaten besteht, mit 2 Maßnahmen, die in Griechenland und 16, die in den Niederlanden gesetzt wurden. Selbstverständlich sind nicht alle Empfehlungen gleich wichtig.

Laut Auffassung der Experten, sind folgende Maßnahmen im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen vorrangig:

- Regelungen, die die Unternehmensübertragungen an Dritte erleichtern
- Gezielte Bestimmungen zur Erleichterung der Übertragung von Unternehmen an Belegschaftsmitglieder
- Sonderregelungen für die Erbschafts- und Schenkungssteuer bei Unternehmensübertragungen
- Förderung des Antritts von Frühpensionen
- Steuererleichterungen für die Erlöse aus einer Unternehmensübertragung, die anschließend in einen anderen Klein- oder Mittelbetrieb investiert werden.

Als positiv ist zu verzeichnen, dass in 2 dieser Schlüsselbereiche die Mitgliedstaaten relativ gute Fortschritte erzielt haben. Immerhin haben 13 Mitgliedstaaten Sonderregelungen für die Erbschafts- und Schenkungssteuer bei Unternehmensübertragungen erlassen und 10 Mitgliedsstaaten haben Schritte zur Förderung von Unternehmensübertragungen an Dritte gesetzt.

Die Experten betrachten die Empfehlung der Kommission als solide Grundlage für weitere Arbeiten in diesem Bereich. Angesichts der für die unmittelbare Zukunft erwarteten, ständig steigenden Anzahl von Unternehmensübertragungen äußerten die Experten den Wunsch, die Empfehlung durch einige Vorschläge zu erweitern. Insbesondere unterbreiteten die Experten Vorschläge bezüglich weiterer Unterstützungsmaßnahmen. Sie treten ein für:

- die Schaffung eines Europäischen Zentrums für Unternehmensübertragungen, das die Aufgabe haben soll, die Informationsgewinnung zu koordinieren, nachahmenswerte Praktiken in ganz Europa bekannt zu machen, und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu erleichtern.
- den Aufbau eines Marktes für europäische Verkäufer und Käufer von Unternehmen, die Verknüpfung bestehender einzelstaatlicher Datenbanken und Förderung der Schaffung von Datenbanken in Ländern, die noch nicht über solche verfügen. Hier haben die Experten selbst die Initiative ergriffen und begonnen, ihren Vorschlag umzusetzen. Sie haben eine gemeinsame Internet-Domäne für diese Datenbank mit dem Namen „match-online“ in den meisten EU Mitgliedstaaten angemeldet.
- Abhaltung von Veranstaltungen zu spezifischen Übertragungsthemen auf europäischer Ebene in regelmäßigen Abständen, so dass nachahmenswerte Praktiken ausgetauscht und die Ergebnisse dieser

Tagungen als Grundlagenmaterial für Seminare und Zusammenkünfte auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene verwendet werden können.

- Ausarbeitung von alternativen bzw. zusätzlichen, auf die speziellen Erfordernisse zugeschnittenen Ausbildungs- und Managementinstrumenten für bestehende und künftige vom Eigentümer geleitete Unternehmen und kleine Familienbetriebe
- Inangriffnahme von öffentlich initiierten Unterstützungsprogrammen und Forschungstätigkeiten zum Thema Unternehmensübertragungen und schließlich
- ein gleiches Maß an Aufmerksamkeit für Unternehmensübertragungen wie für Neugründungen.

### **Schlussfolgerungen**

Die Experten richten sich an die politischen Entscheidungsträger mit dem Wunsch, den Unternehmensübertragungen langfristig genügend Aufmerksamkeit zu schenken, um unnötige Schließungen von Betrieben zu vermeiden. Darüber hinaus fordern sie die Kommission nachdrücklich auf, bei der Erstellung eines Aktionsplanes für die Umsetzung der Vorschläge der Expertengruppe eng mit den Mitgliedstaaten zusammenzuarbeiten.

Genau dies tut die Kommission. Zunächst freuen wir uns auf Ihre Beiträge zu unserer Arbeit bei diesem Seminar. Im Oktober werden wir ein neues Projekt zu Unternehmensübertragungen auf die Beine stellen. Das Ziel dieses neuen Projekts besteht darin, auf die Vorschläge der Expertengruppe zu reagieren und die Mitgliedstaaten bei ihren Bemühungen um die Umsetzung der Empfehlungen der Kommission zu unterstützen. Bei diesem Projekt werden Vertreter der öffentlichen Verwaltung der Mitgliedstaaten mit uns zusammenarbeiten. Diesmal werden auch Delegierte der Beitrittskandidaten am Projekt mitwirken.

Um sicherstellen zu können, dass Unternehmensübertragungen sich nicht als der Anfang vom Ende erweisen, sondern einen Neubeginn darstellen, sollten die Mitgliedstaaten und die Stellen, die Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmensübertragungen anbieten, ihre Bemühungen verstärken, um ein für Unternehmensübertragungen günstiges Klima zu schaffen, und von den Erfolgen gegenseitig zu lernen.

Setzen wir uns das Ziel, dass bald alle Kästchen in der Tabelle grün gefärbt sein werden.

Danke!

## **Peter Voithofer**

Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Österreich

### **Präsentation der Studie "Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich"**

Sehr geehrte Damen und Herren !

Vorerst darf ich mich für die Möglichkeit, die Studie „Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich“ zu präsentieren, recht herzlich bedanken.

Das Österreichische Institut für Gewerbe- und Handelsforschung (IfGH) führte im Jahr 2002 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit sowie der Wirtschaftskammer Österreich (mit den beteiligten Abteilungen „Bundessparte Gewerbe, Handwerk und Dienstleistung“ sowie „Gründerservice/Junge Wirtschaft“) eine Studie zum Thema Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich durch. Grundlage dafür bildete die frühere IfGH-Studie aus dem Jahr 1999.

Unter einer Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge wird dabei der Übergang des Eigentums an einem Unternehmen auf eine andere Person oder Unternehmung verstanden, wobei das ursprüngliche Unternehmen weiterhin wirtschaftlich tätig ist. Die Unternehmensnachfolge kann dabei innerhalb der Familie, durch Management Buy-Out oder durch Weitergabe an externe Dritte erfolgen. Die Übergabe kann im Vorfeld geplant werden oder auf Grund eines unvorhersehbaren Ereignisses (z. B. Tod, Unfall oder Krankheit des ursprünglichen Unternehmers) realisiert werden.

Zentrales Ziel der durchgeführten Studie war die Gewinnung von Erkenntnissen, aus denen Vorschläge zur (weiteren) Verbesserung der Rahmenbedingungen für Unternehmensnachfolgen in Österreich abgeleitet werden können. Dadurch soll letztlich der Unternehmensbestand sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Österreich gesichert und verbessert werden.

Zur Erreichung dieses Zieles war es nötig, die quantitativen Grundlagen für die Beobachtung und Bewertung des Übergabegeschehens in Österreich zu verbessern. Dementsprechend wurde das vom IfGH im Jahr 1999 entworfene Modell zur Schätzung potenzieller Übergabefälle in der nächsten Dekade verfeinert und aktualisiert. Dies ermöglichte – unter Berücksichtigung von strukturbedingten und betriebswirtschaftlichen Einschränkungen der Übergabetauglichkeit von Unternehmen – eine detaillierte Branchendifferenzierung sowie die sektorspezifische Interpretation des Übergabegeschehens des Zeitraums 2001 – 2010.

Des Weiteren wurden im Zuge einer empirischen Erhebung die Charakteristika (z.B. Art und Form der Übergabe, Demografika der Nachfolger etc) der seit 1996 realisierten Unternehmensnachfolgen untersucht. Auf Grund der Darstellung der Entwicklung der übergebenen Betriebe war es außerdem möglich, die Hauptgründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen aufzuzeigen sowie dementsprechende Maßnahmenempfehlungen zur Erleichterung der Rahmenbedingungen abzugeben.

Unternehmensnachfolgen sind – genauso wie Unternehmensneugründungen – ein natürlicher Bestandteil im Lebenszyklus von Unternehmen. Die Tatsache, dass diesem Phänomen seit geraumer Zeit erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet wird, ist darauf zurückzuführen, dass, im Vergleich zu früher, ein erhöhter Anteil der Unternehmen vor dieser Herausforderung steht. Dies trifft jedoch nicht nur für Österreich, sondern auch – und teilweise noch stärker – auf andere europäische Länder zu. Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass Österreich von der Thematik Unternehmensnachfolge weniger stark betroffen ist als andere EU-Mitgliedstaaten.

In der Dekade 2001 bis 2010 stehen rd. 56.000 österreichische Klein- und Mittelbetriebe vor der Herausforderung der Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass diese Darstellung Einpersonenernehmen nicht umfasst – gerade in dieser Größenklasse ist die Abgrenzung zwischen Unternehmensneugründung und Unternehmensnachfolge äußerst diffizil. Diese Zahl ist um rd. 4.000 Unternehmen zu reduzieren, die aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglich sind. Unter aus betriebswirtschaftlich nicht übergabetauglichen Unternehmen werden solche verstanden, die sowohl ein hohes negatives Eigenkapital ausweisen als auch nachhaltige hohe Verluste erzielen.

Somit verbleiben rd. 52.000 Klein- und Mittelbetriebe mit insgesamt rd. 440.000 Beschäftigten. Dies entspricht in etwa einem Viertel aller heimischen Unternehmen bzw. rd. 17% der Arbeitsplätze der Gewerblichen Wirtschaft. Die Tatsache, dass mehr als 60% der zur Übergabe anstehenden Betriebe weniger als fünf unselbstständig Beschäftigten einen Arbeitsplatz bieten, zeigt, dass hauptsächlich kleinere Unternehmen von der Nachfolgeproblematik betroffen sind.

Viele bestehende Arbeitsplätze können also durch die Bewältigung der Unternehmensnachfolge gesichert werden; auf diesen Aspekt wurde bereits vorhin von Minister Dr. Bartenstein hingewiesen. Regional betrachtet ist dies vor allem in peripheren Regionen bzw. Grenzregionen, in denen die Arbeitnehmer im Falle des Scheiterns der Unternehmensnachfolge beim Arbeitgeber nicht zu anderen Arbeitgebern „wechseln“ können, von grundlegender Bedeutung. Ansonsten wären die Arbeitnehmer zum „Pendlerdasein“ gezwungen.

Wie anfangs angesprochen, steht in der nächsten Dekade rd. ein Viertel der Unternehmen vor der Herausforderung, die Unternehmensübergabe bzw. -

nachfolge erfolgreich zu meistern. Eine Analyse der Betroffenheit zeigt, dass gerade in jenen Branchen, deren Attraktivität (gemessen an quantitativen Faktoren wie etwa der nachhaltigen Ertragskraft) unterdurchschnittlich ist, ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Unternehmen zur Unternehmensnachfolge ansteht. Hierbei handelt es sich häufig um „traditionelle“ Branchen bzw. Branchen, die in den letzten Jahren einem deutlichen Restrukturierungs- und Redimensionierungsprozess unterworfen waren. In diesen Sektoren (z.B. Transport oder Handel) sind viele Unternehmer bemüht, den Betrieb zumindest bis zur Erreichung des frühest möglichen pensionsfähigen Alters fortzuführen, da sich vielfach keine wirklichen Alternativen zur selbstständigen Tätigkeit bieten.

In diesem Zusammenhang sind vor allem folgende Branchen zu nennen:

Gewerbe: Baugewerbe, Dachdecker, Glaser, Bäcker, Fleischer, Friseure  
Industrie: Bekleidungsindustrie  
Handel: Textilhandel, Bekleidungshandel, Papierhandel  
Verkehr: Spediteure  
Tourismus: Reisebüros

Vor diesem Hintergrund ist ein Teil der nicht stattfindenden Unternehmensnachfolgen auch als notwendiger Strukturwandel der Wirtschaft zu sehen. Allerdings haben Unternehmer, die in diesen Branchen tätig werden, eine größere Herausforderung zu meistern als in anderen Branchen. Hier kommt einem klaren Unternehmenskonzept sowie einer eindeutigen Positionierung am Markt besondere Bedeutung zu.

Gegenüber den früheren Potenzialschätzungen hat sich der Anteil der betroffenen österreichischen Unternehmen etwas verringert. Dies ist nicht zuletzt auf die erhöhte Anzahl von Betrieben, in denen die Unternehmensnachfolge in den letzten Jahren stattgefunden hat, zurückzuführen: Im Durchschnitt der Jahre 1993 – 2001 fanden rd. 4.500 Unternehmensnachfolgen p.a. statt, wobei gerade in den letzten Jahren (seit 1998) eine erhöhte Dynamik festzustellen war.

Es zeigt sich jedoch auch, dass rd. 18% der möglichen Unternehmensnachfolgen nicht realisiert werden (können). Diese nicht realisierten Unternehmensnachfolgen sind Folge unzureichender Attraktivität entweder des konkreten Unternehmens oder aber der gesamten Branche. Die Gründe dieser fehlenden Attraktivität sind vor allem auf Branchenebene in dem in den letzten Jahren beschleunigten Strukturwandel der österreichischen Wirtschaft und auf Unternehmensebene in der nicht zufrieden stellenden betriebswirtschaftlichen Situation zu sehen. Auf Unternehmensebene sind zudem strukturelle Einflussfaktoren (wie z.B. Personalstruktur und Standort) und – in besonderem Maße – die strategische Ausrichtung (z.B. Produktprogramm, Kundenstock und Auftragsstruktur) als mögliche Gründe für unzureichende Attraktivität zu nennen.

Von jenen Unternehmen, bei denen die Unternehmensnachfolge stattgefunden hat, sind rd. 96% fünf Jahre nach der Unternehmensnachfolge noch am Markt tätig. Dadurch ergibt sich eine Drop Out Rate, die deutlich

unter jener von Unternehmensneugründungen (rd. 25%) liegt. Dies zeigt – neben den bereits eingangs erwähnten Arbeitsmarkteffekten – welchen wichtigen Beitrag Unternehmensnachfolgen zur dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung eines Staates leisten.

Allerdings zeigt sich, dass rd. 14% dieser Unternehmen, die fünf Jahre nach der Unternehmensnachfolge noch am Markt tätig sind, große betriebswirtschaftliche Probleme haben.

Daraus ergibt sich, dass rd. zwei Drittel der Unternehmen, die vor der Herausforderung der Unternehmensnachfolge stehen, diese erfolgreich meistern; wobei – wie o.a. – unter erfolgreich nicht nur verstanden wird, dass ein Unternehmen fünf Jahre nach dem Stichtag noch besteht.

Differenziert nach Größenklassen zeigt sich, dass bei Einpersonenernehmen der Anteil der nicht erfolgreichen Übernahmen deutlich höher ist.

Eine genauere Untersuchung der in den letzten Jahren realisierten Unternehmensübergaben ergibt, dass der Anteil der altersbedingten Unternehmensnachfolgen in den letzten 5 Jahren um 5%-Punkte gesunken ist. Dieser liegt derzeit noch bei 60% – sofern beide Varianten (vorzeitige Alterspension und „normale“ Alterspension) berücksichtigt werden.

Sowohl in der Literatur als auch in der für diese Studie durchgeführten Potenzialschätzung werden unter altersbedingten Unternehmensnachfolgen nur jene verstanden, bei denen der Unternehmer die Altersgrenze für die gesetzliche Alterspension erreicht (also 65 Jahre bei Männern und 60 Jahre bei Frauen). Daher werden in diesen Berechnungen jene 13% der Fälle, in denen die Unternehmerin bzw. der Unternehmer in die Frühpension geht, als „vorzeitige“ Übergaben betrachtet.

Im Jahr 2001 waren somit rd. 52% der Unternehmensnachfolgen altersbedingt und 48% vorzeitig bzw. anlassbedingt. Diese 48% verteilen sich wie folgt:

31% aus wirtschaftlichen oder sonstigen, auch familiären, Gründen

8% Frühpension

9% auf Grund unplanbarer Ereignisse wie Unfall, Tod oder Gesundheitsprobleme des Unternehmers

Der Anteil der Unternehmensnachfolgen innerhalb der Familie ist deutlich rückläufig – bereits rd. ein Drittel der Unternehmensnachfolgen im Jahr 2001 fand außerhalb der Familie statt. Im Familienkreis ist die Schenkung die häufigste Form der Nachfolge, bei der Übergabe außerhalb der Familie überwiegt der Verkauf an externe Dritte.

Bei der überwiegenden Anzahl der Unternehmensübergaben (rd. 80%) gibt es lediglich einen, bei dem restlichen Fünftel mehrere Nachfolger. Allerdings ist auch in diesen Fällen meist nur eine Person ins Tagesgeschehen des

Unternehmens eingebunden, die anderen haben in der Regel ausschließlich die Rolle des Anteilseigners inne.

Das Durchschnittsalter der Nachfolger beträgt 35 Jahre und liegt somit etwas über dem Durchschnittsalter der Unternehmensneugründer. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Anteil der Nachfolger, die vor Erreichung des 30. Lebensjahres den Betrieb übernehmen, deutlich geringer ist als bei Unternehmensneugründern. Mehr als 70% der Nachfolger waren bereits vor der Übergabe im betreffenden Unternehmen tätig. Wie bei den Unternehmensneugründungen und den aktiven Kammermitgliedern liegt der Anteil der weiblichen Nachfolger bei rd. einem Drittel.

Die wesentlichen Motive für den Antritt der Nachfolge stellen der Wunsch nach Selbstständigkeit, die Familientradition sowie die Sicherung des Fortbestands des Unternehmens bzw. der Arbeitsplätze dar. Verglichen mit Unternehmensgründern sind die Vermögensbildung bzw. die Selbstverwirklichung weniger prioritär.

Obleich generell immer die Wichtigkeit einer Planung der Unternehmensnachfolge betont wird, zeigt sich, dass nur bei einem geringen Anteil der Betriebe ein konkreter, auch schriftlich festgelegter, Plan besteht. Gerade in Familienbetrieben erfolgt dies vielfach nicht, was in der Folge auch ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen ist. Im Durchschnitt haben jene Unternehmer, die einen konkreten Plan zur Unternehmensnachfolge erstellt haben, drei Jahre vor dem gewünschten Stichtag mit der Vorbereitung begonnen und den Nachfolger in diese Planung mit einbezogen.

In drei von vier Fällen findet die Unternehmensübergabe und -nachfolge zum gewünschten bzw. geplanten Stichtag statt. Verzögerungen bei der Unternehmensnachfolge sind vielfach Indiz einer fehlenden Rücktrittsbereitschaft des Vorgängers.

Die Mehrheit der Unternehmensübergaben erfolgt unter Mitwirkung von externen Beratern, wobei die Steuerberater mit Abstand am häufigsten zu Rate gezogen werden.

Aus Sicht der Nachfolger/innen ist die Unternehmensnachfolge eher unproblematisch. Von Vorteil sind jedenfalls Branchenerfahrung bzw. unternehmerische Erfahrung. Bei rd. einem Fünftel der Unternehmensübertragungen innerhalb der Familie kommt es zu einer Belastung der familiären Situation. Rd. zwei Drittel der Nachfolger würden sich nochmals für die Option der Nachfolge entscheiden.

Die Hauptursachen für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen sind neben der bereits angeführten mangelhaften Planung die Nichtinanspruchnahme von externen Beratern und die mangelnde Erfahrung des Nachfolgers (vor allem im betreffenden Unternehmen).

Nachdem eine Unternehmensübertragung für den betroffenen Unternehmer meist ein einmaliges Ereignis in der Berufskarriere ist, sollte hier auf die kompetente Beratung und Erfahrung von externen Beratern zurückgegriffen werden. Dass mangelnde Erfahrung des Nachfolgers im betreffenden Unternehmen ein Misserfolgsweg ist, zeigt einmal mehr, dass die Unternehmensübertragung als ein Prozess und nicht als ein Projekt zu sehen ist.

In vielerlei Hinsicht gibt es Übereinstimmung zwischen Unternehmensnachfolger und Unternehmensneugründer. So gesehen kann die Unternehmensnachfolge als echte Alternative zur Neugründung eines Unternehmens gesehen werden. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Neugründungen und Übertragungen zeigt sich hinsichtlich der betroffenen Branchen: Während – wie o.a. – vielfach „traditionelle“ Branchen besonders von der Unternehmensnachfolge betroffen sind, finden viele Neugründungen in „jungen, modernen“ Branchen statt.

In den letzten Jahren wurde eine Reihe von Maßnahmen sowohl im Bereich der gesetzlichen Rahmenbedingungen wie auch im Bereich der „soft aid“ gesetzt, die unmittelbar oder mittelbar eine Erleichterung der Unternehmensnachfolge bewirken. Hervorzuheben sind hier die jüngsten Novellen hinsichtlich des NEUFÖG und des AVRAG<sup>2</sup> bzw. im „soft aid“-Bereich die Gründung der Initiative Nachfolge sowie die Intensivierung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten. Bei den Unterstützungsmaßnahmen hat Österreich im internationalen Vergleich eine Vorreiterrolle inne.

Wie nutzbringend diese Maßnahmen sind, zeigt die steigende Anzahl an Unternehmensnachfolgen. Das Ergebnis der vorliegenden empirischen Studie sowie der internationale Vergleich weisen jedoch auch darauf hin, dass diese Maßnahmen noch weiter verstärkt und ausgebaut werden könnten. Hier sind insbesondere folgende Punkte erwähnenswert:

Fokussierung der Sensibilisierungsmaßnahmen auf die Mikrobetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten bzw. Einzelunternehmungen und Personengesellschaften, da diese am häufigsten mit der Nachfolgeproblematik konfrontiert sind; potenzielle Nachfolger, damit diese eine Unternehmensübertragung als „echte“ Alternative zur Unternehmensgründung sehen

Zudem könnte das Konzept der Übergabefähigkeit als Instrument der strategischen Unternehmensplanung verstanden werden, das u.a. in Beratungsprogrammen Eingang finden sollte.

Verbesserung der Transparenz hinsichtlich der Märkte für Unternehmensnachfolgen sowie der Unterstützungsmaßnahmen, z.B. durch Einrichtung eines „One-Stop-Shops“;  
Aufnahme der Thematik „Unternehmensnachfolge“ in die Curricula der schulischen Ausbildung bzw. im dualen Ausbildungssystem.

---

<sup>2</sup> NEUFÖG steht für Neugründungs-Förderungsgesetz, AVRAG für Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz

Weiteres Potenzial für Erleichterungen zeigt sich in Bezug auf die Rahmenbedingungen von Unternehmensnachfolgen (z.B. Befreiung von der Kreditvertragsgebühr) bzw. finanzielle Förderungen (z.B. Haftungsübernahmen, die auf die spezifischen Anforderungen von Unternehmensübertragungen ausgelegt sind).

Die Verwirklichung derartiger Maßnahmen würde einen weiteren Schritt darstellen, Österreich noch offener für Unternehmensnachfolgen und unternehmerfreundlicher zu gestalten.

Resümierend kann wie folgt festgehalten werden: Rd. 80% aller möglichen Unternehmensübertragungen finden statt, rd. zwei Drittel können als erfolgreiche Unternehmensnachfolgen bezeichnet werden. Dies ist per se bereits ein zufrieden stellendes Ergebnis; die weitere Verbesserung und Erleichterung von Unternehmensübertragungen in Österreich ist jedenfalls ein ambitioniertes Ziel.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!



## **Charles Robinet-Duffo**

GEEF, European Group of Owner Managed and Family Enterprises  
(Zusammenschluss von eigentümer- und familiengeführten Unternehmen),  
Vizepräsident

### Eigentümer- und familiengeführte Unternehmen und ihre Übertragung

#### **Eigentümer- und familiengeführte Unternehmen (EFU) bilden die Basis unserer Wirtschaft**

- Unternehmen unter Führung eines oder mehrerer Unternehmer/s, dessen/deren Familie/n einen Großteil des Firmenkapitals besitzt/besitzen, spielen in der europäischen Wirtschaft eine sehr wichtige Rolle.
- Sie stehen für 45 - 70 % des BIP bzw. der neu geschaffenen Arbeitsplätze in ihren jeweiligen Ländern.

#### **EFU in Europa: nicht ausschließlich KMU**

- EFU stehen in Europa für 45 Millionen Arbeitsplätze und einen Umsatz von 8.000 Milliarden Euro.
- 200 der Top 1000 Unternehmen Europas (mit über € 1 Milliarde Umsatz) sind EFU:
  - 5 Millionen Arbeitsplätze
  - € 1000 Milliarden Umsatz
- Es sind alle Bereiche der Wirtschaft vertreten.

#### **Andere Länder, andere Zahlen**

- 20 % der Top 1000 sind EFU
- Sie erwirtschaften 20 % des Umsatzes, in
  - Italien 36 %
  - Frankreich 32 %
  - Deutschland 21 %
  - Finnland 7 %
- Sie stehen für 22% der Arbeitsplätze

#### **Besonderheiten von EFU: wesentliche & charakteristische Eigenschaften**

1. Eine stabile Kapitalstruktur bildet die Grundlage für eine langfristige und nachhaltige Struktur, Strategie und Leistung.
2. Umfassende Strategien für eine langfristige Entwicklung führen zu weniger Fällen kurzfristiger Anstellungen und Entlassungen.
3. Gute Arbeitsmoral, verbunden mit einer tief verwurzelten Tradition sozialer Verantwortung.
4. Enge Verbundenheit mit der Gemeinde vor Ort.

### **1997: Schaffung der GEEF durch 8 nationale EFU-Verbände**

- Deutschland: ASU
- Portugal: APEF
- Frankreich: ASMEP
- Italien: AIDAF
- Spanien: IEF
- Finnland: FBN
- Schweden: FBN
- Vereinigtes Königreich: UCG

Ehrenpräsident: Mariano PUIG

Präsident: Harald RIELHE

Vizepräsidenten:

Charles ROBINET-DUFFO

Malcom Mc ALPINE

Ignacio FERRERO

Generalsekretär: Hans H. STEIN

### **Ziele des GEEF**

- Schaffung eines für die Entwicklung von Familienunternehmen positiven Umfeldes, Förderung der Kontinuität und globalen Wettbewerbsfähigkeit von EFU
  - Erhaltung & Schaffung von Arbeitsplätzen
  - Erforschung aller relevanten Themen & rechtlichen Kriterien
  - Analyse der EFU sowie Mitarbeit bei der Erforschung ihrer spezifischen Probleme

### **Errungenschaften des GEEF**

- Kooperationsübereinkommen mit akademischen Einrichtungen (spezifische Forschungsarbeiten)
- Erarbeitung einer GEEF Politik
- Pariser Konferenz im Juni 2000
- Konferenz in Madrid im Februar 2002 im Rahmen der ECOFIN, bei der EFU zu Wort kamen. Sitzungen zum Thema Familienunternehmen unter dem Vorsitz von Mariano PUIG.

### **Übertragungen**

- 40 % aller EFU überleben die Übertragung von der ersten auf die zweite Generation.
- 10 bis 15 % werden an die dritte Generation übertragen.
- In Europa sind 30 % der 5 Millionen EFU in den nächsten 6 Jahren mit dem Problem der Nachfolge konfrontiert.
- Es muss klar gemacht werden, dass die Probleme der EFU sich von jenen der KMU unterscheiden.

### **Weitere Krisenfaktoren bei der Übertragung von EFU**

- Verhältnis der Familienmitglieder untereinander
- Verhältnis zwischen den einzelnen Aktionären
- Verhältnis der verantwortlichen Führungskräfte untereinander

**Entsprechen die verschiedenen europäischen Steuersysteme wirklich der Empfehlung der Europäischen Kommission (7/12/94) zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen?**

**Die Empfehlungen der GEEF zum Expertenbericht**

- Steuerliche Anreize zum Erhalt des Kapitals innerhalb der Familie.
- Vermeidung von Steuergesetzen, die zur Liquidation von Firmenvermögen führen.
- Begünstigungen im Bereich der Kapitalsteuer sollten so angesetzt werden, dass auch mittlere und große Familienunternehmen davon profitieren.
- Formale Anerkennung von Familienbetrieben als wirtschaftliche Einheiten.
- Die GEEF stimmt mit der Schlussfolgerung des Berichtes, wonach einer Unternehmensübertragung der gleiche Stellenwert beizumessen ist wie einer Unternehmensneugründung, voll und ganz überein.



**Arbeitsgruppe 1:**  
**Auswirkungen von Rechtsvorschriften auf die**  
**Übertragung von Unternehmen**



## **Alfred Brogyányi**

### Einführung durch den Vorsitzenden

Wie wir alle wissen, wird die Wirtschaft der Europäischen Union maßgebend von kleinen und mittleren Unternehmen getragen. In Österreich verfügt etwa ein Anteil von rund 97% der heimischen Betriebe über nicht mehr als 50 Mitarbeiter; rund 85% der Betriebe haben nicht mehr als 9 Mitarbeiter. Eine ähnliche Struktur ist auch in den meisten anderen europäischen Ländern anzutreffen.

Bedingt durch diese Größenordnung ist der Übergabe von Unternehmen ein ganz anderer Stellenwert beizumessen als etwa einem Aktientransfer. Die Chance besteht im Wesentlichen darin, dass der Übernehmer seine Ideen und seine Kreativität, sein ihm zur Verfügung stehendes Potential voll einbringen kann, das Risiko besteht darin, dass, insbesondere bei verspäteter Übergabe von Betrieben, kaum mehr verfügbares Kapital zur Bewältigung der unternehmerischen Zukunft zur Verfügung steht. Gerade der rechtzeitigen Übergabe von Unternehmen dieser Größenordnung kommt daher wesentliche Bedeutung zu.

Die Zielsetzung unserer Arbeitsgruppe mit dem Titel "Auswirkungen von Rechtsvorschriften auf die Übertragung von Unternehmen" besteht nun darin zu analysieren, wie durch entsprechende gesetzliche Bestimmungen Unternehmensübertragungen erleichtert werden können. Darüber hinaus beschäftigt sich die Arbeitsgruppe mit der Rolle der Steuerberater im Zusammenhang mit der Übergabe von Unternehmen. Es werden best practice Beispiele aus Belgien, Italien, den Niederlanden, Dänemark und dem Vereinigten Königreich präsentiert werden, welche alle darauf abzielen, die steuerliche Belastung bei Unternehmensübertragungen zu mindern oder zumindest auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben, um eine Aushöhlung des Unternehmenskapitals zu verhindern.

Ich wünsche unserer Arbeitsgruppe viel Erfolg bei der Arbeit und einen schönen Aufenthalt in Wien!



## Jozef Lievens

Eubelius Advocaten/Lawyers, Belgien

### Die Übertragung von Familienbetrieben in Belgien - Napoleon blickt herab

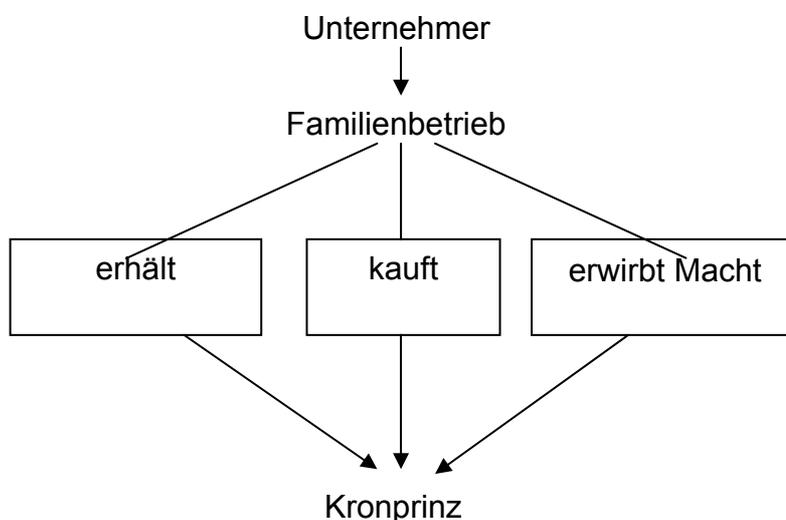
Es ist allgemein bekannt, dass die Nachfolge eine der wichtigsten Herausforderungen für jeden Familienbetrieb darstellt.

Bei der Übertragung eines Unternehmens an einen einzigen Nachfolger, den wir von nun an als den "Kronprinzen" bezeichnen werden, hat der Übertragende rechtlich gesehen drei Möglichkeiten:

- Er kann den Familienbetrieb - oder besser: seine Anteile am Familienbetrieb - an den Kronprinzen übertragen, ohne dass dieser dafür eine Entschädigung bezahlen muss. In diesem hypothetischen Fall erhält der Kronprinz die Gesellschaft "geschenkt".
- Er kann den Familienbetrieb an den Kronprinzen verkaufen.
- In einigen Fällen sind die zwei oben genannten Beispiele unrealistisch, im Allgemeinen weil sie juristisch und/oder finanziell nicht umsetzbar sind. In einem solchen Fall kann der Kronprinz noch immer als Leiter des Familienbetriebs eingeführt werden, und zwar, indem er die Macht mit Hilfe von Methoden übernimmt, die es ihm erlauben, die rechtliche Kontrolle auszuüben.

Welche von den drei Varianten gewählt wird, hängt meistens von den Wünschen des Unternehmers und des Kronprinzen und den rechtlichen und/oder finanziellen Möglichkeiten ab.

Abb. 1: Übertragung an den Kronprinzen



## Das Erbrecht in Belgien: Eine wesentliche Hürde bei der Übertragung mittels Schenkung

Wenn man ein Unternehmen mittels Schenkung an den Kronprinzen weitergibt, lässt es sich nicht vermeiden, dass man mit dem belgischen Erbrecht konfrontiert wird, welches eine solche Abwicklung keineswegs erleichtert, sondern eher erschwert.

Schließlich stammt das belgische Erbrecht weitgehend aus dem Jahre 1804. Als Reaktion auf das *Ancien Régime* war es das Hauptziel des Bürgerlichen Gesetzbuchs Napoleons, für alle Kinder gleiche Rechte zu schaffen. Außerdem waren Firmenanteile zu jener Zeit ein wenig bekanntes Phänomen.

Das heißt, dass das Erbrecht bis heute viele Regeln beinhaltet, die große Schwierigkeiten bereiten, wenn man daran denkt, sein Unternehmen an einen Kronprinzen zu übertragen.

Die Grundregel lautet, dass die Kinder (des Unternehmers) gleiche Rechte haben. Die gleichen Rechte sind keine Sinekure, besonders wenn der Familienbetrieb den Löwenanteil des Vermögens eines Unternehmers darstellt.

Der Gedanke der gleichen Rechte findet im Grundsatz des Sperrbetrages seine Ausgestaltung.

Der **Sperrbetrag** kann als ein Teil der Erbmasse beschrieben werden, über den der Übertragende nicht frei durch Schenkung oder Testament zum Nachteil der Erben des Sperrbetrages verfügen kann. Diese sind in erster Linie die Kinder und der überlebende Ehepartner.

Der Sperrbetrag, oder der vorbehaltene Anteil, stellt somit einen Teil der Erbmasse dar, der definitiv den Kindern zugewiesen werden muss.

Im Gegensatz dazu ist der **verfügbare Teil** jener Teil der Erbmasse, über den der Unternehmer frei verfügen kann.

Die Größe des Sperrbetrages und des verfügbaren Teils hängt von der Anzahl der Kinder ab.

Zum Zeitpunkt des Todes des Unternehmers wird überprüft, ob der Sperrbetrag auf Grund von Schenkungen überschritten wurde oder nicht. Zu diesem Zeitpunkt muss die so genannte **fiktive Vermögensmasse** gebildet werden. Das heißt, dass das Vermögen des Unternehmers fiktiv rekonstruiert wird, als hätte er zu seinen Lebzeiten keine Schenkungen getätigt.

Ein problematischer Aspekt bei diesem Vorgehen besteht darin, dass zur Rekonstruktion des Vermögens die Schenkungen, die im Laufe des Lebens getätigt wurden, mit dem Wert zum Zeitpunkt des Todes des Unternehmers bewertet werden.

Wenn es sich nach der Rekonstruktion des Vermögens herausstellt, dass der Sperrbetrag überschritten wurde, können die Erben dessen Wiederherstellung verlangen. Im Zuge der Wiederherstellung müssen die Schenkungen, die den verfügbaren Teil übersteigen, rückerstattet werden. Grundsätzlich hat die Rückerstattung in Sachgütern zu erfolgen.

### *BEISPIEL*

*Ein Unternehmer hat drei Kinder.*

*Im Jahre 2000 schenkt er die Anteile am Familienbetrieb dem Kronprinzen. Zu dem Zeitpunkt haben die Anteile einen Wert von 20 Millionen Franc.*

*Der Unternehmer stirbt im Jahre 2010. Dank der unermüdlichen Bemühungen des Kronprinzen beträgt der Wert der Anteile zu diesem Zeitpunkt 60 Millionen Franc.*

*Zum Zeitpunkt des Todes verfügt der Unternehmer immer noch einen Anteil an einer Liegenschaft im Wert von 10 Millionen Franc und Wertpapiere im Wert von 10 Millionen Franc.*

*Die fiktive Vermögensmasse des rekonstruierten Vermögens beträgt:*

<i>Wertpapiere</i>	<i>10 Millionen Franc</i>
<i>Liegenschaften</i>	<i>10 Millionen Franc</i>
<i>Wert der Anteile (fiktiv zum Vermögen wieder hinzugefügt)</i>	<i>60 Millionen Franc</i>
<i>Summe:</i>	<hr/> <i>80 Millionen Franc</i>

*Der verfügbare Teil beläuft sich auf einen Viertel von 80 Millionen Franc, das sind 20 Millionen Franc.*

*Der Sperrbetrag für die drei Kinder beträgt drei Viertel, d.h. für jedes Kind ein Viertel oder 20 Millionen Franc.*

*Der Kronprinz bekam aber etwas, das nunmehr einen Wert von 60 Millionen hat, und muss deshalb einen Anteil von 40 Millionen zur Erbmasse zurückgeben.*

Dieses Beispiel zeigt, warum das belgische Erbrecht es erfordert, dass man mit großer Vorsicht und Umsicht vorgeht, wenn man solche Abwicklungen ausarbeiten möchte. Die Tatsache, dass die Schenkungen mit dem Wert zum Zeitpunkt des Todes angesetzt werden, legt die Vermutung nahe, dass der Kronprinz für die Dynamik, die er nach Erhalt der Schenkung gezeigt hat, um den Familienbetrieb auszubauen, bestraft werden soll.

## Initiative des Gesetzgebers

Angesichts dieser Problematik, hat der belgische Gesetzgeber folgende Schritte unternommen.

Mit dem Gesetz vom 22. Dezember 1998<sup>3</sup> wurde für die Schenkung der Anteile an Familienbetrieben ein einheitlicher, verringerter Satz von 3 % eingeführt. Das Gesetz wurde so gestaltet, dass "die Übertragung von Unternehmen vereinfacht wird. Es soll sicherstellen, dass KMU und die damit zusammenhängenden Arbeitsplätze weitergeführt werden können."<sup>4</sup> Mit diesem Gesetz reagierte der belgische Gesetzgeber auf die Empfehlungen der Europäischen Kommission vom 7. Dezember 1994 zur Übertragung von Klein- und Mittelbetrieben. Wie nachfolgend erklärt wird, hat es auch umfassende Auswirkungen im Bereich des Erbrechts.

Man kommt in den Genuss des einheitlichen Pauschalsatzes von 3 % Schenkungssteuer vom Verkaufswert der Anteile, der für den Zeitpunkt der Schenkung festgelegt wird, falls die folgenden Bedingungen erfüllt sind:

- Es muss sich um die Schenkung des gesamten Besitzes an Anteilen eines Unternehmens handeln, dessen tatsächliche Geschäftsleitung sich in einem der Mitgliedstaaten der Europäischen Union befindet. Schenkungen mit einer Beschränkung der Nutznießung fallen nicht unter den reduzierten Prozentsatz.
- Der Unternehmensgegenstand des Betriebes muss ein Geschäft, ein Handelsbetrieb oder eine landwirtschaftliche Tätigkeit, ein freier Beruf, ein Büro oder ein Posten sein. Bei der Schenkung von Anteilen an Holding-Gesellschaften kann grundsätzlich vom reduzierten Prozentsatz nicht Gebrauch gemacht werden.
- Die Anteile müssen zumindest 10% der Stimmrechte bei der Hauptversammlung ausmachen. Wenn die Anteile weniger als 50% der Stimmrechte bei der Hauptversammlung ausmachen, muss der Kronprinz eine Gesellschaftervereinbarung vorlegen können, welche zumindest 50% bei der Generalversammlung abdecken müssen. Die Konditionen für die Gesellschaftervereinbarung wurden in der Königlichen Verordnung vom 19. April 1999<sup>5</sup> festgelegt.

---

<sup>3</sup> Mit diesem Gesetz wurden dem Kodex der Eintragungsgebühren die neuen Bestimmungen 140 bis 140 octies hinzugefügt.

<sup>4</sup> Erläuternde Bemerkungen, Parlamentarische Unterlagen der Unteren Kammer, Sitzungsperiode 1997-98, Nr. 1608/1, Seite 2

<sup>5</sup> Es handelt sich dabei um folgende Bedingungen:

- die Gesellschaftervereinbarung muss für einen Zeitraum von mindestens 5 Jahren ab dem Datum des Notariatsaktes über die Schenkung abgeschlossen werden.
- Die Unterfertigten müssen sich verpflichten, das bestehende Management der Firma nicht in einen Staat zu verlegen, der nicht Mitglied der Europäischen Union ist.
- Sie müssen sich verpflichten, während eines Zeitraums von fünf Jahren zumindest die Hälfte der Stimmrechte in der Hauptversammlung zu vertreten.

- Der Kronprinz muss sich verpflichten, die Anteile fünf Jahre lang ab dem Zeitpunkt des Notariatsaktes der Schenkung ohne Unterbrechung zu behalten.
- Die Schenkung hat durch Notariatsakt zu erfolgen.

Wichtig ist dabei, dass eine Schenkung, welche die oben genannten Bedingungen erfüllt, auch weitreichende Folgen im Zusammenhang mit dem Erbrecht hat. Schließlich werden Anteile, die mit einem Satz von 3% in Form einer Schenkung übertragen werden, zum Zweck der Berechnung der rekonstruierten Erbmasse mit dem Wert zum Zeitpunkt der Schenkung angesetzt und nicht mit dem Wert zum Zeitpunkt des Todes des Unternehmers. Der Kronprinz ist somit im Falle von Wertsteigerungen geschützt, die das Ergebnis seiner Bemühungen seit der Abwicklung der Betriebsnachfolge sind.



# Carlo Spagnoli

Unioncamere, Italien

## Die Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen in Italien

### 1. Einführung

Wie allen Teilnehmern an diesem Workshop hinlänglich bekannt ist, verschwinden jährlich tausende, vor allem kleine Unternehmen, weil sie an den Problemen einer Eigentumsübertragung scheitern, wodurch viele Arbeitsplätze direkt betroffen sind.

Unioncamere hat EU-Anregungen aufgegriffen und eine Studie erstellt, die eine detaillierte Analyse der unterschiedlichen Erfahrungen anderer Länder beinhaltet, und in der Folge ein Pilotmodell entwickelt, das in Italien als Prototyp umgesetzt werden soll.<sup>6</sup>

Außerdem wurde ein Projekt in Angriff genommen, das darauf abzielt Unternehmen in der Übertragungsphase zu unterstützen. Genauer gesagt soll unter der Bezeichnung „Vendimpresa“ eine Börse geschaffen werden, wo Unternehmer, die ihre Firma veräußern wollen, und Käufer einander treffen können.

In einer ersten Phase soll eine zentrale Koordinationsstelle entstehen, die sich mit Problemen im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen befasst. Ausgehend von dieser Zentralstelle soll eine Reihe von Pilotaktionen in die Wege geleitet werden, die von den dezentral agierenden Handelskammern umzusetzen sind.

Es soll damit ein „Pfad“ geschaffen werden, über den Unternehmen jederzeit Zugang zu Diensten in den Bereichen Diagnose, Information und Beratung haben.

Die Struktur des geplanten Vendimpresa-Projekts:

- ◆ Schaffung der zentralen Koordinationsstelle;
- ◆ Erhebung der möglicherweise interessierten Familienunternehmen;
- ◆ Erstellung einer Datenbank und einer Website;
- ◆ Förderungsmaßnahmen für Familienunternehmen;
- ◆ berufliche Ausbildung;
- ◆ Diagnose-, Informations- und Beratungsdienste.

Bezüglich der in Italien gesetzten Maßnahmen ist zunächst anzumerken, dass sie sich ausnahmslos auf kleine und mittlere Unternehmen konzentrieren.

---

<sup>6</sup> „Borsa Imprese“, Unioncamere, Studio Centro Veneto di Vicenza, 1999.

Diese Schwerpunktsetzung im Bereich der KMU bedeutet nicht nur Hilfestellung bei Unternehmensübertragungen innerhalb von Familien sondern auch an Dritte. Familienunternehmen erfordern nichtsdestoweniger besondere Aufmerksamkeit, insbesondere wenn es um Unternehmensübertragungen von einer Generation von Familienmitgliedern auf die andere geht.

### **Übertragung von Familienunternehmen in Italien (Stichprobe sämtlicher Unternehmen)**

Unternehmer über 60	43%
Unternehmen, die in den kommenden 10 Jahren mit dem Problem konfrontiert sein werden	40%
jährliche Zahl der Familienunternehmer, die von einer Übertragung von Generation zu Generation betroffen sind	66.000
Unternehmen, in denen ein Familienmitglied der Unternehmensführung angehört	70%
Unternehmer, die beabsichtigen ihren Betrieb einem Verwandten zu hinterlassen	68%
Unternehmer, die in der Übertragung an die nächste Generationen ein schwieriges Unterfangen sehen	80%

Quelle: Sda Bocconi, 1999

Diese Fakten führten Ende 1997 zur Gründung des Italienischen Verbandes von Familienunternehmen (AldAF) durch etwa 30 norditalienische Firmen. Der Verband hat wesentlich dazu beigetragen, Regierungskreise für die Bedeutung der bei Unternehmensübertragungen entstehenden Probleme, sowie der Veranstaltung von Seminaren und Tagungen zu sensibilisieren.

Zu Themen, die für Familienunternehmen von Interesse sind, hat AldAF im Alleingang oder mit Unterstützung von Partnern (Familienunternehmens-Netzwerk (FBN), Europäische Gruppe von Familienunternehmen-GEEF, Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI), SDA-Universität Bocconi), folgende Aktivitäten durchgeführt:

- ◆ Analyse und Follow-Up von Vorschlägen zur Unterstützung von Familienunternehmen sowie einschlägiges Lobbying;
- ◆ Workshops, Diskussionen und Tagungen;
- ◆ berufliche Bildung, Erfahrungsaustausch zwischen Mitgliedern der in Familienunternehmen tätigen Nachfolgegeneration;
- ◆ Unternehmensvernetzung;
- ◆ Mitarbeit in der Europäischen Gruppe von Familienunternehmen (GEEF);
- ◆ Analysen und Forschungsarbeiten im Rahmen des Family Business Network (FBN).

## **2. Maßnahmen in Italien**

In Italien besteht besonderer Bedarf an der Koordinierung der Maßnahmen, die getroffen werden, um die Übertragung von KMU zu erleichtern: Die Verbreitung von Informationen durch Unternehmen, Handelskammern, Vereine und öffentliche Einrichtungen muss verstärkt werden.

- **Gesetzliche Maßnahmen in Bezug auf Unternehmensübertragungen**

Die wichtigste Maßnahme, die in letzter Zeit bezüglich Unternehmensübertragungen in Italien getroffen wurde, war die Reform des Gesellschaftsrechts (Gesetz Nr. 366 vom 3.10.2001).

Ausgangspunkt der Reform war ein Entwurf der "Mirone"-Parlamentskommission (der Gesetzesentwurf kam am 26.5.00 vor das Parlament und wurde nach einem langwierigen Prozess am 28.9.01 angenommen). Das Gesetz trat am 23.10.01 in Kraft. Die Regierung hat innerhalb des darauf folgenden Jahres die Durchführungsbestimmungen zu erlassen. Diese Frist (die mit dem 23.10.02 abläuft) kann bis zum 21.3.03 verlängert werden.

Mit diesem Gesetz wird die Mindestzahl der Gründungsmitglieder einer Aktiengesellschaft auf eine Person reduziert. Diese wichtige Reform kann nur dann voll wirksam werden, wenn Gläubigern konkrete Ansprüche garantiert werden.

Des Weiteren ermöglicht es die Umwandlung von Personengesellschaften in, Kapitalgesellschaften (jedoch im Sinne des Gläubigerschutzes nicht umgekehrt).

Bei der Anwendung des Gesetzes (die noch aussteht, sodass eine Evaluierung der Auswirkungen derzeit nicht möglich ist) könnte man auch überlegen, die Firmenfortführung als „Rechtsgut“ anzuerkennen<sup>7</sup>. Eine solche ideelle Anerkennung könnte positive Auswirkungen auf die „Unterstützung und Förderung“ von Unternehmensübertragungen haben.

Was den Fortbestand von Personengesellschaften betrifft, ist anzumerken, dass es zum Zeitpunkt der Übertragung häufig zu Konflikten zwischen Gesellschaftern kommt, und dass dies eine potentielle Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens darstellt. Deshalb sollte man auch die Beilegung von Konflikten, die im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen entstehen, in die Überlegungen mit einbeziehen.

Hier kommt den Handelskammern (für die in Italien Pflichtmitgliedschaft besteht) mit ihren Schlichtungsstellen eine wesentliche Rolle zu.

Das Reformgesetz aus dem Jahr 1993 (Gesetz Nr. 580) hat die Rolle der Handelskammern in Italien neu definiert; sie erhielten teils neue Kompetenzen, teils wurden solche, die in der Zeit davor auf einzelne Kammern beschränkt waren, formell auf das gesamte System ausgedehnt.

Dies trifft unter anderem auf die Einrichtung von Stellen für alternative Konfliktbeilegung zu, die früher dem Ermessen einiger Kammern überlassen war und jetzt sowohl das Recht als auch die Pflicht aller Kammern ist: ein

---

<sup>7</sup> Dieses Konzept wird auch vom European Project Relais für Unternehmensübertragungen gutgeheißen

Recht, weil sie gemäß dem Gesetz Nr. 580 (Art. 2.c.4) dazu autorisiert sind, und eine Pflicht, weil laut einer Reihe von Gesetzen die Handelskammern verpflichtet sind, sich um Schiedssprechung und Schlichtung zu bemühen.

Im Wesentlichen geht es dabei um die Beilegung von Streitigkeiten zwischen Firmen oder zwischen Firmen und Konsumenten. Durch die Einführung eines institutionalisierten Systems der Konfliktbeilegung war es möglich Transparenz zu schaffen und einheitlich vorzugehen, da nunmehr die Schiedssprüche aufgrund von Verordnung auf Basis einer profunden Kenntnis des Marktes und des Ortsbrauchs erfolgen.

Speziell im Fall der Schlichtung von Streitigkeiten im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen handelt es sich um Mediation durch einen unparteiischen, neutralen Vermittler, der die Parteien zu einer Übereinkunft lenkt, die nicht nur ihre jeweiligen Interessen berücksichtigt, sondern sich möglicherweise auch positive auf ihre wirtschaftliche Situation auswirkt. Im Gegensatz zu den früheren Schiedsverfahren wird bei der jetzigen Schiedssprechung der Schiedsrichter ausdrücklich von den Parteien ermächtigt eine Entscheidung zu treffen.

Die Handelskammern sollten sich außerdem verstärkt um Bewusstseinsbildung bemühen und eine „Kultur der alternativen Konfliktlösung“ schaffen, die alle kleinen und mittleren Unternehmen, die sich üblicherweise auf kleinere und mittlere Streitigkeiten einlassen, motivieren soll eine rasche, wirksame und billige Lösung zu finden.

Eine Analyse des Einsatzes und der wirksamen Anwendung dieses Instruments durch die Unternehmen ergab einen konkreten Nutzen für die Firmen.

#### • **Steuerliche Maßnahmen in Bezug auf Unternehmensübertragung**

Das Gesetz Nr. 383 vom 18.10.01 über „Erstintervention zur Förderung der Wirtschaftsentwicklung“, sieht (unter Punkt V) spezifische Maßnahmen zur Abschaffung bzw. Vereinfachung „sinnloser Schikanen“ für den Steuerzahler vor.

Speziell in der Absicht die „Eigenkapitalbasis zu stärken“ und „die Wirtschaft anzukurbeln“ wurde zur Erleichterung von Übertragungen innerhalb von Familien die Erbschafts- und Schenkungssteuer abgeschafft (Art. 13/1, Gesetz Nr. 383/01). Das neue Gesetz ist seit 25.10.01 in Kraft.

Die Abschaffung der Erbschafts- und Schenkungssteuer gibt Anlass zu Auslegungsproblemen aufgrund mangelnder Abstimmung mit früheren Gesetzen.

An sich entfällt die Erbschaftssteuer auf ererbte Güter unabhängig von deren Wert und vom Verwandtschaftsgrad zwischen Erblasser und Erben. Damit entfällt auch die Notwendigkeit einen Nachweis der Rechtsnachfolge vorzulegen.

Die Steuer auf die Schenkung von Gütern und auf die Übertragung von Rechten wurde abgeschafft. Sie entfällt auch bei einem einfachen Rechtsverzicht zugunsten des Ehepartners, direkter Nachkommen (Vater, Kind, Enkelkind) und anderer Verwandter bis zum vierten Grad.

Wenn mehrere Personen mit einer Schenkung bedacht werden, ist bei einem Schenkungswert von mehr als 180.000,- Euro eine Eintragungsgebühr zu bezahlen. Wenn der Begünstigte an einer Behinderung leidet, wird diese Gebühr erst ab einem Schenkungswert von 516. 000,- Euro eingehoben.

Auf die Eintragung des Schenkungsaktes wird keine Steuer erhoben. Wenn die Schenkung (oder Erbschaft) jedoch Realvermögen beinhaltet, ist eine Hypothekensteuer von 2% und eine Grundsteuer von 1% zu entrichten. Die Höhe des Betrags richtet sich nach dem Bruttowert des Realvermögens, wobei ein Mindestbetrag von 130,- Euro zu entrichten ist (Cm. Finanze n. 91/E/01).

Sofern ein Begünstigter mit beweglichen Gütern bedacht wird und er diese innerhalb eines Zeitraums von 5 Jahren veräußert, hat er eine Substitutionssteuer für erzielte Kapitalgewinne zu entrichten, so als wäre die Schenkung nicht erfolgt.

Wie wirkt sich dieses Gesetz in Italien aus? Es ist wahrscheinlich noch zu früh, um darauf eine schlüssige Antwort zu geben. Ein Teil der Öffentlichkeit ist jedenfalls der Meinung, dass es keine wirksame Maßnahme zur Ankurbelung der Wirtschaft ist. Es gibt Daten, aus denen hervorgeht, dass bisher der Anteil der Erbschaftssteuer an den jährlichen Steuereinnahmen sehr gering war und dass das Ergebnis der Neuerung wahrscheinlich nicht einmal die Verwaltungskosten decken kann.

Eine weitere finanzielle Maßnahme zur direkten Unterstützung von Unternehmensübertragungen an Dritte ist der „Kredit auf Ehrenwort“, der mit dem Gesetz Nr. 608, „Maßnahmen zur Schaffung von Arbeitsplätzen“, vom 28.11.96 eingeführt wurde.

Es handelt sich um einen unbesicherten Kredit, wobei die Gesamtinvestition 25.000,- Euro nicht überschreiten darf. Voraussetzungen sind eine Unternehmensvision und ein approbierter Unternehmensplan, sowie das „Ehrenwort“ des Kreditnehmers (meist junge Arbeitslose aus wirtschaftlichen Notstandsgebieten), mit dem er sich verpflichtet, den Kredit zurückzuzahlen, sobald die Neugründung erfolgt ist und sich das Unternehmen konsolidiert hat. Dieser Kredit wirkt als fiskalpolitische Maßnahme, da sämtliche Investitionen und Aufwendungen während der Anfangsphase umsatzsteuerbefreit sind.

- **Unterstützende Maßnahmen in Bezug auf die Unternehmensübertragung**

Eine Unternehmensübertragung ist meist ein Ereignis, mit dem man als Eigentümer nur einmal im Leben konfrontiert ist, und womit man folglich keinerlei Erfahrung hat.

In Italien informiert *Formaper*, die Ausbildungsstelle der Mailänder Handelskammer vor allem Jungunternehmer und Unternehmensgründer über die Möglichkeit ein Unternehmen nicht nur zu gründen sondern auch fortzuführen. Diese Informationsarbeit wird auch in Ausbildungsprogramme integriert, im Rahmen derer Jungunternehmer mit etablierten Unternehmern zusammentreffen.

*Transfbiz – Online ExchangeLetter on Business Transfer* – ist ein weiteres Beispiel für eine nachahmenswerte Praxis. Es handelt sich um ein Informationsblatt, das alle zwei Monate an Institutionen, Manager, Berater, Mittlergremien und Unternehmer versendet wird und Aktuelles über Unternehmensübertragungen in Europa und dem Rest der Welt enthält. Es wird herausgegeben vom Centro Produttività Veneto der Handelskammer in Vicenza, und zwar in Zusammenarbeit mit dem StudioCentroVeneto für Unternehmensübertragungen.

Auch *Kit. Brunello* ist ein erwähnenswertes Beispiel einer unterstützenden Maßnahme. Es handelt sich dabei um eine Methode der Selbsteinschätzung für KMU mit Schwerpunkt auf der Übertragung von Familienbetrieben, die bei 400 italienischen Firmen zum Einsatz kam. Durch die Beantwortung von 100 Fragen können Unternehmer, Manager und Berater Einsicht in die Vor- und Nachteile einer Unternehmensübertragung gewinnen.

Zu erwähnen ist auch noch „Generazionimpresa“, hervorgegangen aus einem Projekt der Handelskammer von Bologna und auf dem Weg sich zu einer nationalen Börse für potentielle Käufer und Verkäufer zu entwickelt.

### **3. Schlussfolgerungen**

Bei Unternehmensübertragungen geht es darum, Lösungen für Fragen zu finden, die sich aus finanziellen Aspekten, Steuerkosten sowie technischen und organisatorischen Hindernissen ergeben.

Dazu bedarf es eines globalen, multidisziplinären Ansatzes und der Unterstützung durch öffentliche und auch private Einrichtungen.

Mit der Wirtschaftsentwicklung befasste Stellen, die gleichzeitig in direktem Kontakt mit Unternehmen, Verbänden, Institutionen, lokalen Gremien – also allgemein gesprochen mit dem Markt stehen - wie z.B. die Handelskammern, können einen wesentlichen Beitrag zur praktischen Verwirklichung dieses Ansatzes leisten.

Ein einschlägiges Beispiel ist das “Germogli Projekt” in der Toscana, das in mehreren Schritten umgesetzt wurde und verschiedene Funktionen erfüllte:

- Die Regionalverwaltung der Toscana nahm ein Gesetz zur Finanzierung von Initiativen mit dem Ziel, Übernehmensübertragungen zu erleichtern, an;
- Unioncamere/AsseforCamere übernahm die Koordination des Projekts;
- lokale Unternehmensverbände, Forschungs- und Beratungsstellen wurden eingebunden;

- lokale Verwaltungsbehörden (Livorno, Pontedera) boten Förderung und Unterstützung;
- basierend auf Forschungsarbeiten zur Situation innerhalb des in Frage stehenden Gebiets entstand eine lokale Beobachtungsstelle;
- KMU erhielten Information, Ausbildung, die Möglichkeit individueller Selbsteinschätzung sowie Unterstützung mit Blickrichtung auf Unternehmensübertragung.

Mit Hilfe dieses globalen, multidisziplinären Ansatzes ist es uns gelungen, den Unternehmen und Firmen wertvolle, praktische und wirksame Hilfe bei der Unternehmensübertragung anzubieten, und eine Anpassung der Regeln, die üblicherweise auf Neugründungen und allgemeine Betriebsführung zur Anwendung kommen, herbeizuführen.

Darüber hinaus besteht die Forderung nach einer systematischen Koordinierung der Initiative in Bezug auf Unternehmensübertragungen, mit dem Ziel eine Veränderung in der Erfahrungs- und Informationslage herbeizuführen und mit Hilfe von neuen Erkenntnissen, neuem Fachwissen und neuen Werkzeugen eine Innovation des Management-Ansatzes zu bewirken.



## **Paulien Geerdink**

Ministerie van Economische Zaken, Niederlande

## **Jozef Kommers**

Raad voor het Zelfstanding Ondernemerschap (RZO), Niederlande

### **STILLE ÜBERTRAGUNGEN - Die steuerlichen Aspekte von Unternehmensübertragungen in den Niederlanden**

#### **Die derzeitige Situation**

Im Jahre 2001 gab es in den Niederlanden ungefähr 700.000 aktive Betriebe. In dem Jahr wurden fast 60.000 Unternehmen gegründet und rund 55.000 stellten ihre Geschäftstätigkeit ein. Ungefähr 20.000 Unternehmen wurden in jenem Jahr übertragen. Die ordentliche Planung der steuerlichen und juristischen Aspekte vor einer Unternehmensübertragung kann leicht bis zu fünf Jahre dauern. Zwanzig Prozent der Unternehmer sind älter als 55 Jahre. Auf der Grundlage dieser Daten ist es wahrscheinlich, dass in den nächsten fünf Jahren ungefähr 100.000 Betriebe in den Niederlanden in der einen oder anderen Form auf einen neuen Eigentümer übertragen werden. Die Praxis zeigt, dass zwischen 10 und 30 Prozent der Unternehmensübertragungen scheitern. Es gibt viele verschiedene Gründe für dieses Scheitern, aber alle haben sie dasselbe Endergebnis, dass nämlich Betriebe liquidiert werden, die theoretisch gesehen vollkommen lebensfähig sind. Dies führt zu einem erheblich Verlust von Kapital, Arbeitsplätzen und Know-how, über das die einzelnen Unternehmer verfügen. Aus diesen Gründen sind die steuerlichen Abläufe äußerst wichtig, mittels denen Unternehmensübertragungen ermöglicht werden.

#### **Das Steuersystem in den Niederlanden**

Am 1. Januar 2001 hat die niederländische Regierung das Einkommenssteuersystem überarbeitet. Im Vergleich zum vorherigen Einkommenssteuergesetz baut das neue Schema auf einer breiteren Basis auf und sieht auf allen Stufen niedrigere Steuersätze vor. Die höchste Stufe wurde von 60 auf 52 Prozent gesenkt.

Die Gewinne von Unternehmen, die nicht als juristische Personen geführt werden, werden progressiv mit bis zu 52 Prozent besteuert. Gewinne von weniger als EUR 48.000 werden mit einem Satz zwischen 33 und 42 Prozent versteuert. Es gibt großzügige Bestimmungen für Steuerfreibeträge.

Die Gewinne der Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit (Gesellschaft mit beschränkter Haftung = BV in den Niederlanden) werden

mit einer Körperschaftssteuer von etwa 34,5 Prozent besteuert. Der Gesellschafter einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung BV) werden mit einem Einkommenssteuersatz von 25% für die Dividende und dem beim Verkauf von Anteilen erzielten Gewinn belegt.

Das Instrument der stillen Unternehmensübertragung (siehe Anhang) wurde im Rahmen der oben genannten Reform des Steuersystems eingeführt und gilt für Unternehmen, die nicht als juristische Personen geführt werden.

### Beispiel: Yellow Bike - ein Fahrradgeschäft

Herr Jansen, der Eigentümer von Yellow Bike, ist 65 Jahre alt und möchte sein Unternehmen übertragen.

An der Unternehmensübertragung sind folgende Personen interessiert:

- Der Sohn von Herr Jansen, der im Unternehmen tätig ist
- Der Betriebsleiter
- Der Nachbar von Herr Jansen, der selbst einen Betrieb hat - 'Het Gouden Slot BV'.

Die für die Steuererklärung erstellte Bilanz von "Yellow Bike" schaut wie folgt aus:

Gebäude	500.000	Eigenkapital	400.000
Warenbestände	50.000	Bank	100.000
Bargeld	50.000	Verbindlichkeiten	100.000
	600.000		600.000

Der Goodwill des Unternehmens wird mit EUR 200.000 bewertet. Der Mehrwert (stille Reserven) der Gebäude wird mit EUR 400.000 bewertet (der Realwert der Gebäude beläuft sich auf EUR 900.000). Der zu versteuernde Gewinn bei einer Übertragung würde deshalb EUR 600.000 betragen.

Herr Jansen muss folgende drei Fragen beachten:

- 1) Auf wen kann das Unternehmen übertragen werden?
- 2) Wie kann das Unternehmen übertragen werden?
- 3) Welche Vor- und Nachteile ergeben sich bei den verschiedenen Varianten?

Ad 1) Auf wen kann das Unternehmen übertragen werden?

Sowohl vor als auch nach dem 1. Januar 2001 konnte das Unternehmen auf alle drei Kandidaten übertragen werden. Die wirkliche Frage lautet deswegen: auf wen kann das Unternehmen übertragen werden, ohne dass eine Steuerschuld entsteht?

Bis zum 1. Januar 2001 käme in diesem Fall als einziger Kandidat nur Herr Jansens Sohn in Frage. Nach dem 1. Januar kommen aber sowohl Herr

Jansens Sohn als auch sein Nachbar in Frage. Und seit dem 1. Januar 2002 steht das Instrument der stillen Übertragung allen drei Kandidaten zur Verfügung, vorausgesetzt, sie sind als Mitunternehmer oder Angestellte des Unternehmens qualifiziert (dazu gehört der Betriebsleiter). Im Anhang werden die Bedingungen und Konditionen der stillen Übertragung und der Mitunternehmer näher erläutert.

Ad 2) Wie kann das Unternehmen übertragen werden?

Die häufigsten Methoden der Unternehmensübertragung sind:

- a) Standardübertragung (Verlauf des Betriebs mittels Vertrag)
- b) Stille Übertragung (Verkauf des Betriebs ohne Vertrag)
- c) - Umwandlung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung + Verkauf der Anteile  
- Umwandlung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung + Holding-Struktur + Verkauf der Anteile am operativen Betrieb

Ad 3) Welche Vor- und Nachteile ergeben sich bei den verschiedenen Varianten?

a) *Standardübertragung*

Das heißt, dass die Person, die über das Unternehmen verfügt, Steuern für die stillen und steuerpflichtigen Reserven bezahlen muss. In unserem Beispiel waren dies EUR 200.000 für den Goodwill und EUR 400.000 für den Mehrwert der Gebäude. Die Summe beträgt EUR 600.000 und wird mit einer Einkommenssteuer von 52 Prozent, unter Berücksichtigung eines geringen Auflösungs Freibetrages von bis zu EUR 17.000 (2002) besteuert. Es muss in diesem Fall Bargeld aus dem Betrieb oder anderswo genommen werden, um der Steuerpflicht zu genügen. Dies ist ein Nachteil.

Der Vorteil dieser Variante aber ist, dass sich die Personen, die das Unternehmen übertragen bzw. übernehmen, untereinander einigen können, welche Aktiva und Passiva übertragen werden sollen. So haben sie Flexibilität.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass der das Unternehmen Übernehmende mit einem höheren Buchwert beginnen kann, und demzufolge höhere Abschreibungen machen können.

Bei den Standardübertragungen werden die stillen und steuerpflichtigen Reserven mit bis zu 52 Prozent besteuert, nachdem hievon ein geringfügiger Auflösungs Freibetrag abgezogen wurde. Zurück zu unserem Beispiel: die Steuerlast zum Zeitpunkt der Übertragung wäre rund 52 Prozent x (600.000 - 17.000) ≈ EUR 300.000.

## *Stille Übertragung*

Bei der Beantwortung der ersten Frage haben wir festgehalten, dass alle drei Interessenten für eine stille Übertragung in Frage kämen. Der große Vorteil der stillen Übertragung besteht darin, dass zum Zeitpunkt der Übertragung keine Steuer zu bezahlen ist.

Ein weiterer Vorteil ist es, dass ein eigenständiger Teil des Unternehmens (welcher selbst ein Unternehmen sein kann) übertragbar ist: Das Unternehmen muss daher nicht zur Gänze übertragen werden.

Die Nachteile sind die folgenden:

- Die übertragende Partei muss mit denselben Buchwerten weiterarbeiten und kann deshalb vom Realwert der Aktiva keine Abschreibungen vornehmen.
- Die übertragende Partei und die den Betrieb übernehmende Partei müssen im Rahmen einer vertraglich vereinbarten Personengesellschaft das Unternehmen drei Jahre lang gemeinsam führen. Das hat andererseits den Vorteil, dass das Know-how gründlich und effizient weitergegeben wird.
- Die übernehmende Partei muss das Unternehmen weiterführen. Falls das Unternehmen liquidiert werden soll, unterliegt die übertragende Partei nach wie vor der Steuerpflicht.

Bei der stillen Übertragung wird die sofortige Besteuerung der stillen und steuerpflichtigen Reserven vermieden. Diese Verbindlichkeit kann auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden (z.B. auf den Zeitpunkt des Verkaufs, der Liquidation, usw.).

## *Umwandlung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung + Verkauf der Anteile*

Die Umwandlung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung bedeutet, dass für die stillen und steuerpflichtigen Reserven Steuer zu bezahlen ist. Unternehmen von Einzelkaufleuten können aber auch in Gesellschaften mit beschränkter Haftung umgewandelt werden, ohne besteuert zu werden. In solchen Fällen müssen jedoch bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Eine davon ist, dass die Anteile an einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung erst nach drei Jahren verkauft werden können. Ihr Verkauf oder ihre anderweitige Veräußerung vor dem Ablauf der dreijährigen Frist hat eine Besteuerung der stillen und steuerpflichtigen Reserven zur Folge.

Der Verkauf der Anteile nach drei Jahren führt dazu, dass der Gewinn aus dem Verkauf mit 25 Prozent besteuert wird. Der jährliche Gewinn der Gesellschaft mit beschränkter Haftung wird mit 34,5 Prozent Körperschaftssteuer belegt. Die gesamte Steuerschuld für die stillen und steuerpflichtigen Reserven im Falle einer stillen Umwandlung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung + einem Verkauf nach drei Jahren beträgt deshalb letztendlich 50,87 Prozent.

Diese Variante hat den Vorteil, dass die Bezahlung der Steuer aufgeschoben wird.

Die Nachteile dieses Instruments sind:

- Es muss ziemlich viel Geld in die Überwachung und Beratung investiert werden und
- die Drei-Jahres-Frist muss eingehalten werden, sonst ist die Umwandlung sinnlos.

Darüber hinaus ist die Besteuerung letztendlich nur um einen Bruchteil niedriger (50,87 Prozent) als die Steuerschuld bei der Variante ohne eine Umwandlung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

*Umwandlung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung + Holding-Struktur + Verkauf der Anteil am operativen Betrieb*

Auch hier wandelt Herr Jansen das Unternehmen in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung um, ohne dass ihm dadurch eine Steuerpflicht erwächst. Dann fügt er eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung zwischen dem operativen Betrieb und sich ein. Die Anteile am operativen Betrieb können theoretisch ohne die Bezahlung von Steuern verkauft werden (Ausnahme wegen Beteiligung). Dieser Restrukturierungsvorgang hätte jedoch viele Jahre vor dem Verkauf der Anteile am operativen Betrieb abgewickelt werden sollen, damit die Steuerbehörden nicht den Vorwurf erheben können, dass das Unternehmen versucht, seine Steuerschuld aufzuschieben oder zu umgehen.

Der Gewinn aus dem Verkauf der Anteile am operativen Betrieb führt letztendlich zu einer Besteuerung mit 50,97 Prozent (Körperschaftssteuer und Einkommenssteuer).

Unter der Voraussetzung, dass die Holding-Struktur schon mehrere Jahren im Voraus geplant und solide untermauert wurde, könnte der Weg über die Holding-Struktur die Besteuerung des Unternehmensverkauf aufschieben. Aber noch einmal: die letztendlich fällige Steuer ist mit 50,87 Prozent wiederum nur um einen Bruchteil niedriger.

Der Vorteil dieser Variante besteht im Aufschieben der Steuerschuld.

Die Nachteile dieses Instruments sind:

- Die steuerlichen Leistungen müssen geplant werden (wegen der Fristen, die eingehalten werden müssen).
- Die Beratungs- und Überwachungskosten sind beträchtlich.

Welche ist also die beste Variante für die Unternehmensübertragung von "Yellow Bike"?

Von welchen Faktoren hängt die Entscheidung ab?

- Von der Höhe der stillen und steuerpflichtigen Reserven. Je höher der Gewinn, desto attraktiver ist es, die Steuerschuld hinauszuschieben. Höhere stille Reserven erhöhen die Möglichkeit der Abschreibung, welche eine stille Übertragung im Vergleich mit der direkten Abwicklung der Verbindlichkeiten weniger attraktiv machen würde.
- Wie viel Spielraum zur Verfügung steht, um ausreichende Barmittel aufzubringen oder freizusetzen, um die Verbindlichkeit zu begleichen. Eine sofortige Bezahlung spart Beratungskosten und es müssen keine Konditionen eingehalten werden.
- Wie viel Zeit man noch hat, um die Übertragung vorzubereiten. Je mehr Zeit zur Verfügung steht, desto wirkungsvoller kann die rechtliche Struktur des Unternehmens vorbereitet werden.
- Welche Wünsche der Übernehmende hat: Ob er mit dem bisherigen Eigentümer nicht drei Jahre lang gemeinsam arbeiten will, ob er bereit ist, für eine Standardübertragung mehr zu bezahlen – in diesem Fall ist die Entscheidung eindeutig.

Die Schlussfolgerung ist und bleibt: Sie können Ihr Unternehmen übertragen, ohne Steuern bezahlen zu müssen. Sie können dies aber nicht ohne einen guten Steuerberater!

## **Annex**

### **EIN FALL VON "GOOD PRACTICE": DIE NIEDERLANDE**

#### **STILLE UNTERNEHMENSÜBERTRAGUNG**

Am 1. Januar 2001 wurde in den Niederlanden ein neues Instrument zur Übertragung eines Betriebes an nachfolgende Unternehmer eingeführt, das als "stille Übertragung" bekannt ist. Dies ist eine Erweiterung einer vor 2001 bestehenden Regelung, mittels derer Betriebe an Familienmitglieder übertragen werden konnten, ohne dass es zu einer direkten Besteuerung kam.

Das neue Instrument wurde im europäischen "Bericht der Expertengruppe zu Übertragungen von Klein- und Mittelunternehmen" als "Good Practice" bezeichnet.

#### **Erläuterung der Regelung**

Die wichtigste Regel bei einer Übertragung eines Unternehmens (das nicht den Status einer juristischen Person hat) an einen Nachfolger, der eine natürliche Person ist, besteht darin, dass gemäß den progressiven niederländischen Einkommenssteuersätzen Steuern von bis zu 52% vom Mehrwert des Geschäfts (stille Rücklagen und steuerliche Reserven) zu bezahlen sind. Das heißt, dass liquide Mittel erforderlich sind, um die Steuern an die Steuerbehörde zu bezahlen. Unter bestimmten Umständen wurde es von den Behörden als nicht wünschenswert betrachtet, dass die Steuerverbindlichkeit eine Geschäftsübertragung verhindern würde. Manchmal ist es möglich, einen Betrieb zu übertragen, ohne die Steuern zu bezahlen. In diesem Fall behält die Steuerbehörde die Veranlagung ein, die auf die den Betrieb übernehmende, natürliche Person übertragen wird: diese Person erhält denselben Buchwert. Diese Regelung gilt für eine stille Betriebsübertragung an Unternehmer.

Die neue, am 1. Jänner 2001 eingeführte Regelung bedeutet, dass eine stille Übertragung des Betriebes sowohl auf Situationen innerhalb als auch außerhalb des Familienverbandes angewandt werden kann, wenn ein Unternehmen oder eigenständiger Teil davon an jemand übertragen wird, der dieses/diesen übernimmt.

Wenn man von dieser Regelung Gebrauch machen möchte, muss die den Betrieb übernehmende Person mindestens drei Jahre (36 Monate) vor der Übertragung als Mitunternehmer im Geschäft tätig gewesen sein. Ein Mitunternehmer ist jemand, der als Unternehmer in den Niederlanden einkommenssteuerpflichtig ist und der mit dem das Unternehmen übertragenden Unternehmer zumindest drei Jahre vor der Übertragung eine Personengesellschaft gegründet haben muss. Der Mitunternehmer, an den das Geschäft übertragen werden kann, kann jeder beliebige Dritte sein, er muss nicht unbedingt mit der übertragenden Partei verwandt sein. Es spielt keine Rolle, ob die übernehmende Person ein Elternteil oder ein Kind ist.

Mit Wirkung vom 1. Januar 2002 wurde die Regelung in einem wichtigen Punkt verbessert. Seither können auch Arbeitnehmer, die als das Unternehmen übernehmende Personen qualifiziert sind, von der stillen Unternehmensübertragung Gebrauch machen, vorausgesetzt, dass sie zumindest drei Jahre vor der Übertragung in dem Betrieb angestellt waren. Sie unterliegen somit nicht dem Erfordernis, Mitunternehmer sein zu müssen. Diese Gesetzesnovelle ist für die Übertragung von Familienbetrieben wichtig, bei welchen die Söhne oder Töchter vor der Unternehmensübertragung oft im Betrieb der übertragenden Person mit Dienstvertrag angestellt waren.

Eine stille Übertragung kann zu dem Zeitpunkt stattfinden, zu dem der Eigentümer aus dem Unternehmen ausscheidet. Eine Bedingung für die Vornahme einer stillen Übertragung ist es, dass die übernehmende Person die Geschäftstätigkeit fortsetzen sollte. Wenn das Erfordernis der Fortführung des Betriebes nicht erfüllt wird, kommt das Instrument der stillen Übertragung nicht zur Anwendung, und die übertragende Partei ist nach wie vor verpflichtet, die Steuern für den Mehrwert zu bezahlen.

Es gibt eine Reihe von Ausnahmen von dieser Regelung, wenn beispielsweise die Voraussetzung der dreijährigen Mitunternehmerschaft aus unvorhersehbaren Gründen nicht erfüllt werden kann. In den folgenden Fällen muss das Erfordernis der drei Jahre nicht erfüllt werden, um die Regelung anwenden zu können:

- Wenn die übertragende Partei zu 45% oder mehr arbeitsunfähig wird, nachdem die Personengesellschaft gegründet wurde.
- Wenn der Konkurs der übertragenden Partei festgestellt wird.
- Wenn die übertragende Partei ein Zahlungsmoratorium beantragt hat.
- Wenn die übertragende Partei unter die Aufsicht eines Treuhänders gestellt wird.
- Wenn die übertragende Partei vor Gründung der Personengesellschaft als Partner der den Betrieb übernehmenden Partei qualifiziert war, dies aber später nicht mehr war.
- Wenn die übertragende Partei stirbt, und das Unternehmen auf die Person übertragen wird, welche den Geschäftsbetrieb kurz danach fortsetzt.

Unternehmen können auf Antrag von der Möglichkeit der stillen Übertragung Gebrauch machen.

## Soren Schou

Skatteministeriet, Dänemark

### Veräußerungsgewinne als Einlage für eine Pensionsvorsorge

Wenn ein Unternehmer eine Pension ansparen möchte, kann man das von verschiedenen Standpunkten betrachten.

Manche meinen, dass es von Vorteil sein kann, die Gewinne dazu zu verwenden, um das Unternehmen zu konsolidieren, damit es gegenüber Umsatzrückgängen, Schwankungen im Zinssatz, usw. weniger anfällig sein wird. Ein Unternehmer kann also dazu gezwungen sein – oder ist besser beraten – wenn er die Schulden des Betriebes bezahlt, das Geld also nicht dem Unternehmen entnimmt und es auf ein Pensionssparkonto legt.

Andere sagen, dass die Steuergesetze (in Dänemark) bereits zahlreiche Steuererleichterungen für Unternehmer bieten, die ihnen dabei helfen, ihr Unternehmen zu konsolidieren. Es ist deshalb nicht notwendig, eigens Maßnahmen für Unternehmen für das Ansparen einer Pension zu schaffen.

Dänemark hat vor kurzem ein neues Instrument eingeführt, welches es den Unternehmern ermöglicht, im Zusammenhang mit der Übertragung eines Unternehmens oder eines Teils eines Unternehmens eine Pensionsvorsorge abzuschließen.

Das neue Instrument ist insbesondere auf Eigentümer von Klein- und Mittelbetrieben zugeschnitten, die Investitionen in ihren Betrieb den Vorrang gegenüber der Pensionsvorsorge im traditionellen Sinn geben mussten, und denen es deshalb nicht möglich war, Geld dem Betrieb zu entnehmen, um sich eine ausreichende Pensionsvorsorge zu schaffen.

Die erheblichen steuerpflichtigen Veräußerungsgewinne, die bei einer Unternehmensübertragung anfallen und die unzureichende oder fehlende Pensionsvorsorge können einen Unternehmer dazu veranlassen, die Pensionierung zu verschieben. Dies kann eine Unternehmensübertragung verhindern oder verzögern, die aus anderen Gründen vorgenommen werden sollte.

Die neuen Bestimmungen tragen dazu bei, die Hindernisse bei Firmenübertragungen zu beseitigen, da sie in der Praxis bewirken, dass die Besteuerung der Veräußerungsgewinne aufgeschoben werden kann, d.h. zum Zeitpunkt der Übertragung kommt es zu keiner Besteuerung der Veräußerungsgewinne. Sie werden vielmehr zur gleichen Zeit wie die Leistungen der Pensionskasse an den Unternehmer versteuert. In einem Steuersystem mit Progression – wie dem dänischen System – kann das zur Folge haben, dass die Kapitalertragssteuer in Summe geringer sein kann,

wenn man sie mit der vollen Besteuerung der Veräußerungsgewinne zum Zeitpunkt des Verkaufs vergleicht.

Die neuen Bestimmungen zielen auch darauf ab, mehr Gleichheit bei den Bedingungen für Selbständige und Arbeitnehmer zur Pensionsvorsorge zu schaffen.

### **Die neue Regelung**

Sie gilt für Personen, die im Zusammenhang mit dem Verkauf oder teilweisen Verkauf eines Unternehmens steuerpflichtige Veräußerungsgewinne erhalten. Sie gilt auch für Personen, die Anteile an einer Firma verkaufen, die einen Geschäftsbetrieb zum Unternehmensgegenstand hatte. In diesem Fall muss der Verkäufer der Mehrheitsaktionär sein. Dies erfordert (als vorrangige Bestimmung), dass der Verkäufer im Besitz von mindestens 25% der Firmenanteile ist. Die Regelung gilt auch für Mehrheitsaktionäre bei einer Muttergesellschaft, die mindestens 25% der Anteile an einer anderen Firma hält, welche einen Geschäftsbetrieb zum Unternehmensgegenstand hat.

In Dänemark gibt es eigene steuerliche Regelungen für Ehegatten. Wenn ein Gatte einen Betrieb besitzt und der andere Gatte diesen führt, dann wird der geschäftsführende Gatte für die Einkünfte (einschließlich etwaiger Veräußerungsgewinne) aus dem Betrieb besteuert. In diesem Fall kann der geschäftsführende Gatte diese Regelung anwenden, wenn das Unternehmen verkauft wird. Wenn beide Gatten beim Verkauf des Unternehmens steuerpflichtige Erträge erzielen, können sie beide die neue Regelung anwenden, sofern noch einige andere Bedingungen erfüllt werden.

Die Regelung ist Personen vorbehalten, die ein "aktives" Unternehmen betrieben haben. Sie kann daher nicht bei der Übertragung eines "passiven" Unternehmens angewandt werden, dessen Hauptgeschäftstätigkeit das Vermieten von Immobilien und/oder der Besitz von Barmitteln, Aktien, Anleihen, usw. ist. Ein Unternehmen wird als "passiv" eingestuft, wenn sich mehr als 50% der Gesamteinnahmen oder Aktiva des Betriebes auf die zuvor genannten Tätigkeiten beziehen.

Eine Voraussetzung ist es, dass der Unternehmer zum Zeitpunkt des Verkaufs zumindest 55 Jahre alt ist.

Eine weitere Bedingung ist auch die, dass der Betroffene zumindest 10 Jahre lang eine Geschäftstätigkeit ausgeübt hat oder Mehrheitsaktionär einer Firma war, welche die erforderliche Art von Geschäftstätigkeit ausgeübt hat. Diesem Erfordernis wird auch Rechnung getragen, wenn der Betroffene zum Beispiel sechs Jahre lang eine Geschäftstätigkeit ausgeübt hat und vier Jahre lang Mehrheitsaktionär war. Wenn der Unternehmer stirbt, kann der Gatte den Zeitraum der Geschäftstätigkeit des Unternehmers bei sich hinzuzählen.

Diese Bestimmungen kann man in Anspruch nehmen, wenn die Pensionszahlungen in Teilbeträgen geleistet werden. In Dänemark werden

solche Pensionen als persönliches Einkommen der die Pension ansparenden Person versteuert.

Die allgemein gültigen dänischen Steuergesetze erlauben es nicht, in eine Pensionskasse mit Pensionszahlungen in Teilbeträgen einzuzahlen, wenn der Betroffene 60 Jahre alt ist. Ebenso ist es nicht möglich, Zahlungen aus einer solchen Pensionskasse zu beziehen, wenn man älter als 85 Jahre ist. Diese allgemeinen Regeln gelten nicht für eine Pensionsvorsorge, die im Zusammenhang mit einer Unternehmensübertragung abgeschlossen wird.

Der Höchstbetrag (im Jahr 2001), der gemäß diesen Bestimmungen in eine Pensionskasse einbezahlt werden kann, beträgt DKK 2 Millionen (etwa EUR 269.000). Wenn der Betrieb schrittweise verkauft wird, dann darf die Gesamteinlage den Höchstbetrag nicht übersteigen.

Die Einlage in die Pensionskasse ist – zusätzlich zum Höchstbetrag – auf die Veräußerungsgewinne beschränkt, die bei der Übertragung des Unternehmens erzielt werden. Wenn die Geschäftstätigkeit persönlich erbracht wurde (d.h. nicht von einer Gesellschaft), dann wird die Höchsteinlage auf der Grundlage der steuerpflichtigen Veräußerungsgewinne berechnet, die beim Verkauf des Unternehmens (Maschinen, Inventar, Goodwill und andere immaterielle Aktiva, Aktien, Anleihen, usw.) anfallen. Etwaige Verluste bei der Übertragung werden im Rahmen der zugelassenen Höchsteinlage in Abzug gebracht. Wenn die Geschäftstätigkeit von einer Gesellschaft ausgeübt wurde, dann errechnet sich der Höchstbetrag der Einlage in die Pensionskasse gemäß dieser Bestimmungen auf der Grundlage der zu versteuernden Gewinne beim Verkauf der Gesellschaftsanteile.

Die Einlage ist innerhalb von 10 Jahren ab dem Jahr, in dem das Unternehmen oder ein Teil des Unternehmens übertragen wurde, in die Pensionskasse einzuzahlen.

Da die neuen Bestimmungen darauf abzielen, es einem Unternehmer zu ermöglichen, die Besteuerung der Veräußerungsgewinne in dem Jahr, in dem der Betrieb übertragen wird, zu neutralisieren, sind die Einzahlungen in die Pensionskasse im Rahmen der oben beschriebenen, für die Einlage geltenden Beschränkungen voll abzugsfähig. Hier unterscheidet sich das neue Instrument von den allgemein geltenden dänischen Steuergesetzen bezüglich der Abzugsmöglichkeiten von Einlagen in Pensionskassen. Im Allgemeinen ist der Absetzbetrag für eine einmalige Einzahlung in eine Pensionskasse durch die Auszahlungen in Teilbeträgen zu dividieren und auf einen Zeitraum von zehn Jahren aufzuteilen, obwohl es immer möglich ist, DKK 37.000 (etwa EUR 5.000) pro Jahr abzusetzen.

Die Einlage in die Pensionskasse kann als Einkommen in dem Jahr abgesetzt werden, in dem das Unternehmen übertragen wird, sofern die Zahlung bis spätestens 1. Juli des nächsten Jahres, also der folgenden Einkommensperiode eingezahlt wird. Dies fällt mit dem Datum zusammen, bis zu dem die dänischen Finanzämter die Steuererklärungen von den

Unternehmern bekommen müssen und ist somit auch ein Datum, bis zu dem die steuerpflichtigen Veräußerungsgewinne berechnet worden sein müssen, und der Höchstbetrag der abzugsfähigen Einlage in die Pensionskasse bekannt sein muss.

### **Die Erfahrungen mit den neuen Bestimmungen**

Die Möglichkeit, steuerpflichtige Veräußerungsgewinne in eine Pensionskasse einzuzahlen, gab es erstmals im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen, die im Jahr 2001 erfolgten. Da die Steuererklärungen für das Jahr 2001 bis zum 1. Juli 2002 bei den Finanzämtern eingehen mussten, gibt es noch keine Statistik – weder bezüglich der Verwendung dieses Instruments noch bezüglich der Auswirkungen auf Investitionen in KMU – mit Hinweisen darauf, ob das neue Instrument ein Erfolg ist oder nicht.

Als die neuen Bestimmungen eingeführt wurden, schätzte man, dass sich 2000 Personen pro Jahr der Möglichkeit bedienen würden, die steuerbaren Veräußerungsgewinne in eine Pensionskasse einzuzahlen. Damals schätzte man auch, dass etwa 10.000 Unternehmen pro Jahr in Dänemark auf neue Unternehmer übertragen oder geschlossen werden müssten.

Da die Steuerbestimmungen komplex sind und eine wichtige Rolle dabei spielen, wie eine Unternehmensübertragung abgewickelt wird, werden Steuerberater bei den meisten Firmenübertragungen eingeschaltet. Das bedeutet, dass der Einsatz des neuen Instruments sehr stark davon abhängt, ob der Steuerberater davon Kenntnis hat – und es empfiehlt. Die Informationen über die neuen Bestimmungen waren deshalb in erster Linie auf die Steuerberater abgezielt und nicht so sehr auf die Unternehmer.

Bisher haben die Steuerberater positiv reagiert, und es gab auch einige Anfragen bezüglich verbindlicher Aussagen zu den neuen Bestimmungen. Solche verbindliche Aussagen sind in Dänemark möglich, wenn (ein Steuerberater im Auftrag) eines Steuerzahlers vor der tatsächlichen Durchführung einer bestimmten Transaktion wissen möchte, welche steuerliche Konsequenz diese haben wird.

Auch die Politiker in Dänemark haben ein besonderes Interesse für das neue Instrument bekundet. Schon als die neuen Bestimmungen in Kraft traten, wurde beschlossen, dass ein Bericht über die Häufigkeit der Verwendung dieses Instrumentes dem dänischen Parlament bis zum 1. Jänner 2005 vorzulegen sei. Dann wird man über Informationen über die ersten drei Jahre verfügen, in denen es möglich war, die neuen Bestimmungen anzuwenden.

### **Mögliche Erweiterung der neuen Bestimmungen**

Obwohl die Unternehmerverbände das neue Instrument bei seiner Einführung im Allgemeinen positiv aufnahmen, haben einige Organisationen dennoch Erweiterungen der Möglichkeiten, steuerpflichtige Veräußerungsgewinne in eine Pensionskasse einzuzahlen, vorgeschlagen.

Die Vorschläge betreffen in erster Linie die Abschaffung des Höchstbetrages von DKK 2 Millionen (etwa EUR 269.000), damit es in jedem Fall möglich war, die Veräußerungsgewinne zur Gänze in eine Pensionskasse einzuzahlen und die Einlage in dem Jahr abzusetzen. Weiters wurde vorgeschlagen, dass die Altersgrenze mit weniger als 55 Jahren angesetzt werden sollte – zum Beispiel 50 Jahre.

Die vorgeschlagene Abschaffung des Höchstbetrages wurde mit dem Argument abgelehnt, dass die Einzahlung des Höchstbetrages es dem Sparer ermöglichen, eine Pensionsvorsorge mit einer angemessenen Auszahlung pro Jahr abzuschließen, und dass die neuen Bestimmungen als Ergänzung zu sehen sind, mittels derer Pensionspläne gemäß den allgemeinen Regeln geschaffen werden sollen.

Die Senkung der Altersgrenze wurde mit dem Argument abgelehnt, dass die neuen Bestimmungen die Unternehmer nicht dazu verleiten sollten, ihre Geschäftstätigkeit schon in jüngeren Jahren einzustellen.

Außerdem bringen beide vorgeschlagenen Erweiterungen dem Staat Einnahmenseinbussen.

Eine Erweiterung der neuen Bestimmung ist nicht wahrscheinlich – zumindest nicht so lange es keine verlässliche Statistik über die tatsächliche Verwendung des neuen Instruments gibt.

Vielmehr scheint es die Meinung in Dänemark zu sein, dass man das Geld, welches man für die Erweiterung der neuen Bestimmungen brauchen würde, besser für eine Verbesserung der Bedingungen zur Übertragung von Unternehmen verwenden sollte. Im Juni 2002 verabschiedete das dänische Parlament ein Gesetz, welches es einem Angestellten eines Betriebes ermöglicht, das Unternehmen (einen Teil des Unternehmens) zu kaufen, ohne dass der Verkäufer für die Veräußerungsgewinne Steuer bezahlen muss. Der Angestellte übernimmt vielmehr die steuerpflichtige Position (bezüglich des Unternehmens) des früheren Eigentümers.

Diese neuen Bestimmungen – ähnlich den bei der Übertragung von Unternehmen innerhalb der Familie geltenden Regelungen – werden die Weitergabe eines Betriebes an einen der Firmenangestellten ermöglichen. Die früheren Bestimmungen förderten die Übertragung innerhalb einer Familie, obwohl ein Mitarbeiter der natürliche und kompetente Nachfolger und Käufer für ein Unternehmen sein kann. Man rechnet damit, dass es das neue Gesetz den potentiellen Verkäufern eines Unternehmens leichter machen wird, einen (kompetenten) Käufer zu finden.



## Peter Langard

Fédération des Experts Comptables Européens (FEE)

### Wie man die Übertragung von KMU in der Praxis leichter ermöglicht

Die FEE hat vor kurzem drei Publikationen herausgebracht, die sich mit dem Thema dieser Konferenz beschäftigen:

- a) Die Nachfolge in Familienbetrieben
- b) Wie man den erfolgreichen Verkauf eines Familienbetriebes vorbereitet
- c) Die Bewertung eines Familienbetriebes

Jeder dieser Publikationen wurde von der Europäischen Kommission und anderen europäischen KMU-Verbänden sehr positiv aufgenommen.

Das Thema, mit dem ich mich hier beschäftigen möchte, betrifft vor allem die zweite Publikation "Wie man den erfolgreichen Verkauf eines Familienbetriebes vorbereitet".

Man hat mich gebeten, über rechtliche und steuerliche Fragen zu sprechen, die sowohl vom Klienten als auch vom Steuerberater, der den KMU-Kunden in England berät, beachtet werden müssen.

Ich leite eine Steuerberatungskanzlei in England, die 60 Mitarbeiter hat und etwa 2000 Klienten betreut, von denen die meisten KMU sind, die als Einzelunternehmen, Personengesellschaften oder Kapitalgesellschaften strukturiert sind. Ich arbeite seit 40 Jahren auf diesem Gebiet und verfüge deshalb über spezielle Erfahrung bezüglich KMU. Was noch wichtiger ist: Unter meinen Klienten ist immer ein Betrieb, der aus verschiedenen Gründen verkauft oder übertragen werden muss.

Weil meine Kanzlei in diesen Fällen beratend tätig ist, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter über eine fundierte Ausbildung bezüglich aller erforderlichen Aspekte bei der Beratung im Zusammenhang mit einer Unternehmensübertragung verfügen, einschließlich der rechtlichen, steuerlichen und – was am wichtigsten ist – der menschlichen Fragen, die dabei auftauchen.

Die Kosten einer solchen Ausbildung verursachen erhebliche Unkosten und stellen eine finanzielle Belastung für die Kanzlei dar.

Es gibt immer unterschiedliche Detailbestimmungen, die sich auf jede einzelne Art von Firmenstruktur auswirken. Es gibt aber einige allgemeine Punkte, die ich hier ausführen möchte und die für alle gelten.

Für die Wirtschaft ist es wichtig, dass ein KMU weiterarbeitet. Wie Sie ja selbst wissen, repräsentieren die Klein- und Mittelbetriebe den Löwenanteil der europäischen Wirtschaft, sowohl bezüglich des Handelsvolumens als auch bezüglich der Arbeitsplätze.

Das Europäische Parlament und die Regierung Großbritanniens unternehmen alles in ihren Kräften stehende, um das Wachstum und die erfolgreiche Entwicklung von KMU-Verbänden in Großbritannien zu fördern, weil sie begreifen, dass diese Betriebe das Rückgrat der Wirtschaft darstellen.

Die Gesetze Großbritanniens wurden so gestaltet, dass sichergestellt ist, dass eine Unternehmensübertragung attraktiv sein kann, ob sie nun innerhalb der Familie oder in einer anderen Form erfolgt.

Ich bin zu der Meinung gekommen, dass das Europäische Parlament Schritte unternimmt, welche der Übertragung von Kleinbetrieben zum Erfolg verhelfen, und sich auch darum bemüht sicherzustellen, dass alle Länder Europas einen Mindeststandard erreichen, wenn es um die Unterstützung und Ermutigung derartiger Betriebe durch die staatlichen Stellen geht.

### **Gründe für eine Übertragung**

Ein Betrieb kann aus einer Vielzahl von Gründen übertragen werden müssen, von denen die folgenden die wichtigsten sind:

- Der Verkauf eines erfolgreichen Betriebes auf dem freien Markt ermöglicht es
  - a) dem Eigentümer, in Pension zu gehen,
  - b) dem Unternehmen, mit neuen Eigentümern und Managern zu expandieren und sich weiterzuentwickeln.
- Der Verkauf eines sich in Schwierigkeiten befindlichen Betriebs, damit ein Teil des Wertes dem Eigentümer erhalten wird, oder die Kontinuität des Betriebs und der Fortbestand der Arbeitsplätze gewährleistet wird.
- Die Übertragung an die nächste Familiengeneration
- Die Übertragung an Mitarbeiter im Rahmen eines Management Buy-Out

Die Steuerberater spielen dabei eine wichtige Rolle, vor allem bei der Beratung des Verkäufers oder des Käufers, bezüglich der kommerziellen Aspekte der anstehenden Transaktion, welche den Preis, die Lebensfähigkeit und den kommerziellen Charakter betreffen können. Sie werden aber auch eine Vielzahl anderer Fragen berücksichtigen müssen.

Die rechtlichen und steuerlichen Überlegungen sind in vieler Hinsicht anders gelagert, vor allem wenn es Anzeichen von finanziellen Schwierigkeiten gibt.

Für mein heutiges Referat möchte ich mich auf die Übertragung eines KMU beschränken, das erfolgreich ist, und bei dessen Weitergabe es sich um einen Schritt des Eigentümers in Richtung Pensionsplanung handelt.

Es wichtig, hier eine vorrangige Regel des englischen Rechts zu betonen, die mit dem Kaufen und Verkaufen zusammenhängt, welche lautet: "Caveat Emptor" oder "Käufer sei vorsichtig" (Sachmängelhaftung des Verkäufers).

Grob gesprochen bedeutet dies, dass es die Pflicht des Käufers ist, sich selbst zu vergewissern und sicherzustellen, dass das von ihm Erworbene dem entspricht, das er zu kaufen erwartete.

Ein vernünftiger Käufer stellt deshalb seine eigenen Nachforschungen an, meist durch Beauftragung eines Steuerberaters, um den Betrieb zu durchleuchten. Diesen Vorgang nennt man "Due Diligence" (Überprüfung der Angaben zu einem Betrieb).

Sobald diese Arbeit abgeschlossen wurde, müssen die Anwälte einen Kaufvertrag ausarbeiten, in dem sich der Käufer bemühen wird, Zusicherungen und Zusagen zu bekommen, dass an dem Betrieb nichts Negatives ist, und man wird insbesondere Vorkehrungen treffen, um alle jene Punkte abzudecken, die im Überprüfungsstadium ("Due Diligence") aufgetaucht sind.

## **Rechtliche Fragen**

### A) Eigentumsverhältnisse

Die Struktur der Eigentumsverhältnisse eines Betriebes hat Auswirkungen auf die juristischen Erfordernisse bei einer Übertragung und auch auf die Intensität, mit der die Überprüfungen im Vorstadium durchgeführt werden, sowie auf die jeweiligen rechtlichen Urkunden, insbesondere die Zusicherungen, die erforderlich sind.

Bei der Übertragung einer Kapitalgesellschaft werden alle Eigentumsrechte an ihren Aktiva automatisch übertragen, aber bei den Vermögenswerten einer Einzelfirma oder Personengesellschaft muss in jedem Fall eine Übertragung vorgenommen werden, häufig auf einem anderen Weg für jeden einzelnen Vermögenswert, was manchmal davon abhängt, wie die Finanzierung des Vermögenswertes erfolgte.

### B) Staatliche Stellen

In vielen Fällen haben staatliche Stellen einem Betrieb Unterstützung geboten, und es ist äußerst wichtig sicherzustellen, dass die zu übertragenden Firmenaktiva unbelastet sind und die staatlichen Stellen darauf keinen Zugriff haben oder, falls dies nicht der Fall ist, ob sie ohne Zustimmung von Seiten staatlicher Stellen übertragen werden dürfen.

Ein vernünftiger Käufer wird auch feststellen wollen, ob Zuschüsse zur Verfügung stehen, die beim Kauf oder der Entwicklung des Unternehmens hilfreich sein können.

### C) Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Es gibt viele strenge Gesetze und Verordnungen bezüglich der Rechte der Angestellten im Falle der Übertragung eines Betriebes auf neue Eigentümer. Mit anderen Worten: Man muss besonders darauf achten und überprüfen, welche Rechte die Arbeitnehmer im Verlauf ihrer Beschäftigung bei der Firma als Kollektiv und individuell erworben haben.

Es gibt ein Gesetz ("Transfer of Undertakings – Protection of Employment – Regulations 1981" – genannt "TUPE"), in dem sehr klar dargelegt wird, dass alle betroffenen Mitarbeiter und ihre Rechte auf einen neuen Eigentümer übergeben.

### D) Patente und Lizenzen

Wenn ein Unternehmen Rechte im Rahmen von Patenten oder Lizenzen im Zusammenhang mit der Produktion hat und/oder genießt, dann sind die ihm tatsächlich gehörenden Rechte zu überprüfen, und die rechtlichen Schritte zu ihrer Übertragung sind im Rahmen der besonderen, dafür geltenden Erfordernisse vorzunehmen.

### E) Insolvenz

Es gibt eigene Regeln, welche den Verkauf von Firmenaktiva im Falle einer Insolvenz betreffen. Es können dadurch Situationen entstehen, in denen der Verkäufer nicht in der Lage ist, dem Käufer das Eigentumsrecht an diesen Vermögenswerten voll und sicher zu übergeben.

Die wichtigsten hievon sind:

- I) Verordnungen, mittels derer man verpflichtet wird sicherzustellen, dass etwaige bevorrechtigte Gläubiger (einschließlich staatlicher Stellen und einiger Gehälter der Angestellten) korrekt bezahlt werden, und dass die allgemeinen Gläubiger gleich behandelt werden.
- II) Wenn Banken oder Finanzhäuser Geld geliehen haben, das mittels Belastung von Firmenaktiva besichert wurde, dann müssen diese Kreditgeber einem Verkauf zustimmen und den Erlös erhalten.

### F) Gesetzliche Auflagen

Es gibt gesetzliche Auflagen bezüglich des Betriebs einer Kapitalgesellschaft, die eingehalten werden müssen.

## G) Grundstücke und Baubewilligungen

Die Berater eines Käufers müssen sicherstellen, dass ein Verkäufer sowohl das Eigentumsrecht wie auch die Befugnis hat, diese Rechte zu übertragen.

Nach dem Erwerb muss der Käufer diese Berechtigungen im Grundbuch eintragen lassen.

Wenn ein Kreditgeber einen der Vermögenswerte belastet hat, ist auch eine Zusicherung bezüglich des Eigentumsrechts erforderlich, so dass man den Zugriff auf die diesbezüglichen Rechtsurkunden hat. Dies ist Teil der eigenen Sicherheit.

## H) Land des Firmensitzes

Es gibt so viele unterschiedliche Gesetze, Regeln und Verordnungen in den verschiedenen souveränen Staaten dieser Welt.

Dies bedeutet, dass im Falle einer Übertragung des Eigentums an einer Firma auf einen Einwohner eines anderen Staates, der Käufer und seine Berater genau feststellen müssen, welche besonderen Erfordernisse in dem Staat gelten, in dem der Betrieb registriert ist, so wie in jenem des Käufers.

### **Steuerliche Aspekte**

Es gibt drei Aspekte bei den Steuergesetzen, die berücksichtigt werden müssen, wenn man an eine Unternehmensübertragung denkt, sei es eine Übertragung innerhalb der Familie ohne Gegenleistung oder durch Verkauf auf dem freien Markt an einen Dritten. Zwei dieser Steuern wirken sogar in entgegengesetzter Richtung, wenn man überlegt, ob man auf dem freien Markt verkaufen möchte oder nicht, und haben auch einen gewissen Einfluss auf die Position des Verkäufers, wenn nicht sogar auf jene des Käufers.

#### 1) Vergebührung

Die Vergebührung ist eine Steuer, die der Käufer zu zahlen hat und die auf einem Prozentsatz des Barwerts des Kaufpreises für das Unternehmen beruht.

#### 2) Erbschaftssteuer

Anteile an Familienbetrieben sind vorbehaltlich einiger wichtiger Punkte in Großbritannien von der Erbschaftssteuer befreit. Dies ist ein Anreiz für die Eigentümer von Anteilen an einem Unternehmen dieses zu behalten, oder innerhalb der Familie zu behalten und so den Fortbestand des Unternehmens unter derselben Kontrolle und mit derselben Familienethik zu fördern.

(Natürlich können dadurch auch viele Probleme entstehen, vor allem wenn es in der Familie niemand gäbe, der imstande wäre, den Betrieb nach der Pensionierung oder dem Ableben des Hauptunternehmers zu führen.)

Wird der Betrieb entweder auf dem freien Markt oder innerhalb der Familie gegen Bargeld verkauft, dann kommt die Befreiung von der Erbschaftssteuer nicht zum Tragen (ausgenommen Ehegatten), und ein solcher Verkauf schafft sofort das Potential für eine Steuerschuld von 40%.

### 3) Kapitalgewinnsteuer

In den letzten Jahren wurden bei der Kapitalgewinnsteuer gesetzliche Erleichterungen gewährt. Nach Berücksichtigung der folgenden Punkte:

- Indexierung
- Erleichterungen im Falle der Pensionierung
- Erleichterung durch degressive Sätze
- Jährliche Freibeträge

bedeutet dies, dass es ohne weiteres möglich ist, gegen Geld einen erheblichen Teil am Eigentum eines Betriebes zu erwerben, ohne dass man dafür eine Steuerschuld für den Gewinn aus dem Erlös des Verkaufes auf sich lädt.

Natürlich zielen diese Regelungen darauf ab, den Verkauf eines Betriebes gegen Geld zu fördern, während die Erbschaftssteuerregelung dazu dient, einen Betrieb in der Familie zu erhalten.

Hier liegt das erste Dilemma, vor dem der Verkäufer eines Betriebs steht, der genau die Implikationen beider Steuerarten zu überlegen hat und sich gleichzeitig gründlich mit der Frage auseinandersetzen müssen, wie sich die Nachfolge auf das Unternehmen auswirken wird.

Einige Steuerberater verfügen zwar über das Detailwissen und die Erfahrung, um einen Verkäufer oder Käufer bei diesen komplexen Fragen beraten zu können, wahrscheinlich wird man aber die benötigte Unterstützung und den erforderlichen Rat bei einem Konsulenten finden, wie z.B.:

- einem Familienanwalt mit Erfahrung
- Verbände zur Unterstützung von Unternehmen, sowie Handelskammern, welche die Branche und den Markt kennen
- Venture-Kapital-Geber und Banker

In einigen Ländern gibt es auch Beratungsstellen für Unternehmen, die aus staatlichen Mitteln gefördert werden. In der Regel sind sie bereit, den Käufern von Kleinbetrieben zu helfen, falls dies erforderlich ist.

Alle Berater sollten ermutigt werden, miteinander in Kontakt zu treten, damit die gegebenen Ratschläge konsistent sind.

Einige dabei zu bedenkende Punkte sind:

- ob Familienmitglieder imstande sind, den Betrieb zu übernehmen,
- ob Angestellte imstande wären, den Betrieb zu übernehmen,
- wer die steuerpflichtigen Vermögenswerte erbt,
- ob der Kaufpreis mittels Zeitrente anstelle von Kapital bezahlt werden sollte,
- es ist so zu planen, dass der Erlös aus dem Verkauf auf die Gatten aufgeteilt wird, damit die höchsten Freibeträge bei der Erbschaftssteuer erzielt werden,
- vor allem wie klug es ist, überhaupt an einen Verkauf zu denken,
- man sollte schon früh die Pensionierung bedenken.

Es gibt natürlich viele Unternehmen, die aus anderen Gründen als der Pensionierung verkauft oder übertragen werden, wie zum Beispiel Krankheit, mangelnde Rentabilität, fehlendes Management.

Für diese Betriebe gelten andere Überlegungen, und diese betreffen nicht nur die steuerliche Seite.

Es ist immer wichtig sicherzustellen, dass die Vorkehrungen für den Verkauf oder die Übertragung eines Betriebes auf der Grundlage solider kommerzieller und persönlichen Gründe getroffen werden, und dass die Erwägung der steuerlichen Implikationen an zweiter Stelle im Rahmen der Endphase der Planung kommt, sonst macht man Dinge aus den falschen Gründen.

### Der Käufer

Wenn ein Käufer sich für den Erwerb eines Unternehmens und dessen Übertragung interessiert, wird er sowohl steuerliche Aspekte berücksichtigen müssen, als auch die Erfordernisse des Verkäufers, weil es sehr wohl sein kann, dass der Käufer ein Angebot für das Unternehmen wird legen müssen, welches auf seiner Kenntnis der persönlichen und finanziellen Umstände des Verkäufers beruht und dementsprechend aufgebaut ist, statt ein Angebot zu legen, welches nur seinen eigenen Zwecken entspricht.

Der Käufer muss auch berücksichtigen, wie man mit dem Kaufpreis umgeht und was dafür erforderlich ist, d. h.:

1. Der Kauf von Anteilen oder Vermögenswerten, wenn das Unternehmen Teil eines Konzerns ist.
2. Der Wert dieser Vermögenswerte und die beste Vertragsgestaltung aus steuerlichen Überlegungen, d. h. die unmittelbaren steuerlichen Absichten, wie etwa steuerliche Abschreibung oder spätere Versteuerung, wie eine mögliche Substanzerhöhung und Kapitalgewinn.

Es gibt auch noch andere Gesetze in Großbritannien, die meiner Kenntnis nach auch europäisches Recht sind, bezüglich der Übertragung von Unternehmen und dem für die Arbeitnehmer bei einer Übertragung unter diesen Umständen geltenden Recht. Auf diese habe ich ja schon hingewiesen. Diese Gesetze haben erhebliche Auswirkungen auf die Übertragung eines Unternehmens, weil sowohl der Käufer als auch der Verkäufer nicht nur die Frage der für die Rechte der Arbeitnehmer geltenden Gesetze bedenken muss, sondern auch die finanziellen Auswirkungen, die sich daraus ergeben. Das heißt, dass der Kaufpreis von den möglichen finanziellen Kosten dieser Arbeitnehmerrechte erheblich betroffen sein kann, wie z. B. Abfertigungen, laufende Dienstverträge und erworbene Rechte.

Manchmal sind diese Verbindlichkeiten so groß, dass der potentielle Erwerber des Betriebes nicht bereit ist, überhaupt einen Beitrag hierzu mit dem Kaufpreis zu bezahlen, weil dadurch keine ausreichende Rendite gegeben wäre. Es kann aber auch zu aufwendigen neuerlichen Verhandlungen über die Konditionen und Bedingungen der Arbeitnehmer und der Dienstverträge kommen. Das Unternehmen verfügt vielleicht auch nicht über die finanzielle Lebensfähigkeit.

### **Umweltfragen**

Fragen des Umweltschutzes können auch schwerwiegende Auswirkungen auf die Überlegungen bezüglich einer Unternehmensübertragung haben, sowohl in Verbindung mit Umweltfragen betreffend die Grundstücke und die Betriebsgebäude, die vom Unternehmen benützt werden, sowie im Zusammenhang mit den Produkten. Es gibt nämlich Gesetze, welche die Haftung für eine Verletzung der Bestimmungen auf den die Firma Erwerbenden übertragen, vor allem wenn die Firma eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder eine Aktiengesellschaft ist.

**Arbeitsgruppe 2:  
Sensibilisierungsmaßnahmen**



## **François Hurel**

Einführung durch den Vorsitzenden

### **Die Übertragung eines Unternehmens: eine normale Etappe im Leben eines Unternehmens**

#### Feststellung

- Auf europäischer Ebene wurden bisher eher Maßnahmen zugunsten von Unternehmensneugründungen hervorgehoben. Vor allem im Hinblick auf die Sicherung von Arbeitsplätzen steht jedoch bei der Übertragung von Unternehmen für die öffentliche Hand sehr viel auf dem Spiel.
- Sämtliche wirtschaftlichen Akteure sind sich der Wichtigkeit der Unternehmensübertragungen zu wenig bewusst.
- Wenn auch zahlreiche spezialisierte Organe und Experten am Übertragungsprozess mitwirken, muss dennoch festgestellt werden, dass Übertragende und Nachfolger angesichts der Komplexität der Übertragung ungenügend informiert, ausgebildet und unterstützt werden.

#### Die Arbeitsgruppe

Eine der Lösungen, um diesen Mängeln abzuhelpfen, besteht darin, Sensibilisierungsmaßnahmen zur erfolgreichen Übertragung einzusetzen. Das ist das Ziel dieser Arbeitsgruppe. In den verschiedenen Ländern der Union werden verschiedene Wege erprobt oder eingeschlagen. Die Vortragenden dieser Arbeitsgruppe werden die relevantesten darlegen.

Die Arbeiten der Sachverständigengruppe haben die wichtigsten Aktionsbereiche aufgezeigt:

- den Unternehmern die Wichtigkeit einer Vorbereitung der Übertragung bewusst machen,
- die Rolle der Information,
- die Rolle der Ausbildung,
- die Unterstützung des Vorganges: Coaching/Patenschaft/Beratung.

„Die größte Schwierigkeit bei der Vorbereitung einer Unternehmensübertragung liegt oft darin, den Unternehmer zum Nachdenken über die Planung der Nachfolge und zu einer rechtzeitigen Vorbereitung der Übergabe zu bewegen. Die Meinungen gehen auseinander, ob es zu wenige Informationen über die verschiedenen verfügbaren Hilfestellungen für Unternehmensübertragungen gibt, oder ob sie in

ausreichendem Maß vorhanden sind. Aber selbst wenn Informationen bereit stehen, können sie schwer zu finden sein. Der erste Schritt zum Erfolg ist hier, den Unternehmern bewusst zu machen, dass **die Übertragung ihres Unternehmens gut vorzubereitet werden muss**. In der Arbeitsgruppe werden **bestehende Sensibilisierungsmaßnahmen** betrachtet; es wird geprüft, wie **Informationen über Hilfen** bei der Unternehmensübertragung bereitgestellt werden und wie sich **der Bekanntheitsgrad dieser Maßnahmen erhöhen lässt**. **Bereits laufende Sensibilisierungsmaßnahmen (Kampagnen, Seminare, Websites usw.)** werden ebenso vorgestellt wie Möglichkeiten zur Bekanntmachung der **verfügbaren Informationen**.“

# **Birgit Felden**

TMS Unternehmensberatung AG, Deutschland

## **Best Practice Erfahrungen zur erfolgreichen Sensibilisierung für die Unternehmensnachfolge**

Zielgruppen – Zugangswege – Medien – Erfolgsfaktoren

### **I. Die Ausgangslage**

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es statistischen Untersuchungen zufolge in den Jahren 1999 bis 2004 rund 380.000 Betriebe, bei denen eine Nachfolge zu regeln ist. Von diesen mehrheitlich kleinen Unternehmen mit bis zu 1 Mio. Euro Umsatz werden rund 42% in der Familie übertragen, während 58 % einen Mitarbeiter oder externen Nachfolger benötigen, von einem anderen Unternehmen aufgekauft werden oder aber liquidiert werden. Ein großer Teil dieser Übertragungen erfolgt ungeplant aus einer Notfallsituation heraus.

Dabei hat in den letzten Jahren ein deutlicher Bewusstseinswandel bei mittelständischen Unternehmern stattgefunden. 1989, als wir begannen, mittelständische Unternehmer bei der Nachfolgeregelung zu beraten, trafen wir noch auf den 80jährigen, der – weil er Einbußen seiner körperlichen Leistungsfähigkeit verspürte – aus Verantwortungsbewusstsein gegenüber seinen Mitarbeitern nun doch die Notwendigkeit sah, sein Lebenswerk in jüngere Hände zu geben. 2002 treffen wir auf 55jährige, die nach dem erfolgreichen Aufbau ihres Unternehmens die Früchte ernten wollen und sich von einem Leben ohne Unternehmen mehr Freiheit und Spaß versprechen. Sicherlich zwei sehr plakative Gegenpositionen, die wir in dieser Reinform selten vorfinden. Was ich deutlich machen möchte, ist die Veränderung in den Köpfen der Menschen in den letzten 10 Jahren. Und was ich Ihnen schildern möchte, sind Beispiele, wie wir zu dieser Veränderung beitragen durften.

Wir, damit meine ich die TMS Unternehmensberatung AG mit Sitz in Köln und Hamburg, die sich seit ihrer Gründung auf die Betreuung mittelständischer Unternehmen bei der Nachfolgeregelung konzentriert. Aufgrund der langjährigen Beratungserfahrung wurden und werden wir als Experten zu bundesweiten Projekten herangezogen, die in erster Linie ein positives Klima für das Thema Nachfolge herbeiführen sollen. Hierbei wird über verschiedene Zielkanäle versucht, den abgebenden Unternehmer zu sensibilisieren, qualifizierte Existenzgründer für eine Übernahme zu begeistern oder Berater für dieses Thema aufzuschließen.

Über diese Projekte und meine Erfahrungen und Schlussfolgerungen möchte ich im Folgenden berichten. Selbstverständlich meine ich mit Unternehmern und Nachfolgern Personen beiderlei Geschlechts.

## **II. Die direkte Ansprache von Unternehmern und Nachfolgern**

### **1. Regionale Projektgruppe mit der IHK Bonn/Rhein-Sieg**

Die Aktivitäten der Projektgruppe in der IHK Bonn/Rhein-Sieg sind ein Beispiel für die regionale Sensibilisierung von Übergebern auf eher klassischem Wege. Über Veranstaltungen (Vorträge, Podiumsdiskussionen und Workshops) in Kombination mit einem Beratungsangebot werden Unternehmer durch ihre Nachfolgeregelung geführt. An so genannten „Unternehmersprechtagen“ der IHK Bonn/Rhein-Sieg konnten Unternehmer ein erstes Gespräch mit dem zu ihrer Fragestellung passenden Fachberater führen. Im Anschluss daran bestand die Möglichkeiten einen von sieben „Tages-Beratungsbausteine“ für die unterschiedlichen Phasen einer Unternehmensübertragung zu buchen und sich so punktuelle und relativ kostengünstige Beratungsunterstützung zu sichern. Medial wird dieses Projekt von einem zentralen Informations-Flyer sowie PR-Aktivitäten begleitet.

### **Erkenntnisse aus diesem Projekt:**

- Große Veranstaltungen sind nicht mehr hilfreich, wenn Unternehmer und Nachfolger grundsätzlich bereits für dieses Thema sensibilisiert sind.
- Die Bereitschaft kleinerer Unternehmer kostenpflichtige Beratung in Anspruch zu nehmen ist selbst bei reduzierten Beträgen gering.
- Die Systematik eines ganzheitlichen Konzeptes ist für die Akzeptanz von Unterstützungsmaßnahmen hilfreich.
- Die provokante Ansprache von Unternehmern über Cartoons oder eine satirische Auftaktperformance schafft eine lockere Atmosphäre für ein emotionales Thema.

### **2. Internetanwendung der TA Wuppertal: Der Nachfolge-Navigator**

Die Technische Akademie Wuppertal hat zusammen mit Partnern das Internetportal 1-to-manage.de, „Forum für Unternehmer von morgen“ entwickelt. Zentraler Bestandteil des Forums ist der Nachfolge-Navigator, eine umfassende Internet-Anwendung für Nachfolger mittelständischer Unternehmen, die von der TMS AG entwickelt und realisiert wurde. Der Nachfolge-Navigator richtet sich vor allem an Unternehmensnachfolger vor dem Einstieg und enthält zum einen Prozess begleitende Fachinformationen, die von der ersten Bestandsaufnahme bis zur endgültigen Übernahme und Neu-Ausrichtung des Unternehmens alle Facetten eines Nachfolge-Prozess beleuchten. Zum anderen sind eine Vielzahl an weiter führenden Links sowie konkrete Arbeitshilfen integriert sowie die Zielgruppe aufschließende Erfolgsbeispiele aus der Praxis, die typische Probleme nicht verschweigen, aber auch Chancen deutlich herausstellen: der Sohn bzw. die Tochter als Nachfolger/Nachfolgerin, der langjährige Mitarbeiter als Nachfolger, der gut qualifizierte Hochschulabgänger mit erster Berufserfahrung als Gründer bzw. Nachfolger.

### **Erkenntnisse aus diesem Projekt:**

- Bislang bestehende Initiativen fokussieren in erster Linie den abgebenden Unternehmer, Unterstützungsbedarf hat auch der Nachfolger.
- Dabei besteht ein hohes Interesse an technischen Informationsmöglichkeiten bei potenziellen Nachfolgern – der Nachfolge-Navigator erscheint unter dem Suchbegriff "Unternehmensübernahme" bei google auf Platz 11 ohne Webpromotion-Maßnahmen und ohne Anmeldung der Site bei den Suchmaschinen.
- Die didaktische Ansprache über überzeugende Praxisbeispiele motiviert die Zielgruppe, tiefer in die Thematik einzusteigen und sich auch mit trockenen Fachinformationen zu beschäftigen.
- Eine landesweite Vernetzung bündelt Informationen und erspart Doppelentwicklungen.
- Der Service „aus einer Hand“, der Informationsmöglichkeiten mit Weiterbildungs- und Beratungsangeboten koppelt, wird besser angenommen als die jeweiligen Einzelangebote.

### 3. Pilotprojekt Unternehmensnachfolge der Go! NRW

Der Themenkreis *Sicherung des Unternehmensbestandes /Unternehmensnachfolge* wird seit 1998 im Rahmen eines Pilotprojektes der Gründungs-Offensive Go!NRW, einer Gemeinschaftsinitiative von Land und Wirtschaft in NRW, aufgegriffen. Zielsetzung des Vorhabens ist es, die Aufschließung und Zusammenführung von übergabewilligen Unternehmen mit ihren potenziellen Nachfolgern zu moderieren und bis zum Abschluss eines LOI, der den Willen zur Durchführung einer gemeinsamen Nachfolgeregelung bekunden soll, zu begleiten.

Auch sollen die regionalen Multiplikatoren durch geeignete Maßnahmen sensibilisiert und informiert werden. Die Projektergebnisse und -erfahrungen sind in einem ‚Leitfaden zur Unternehmensnachfolge‘ zusammengestellt und werden durch Intensivseminare für Multiplikatoren wie z.B. Kammerberater, Kundenberater der Kreditinstitute, Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater weiter gegeben.

### **Erkenntnisse aus diesem Projekt:**

- Es dauert rund 1-2 Jahre bevor Unternehmer nach Sensibilisierungsmaßnahmen die tatsächlichen Schritte einer Übertragung durchführen.
- Die Zahlen für Gesamtdeutschland sind enorm, die Anzahl der Betriebe (größer 10 Mitarbeiter) die sich für eine strukturierte Begleitung interessieren hingegen eher gering. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass es zwar ein hohes Informationsangebot gibt, das allerdings immer noch zu wenigen bekannt ist.
- Die Bereitschaft zum schriftlichen Abschluss eines LOI ist gering, weil sich der Unternehmer damit in einer Phase festlegt, in der er sich seiner Sache noch nicht sicher ist.
- Ca. 5.000 potenzielle Nachfolger wurden erreicht, denen 1.600 Unternehmen gegenüber standen, von denen sich jedoch nur 400 am Projekt beteiligt haben: Es gibt viele Interessenten für eine Nachfolge, aber zu wenig passende Nachfolger.

### III. Die mittelbare Kommunikation über Berater

#### 1. Bundesweite Initiative der Genossenschaftsbanken: MittelstandDirekt

Die Genossenschaftsbanken haben 1996 mit der Initiative MittelstandDirekt eine Vertriebskonzeption entwickelt, bei der mittelständische Firmenkunden fachliche Informationen über verschiedene Kanäle (Internet, CD-ROM, persönliche Beratung und Vorträge) erhalten. Die CD-ROM als zentrales Unterstützungs-Instrument enthält tief gestaffelte umfassende Informationen zu den einzelnen Themenschwerpunkten einer Nachfolgeregelung, die Prozess orientiert geordnet sind. Neben diesen Informationen sind außerdem interaktive Tools integriert, die konkrete, ausformulierte Ergebnisse generieren können und dem Unternehmer dadurch sowohl Formulierungs- wie auch Formatierungsaufgaben abnehmen.

#### **Erkenntnisse aus diesem Projekt:**

- Abgebende Unternehmer sind dem Medium Internet bzw. Computer nicht hinreichend aufgeschlossen.
- Technologische Anwendungsprobleme – Hard- und/oder Software bedingt – können die Erfolgchancen elektronischer Instrumente drastisch verringern.
- Ein „Zuviel“ an Informationen und technischer Machbarkeit überfordert vor allem ältere Anwender.
- Die Ergebnisse sind in hohem Maße abhängig von der Bereitschaft zur aktiven Umsetzung in den einzelnen Banken.
- Auch wenn ihre Dachverbände entsprechende Maßnahmen initiieren, sind Banken in der Mehrheit häufig nicht bereit, das Thema Nachfolge als geschäftspolitischen Schwerpunkt zu definieren.

#### 2. Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Düsseldorf

Im Auftrag der GfW Düsseldorf, der Dachorganisation aller nordrheinwestfälischer Wirtschaftsförderungseinrichtungen, hat die TMS Unternehmensberatung AG die Informationsbroschüre „Unternehmensnachfolge – Ein Handlungsfeld für die Wirtschaftsförderung“ entwickelt, die an alle Berater in nordrheinwestfälischen Wirtschaftsförderungseinrichtungen verteilt wurde. Um einen konkreten Nutzen für die Beratung zu sichern, enthält die Broschüre zwei durchgängige konzipierte Fallbeispiele mit typischen Problemlagen und Checklisten zum direkten Einsatz bei der Beratung. Ergänzt wurde die Beratermappe durch Schulungen sowie redaktionelle Beiträge und Musterbriefe, die über das Extra-Net der GfW Wirtschaftsförderungseinrichtungen für ihre PR-Aktivitäten abrufen können.

#### **Erkenntnisse aus diesem Projekt:**

- „Fertige“ Angebote, die in Form eines Baukastenmodells für Berater angeboten werden, werden eingesetzt.
- Kompakte Informationsangebote mit Praxisbezug werden intensiver genutzt als komplexe, eher wissenschaftliche Texte.
- Zentrale Instrumente können zusätzlich über das Internet bzw. Extranet eine stärkere Verbreitung finden.

- Extranet-Angebote werden aufgrund ihrer direkten digitalen Weiterverwertbarkeit von Beratern gerne genutzt.

### 3. Institut der Deutschen Wirtschaft (KONTINUUM)

Im Projekt KONTINUUM haben wir Erfahrungen zu den weichen Faktoren einer Unternehmensnachfolge im Nachschlagewerk „Mehr Erfolg bei der Unternehmensnachfolge – Fälle und Einfälle für Berater“ gebündelt, das in gedruckter Form wie auch über das Internet kostenlos interessierten Beratern zugänglich gemacht wird. Die geschilderten Fälle sind anwendungsorientiert, da sie aus der konkreten Beratungspraxis einzelner spezialisierter Berater kommen. Das Nachschlagewerk verzichtet bewusst auf eine konsistente Theorie zugunsten der erfahrenen Vielfalt und versteht sich damit eher als „Ideegeber“. Das Projekt hat außerdem mehrere Veranstaltungen zum Thema angeboten. Die Domain [www.kontinuum-online.de](http://www.kontinuum-online.de) wurde nach offiziellem Projektabschluss von der TMS AG übernommen, um dort das Projekt „KONTINUUM+ Forum für Berater“ zu etablieren.

#### **Erkenntnisse aus diesem Projekt:**

- Unternehmensnachfolge scheitern oftmals daran, dass emotionale Probleme nicht gelöst werden.
- Spezialisten zu den „harten“ Themen sind vorhanden. Das Wissen zur Lösung von emotionalen Konflikten ist bei Beratern eher gering.
- Es müssen nicht immer fertige Konzepte angeboten werden. Gerade kreative Lösungen wecken die Aufmerksamkeit von (häufig institutionell ungebundenen) Beratern und geben Impulse für neue Ansätze.
- Kostenlose, attraktive Informationsangebote werden auch von Zielgruppen genutzt, die nicht angesprochen werden sollen: Häufig bestellen auch Unternehmer das Nachschlagewerk, da sie andere Möglichkeiten der Information trotz äußerst leichter Zugänglichkeit in allen Medien offensichtlich nicht gefunden haben.

#### **IV. Cross-Media-Nutzung zur Ansprache verschiedener Zielgruppen**

Die Gemeinschaftsinitiative CHANGE des ZDH, des DIHT und der Deutschen Ausgleichsbank, die auch im Zusammenhang mit der Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums NEXXT zu sehen ist, versteht sich bundesweit als führende Initiative zur Aufschließung und Unterstützung bei der Umsetzung einer Unternehmensnachfolge. Neben einer umfassenden Broschüre zur Erstinformation, Internet-Nachfolge-Checks und einer interaktiven CD-ROM zur Erstellung von professionellen Unternehmensprofilen für den Unternehmensverkauf betreut CHANGE die größte Nachfolge-Börse in Deutschland, in die knapp 7.500 Unternehmen eingestellt sind. NEXXT bündelt regional die beteiligten Institutionen und vernetzt sie.

Über die Internetseiten von [www.change-online.de](http://www.change-online.de) bzw. [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org) werden neben der Börse ein Veranstaltungskalender und Fach-Informationen zum Thema angeboten. Die Fachinformationen führen Übergeber wie Übernehmer Prozess begleitend Schritt für Schritt durch die einzelnen Phasen einer Nachfolge-Regelung und liefern darüber hinaus Tipps und

Hinweise auf weiter führende Informationen. Um den Besucher anzusprechen, sind die Fachinformationen in eine Foto-Geschichte integriert, die typische Szenen einer exemplarischen Unternehmensübertragung zeigt. Ein Ausbau der Informationen durch praxisnahe Checklisten und Rechentools ist für 2002 und für 2003 geplant.

Berater haben einen gesonderten Zugriff auf das Internet-Portal von CHANGE, mit dem sie Interessenten in die Börse einstellen können. Auch der monatlich per Mail verschickte Newsletter der Initiative wendet sich vornehmlich an Berater.

### **Erkenntnisse aus diesem Projekt:**

- Nach wie vor gibt es einen großen Informationsbedarf zum Thema, der mit kompetenter medialer Unterstützung gedeckt werden kann: Der Newsletter verzeichnet nach wenigen Wochen mehr als 2.500 Neuanmeldungen; die Zugriffe auf die Internet-Seiten stiegen sprunghaft von durchschnittlich rund 2.000 auf ca. 13.000 pro Monat an.
- Nachfolge-Börsen sind gerade im Bereich der Übertragung von kleinen und Kleinstunternehmen ein wichtiges Instrument.
- Eine einheitliche technologische Basis (Vernetzung, Internet) ist dabei unabdingbar.
- Eine Qualitätssteigerung der Börseninhalte mit standardisiertem Daten-Input kann durch Zusatzinformationen (Unternehmensprofil, Nachfolgerprofil) gewährleistet werden.
- Die Kombination von konkreter Anwendung bzw. Unterstützung (Einstellung des Unternehmens in die Börse) mit hilfreichen Zusatzangeboten (Tools, Fachinformationen, Beratervermittlung, Veranstaltungskalender) wird als besonders attraktiv wahrgenommen.
- Ein aktiver Matching-Prozess durch Berater, der auf Basis der Inserate zustande kommt, führt häufig zum Erfolg.
- Das erfordert den Auf- bzw. Ausbau effizienter und qualitativ hochwertiger Betreuungstrukturen und die Einbeziehung von privaten Beratern in den Betreuungsprozess.
- Weiter ist die Integration möglichst aller relevanten Institutionen (Kammern, Banken und Sparkassen, private Vermittler, Steuerberater etc.) vor Ort wichtig.

### **V. Fazit**

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich abschließend die für mich wesentlichen Faktoren aus meinem Beitrag noch einmal abschließend zusammenfassen:

Eine Nachfolgeregelung erfordert, da sie ein komplexer und zeitintensiver Vorgang ist, eine systematische und ganzheitliche Herangehensweise. Das können die wenigsten Unternehmer alleine bewältigen. Größere mittelständische Unternehmen bedienen sich dabei der Hilfe von Experten wie unserem Unternehmen.

Vor allem für kleinere Betriebe bedarf es einer breiten, möglichst von allen relevanten Institutionen getragenen Offensive. Die besten Erfahrungen haben wir mit zentral gesteuerten und dezentral umgesetzten Projekten gemacht.

Zwei Faktoren halte ich dabei für besonders erwähnenswert: Zum einen darf die emotionale Seite des Prozesses nicht vernachlässigt werden. Nur wenn Berater erkennen, dass eine Nachfolgeregelung kein mathematisches Kalkül ist, sondern das Ende eines Lebensabschnittes, wird die Bedeutung dieses Prozesses klar.

Außerdem darf sich kein Beteiligter von der Quantität potenzieller Interessenten täuschen lassen: die Anzahl der für den jeweiligen Betrieb geeigneten Nachfolger ist in der Regel sehr klein. Ein breiter und aktiver Matching-Prozess und eine Unterstützung bei der Umsetzung der Übertragung sind daher wesentliche Erfolgsfaktoren dafür, dass von den 380.000 Betrieben in Deutschland eine Vielzahl in die nächste Generation übergehen kann.

Dr. Birgit Felden (Vorstandssprecherin)  
TMS Unternehmensberatung AG  
Stolberger Str. 313, 50933 Köln  
Telefon: 0049 / 221 / 28 30 20  
Telefax: 0049 / 221 / 28 30 2-33  
E-mail: [felden@tms.de](mailto:felden@tms.de)  
Internet: [www.tms.de](http://www.tms.de)



## Niels Jorgen Sorensen

Randers Erhervs- & Udviklingsrad, Dänemark

### GOODWILL - Ein Projekt, das KMU vor Ort auf die Unternehmensübertragung vorbereitet

Innerhalb der nächsten 10 Jahre werden in Dänemark mehr als 100.000 Unternehmen ihre Inhaber wechseln. Der Grund dafür ist ein Generationenwechsel – mehr als 75% der Unternehmer sind über 50 Jahre alt.

In Dänemark wurden in den Sechziger- und Siebzigerjahren sehr viele KMU gegründet, die Übertragung des Unternehmens ist daher für die jeweiligen Inhaber ein äußerst relevantes Thema.

Werden diese anstehenden Veränderungen nicht gründlich vorbereitet und durchgeführt, so kann das leicht dazu führen, dass Unternehmen geschlossen werden und es in einigen Gebieten Dänemarks zu Arbeitslosigkeit kommt. Genau das befürchteten wir auch in Kronjylland, dem Gebiet, in dem das hier beschriebene Projekt durchgeführt wurde.

Kronjylland liegt im Zentrum Jütlands, hat 120.000 Einwohnern und etwa 3.000 KMU. Die Hauptstadt ist Randers mit etwa 60.000 Einwohnern.

Viele der dort ansässigen KMU beschäftigen sich mit der Erzeugung von Eisen- und Stahlwaren. Viele sind Sublieferanten großer, in diesem Gebiet angesiedelter Produktionsstätten, die moderne landwirtschaftliche Maschinen, Eisenbahnen, Windräder, usw. erzeugen.

Die Partner in Kronjylland haben sich also zusammengetan und das Projekt „Goodwill“ ins Leben gerufen.

Es waren das:

Der Ausschuss zur Unterstützung von Betriebsansiedlungen, die Ausbildungsinstitute im Wirtschaftsbereich, private Unternehmen wie Banken, Rechtsanwaltskanzleien und Makler, sowie das TIC und die Wirtschaftsabteilung der Bezirksbehörde.

Das dänische Wirtschafts- und Handelsministerium unterstützte das Projekt.

1999 wurde ein Zweijahresprojekt begonnen, das bis zum Jahr 2001 lief.

Wichtige Aspekte waren

- sich auf die Region zu konzentrieren und lokale Partner zu involvieren. Das lokale Wissen ist in Dänemark sehr wichtig. Von Anfang an wurde Wert darauf gelegt, das Projekt allen potentiell Beteiligten durch Seminare und durch PR-Arbeit in lokalen Zeitungen zur Kenntnis zu bringen.
- Noch entscheidender und bedeutsamer war es, die betroffenen Unternehmen zu finden. Das wurde mit Briefen und mittels persönlicher

Besuche versucht. Wichtig ist auch, dass die Erstgespräche mit Unternehmensinhabern nicht von Steuer-, Rechts- oder anderen Experten geführt werden, sondern von Generalisten, Beratern mit einer Vielzahl verschiedener Erfahrungen.

- Nach einer ersten Runde wurde den Unternehmern im Wesentlichen zwei Möglichkeiten angeboten:

Die erste Option war eine Art Trainer (ein Mentor), der dem Unternehmer bis zu 50 Stunden zur Verfügung steht. Er soll bei der Erarbeitung einer Strategie, von konkreten Plänen für die Entwicklung des Unternehmens helfen, und ev. auch dabei, das Unternehmen verkaufswürdig zu gestalten.

Die zweite Option bestand darin, einem „Nachfolger“, der das Unternehmen übernehmen soll, ein zweijähriges Ausbildungsprogramm anzubieten. Dieses Programm wurde in Gruppen von etwa 10 „Nachfolgern“, die alle in der gleichen Lage waren, durchgeführt. Sie wurden einem sog. „Lernprozess für Unternehmer“ unterzogen. Dabei arbeiteten sie mit Fachleuten aus den Bereichen Marketing, Wirtschaft, Humanressourcen, usw., besonders wichtig war es aber, wertvolle Netzwerke mit anderen zukünftigen Unternehmern zu schaffen, die alle in einer vergleichbaren Lage sind.

Das Ergebnis dieses Zweijahresprojektes und das Konzept für ähnliche Projekte anderswo in Dänemark lässt sich wie folgt zusammenfassen:

### **1. Die Unternehmen müssen angesprochen werden**

Die KMU sind sich der auf sie zukommenden Probleme nicht automatisch bewusst. In jedem Fall ist ihnen nicht klar, dass eine erfolgreiche Unternehmensübertragung eine lange Planungsphase benötigt. Sie müssen daher angesprochen werden.

- Wir haben 170 Einzelunternehmen (mit 2 – 50 Beschäftigten) unsere Leistungen angeboten.
- 140 davon zeigten sich interessiert und wurden von uns besucht.
- 50% der besuchten Unternehmen wollten hinsichtlich der Planung der Unternehmensübertragung beraten werden.

### **2. Die Botschaft muss genau passen!**

Will man die Angeschriebenen schon mit dem ersten Brief interessieren, so muss die Botschaft genau passen und sich vom üblichen Postberg deutlich abheben.

In der Folge muss telefonisch nachbearbeitet werden.

Unsere Titelzeile lautete:

Wo steht Ihr Unternehmen in 10 Jahren?

Offenbar hat dieser Text Gedanken angeregt, die es in der Folge leichter gemacht haben, die entsprechenden Kontakte aufzunehmen.

Man muss die Unternehmen auf diese Art und Weise ansprechen. Unternehmer sind sehr beschäftigte Menschen. Sie nehmen Zeitungsannoncen und Fernsehspots nicht wahr.

### **3. Genaues Wissen über die Unternehmen**

Die Kontaktaufnahme muss durch vor Ort bekannte und angesehene Wirtschaftsberater erfolgen. Berater müssen neutral sein – und sie dürfen nicht aus der weit entfernten Großstadt kommen.

In Kronjylland hatte das örtliche Amt einen sehr guten Ruf, außerdem stand uns über unsere Datensammlungen eine ausreichende Anzahl von KMU-Adressen mit den nötigen Details zur Verfügung.

### **4. Zuhören und Vertrauensbildung**

Das richtige Zuhören allein schafft schon eine Vertrauensbasis. Fehlt diese, kommt man an die Menschen nicht heran.

### **5. Man muss die Sprache der Unternehmer sprechen**

- und nicht die der akademischen Welt. Eine akademische Ausdrucksweise wird häufig nicht verstanden – oder gar missverstanden.

Inhaber kleiner Unternehmen sind häufig Autodidakten und sprechen die Sprache einfacher Handwerker.

### **6. Das Angebot muss gratis oder preislich sehr günstig sein**

Das gilt für die angebotene Unterstützung durch einen Trainer oder Berater.

Außerdem muss es den Unternehmern möglich sein, kurzfristig aus Verträgen auszusteigen.

Dänische KMU sind teuren, privaten Beratern gegenüber skeptisch. Nicht wenige von ihnen haben bereits schlechte Erfahrungen mit unrichtigen oder schlechten Ratschlägen gemacht.

### **7. Das Einhalten von Abmachungen wird überwacht**

Ein vereinbarter Plan, der umgesetzt werden soll, muss regelmäßig kontrolliert werden. Der Trainer sollte das Unternehmen in regelmäßigen Abständen besuchen, beispielsweise einmal pro Monat.

Da der Unternehmer sehr stark im Tagesgeschäft involviert ist, ist dieser externe Input von großer Bedeutung.

### **8. Nur Geduld**

- Lassen Sie dem Unternehmer für seine Entscheidungen genug Zeit.

In unserem Fall gab es einige Unternehmer, die über unser Angebot über ein Jahr lang nachdachten und es erst dann annahmen und Unterstützung wollten.

### **9. Zuerst die Generalisten**

- erst dann die Spezialisten.

Wichtig ist, dass die ersten Schritte durch Generalisten erfolgen, die den Unternehmern bekannt sind.

Es ist entscheidend, Vertrauen zu erlangen und im ersten Treffen allgemeine Gespräche über die Produktion, Humanressourcen, Umsätze und Marketing zu führen.

Fachleute wie Steuerberater und Juristen wurden in diesem Stadium noch nicht kontaktiert – all das kann zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Häufig wird das im Verlauf des Prozesses notwendig, wenn Unternehmer und Trainer einander schon gut kennen und sich im Detail mit den verschiedenen Problemen befassen wollen.

## **10. Gute Planung**

Eine erfolgreiche Unternehmensübertragung benötigt eine gute Planung – und eine Strategie, die vom Trainer und Unternehmer gemeinsam erarbeitet werden.

Wenn es um Unternehmensübertragungen geht, sind die Hauptthemen einmal mehr die Produktion, Organisation, der Absatz, das Marketing, etc.. Erst wenn diese Themen sorgfältig behandelt wurden und ein strategischer Plan erstellt ist, ist das Unternehmen für die Übertragung bereit.

Erst zu diesem Zeitpunkt kann der Käufer oder „Nachfolger“, der das Unternehmen übernehmen soll, den zukünftigen Wert des Betriebes abschätzen.

## **11. Vergessen Sie nicht auf die Nachfolger!**

Der „Nachfolger“, der das Unternehmen übernehmen soll, muss unbedingt in den Prozess mit einbezogen werden. Der Nachfolger hat kein entsprechendes Netzwerk, das sollte nicht vergessen werden. Wir haben mit einer Gruppe von Nachfolgern ein Ausbildungs- und Vernetzungsprogramm begonnen. Sie alle waren in der gleichen Situation. Sie erhielten Schulungen in den Bereichen IT, Wirtschaft, Produktionsplanung, Vertrieb und Marketing, besonders wichtig war es aber, Netzwerke mit anderen zukünftigen Unternehmern in der gleichen Lage zu schaffen.

Vergessen Sie nicht: Eine Unternehmensübertragung kann ERST DANN als erfolgreich bezeichnet werden, wenn das Unternehmen unter dem neuen Inhaber erfolgreich arbeitet.

Wie schon in Punkt 1 erwähnt, ist es von grundlegender Bedeutung, aktiv an die KMU heranzutreten. Da die Geldmittel des hier beschriebenen Projekts im Jahr 2001 erschöpft waren, sind wir im Augenblick in einer defensiven Phase, in der wir nur die Unternehmen unterstützen können, die von sich aus an uns heran treten. Das ist eine völlig neue Situation. Wir haben von uns aus etwa 80 Unternehmen pro Jahr angesprochen, jetzt kontaktieren uns aber nur 3-5 Unternehmen pro Jahr.

Die Informationen über unser Projekt werden auch an andere Regionen in Dänemark weitergegeben. Wir freuen uns, dass die lokalen Wirtschaftsgremien in anderen Gegenden unsere Erfahrungen nützen.

# Marc Kikkert

Vereniging Kamers van Koophandel, Niederlande

## Der mehrfache Zugang der niederländischen Kammern

### 1. Einleitung

Große Unternehmen haben das nötige Volumen, um neuen Herausforderungen mit ihrer eigenen Organisation zu begegnen. Es gibt in den Niederlanden aber auch etwa 650.000 Klein- und Mittelbetriebe (KMU) mit einer Belegschaft von weniger als 20 Mitarbeitern. Diese Unternehmen haben weder die nötige Erfahrung noch die entsprechende Mitarbeiterzahl, die es ihnen erlauben würde, alle Probleme selbst zu lösen. Eine Untersuchung über das Problemlösungsverhalten dieser Unternehmer hat gezeigt, dass sie meist zuerst Freunde, ihre Unternehmerkollegen und ihre Steuerberater befragen, die Handelskammer liegt als Ansprechpartner knapp dahinter.

Inhaber von Klein- und Mittelbetrieben (KMU) finden es immer schwieriger, ihre Unternehmen zu betreiben. Sie müssen ihre Aufmerksamkeit einer ständig wachsenden Anzahl von Themen zuwenden. Gesetzesänderungen im Bereich des Sozial- und Steuerrechts, zunehmende Globalisierung, die wachsende Bedeutung der Informationstechnologie, ein ständig steigendes Haftungsrisiko und verschwimmende Grenzen zwischen den einzelnen Industriebereichen sind Beispiele für die vielen Themen, mit denen Unternehmer heute fertig werden müssen.

In einem transparenten Markt wüssten KMU ohne große Schwierigkeiten, an wen sie sich mit Ihren jeweiligen Problemen wenden können. Eine Organisation wie die Handelskammer hätte dabei wohl nur eine eingeschränkte (gesellschaftliche) Rolle zu spielen. In der Praxis ist der Markt allerdings alles andere als transparent, kleine Unternehmen wissen aber, dass sie sich an ihre lokale Handelskammer wenden können. Sobald sie das getan haben, stellt die Handelskammer sicher, dass das im Markt vorhandene Wissen zugänglich gemacht und den Unternehmern zur Verfügung gestellt wird.

Die Handelskammer ist für niederländische Unternehmen ein einmaliger Informationslieferant, denn es gibt niemanden anderen, der ein dermaßen umfassendes, kompaktes und unabhängiges Servicepaket bereithält. Natürlich gibt es in jedem Teilbereich auch andere Anbieter, allerdings versucht die Handelskammer jeweils nur, die Leistungen der privaten Anbieter zu ergänzen. Die Handelskammer steht also mit dem Markt nicht im Wettstreit, sondern erleichtert den Zugang zum Markt.

## **2. „Ihr logischer Ansprechpartner“ – Ausgangsbasis der niederländischen Kammern**

Wir möchten zuallererst darauf hinweisen, dass die Handelskammer in dem Ansatz „Ihr logischer Ansprechpartner“ ein langfristiges Vorhaben sieht. Ziel ist es, Unternehmern klar zu machen, dass sie sich mit jeder möglichen Frage immer zuerst an ihre lokale Handelskammer wenden können. Diese Fragen können alle Themen von der Gründung eines Unternehmens bis zu seiner Übertragung betreffen.

Ist der Unternehmer mit der erhaltenen Information und der Unterstützung seitens der Handelskammer in der Gründungsphase des Unternehmens zufrieden, so wird er sich aller Wahrscheinlichkeit nach wieder an seine Kammer wenden, wenn er später mit anderen Fragen/Problemen konfrontiert ist. Mögliche Beispiele dafür sind: Der Unternehmer braucht Auskunft oder Unterstützung hinsichtlich der Anstellung eines ersten Mitarbeiters, hinsichtlich einer Geschäftstätigkeit im Ausland (Import/Export), hinsichtlich spezieller Gesetze oder wenn er sein Unternehmen verkaufen möchte.

Außerdem wird er vielleicht anderen Unternehmern über seine positiven Erfahrungen mit der Kammer berichten. Aus diesem Grunde versuchen die Handelskammern alle Unternehmer über diesen umfassenden Zugang zu erreichen und nicht so sehr, die einzelnen Unternehmer genau dann ausfindig zu machen und anzusprechen, wenn die Zeit für den Verkauf ihrer Unternehmen gekommen ist (das erscheint/ist unmöglich).

## **3. Beschreibung der Aktivitäten im Bereich der Unternehmensübertragung**

Die Kammer hat diesen Prozess in 4 Stadien gegliedert und geht bei Unternehmensübertragungen wie folgt vor:

- 1. Stadium: Identifizierung**
- 2. Stadium: Bewusstseinsbildung**
- 3. Stadium: Status quo/Orientierung**
- 4. Stadium: Lösungsvorschläge**

### **1. Stadium: Identifizierung**

#### **Marktstudien**

Die Handelskammern kennen die verschiedenen Marktstudien, die zum Thema Unternehmensübertragungen gemacht werden. Im Jahre 2001 führten sie eine eigene Studie über die voraussichtliche Anzahl von Übertragungen in den Niederlanden durch. Demnach stehen landesweit im Verlauf der nächsten 5 Jahre 90.000 der 650.000 Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern zur Übertragung oder Schließung an. Die Studie zeigte auch, dass Unternehmer nicht genau wissen, an wen sie sich während der Übertragung ihrer Unternehmen wenden können, wenn sie Rat, Schlichtungsdienste oder Unterstützung brauchen.

## **Änderungen und Auswirkungen von Gesetzen & Gesetzgebung genau verfolgen**

Die Handelskammer informiert die Unternehmer laufend über Änderungen von Gesetzen und Vorschriften und überträgt diese Änderungen auf die jeweilige Unternehmenssituation. Wenn die Regierung Gesetzesänderungen macht, Verwaltungs- und Steuerbelastungen vermindert, Verfahren vereinfacht oder die Erbschaftssteuer verringert, so muss das den Unternehmern in einer ihnen verständlichen Sprache zur Kenntnis gebracht werden, damit sie genau wissen, welche Auswirkungen diese Veränderungen für sie haben werden.

## **2. Stadium: Bewusstseinsbildung**

Zielgruppe

Unsere Zielgruppe sind eigentlich alle Unternehmer, ist doch eine Unternehmensübertragung etwas, das in jeder Phase des Lebenszyklus eines Unternehmens aktuell werden kann:

- ein Unternehmer kann seine Tätigkeit aufnehmen, indem er ein bestehendes Unternehmen kauft (management buy in oder buy out);
- er kann durch den Kauf eines Unternehmens expandieren;
- er kann der Verkäufer sein.

## **Bewusstseinsbildende Maßnahmen**

*Es werden verschiedene Möglichkeiten genutzt, um Unternehmer darauf aufmerksam zu machen, dass eine Unternehmensübertragung langfristig und sorgfältig vorbereitet werden muss:*

- Kammerzeitung ('De Kamerkrant') – monatliche Leserschaft: 400.000
- PR-Kampagne in nationalen Medien
- (Bildungs-) Fernsehen
- Kammer-Website ([www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)) - über 120.000 Besucher pro Monat
- Der Auskunftsdienst wird mit den nötigen Hilfsmitteln (Datenbanken) und Fähigkeiten (Aus- und Weiterbildung) ausgestattet, die es ihm möglich machen, die Unternehmer zu informieren und sinnvoll zu unterstützen.
- Angebot an Seminaren, Handbüchern, Broschüren, Downloads (im Stadium der Lösungsvorschläge)

Alle Zugänge vermitteln dem Unternehmer dieselbe Botschaft:

“Eerst even langs je Kamer van Koophandel”

[Gehen Sie zuerst zu ihrer Handelskammer vor Ort].

## **3. Stadium: Status quo/Orientierung**

Sobald sich der Unternehmer dessen bewusst ist, dass er für die Übertragung zusätzliche Informationen und eine sorgfältige Vorbereitung benötigt, bietet die Kammer über die Website Unterstützung an und stellt das regionale Kammernetzwerk zur Verfügung.

### **Die Website**

Der Unternehmer kann sich auf der Website der Kammer über ein breit gefächertes Spektrum an Wirtschaftsthemen informieren. Zusätzlich dazu kann er über die Website auch Termine für Informationsgespräche vereinbaren, sich zu Seminaren anmelden, Bücher bestellen oder Broschüren downloaden.

### **Die Kammer selbst**

Der Unternehmer kann aber zum Einholen der ersten Informationen auch direkt in die nächstgelegene Handelskammer gehen. In dieser Orientierungsphase bieten die Kammern Informationsgespräche, Seminare und Unterlagen an, die allesamt das Ziel haben, dem Unternehmer den richtigen Weg zu weisen.

## **4. Stadium: Lösungsvorschläge**

### **“Basisberatung”**

Bei der Erstellung des Status quo und in der Vorbereitungsphase weisen die Handelskammern den Unternehmer darauf hin, dass er professionelle Unterstützung braucht. Die Kammern bieten diese Leistungen nicht selbst an, sondern weisen ihre Kunden in die richtige Richtung. Die Handelskammer bietet direkten und unmittelbaren Zugang zu Angeboten von Banken, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Wirtschaftsberatern. Auf diese Weise sind die Handelskammern für Unternehmer so etwas wie ein „Hausarzt“, der KMU eine allgemeine Grundberatung anbietet.

Auf nationaler Ebene bestehen verschiedene Verträge mit den von uns unterstützten Unternehmen, die in allen Regionen arbeiten und vertreten sind. Von diesen Unternehmen erhalten wir regelmäßiges Feedback. Wir glauben, dass wir in Zukunft zusätzliche Dienstleistungen vertraglich in das Gesamtpaket aufnehmen können.

- Derzeit kontaktieren die Kammern verschiedene Unternehmer um zu eruieren, ob sie mit den von uns empfohlenen Dienstleistern zufrieden sind.
- Auf regionaler Ebene gibt es ein sehr enges persönliches Netzwerk an Kontakten mit regionalen Banken, Wirtschaftsprüfern und Beratern.

### **“Ondernemingsbeurs”**

Um den Markt für Unternehmensübertragungen transparenter zu gestalten, haben die Kammern den sog. Ondernemingsbeurs ([www.ondernemingsbeurs.nl](http://www.ondernemingsbeurs.nl)) ins Leben gerufen, eine marktähnliche Datenbank für Käufer und Verkäufer von Unternehmen in den Niederlanden. Alle Banken, Wirtschaftsprüfer und Berater, die sich mit dem Bereich Unternehmensübertragung befassen, können auf diese Datenbank zugreifen.

#### **4. Das Netz der niederländischen Handelskammern**

##### **Die Kammer: immer in Ihrer Nähe**

In den Niederlanden gibt es 21 Handelskammern mit 56 Büros. Auf diese Weise ist das Netz der Kammern stark regionalisiert, immer in der Nähe des Unternehmers. Jede Handelskammer weiß, was in der Region vor sich geht, und der Unternehmer ist in der Lage, seine Kammer einfach und rasch zu kontaktieren.

##### **Vorteile einer regionalen Organisation**

Der Großteil der Informationen ist auf nationaler Ebene zusammengestellt, da die meisten Themen für alle Regionen gleich sind. Auch die Produkte, die auf die Unterstützung der Unternehmer abzielen, werden überall angeboten. Zusätzlich dazu gibt es spezielle regionale Produkte, die sich mit regionalen Themen auseinandersetzen:

- Die nationale Website ([www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)) hat auch Bereiche mit regionalen Inhalten.
- Der Kamerkrant bringt nationale und regionale Berichte. Nationale Nachrichten können beispielsweise durch ein Interview mit einem in der Region ansässigen Unternehmer regionalisiert werden.
- Die Seminare befassen sich immer mit denselben (auf nationaler Ebene entwickelten) Themen, werden aber mit lokalen Partnern organisiert.

Der VVK erleichtert die Organisation auf nationaler Ebene

Der VVK (der Verband der Handelskammern) ist ein Gremium der Zusammenarbeit und hat eine wichtige Koordinationsfunktion. Die Aufgaben des VVK umfassen:

- Erstellung von Marketing-/Kommunikationstoolkits für die regionalen Kammern;
- Verfassen von Artikeln für die Zeitschriften der regionalen Kammern (De Kamerkrant);
- Informationsangebote (Seminare, Bücher, Handbücher, Broschüren);
- Erstellung und Betreuung produktspezifischer Datenbanken;
- Erstellung, Hosten und Betreuung der kammerinternen Website;
- Erarbeitung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für das Auskunftspersonal.

##### ***Die Rolle des VVK im Bereich der Aus- und Weiterbildung***

Der VVK hat für die 500 Mitarbeiter des Informationsdienstes der Kammer über 60 verschiedene bedarfsspezifische Ausbildungsprogramme entwickelt. Sie alle befassen sich mit der Vermittlung von Spezialwissen und –fähigkeiten. Fast täglich finden Ausbildungsprogramme für Gruppen von Kammermitarbeitern statt. Nicht fachspezifische Kurse werden von allgemein (kommerziell) verfügbaren Anbietern zugekauft.

Sobald die von der Kammer angebotenen Produkte und Leistungen geändert werden, wird das Ausbildungsprogramm entsprechend angepasst. Außerdem geben die Kammern selbst auf Grund der von ihnen durchgeführten individuellen Mitarbeiterbewertungen bekannt, wenn Ausbildungsprogramme ergänzt oder neue geschaffen werden sollten. Der Projektmanager für Unternehmensübertragungen arbeitet zu diesem Zweck eng mit dem Ausbildungsleiter des VVK zusammen.

## **5. Warum ist dieser Ansatz „good practice“?**

Wie schon zu Beginn erwähnt, glauben wir, dass das System des logischen Ansprechpartners und der langfristige Ansatz „good practice“ sind.

- Es muss eine Organisation geben, an die sich ein Unternehmer anfänglich wenden kann, wenn er Informationen hinsichtlich seines Betriebes sucht.
- Die Organisation arbeitet auf nationaler Ebene zusammen, ist dort koordiniert, hat aber ein regionales Netzwerk mit vielen Büros (in der Nähe des Unternehmers).
- Die Organisation entwickelt auf nationaler Ebene Produkte und Dienstleistungen, jede Region hat aber ihre regionalen Varianten.
- Die Organisation arbeitet als Generalist und verweist jeweils auf Experten.
- Die Organisation verfügt über verschiedene Kommunikationskanäle auf verschiedenen Ebenen und mit verschiedenen Zielen, die alle auf die Unternehmer ausgerichtet sind.

## **6. Ergebnisse, die den Erfolg des gewählten Ansatzes unterstreichen**

Die greifbaren Ergebnisse sind messbare Zahlen, die zeigen, dass sich Jahr für Jahr mehr Unternehmer an die Handelskammer um Informationen oder Unterstützung wenden:

- Steigende Besucherzahlen auf kvk.nl (derzeit über 120.000/Monat)
- Wachsende Leserschaft des Kamerkrant (derzeit über 400.000/Monat)
- Steigende Besucherzahlen in den regionalen Kammern
- Steigende Anzahl von Seminarteilnehmern (derzeit über 35.000/Jahr)
- Steigende Anzahl von verkauften Produkten (Handbücher, Publikationen, Downloads aus dem Internet)

Die Marktuntersuchungen zeigen, dass im Vergleich zu vor einigen Jahren, eine immer größer werdende Zahl von Unternehmern mit den von den Handelskammern angebotenen Leistungen und Produkten zufrieden sind.

## **7. Zusammenfassung und Empfehlungen**

Unternehmer brauchen einen umfassenden Ansatz, der Problembewusstsein schafft, in der Orientierungsphase die richtigen Hinweise bietet, und es ihnen ermöglicht, gemeinsam mit den Banken, Wirtschaftsfachleuten und Beratern die richtigen Schritte zu setzen. Für Unternehmer ist es auch wichtig, über

Änderungen von Gesetzen und Vorschriften, die sie betreffen könnten, auf dem Laufenden gehalten zu werden.

Es ist für Unternehmer von Vorteil, eine einzige unabhängige Organisation ansprechen können, die sie mit Basisinformationen versorgt, ihnen Daten über verschiedene Anbieter zur Verfügung stellt und die entsprechende Kontakte herstellt.

### **Organisatorische Auswirkungen**

- Die Mitarbeiter müssen kombinierte Produkt- und Leistungspakete anbieten können.
- Eine Produkt- und Leistungsdatenbank ist ein unbedingt erforderliches Hilfsmittel.
- Produkte und Leistungen müssen von nationalen Produktteams entwickelt und verwaltet werden.
- Die Mitarbeiter müssen ausgebildet sein (Fachwissen und Beratungserfahrung).
- Um Kontakte zwischen Unternehmern und Banken, Wirtschaftsfachleuten und Beratern herstellen zu können, brauchen die Kammern zu den verschiedenen Anbietern auf nationaler und regionaler Ebene gute Verbindungen. Die Wahl des Anbieters bleibt dann dem jeweiligen Unternehmer überlassen.



# David Gourarie

Club des Cédants et Repreneurs d'affaires (CRA), Frankreich

Unternehmensübertragung: Vorgangsweise und Ergebnisse der Arbeit eines Verbandes von freiwillig tätigen Unternehmern seit 1985

## KURZPRÄSENTATION DER SENSIBILISIERUNGSMASSNAHMEN

### 1. DER ALLGEMEINE KONTEXT

- **Der "Markt" für Unternehmensübertragungen**

Unternehmensstruktur in Frankreich, nach Größe gereiht (Anhang 1)

- Betriebe mit weniger als 49 Mitarbeitern werden zumeist von Einzelpersonen übernommen, größere Betriebe häufiger von Banken
- Von den 460 000 Betrieben mit weniger als 49 Mitarbeitern wissen wir, dass etwa:
  - Die Hälfte der Unternehmer älter als 55 Jahre sind
  - Ein Viertel davon angibt, über keine Übertragungsoption zu verfügen.

- **Wer ist auf dem Gebiet der Unternehmensübertragungen tätig?**

- Der Markt ist diffus, uneinheitlich, schlecht organisiert, unüberschaubar, ungeregelt, und weist zahlreiche Beteiligte und Mitwirkende auf.
- Wie und wo sind für eine Übertragung geeignete Betriebe zu finden? (Anhang 2).

### 2. DER NATIONALE VERBAND – C. R. A. – PRÄSENTATION

#### **"Nationaler Verband für Unternehmensübertragungen"**

- **Der Verband ist nicht gewinnorientiert**
- **Er wurde 1985 gegründet**
- **Er wird heute von etwa hundert freiwillig tätigen Unternehmern geführt**
- **Ziele**  
Förderung und Erleichterung der Kontakte zwischen übertragungswilligen Unternehmern und jenen, die übernahmefähige Betriebe suchen, mit dem Ziel Arbeitsplätze zu erhalten und zu fördern.
- **Drei Mitgliederkategorien**  
"Übergeber" – "Übernehmer" – "Experten"
- **33 Regionaldelegationen in Frankreich (landesweite Vernetzung)**

- **Enge formelle und informelle Kontakte**
- **Besonderheiten**
  - Absolute Vertraulichkeit (funktioniert über Code )
  - Beitritt nach persönlichem Gespräch mit Terminvereinbarung
  - Zahlung eines Jahresbeitrags
  - Keine Provision, kein Honorar für erfolgreiche Abwicklung
- **Dienstleistungen für Mitglieder**
  - Monatliche Information über die neuen Übertragungsangebote
  - Verbandsinterne Berater stehen zur Verfügung (Betreuer) und personenbezogene Kontakte werden hergestellt
  - Unterstützung übergabewilliger Unternehmer bei der Erstellung der Unterlagen
  - Website ( Real-Time-Zugang zu den Angebotsdateien )
  - Monatliche Treffen der Mitglieder
  - Organisation und Animation kleiner Arbeitsgruppen für Übernehmer, um die Übergabeunterlagen gemeinsam zu prüfen
  - Ausbildungsseminare für Betriebsübernahmen ("Werkzeugkasten") im Zeitraum von 4 aufeinander folgenden Wochen.

- **GRUNDÜBERLEGUNG**

**"Jeder Unternehmer wird einmal seinen Betrieb übergeben"**

- a) Wir halten es für unerlässlich, zu betonen, dass jeder Unternehmer sich eines Tages um seine Nachfolge kümmern muss, dass dies ein unumgänglicher natürlicher Vorgang ist ... und je früher er diesbezügliche Überlegungen anstellt, desto besser.

Wir meinen, dass es sich dabei um eine unternehmerische Maßnahme handelt, deren Ziel es nicht ist, "den Betrieb zu retten", sondern ihn weiterzuentwickeln und seinen Bestand zu sichern.

Wir denken, dass es sich hier nicht um eine Altersfrage handelt, dass auch die "Jungen" sensibilisiert und dabei unterstützt werden müssen, sich auf zwei Schlüsselvorgänge vorzubereiten: **Den Erwerb und die Übernahme.**

- b) Wir glauben fest an die Regionalentwicklung in Frankreich und Europa im Sinne der Förderung der Unternehmensübertragungen.

Eine Region, die es verabsäumt, ihre Unternehmen und Wirtschaftstreibenden zu unterstützen, kann sich nicht weiterentwickeln (Abwanderung von Aktivitäten und Verlust regionaler Wirtschaftszentren).

### 3. UNSERE REGIONALEN SENSIBILISIERUNGSPROGRAMME

- **Die Rolle der regionalen Delegationen (Adressen – Anhang 3)**  
Deren Mitglieder, ehemalige Unternehmer in der jeweiligen Region, nutzen ihre bestehenden Beziehungen, nehmen an zahlreichen Zusammenkünften, Treffen, sowie insgesamt an dem Wirtschaftsleben der Region teil.
- **Die landesweite Vernetzung des C.R.A.**  
Enge und personenbezogene Kontakte bestehen beispielsweise:
  - Mit den "Institutionen" (Handelskammer, Arbeitgeberverband -MEDEF, Regionalverwaltungen, ... )
  - Den Absolventenverbänden der "*Grandes Ecoles*" (Technik und Management), etc...
- **Die nationale und die regionale Presse**  
Unser Vertreter für Kommunikation wird von den Regionaldelegationen unterstützt und gewährleistet ständige Verbindungen mit Informationsträgern und Medien (Beispiele – Anhang 4)
- **Vorträge und Fachmessen**  
Der Verband nimmt alle Anfragen für "Präsentationen zur Sensibilisierung" wahr, er führt Präsentationen im Rahmen von Messen durch (Beispiel – Anhang 5 - Unternehmermesse) und bietet unterschiedlichen Organisationen Vorträge an, mit dem erklärten Ziel, das Thema "Übernahme – Übertragung" besser bekannt zu machen.

### 4. SENSIBILISIERUNGSMASSNAHMEN FÜR ÜBERGABEWILLIGE UNTERNEHMER

Eines der Kommunikationsprobleme liegt darin, dass es keine Dateien von "übergabewilligen" Unternehmern gibt.

Parallel zu Artikeln in den landesweiten und regionalen Zeitungen, mit "allgemeinen Aufrufen zur Übertragung" werden drei Programme auf Grundlage der durch Zusammenarbeit zugänglichen Dateien abgewickelt, da der Kauf von Adressenlisten kostspielig und für einen Verband wie den unseren nicht möglich ist.

- **Aufruf durch "attraktive" Themen:**  
 In Zusammenarbeit mit einer regionalen Institution, die über Adressen der in der Region ansässigen Betriebe verfügt, organisieren wir über Einladung Veranstaltungen (Treffen) und bieten themenbezogene Programme an:  
  
 Beispiel: "Effiziente Gebarung des Betriebsvermögens sowie des eigenen Vermögens" mit Beteiligung eines fachkompetenten Vortragenden und einer "regional oder national bekannten Persönlichkeit", um Teilnehmer anzulocken.
- **Doppelte Zielsetzung :**  
 Gegenseitiges Kennen lernen, um die "Nacharbeit" zu erleichtern (ein weiteres Treffen zu ermöglichen), konkrete Informationen zu bieten: "So habe ich es gemacht ... Erfahrungsberichte", die weit mehr geschätzt werden als theoretische Beiträge ...
- **Zielgerichtete Kontaktaufnahmen "Übertragung – Übernahme – Übergabe"**  
 In Zusammenarbeit der Beteiligten werden häufig kombinierte Programme auf regionaler Basis abgewickelt:

  - Mailing  
 "Haben Sie Probleme bei der Übertragung Ihres Betriebs?" ...
  - Telefonkontakte  
 mit dem Ziel, einen Termin für ein persönliches Gespräch zu vereinbaren, es ist aber schwierig, an die Unternehmer heranzukommen.
  - Themenbezogene Treffen  
 In unmittelbarem Zusammenhang mit der Übergabe.
- **Projekt für ein Ausbildungsprogramm für übergabewillige Unternehmer:**  
 Mit wachsender Bereitschaft zur Unternehmensübertragung wächst auch das Bedürfnis, zu verstehen und zu wissen "was zu tun ist", um die steuerliche Belastung zu reduzieren, die Übertragung des Erbes zu erleichtern und das Überleben des Betriebs tatsächlich zu sichern.

## 5. SENSIBILISIERUNG – POTENTIELLER – ÜBERNAHMEWILLIGER UNTERNEHMER

Wenn man den bestehenden Statistiken Glauben schenkt, dann verfügt unser Land über keine ausreichende Anzahl "potentieller Übernehmer", um die Aufrechterhaltung der bestehenden Wirtschaftstätigkeit zu gewährleisten (kleine und mittlere Betriebe)

Insgesamt versuchen wir, die theoretisch interessierte "Öffentlichkeit" davon zu informieren, dass es die Möglichkeit der Betriebsübernahme gibt, und welche Vorteile sie bietet. Wir versuchen, in den Informationsbulletins diverser Verbände präsent zu sein (an den Fachuniversitäten, durch Plakataktionen, durch Dokumentationen – Beispiel in Anhang 5), durch Hinweise auf den Formularen für Arbeitssuchende etc. ...

Neben diesen wiederholt eingesetzten Informationsmitteln haben wir zwei ständig eingesetzte Stoßlinien entwickelt und im Einsatz:

- **Treffen mit dem Ziel der Präsentation/Sensibilisierung für Betriebsübernahmen** (siehe Anhang 6)  
Diese dreistündigen Treffen mit dem Ziel, Interesse für Betriebsübernahmen und deren Zielsetzungen zu wecken, finden weithin Anklang und werden ständig nachgefragt (Beispiel – Anhang 7), etwa dreißig Treffen fanden in PARIS sowie in der Provinz statt, wobei jeweils 15 bis 50 Personen teilnehmen.
- **Ausbildungszyklen für Betriebsübernahmen**  
Dieses im Oktober 1994 erstmals aufgenommene Programm wurde nun zum 26. Mal aktualisiert und erreichte dank vermehrter "Mundpropaganda" etwa 450 leitende Angestellte (Anhang 8).

Das Programm umfasst 28 pädagogische Module, die in chronologischer Abfolge auf 4 Wochen aufgeteilt sind, und den Teilnehmern den "Werkzeugkasten" bieten, den sie benötigen, um eine Betriebsübernahme erfolgreich beginnen und abwickeln zu können.

## 6. ZUSAMMENFASSUNG

- Hunderte übergabewillige Unternehmer, mit denen der C.R.A. verhandelt hat, viele hunderte potentielle Übernehmer, mit denen Interviews geführt wurden, dutzende "Experten", mit

denen er die Situation ausgelotet hat, haben es ermöglicht, die Bedürfnisse der Beteiligten zu erkennen und von bisher wenig genutzten Erfahrungen umfassend zu profitieren.

- In unserem Land haben die "Betriebsübernahmen" im Vergleich zu den "Unternehmensgründungen" noch nicht den erwünschten Bekanntheitsgrad und auch nicht das erforderliche Interesse der öffentlichen Hand erreicht.
- Die Inkohärenz dieses Marktes begünstigt keineswegs die Mobilisierung der erforderlichen Partnerschaften.
- Unsere Spielregeln müssen an das europäische Niveau angeglichen werden. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern sind derzeit noch sehr groß, und dies beeinträchtigt die Zusammenarbeit, also die Übertragung, Übergabe oder Übernahme zwischen Klein- und Mittelbetrieben in ganz Europa.
- Da die "Jungen dynamisch sind" denken wir weiters, dass es erstrebenswert wäre, ihnen bei der professionellen Vorbereitung der Betriebsübernahme oder -übergabe zu helfen.
- Schließlich hoffen wir, dass die im Rahmen dieses Kongresses geschilderten Erfahrungen die öffentliche Hand in unseren Ländern so beeinflussen, dass die Gesetze an die Bedürfnisse der KMU angepasst werden, damit die Arbeitsplätze erhalten und gefördert werden können.

# Toni Brunello

StudioCentroVeneto Vicenza, Italien

## Das Laboratorium auf Grundlage vom Kit.brunello

- (1) Das **Laboratorium** auf Grundlage vom **Kit.brunello** ist ein ausgefeiltes Instrumentarium, das auf die **Beherrschung der Prozesse des Unternehmensübergangs** sowohl durch die einzelnen KMU's als auch durch lokale Einrichtungen zielt. Es handelt sich um eine offene, in ständiger Evolution befindliche Formel und wurde in unterschiedlichen Situationen mit einigen Veränderungen experimentiert. Der gewählte Leitfaden für die Präsentation ist eine konkrete Erfahrung, die als eine **Komplettversion** definiert werden kann, nämlich das in der Toskana von Unioncamere, dem Dachverband der italienischen Handelskammern organisierten *Progetto Germogli (Projekt Sprosse)*. Weil wir es für interessant halten, auch Hinweise über ähnlich konkrete Erfahrungen zu geben, wird ebenfalls eine Tabelle mit den Veränderungen zum Thema *Laboratorium* (\*) vorgestellt.
- (2) Der Unternehmensübergang ist objektiv ein Problem sowohl des einzelnen Unternehmens als auch derjenigen, die wir *Institutionen* (private und öffentliche Verbände und Einrichtungen) nennen. Deshalb kann es als ein **zweiseitiges Problem** definiert werden.
- (3) Die **einzelnen Unternehmen** müssen zum richtigen Zeitpunkt die Notwendigkeit der eigenen **Kontinuität** planen.
- (4) Die **lokalen Institutionen** sollten agieren, um die **Verschwendung** von unternehmerischer Energie und Arbeitsplätzen zu **vermeiden**.
- (5) Leider scheinen weder die einzelnen Unternehmer noch die Institutionen sich dieser **schwierigen und dringenden Herausforderung** bewusst zu sein.
- (6) Eine erste Antwort auf die Herausforderung sowohl auf der Ebene des Unternehmens als auch der Institutionen kann ein **gezieltes Projekt** sein, wie es von dem hier vorgestellten Beispiel an "best practice" vorgeschlagen wird, also dem **Laboratorium** auf Grundlage vom **Kit.brunello**. Die Grundlage - der **Kit.brunello** ([www.kit.brunello.net](http://www.kit.brunello.net)) - ist selbst ein Beispiel für "best practice".
- (7) Zur Verdeutlichung möchten wir kurz den **Kit.brunello** vorstellen, ein interaktives Werkzeug, das sich seit 2000 in fünf Sprachen auf der Internet-Seite der EU befindet:  
([http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm)). Die Gebrauchsanleitung besteht aus etwa 100 Fragen, die die Prozesse beim Unternehmensübergang betreffen.

Sie zielt darauf,

- **ein personalisiertes Profil der spezifischen Probleme des einzelnen Unternehmens in der Übergangsphase herauszuarbeiten.**

- Wenn gleichzeitig mit demselben Instrument (Kit.brunello) mehrere KMU's analysiert und die Daten korrekt in einem (neutralen)

Gesamtrahmen zusammengefasst werden, kann man auch

- **eine Vorstellung der Gesamtsituation einer Unternehmensgruppe erhalten.**

Diese Gesamtergebnisse können unter Berücksichtigung des Datenschutzes nützlich sein als Grundlage für Maßnahmen im Bereich der Kommunikation und Wirtschaftsförderung einer bestimmten Region.

Die Erfahrung zeigt, dass damit das Interesse an Problemen des Unternehmensübergangs in einer bestimmten Region erhöht werden kann.

Der **Kit.brunello** ist Grundlage für viele, unterschiedlich ausgelegte Maßnahmen vor allem in Italien gewesen.

(8) Das Interview auf Grundlage vom **Kit.brunello** erlaubt dem Unternehmer, Stärken und Schwachstellen seiner spezifischen Situation mit dem exakten Ziel zu verstehen,

- **die Übergangsprozesse ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT zu steuern.**

- **Wie ist die Gebrauchsanleitung aufgebaut? In vier individualisierten Phasen:**

- a. Selbstbildnis (*Identikit*)

- b. Allgemeine Beschreibung der Situation zum Zweck des Übergangs

- c. Planung des Übergangs

- d. Überwachung des Übergangs.

(9) Die gestellten Fragen sind darauf fokussiert, dass dem Unternehmen (bzw. wer interessiert ist) dabei geholfen wird, die kritischen Punkte herauszufinden, um die Beherrschung des Übergangs

- **sowohl unter strategischer**

- **als auch unter taktische Sichtweise**

zu beherrschen.

Der Fragenbaum analysiert die folgenden Bereiche:

- Kontinuität der externen und internen Leadership

- Legale, (notarielle), fiskalische Aspekte

- Finanzielle, vermögens- und versicherungstechnische Aspekte

- Leitungs- und Organisationsaspekte

- Emotionale und mit der Familie verbunden Aspekte.

**Die spezifischen Fragen haben einen allgemeinen Charakter, um auch an Länder mit unterschiedlicher Rechtsprechung angepasst werden zu können.**

(10) Während die einzelnen KMU's eine

- **personalisierte Beschreibung des eigenen Unternehmens** erhalten, können auf der anderen Seite **die Institutionen** ein

- **allgemeines Profil der spezifischen Situation vor Ort** erhalten. das sich auf die ganze, im spezifischen **Lab project** eingebundene örtliche Unternehmensgruppe bezieht.
- (11) **Der *Kit.brunello* ist der Link zwischen den privaten und institutionellen Bedürfnissen.**
- (12) Die allgemeinen Ergebnisse können nützlich sein (unter Beachtung der Vorschriften zum Datenschutz), um als Grundlage für
  - **Maßnahmen der Kommunikation**
  - **Verbesserung des Kenntnisstandes** und
  - **Wirtschaftsförderung**
 in einem bestimmten Gebiet zu dienen.
- (13) Kommen wir jetzt zum eigentlichen **Laboratorium auf Grundlage des *Kit.brunello***, das sich wie folgt gliedert.
  - Es kann von unterschiedlichen sozialen Akteuren initiiert, gesponsert und/oder angewendet werden:
    - öffentliche Verwaltungen
    - Industrie- und Handelskammern
    - Arbeitgebervertretungen
    - andere Organe.
  - es bedarf einer mittel-langfristigen Praxis (4-12 Monate)
  - miteinander abgestimmt sieht es folgende unterschiedlichen Phasen vor:
    - **Anregung des Grundkenntnisstandes und Verbreitung**
    - **Forschung, Kommunikation und Sensibilisierung über den Übergang**
    - **Weiterbildung, Assistenz, Beratung für die einzelnen KMU's und/oder für die Institutionen**
- (14) Das **Laboratorium auf Grundlage des *Kit.brunello*** ist in Italien zum ersten Mal vom **Atelier StudioCentroVeneto für den Unternehmensübergang** mit einigen führenden Handelskammern in Italien in Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmensvertretungen (KMU) geplant und experimentiert worden. Wie schon gesagt, ist das hier präsentierte Projekt ***Germogli (Sprosse)*** in der Toskana von Unioncamere, dem italienischen Dachverband der Industrie- und Handelskammern, realisiert worden.
- (15) Die alle in ***Germogli (Sprosse)*** experimentierten **Etappen des Lab. Project**, sind folgende:
- (16)
 

1. Untersuchung	der Situation der örtlichen KMU's
2. Öffentliche Präsentation	der Untersuchungsergebnisse
3. Kurzseminar	zur Sensibilisierung potentieller <b>Akteure</b>
4. Weiterbildungsmaßnahmen	für KMU-Unternehmen
5. Personalisierte Assistenz	<b>Beratung</b> für die Teilnehmer
6. Autoanalyse unter Zuhilfenahme des <i>Kit.brunello</i>	für die einzelnen KMU's
7. Statistischer Rahmen	über die Situation der betroffenen Unternehmensgruppe

- |    |                            |  |
|----|----------------------------|--|
| 8. | Verbreitung der Kenntnisse | Seminare, Pressekonferenz, Information                     |
| 9. | Beobachtungsgremium        | für eine permanente Bekanntmachung und eine Internetseite. |
- (17) **Die Stärken des *Lab project* sind:**
- |    |                           |  |
|----|---------------------------|--|
| 1. | Untersuchung:             | - Beginn einer systematischen örtlichen Analyse          |
| 2. | öffentliche Präsentation  | - Einbeziehung von Publikum und Vermittlern              |
| 3. | Sensibilisierungsseminar  | - Kontakt zu potentiellen Teilnehmern                    |
| 4. | Weiterbildungsmaßnahmen   | - Konkrete Weiterbildung für eine Startgruppe (20 KMU's) |
| 5. | Personalisierte Beratung: | - Beginn von Assistenz einiger kritischer Unternehmen    |
- (18)
- |    |                              |  |
|----|------------------------------|--|
| 6. | Autoanalyse mit Kit.brunello | - die kritischen Punkte der einzelnen Unternehmen werden auf den Punkt gebracht  |
| 7. | Statistischer Rahmen:        | - Gruppenbedarf wird herausgearbeitet er ist ein grundlegendes Instrument, um gezielte Maßnahmen zu planen, die unterstützend wirken und systemorientiert sind |
| 8. | Verbreitung:                 | - Seminare, Pressekonferenz, Information können den Kenntnisstand verbreiten   |
| 9. | Beobachtungsgremium :        | - kann eine Datenbank lancieren und eine Internetseite erstellen.  |

(10. Es kann auch eine auf e-learning basierende Assistenz ausgeführt werden).

**Die letzten Punkte sind mit den ersten verbunden und schließen den Kreis.**

(\*)1997 entschied die GD23 der Europäischen Union, das vom Atelier StudioCentro Veneto eingereichte "*Projekt Relais*" zum Übergang in den Unternehmen zu unterstützen. Das 1998 realisierte Projekt bestand aus sechs Seminaren von jeweils zwei Tagen in sechs europäischen Ländern (Frankreich, Spanien, Belgien, Großbritannien, Österreich, Italien), um sich mit dem Unternehmensübergang (1.Tag) auseinander zu setzen und um den **Kit.brunello** (ein Instrument von 1996 auf Grundlage eines Fragebogen zur Selbstanalyse mit etwa 100 Fragen, die sich speziell mit den Problemen des Übergangs beschäftigen) in der Diskussion mit Expertenkollegen aus den Teilnehmerländern, zu analysieren und zu verbessern (2. Tag). Die Teilnahme war überwältigend: etwa 500 mit unterschiedlichen Erfahrungen ausgestatteten Interessenten an den ersten sechs Tagen und 90 Experten am zweiten Tag. Der **Kit.brunello** ist in fünf Sprachen übersetzt und auf der offiziellen Internetseite der Europäischen Union zu finden. Eine aktualisierte Version (mit dem Titel "*R'Impresa*") ist erarbeitet worden. Jetzt arbeitet

*Atelier* StudioCentro Veneto vor dem Hintergrund des Seminars in Wien daran, eine "moderne" Internet-Version als Portal vorzubereiten und für Business Transfer, was auch eine Assistenz für *e-learning* einschließt.

(19) - Here is a table with some data about the various experiences where the *Kit.brunello-based Laboratorium* has been run, with some general and indirect indicators for a first evaluation.

<b>Promoter</b>	<b>Industry (Ancona)</b>	<b>API (SMEs) (Vicenza)</b>	<b>Artigiani (Belluno)</b>	<b>Artigiani (Treviso)</b>	<b>Artigiani (Trento)</b>	<b>Province (Venezia)</b> (with SCF)	<b>Artigiani (Verona)</b>	<b>Artigiani Uniocamere Tuscany</b>	<b>Germogli 2000-01 (*)</b>
<b>DATE</b>	<b>1995-96</b>	<b>1997-98</b>	<b>1997-98</b>	<b>1997-98</b>	<b>2000-01</b>	<b>1998-01</b>	<b>2001-02</b>	<b>2002</b>	
<b>1. Survey</b>	X (50)	(later) (1.050)	no	no	no	X (50)	X (1.800)	no	X (112)
<b>2. Public Presentation</b>	X (90)	no	no	no	no	no	X (30)	no	X (10)
<b>3. Short Seminar</b>	X (30)	X (30)	X (60)	X (50)	X (30)	X (20)	X (50)	X (30)	X (30)
<b>4. Training Meetings</b>	X (20)	X (20)	no	X (20)	X (20)	Y (15)	X (13)	X (15)	X (15)
<b>5. Personalised Counselling</b>	(X: later) (2)	(X: later) (2)	no	no	X (20)	Y (?)	Y (?)	X (15)	X (15)
<b>6. Assisted Self-Analysis</b>	(X: later) (10)	no	no	X (15)	X (17)	Y (?)	Y (?)	X (15)	X (15)
<b>7. Statistical Picture</b>	X (50)	X (20)	X (16)	no	X (32)	Y (?)	Y (?)	X (15)	X (15)
<b>8. Awareness Dissemination</b>	X (50)	X (60)	X (70)	X (25)	X (200)	Y (?)	Y (?)	X (80)	X (80)
<b>9. Observatory</b>	X (15)	X (270)	no	no?	X (215)	Y (?)	Y (?)	X (?)	X (?)
<b>Web site</b>	no (SCV)	no (SCV)	no (SCV)	no	no (CD)	(no?)	no	X (?)	X (?)

**Legenda: X: already run Y: now in progress (X): later**

*(in brackets: n. of participants)*

(20) - To get more data about experiences already run:

[www.studiocentroveneto.com](http://www.studiocentroveneto.com)

[www.progettogermogli.it](http://www.progettogermogli.it)

**Arbeitsgruppe 3:  
Unterstützungsmaßnahmen für den  
Übertragungsvorgang**



## Leif Melin

Jönköpinger Internationales Wirtschaftsinstitut, Schweden

### Einführung durch den Vorsitzenden

Es freut mich sehr, eine anregende Arbeitsgruppe zum Thema **Förderungsmaßnahmen für den Prozess der Unternehmensübertragung** bei dieser Konferenz leiten zu dürfen. Ich heiße Leif Melin und bin Professor für Strategie- und Organisationslehre am Jönköpinger Internationalen Wirtschaftsinstitut der Universität Jönköping in Südschweden. Mein Institut, das rasch wächst und einen durchwegs internationalen Charakter aufweist, verfolgt das Ziel, zum leitenden Institut Europas im Bereich der Fächer Unternehmenslehre und –erneuerung zu werden. Im Rahmen dieser Ausrichtung liegt unser Hauptaugenmerk auf Familienbetrieben. Seit 1996 bin ich der Leiter des Forschungs- und Entwicklungsprogrammes für Familienbetriebe und ihrer strategischen Dynamik, an dem eine Gruppe von zehn Forschern mitwirkt. Bei diesem Programm ist die Nachfolgefrage ein zentrales Thema. Vielleicht wurde ich aufgrund meines Fachwissens auf diesem Gebiet eingeladen, eine der Arbeitsgruppen bei dieser Konferenz zu dem wirklich aktuellen Thema der Unternehmensübertragung zu leiten. Jedenfalls sollte mein Bericht zeigen, dass strategische Veränderungen in KMU und deren Eigentümerstruktur mein wichtigstes Interessens- und Fachgebiet darstellen.

Ich möchte mich besonders mit sechs Fragen im Zusammenhang mit der Übertragung von Klein- und Mittelbetrieben auseinandersetzen:

- Die Wahl der Perspektive: Je nach der Perspektive, aus der wir die Übertragung von Klein- und Mittelbetrieben betrachten, kommen wir hinsichtlich der kritischen Fragen zu ziemlich unterschiedlichen Schlussfolgerungen.
- Der Eigentümerwechsel: Jede Unternehmensübertragung führt zu einem Eigentümerwechsel, der bedeutende Auswirkungen auf die Zukunft der übertragenen Firma hat.
- Der neue Eigentümer und seine Unternehmenslogik: Unterschiedliche Unternehmer wenden bei der Geschäftsführung eine unterschiedliche Unternehmenslogik an, was wiederum unterschiedliche Auswirkungen auf die künftige Entwicklung des übertragenen Unternehmens nach sich zieht.
- Der Wechsel in der strategischen Führung: Die meisten Unternehmensübertragungen bringen mit sich, dass ein neuer Leiter die Führung übernimmt, was natürlich die künftige Geschäftsentwicklung beeinflusst.
- Die Übertragung von Familienbetrieben: Bei jeder Übertragung von Familienbetrieben müssen einige spezifische Aspekte berücksichtigt werden.

- Förderungsmaßnahmen beim Übertragungsprozess: Einige Schlussfolgerungen aus den vorangegangenen fünf Themenkreisen zu den Fragen, die in dieser Arbeitsgruppe behandelt werden sollen.

Abschließend werde ich die einzelnen Redner vorstellen und die Titel der sechs Berichte, die in Arbeitsgruppe 3 präsentiert werden, angeben.

### **Unterschiedliche Perspektiven bei der Übertragung von KMU**

Wenn wir von der Übertragung von Unternehmen sprechen, und insbesondere, wenn wir die dabei zu wählenden Vorgangsweisen planen und Förderungsmaßnahmen für diesen Prozess entwickeln, sollten wir immer eine möglichst umfassende Sicht vom Standpunkt der Betroffenen aus einnehmen. Organisationen, die bei diesem Prozess Hilfestellung anbieten, sollten sich um größere Klarheit hinsichtlich der Frage bemühen, welchen der Betroffenen sie bei der Unternehmensübertragung unterstützen wollen. Nehmen wir den Standpunkt des/der übertragenden Eigentümer/s ein, so kann dies bedeuten, dass wir uns in erster Linie Gedanken über die zukünftige Finanzlage des abgebenden Eigentümers machen müssen. Dies kann auch bedeuten, dass wir uns um das allgemeine Wohlergehen des abgebenden Eigentümers bemühen, nachdem er oder sie die Firma an einen Nachfolger übertragen hat, d.h. dass die Veräußerung eines Unternehmens auch eine soziale und emotionale Dimension aufweist. Es kann sich für einen Eigentümer, der seine Firma übertragen will, auch die Notwendigkeit ergeben, nach einer Lösung zu suchen, die sicherstellt, dass seine Belegschaft und die Gemeinde, in der das Unternehmen ansässig ist, auch weiterhin aus dem Unternehmen Nutzen ziehen können.

Der/die potentielle/n Käufer des Unternehmens gehört/gehört einer sehr inhomogenen Gruppe zukünftiger Unternehmer an. Somit haben die unterschiedlichen potentiellen Käufer keine einheitliche Perspektive, sondern vielmehr eine sehr unterschiedliche Sichtweise, wie ich später erläutern werde.

Die vorhandene Belegschaft eines Unternehmens, das übertragen werden soll, hat großes und berechtigtes Interesse an der Art der neuen Eigentümerstruktur und den möglichen Konsequenzen der Übertragung. Die Gemeinde, in der das Unternehmen seinen Sitz hat, stellt hinsichtlich aller ortsansässigen Betriebe einen wichtigen Faktor dar und hat Interesse an künftigen Unternehmensübertragungen, besonders im Hinblick auf den örtlichen Arbeitsmarkt, da die Hoffnung besteht, dass die Beschäftigungslage im übertragenen Betrieb aufrecht erhalten oder sogar noch verbessert werden kann.

Neben den Perspektiven der vier betroffenen Parteien gibt es auch noch die Sicht anderer Betroffener, wie der Geschäftsleiter, die nicht Eigentümer sind, der Kunden und Zulieferer des übertragenen Unternehmens, der Banken usw.

Aus all dem folgt, dass sich sehr unterschiedliche Lösungen für kritische Fragen erarbeiten lassen, je nachdem, welche Sichtweise die

unterstützenden Akteure annehmen, wenn sie Hilfestellungsmaßnahmen für die Übertragung ausarbeiten und tatsächlich leisten.

### **Die Unternehmensübertragung: der neue Eigentümer**

Jede Unternehmensübertragung bedeutet per definitionem, dass ein neuer Eigentümer den alten ablöst. Sicherlich ist es wichtig, den abgebenden Unternehmern im Unternehmensübertragungsprozess Aufmerksamkeit zu schenken und ihm Unterstützung zukommen zu lassen, doch müssen wir auch das Bewusstsein und Wissen über den Unternehmensübertragungsprozess stärken, so dass die abgebenden Unternehmer in die Lage versetzt werden, wohlüberlegte Entscheidungen hinsichtlich der Art der Übertragung zu treffen. Wir müssen ihnen Hilfestellung in Form von Förderungsmaßnahmen bieten, die ihnen dabei helfen sollen, die einzelnen Schritte des Übertragungsprozesses effizient zu setzen. Doch gleichzeitig sollten wir auch die andere Seite, also den neuen Eigentümer berücksichtigen. Wir müssen uns die zentrale Rolle, welche der neue Eigentümer für die künftige Entwicklung des übertragenen Unternehmens spielt, vor Augen führen. Wenn wir zum Beispiel Kriterien für eine erfolgreiche Unternehmensübertragung festlegen wollen, dann sollten wir unbedingt auch die mögliche Leistung, die der neue Eigentümer beziehungsweise die neue Führung in den ersten fünf Jahren nach der Übertragung erbringt, in den Kriterienkatalog aufnehmen. Die unterschiedlichen Unternehmensstrategien können ebenfalls zu sehr unterschiedlichen Resultaten führen: das übertragene Unternehmen kann eine sehr erfolgreiche, wachstums-orientierte Entwicklung nehmen, es ist aber ebenso möglich, dass der Standort des Unternehmens oder von Teilen desselben verlegt wird oder im schlimmsten Fall die Firma liquidiert werden muss. Ich spreche hier nicht von Fällen, die sich aus mehr oder weniger unvorhersehbaren Markteinflüssen auf das übertragene Unternehmen ergeben, denn dabei handelt es sich um Kräfte, die immer die künftige Geschäftsentwicklung eines Unternehmens bestimmen. Vielmehr will ich damit sagen, dass unterschiedliche strategische Ziele, die sich die neuen Eigentümer setzen, zu sehr unterschiedlichen Entwicklungspfaden führen.

Die Auswirkung des Wechsels in der strategischen Führung ergibt sich daraus, dass unterschiedliche neue Eigentümer eine unterschiedliche Unternehmenslogik anwenden. Vergleichen Sie zum Beispiel die nachfolgend beschriebenen, unterschiedlichen neuen Eigentümerstrukturen und die unterschiedlichen Entwicklungspfade, die sich aus der entsprechenden Unternehmenslogik ergeben können:

Zunächst der Fall, bei dem ein neuer Eigentümer das Unternehmen übernimmt und selbst leitet: Das heißt, ein neuer Unternehmer erwirbt die Firma. In diesem Fall können wir erwarten, dass der Unternehmer eine starke persönliche Motivation hat, die Firma zum Erfolg zu führen.

Dann gibt es die Situation, in der ein Mitglied der Familie des ursprünglichen Eigentümers das Unternehmen übernimmt. In der überwiegenden Anzahl der Fälle bedeutet diese Art der Nachfolge eine Übertragung des Betriebes an

die nächste Generation (von Eltern an die Kinder, von Geschwistern an die Kinder und ihre Cousins usw.).

Eine weitere Form der Übertragung des Eigentums ist die an Gesellschafter. In diesem Fall übernimmt eine kleine Gruppe von neuen Eigentümern das Unternehmen. Eine solche Situation wird als Management Buy-Out bezeichnet, das heißt, die Angehörigen der Unternehmensleitung eines Unternehmens wollen die Firma vom abgebenden Eigentümer übernehmen und sie dann weiterführen. Eine weitere Lösung besteht darin, dass eine größere Anzahl von Angestellten ein Unternehmen übernehmen und eine Genossenschaft gründen. Die Gründe für die Übernahme durch die Belegschaft können unterschiedlich sein: entweder gibt es keine potentiellen Käufer oder der Eigentümer, der das Unternehmen leitet, möchte sicherstellen, dass auch nach der Übertragung die Kontinuität der Arbeitsplätze gegeben ist.

Des Weiteren besteht noch eine andere Form des Mehrheitsbesitzes: Wenn nämlich so genannte „Venture“-Kapitalisten oder Anlagegesellschaften ein Unternehmen in einer Übertragungssituation erwerben; so transferieren sie Kapital und Know-how an das Unternehmen in der Absicht, in nicht allzu ferner Zukunft durch den Verkauf desselben hohe Gewinne lukrieren zu können.

Es besteht darüber hinaus auch die Möglichkeit einer Übertragung von KMU an andere Gesellschaften, wie z.B. große Aktiengesellschaften. Die Motivation für den Erwerb ergibt sich vielleicht aus dem Wunsch, einen größeren Marktanteil zu gewinnen, eine höhere Fertigungskapazität aufzubauen oder bestimmte Fähigkeiten, über die das übertragene Unternehmen verfügt, zu erwerben. Sehr oft geht diese Art von Übertragung mit dem Wunsch des neuen Mutterunternehmens einher, das erworbene Unternehmen in die bestehende Organisation einzugliedern, was bedeutet, dass das Machtzentrum an den Sitz der erwerbenden Gesellschaft verlegt wird. Sofern es sich beim neuen Eigentümer um eine große Aktiengesellschaft handelt, kann die Logik der Wirtschaftlichkeit von Fertigungsstätten in den Vordergrund gestellt werden. Die übertragene Gesellschaft kann dann Ressourcen zuerteilt bekommen und so innerhalb der Unternehmensgruppe, die sie erwarb, ein beachtliches Wachstum erlangen. Doch das übertragene Unternehmen kann umgekehrt ebenso zum Opfer von Rationalisierungsbestrebungen werden, wenn zum Beispiel eine Konzentration auf wenige Fertigungsstätten stattfindet. Es sollte dabei nie vergessen werden, dass in großen Konzernen, die auf dem Weltmarkt sich gegenseitig konkurrenzieren, der Vorteil eines speziellen Standortes nur von sehr kurzer Dauer sein kann, und wir kennen viele Fälle, in welchen der Großteil der Produktion in den letzten Jahrzehnten von westlichen Ländern in Ostländer verlegt wurde.

Schließlich gibt es noch den Fall, in dem keine volle Übertragung stattfindet, wenn zum Beispiel der derzeitige Eigentümer nur einen Teil seines Betriebes an jemanden veräußert. Ein Sonderfall liegt vor, wenn ein Börsengang vorbereitet wird. Anteile teilweise übertragener Unternehmen werden somit

an der Börse gehandelt und im Streubesitz gehalten. Sofern der Eigentümer weiterhin Geschäftsführer bleibt, verändert sich die Lage des Unternehmens aber drastisch, sobald das Unternehmen in öffentlichem Eigentum steht.

Es ist jedoch nicht möglich, eine eindeutige Definition für eine gute neue Eigentümerstruktur zu geben, da sich eine solche nach der Perspektive richtet, die man – wie ich schon zuvor ausgeführt habe – für die Übertragung wählt, das heißt, nach den Wertehaltungen, die der Übertragung zugrunde liegen. Die Zielsetzung einer Unternehmensübertragung mag darin bestehen, das Kapital, das für den ehemaligen Eigentümer durch die Übertragung verfügbar wird, zu maximieren oder eine Lösung zu finden, die für die Zukunft der Belegschaft und der Gemeinde Vorteile bringt, um nur zwei wesentliche Werte zu erwähnen, die die Wahl eines neuen Eigentümers bei einer Unternehmensübertragung mitbestimmen.

### **Veränderung der strategischen Führung**

Eine der sehr problematischen Auswirkungen von Unternehmensübertragungen ist die Änderung in der Unternehmensleitung. Wie wir wissen, bringt eine Unternehmensübertragung in den meisten Fällen die Bestellung eines neuen Geschäftsführers mit sich, und da es sich dabei um den führenden Strategen handelt, wird eine solche Veränderung mit größter Sicherheit die Unternehmensstrategie beeinflussen. Jeder Manager entwickelt seine eigene, persönliche strategische Denkweise, die die strategischen Handlungen im Unternehmen bestimmt. Somit wird bei jedem Eigentümerwechsel im Zuge einer Unternehmensübertragung die Wahl der zum Geschäftsführer zu bestellenden Person die künftige Entwicklung des Unternehmens weitgehend bestimmen. Da von einem neuen strategischen Führer oft auch neue Strategien verfolgt werden, glaube ich, sollte dieser Frage bei Unternehmensübertragungen vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Beim Unternehmensübertragungsprozess geht es nicht nur darum, den „richtigen“ neuen Eigentümer zu finden, sondern auch den geeignetsten neuen strategischen Führer. Ich vertrete die Ansicht, dass weder diese Frage noch die Wahl des neuen Eigentümers von Förderungsstellen, die sich um eine Erleichterung des Übertragungsprozesses bemühen, ausreichend berücksichtigt werden.

### **Die Übertragung von Familienbetrieben**

Wir nehmen gewöhnlich an, dass etwa zwei Drittel aller europäischen KMU als Familienbetriebe geführt werden (nach der allgemein üblichen Definition des Familienbetriebes als ein Unternehmen, das mehrheitlich im Eigentum einer Familie steht und in dem die Familie in der Unternehmensleitung vertreten ist). Dementsprechend handelt es sich bei der Übertragung von KMU in den meisten Fällen um die Weitergabe von Familienbetrieben, wobei die Übertragung des Betriebes an Familienangehörige die wichtigste Alternative darstellt. Heute haben wir in der Altersgruppe der Fünfundfünfzigjährigen und Älteren Eigentümer, die ihr Unternehmen selbst leiten und über ihre Zukunft nachdenken. Eine sehr große Anzahl der Übertragungen wird in unmittelbarer Zukunft daher innerhalb von Familienbetrieben stattfinden, und wie wir wissen, werden von Unternehmen,

die in der ersten Generation in Familienbesitz stehen, etwa ein Drittel an andere Familienmitglieder übertragen. Folglich wird in vielen Familienbetrieben ein Generationswechsel stattfinden, ein Umstand, der bei der Entwicklung und Gestaltung von Förderungsmaßnahmen seitens der verschiedenen Förderstellen für die Übertragung von KMU Berücksichtigung finden muss.

Bei der Übertragung eines Familienbetriebes erhebt sich zunächst die Kernfrage, ob es Familienmitglieder gibt, die bereit und motiviert sind, das Unternehmen selbst zu übernehmen. Die Übertragung eines Familienbetriebes wurde von Herrn Timonen in seinem einführenden Vortrag als eine nicht vom Markt bestimmte Lösung beschrieben, die mit vielen Gefühlen und Spannungen innerhalb der Familie überfrachtet einhergeht. Die Förderungsmaßnahmen sind bei einem solchen Übertragungsprozess ganz anders zu gestalten als im Falle von marktbestimmten Lösungen, wo der Eigentümer und Geschäftsführer beziehungsweise seine Familie das Unternehmen auf dem Markt an einen neuen Eigentümer, der von außen kommt, verkauft (obwohl auch bei dieser Art von Übertragung emotionelle Aspekte ins Spiel kommen können).

Der interne Übertragungsprozess an ein Familienmitglied umfasst viele Fragen bezüglich der Art der Übertragung, des Zeitpunktes und der Person, die innerhalb der Familie als Nachfolger in Frage kommt. Obwohl in vielen Ländern den steuerlichen Aspekten bei solchen Übertragungen nach wie vor große Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, sollten bei diesem Prozess auch der Zeitfaktor und die Wahl des Nachfolgers stärkere Beachtung finden. Darüber hinaus sollte in Familienbetrieben die Frage der Eigentüternachfolge nicht mit der Frage der Nachfolge der Unternehmensleitung und -führung verquickt, sondern klar geregelt werden. Wenn ein/eine geschäftsführende/r Eigentümer/in seine/ihre Kinder in Hinblick auf ihre Eignung als Unternehmensleiter betrachtet, kann er oder sie zur Erkenntnis gelangen, dass es in der kommenden Generation niemanden gibt, der in der Lage wäre, das Unternehmen zu führen. Wenn er oder sie aber anstatt dessen die Kinder als potentielle Eigentümer betrachtet, die aktiv Verantwortung für das Eigentum am Betrieb übernehmen können, ohne unbedingt die Managementfunktion auszuüben, dann könnte die Schlussfolgerung anders aussehen.

### **Förderungsmaßnahmen beim Übertragungsprozess**

Wie ich Ihnen mit dieser Einführung hoffentlich vor Augen führen konnte, handelt es sich bei Unternehmensübertragungen um einen ziemlich komplexen Vorgang, an dem viele Betroffene beteiligt sind, und der möglicherweise Auswirkungen auf die Zukunft des Unternehmens haben kann. Die Förderungsmaßnahmen stellen einen wichtigen, doch zugleich auch schwierigen und umstrittenen Bereich mit vielen Fallstricken oder noch unbemerkten Hindernissen und zum Teil unvorher-sehbaren Folgen dar. Die Förderstellen müssen sich in Richtung einer Berücksichtigung aller unterschiedlichen Akteure, die an diesem Prozess beteiligt sind, entwickeln. Wir benötigen Förderungsmaßnahmen, die es den Eigentümern in Führungspositionen in der Übertragungsphase ermöglichen, aufgrund ihrer

Einsichten die richtigen Entscheidungen zu treffen, mit denen sie nach Möglichkeit auf lange Sicht zufrieden sein werden. Glücklicherweise werden in Arbeitsgruppe 3 im Verlauf des Tages sechs sehr interessante Fälle, die die Erfahrungen aus sechs europäischen Ländern beschreiben, dargestellt. Ich verspreche Ihnen, dass diese Berichte Ihnen neue Einsichten in mögliche Förderungsmaßnahmen zur Erleichterung des Prozesses der Übertragung von KMU vermitteln werden.

Als erstes hören wir Chris Martin und David Heppenstall aus dem Vereinigten Königreich. Sie berichten über die gemeinsam als Konsulent und Eigentümer mit Managementfunktion gemachten Erfahrungen mit dem Ansatz des auf Wissen basierenden Mentoring.

Danach wird Robert van Engelenburg aus den Niederlanden uns von seinen Erfahrungen im Rahmen eines staatlichen Programms zur koordinierten Förderung von Unternehmens-übertragungen in den Niederlanden berichten.

Der nächste Redner ist Luis Sanchez aus Spanien, der uns über eine Bildungsförderungsmaßnahme informieren wird, die die Bezeichnung „Programm zur Konsolidierung von Familienbetrieben – Fortgeschrittenenstufe“ trägt.

Pertti Korhonen aus Finnland berichtet über die Erfahrungen mit einem regionalen Entwicklungsprogramm mit dem Titel „Staffellauf – ein Hilfsdienst für Unternehmensübertragungen“.

Muriel Decout aus Frankreich wird uns schließlich über alternative Arten von neuen Eigentümern bei Unternehmens-übertragungen berichten. Ihr Vortrag trägt den Titel „Förderungsprogramm für Unternehmensübertragungen für Genossenschaften“.

Schlussendlich wird Peter Dalkiaer aus Dänemark einige viel versprechende Erfahrungen mit [www.tiemarked.dk](http://www.tiemarked.dk) – eine Börse für Verkäufer und Käufer von KMU darstellen.

Sie sind alle bei der Arbeitsgruppe 3 herzlich willkommen.



## **Chris Martin**

Chris Martin & Associates, Vereinigtes Königreich

## **David Heppenstall**

W H Darby Ltd, Vereinigtes Königreich

Auf Wissen basierende Unterstützung von Eigentümern von KMU durch Einzelberatung in unterschiedlichen Nachfolgesituationen

### **Forschungsgrundlage**

Eine Reihe von Unterstützungsansätzen, die spezifisch auf unterschiedliche Nachfolgeumstände zugeschnitten sind, wurde in den letzten vier Jahren auf der Grundlage von Aktionsforschung im westlichen Mittelengland im Vereinigten Königreich durchgeführt. Diese Forschung wurde von der Abteilung für wirtschaftliche Entwicklung des Stadtrates von Birmingham, dem Wissensmanagementzentrum der Business School der Universität Central England und vom DTI Dienst für Kleinunternehmen unterstützt. Sie bildet die Grundlage einer Doktorarbeit zum Thema Unternehmensnachfolge aus der Perspektive der geistigen Ressourcen, die von Herrn Chris Martin (Chris) der Universität Central England vorgelegt wurde.

In diesem Vortrag wird die auf Wissen basierende Unterstützung durch Einzelberatung (Mentoring) dargestellt. Das Mentoring wurde von Chris im Zeitraum Januar bis Juli 2001 für Herrn David Heppenstall (David) vorgenommen, der Eigentümer eines kleinen Betriebes ist, das Abzeichen aller Art herstellt (im folgenden Firma genannt).

### Firmenbeschreibung und Eigentumsverhältnisse

Unter spezifisches Beispiel für eine auf Wissen basierende Unterstützung durch Einzelberatung bezieht sich auf David's kleine Abzeichenproduktionsfirma, die am Rande des Schmuckbezirkes in Birmingham gelegen ist. David und seine Frau Sally sind gemeinsam die Eigentümer; sie erwarben in den frühen Achtzigerjahren den Betrieb von Sallys Vater. Die Firma erzeugt Abzeichen aller Art, darunter stranggepresste Medaillen, Anstecknadeln und handgefertigte Embleme, die oft eine Emaillierung aufweisen. Die Firma hat einen soliden Kundenstock und eine kleine Anzahl von prestigeträchtigen Klienten, die in regelmäßigen Abständen große Aufträge für die Herstellung von Spezialartikeln erteilen. Die Firma hat eine Belegschaft von 25 Personen. Diese verfügen über eine Vielfalt von Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Herstellung der Produktpalette erforderlich sind. Beträchtliche Koordinierungsarbeit ist bei diesen Tätigkeiten sowohl intern als auch mit den spezialisierten Zulieferern vonnöten. David und seine Frau Sally arbeiten beide im Betrieb; David agiert als geschäftsführender Gesellschafter und Sally ist für die Bearbeitung der

Aufträge sowie für den Einkauf zuständig. Ein Produktionsleiter sorgt weitgehend für die Produktionsplanung und –koordinierung, während David für die anderen Kernfunktionen einschließlich des Verkaufs zuständig ist.

### Wahl des Unterstützungsansatzes durch Chris

Unterstützung bei Unternehmensnachfolge kann ein breites Spektrum von Ansätzen beinhalten: dazu gehört die Unterstützung durch Berater für Familienbetriebe, Berufspsychologen, Finanzberater, Unternehmensberater und spezialisierte Nachfolgeberater. Eine wirksame Unterstützung beginnt mit einer Diagnosephase, in der die Umstände der Nachfolge genau erhoben werden. Der Gesamtrahmen für das Verständnis der Nachfolgesituation in Anhang 1 wurde für die Erhebung unterschiedlicher Nachfolgegegebenheiten erarbeitet. Anschließend wird dann ein geeigneter Ansatz gewählt, der auch zeigt, wie die Eigentümer ihre Nachfolgesituation selbst einschätzen.

Bei unserem speziellen Beispiel erfolgte die Diagnosephase informell, wobei Chris feststellte, dass David keine Übergabe seines Betriebes an Familien- oder Firmenangehörige erwog und seine künftige Pension finanzieren musste. David konnte sich jedoch nicht vorstellen, wie er aus der Firma aussteigen könnte, ohne sie zu schließen. Da nur wenig Zeit und beschränkte finanzielle Mittel zur Verfügung standen, schlug Chris ein strukturiertes Einzelberatungsprogramm vor, das aus sechs zweistündigen Einzelgesprächen, über einen Zeitraum von sechs Monaten verteilt, bestehen und sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren sollte. Das diesem Konzept zugrunde liegende Modell für die Ermittlung der Kernkompetenzen und die Analyse der geistigen Ressourcen wurde David nicht erklärt, da er sich als Unternehmer nicht für die Theorie interessierte, sondern ausschließlich für die praktische Anwendung des Modells und die Ergebnisse.

### Das Mentoring (Einzelberatungs)-Projekt

Das Ziel jedes Mentoringgesprächs wurde im Vorhinein festgelegt und so gestaltet, dass David fortlaufend Einsichten in seine Nachfolgesituation gewinnen konnte:

1. *Sitzung:* Chris wird über die Aktivitäten der Firma und das vorhandene Fachwissen informiert. David wird mit dem Wesen der Kernkompetenzen vertraut gemacht und ihm weiterführende einschlägige Literatur gegeben.
2. *Sitzung:* Festlegung der Kernkompetenzen und Bewertung ihrer relativen Bedeutung und Funktion.
3. *Sitzung:* Abklärung von David's persönlichem Beitrag zu den Kernkompetenzen der Firma und der Frage, wie jede einzelne dieser ersetzt werden könnte.
4. *Sitzung:* Alternative Ausstiegsmöglichkeiten werden aufgezeigt.
5. *Sitzung:* Festlegung der Schritte, die gesetzt werden müssen, damit bestimmte Ausstiegsvarianten möglich werden.

6. *Sitzung*: Ausarbeitung eines Aktionsplans für die Unternehmensnachfolge, der so gestaltet war, dass eine Anzahl von bevorzugten Ausstiegsvarianten untermauert wurden.

David bekam auch Literatur, Fallstudienunterlagen und Musterformulare als Ergänzung und Festigung der Gespräche in den Sitzungen.

Im Großen und Ganzen wurde die geplante Programmabfolge beibehalten, obzwar die Abklärung der Kernkompetenzen in den ersten drei Sitzungen mehr Zeit in Anspruch nahm. Die vierte und fünfte Sitzung konnten zusammengelegt werden. Am Ende des Projekts war David in der Lage, seine Planung ohne weitere Hilfestellungen fortzusetzen.

### David's Erfahrung mit dem „Mentoring-Projekt“

#### Vor Beginn des Projektes

Bevor ich in das Projekt eingeführt wurde, hatte ich keinen Nachfolgeplan vor Augen, sondern bloß ein paar vage Gedanken. Diese waren folgende:

- \* Der Betrieb kann nicht verkauft werden, weil
  - alles von mir abhängt und ich unerlässlich bin,
  - die Firma in einem Nischenmarkt tätig ist und deshalb Außenstehende kein Interesse an ihr haben.
- \* Vielleicht könnte eines meiner Kinder die Firma übernehmen.

Da ich Geld für die Finanzierung meiner künftigen Pension aufbringen musste, erkannte ich die Notwendigkeit einer Hilfe von außen. Aber an wen sollte ich mich wenden? Mein Finanzberater war mit den Fragen, um die es bei der Nachfolge ging, nicht vertraut und schlug deshalb lediglich vor, ich solle an einen Konkurrenten verkaufen. Ich überlegte diesen Vorschlag, versuchte ihn umzusetzen, machte aber dabei keine Fortschritte, weil ich den potentiellen Käufern erklärte, dass der Geschäftsbetrieb ohne mich nicht geführt werden könne.

Dann traf ich Chris, der zu diesem Zeitpunkt an seinem Forschungsprojekt arbeitete, und ich überredete ihn, mich in sein Projekt aufzunehmen.

#### Wie empfand David diesen Prozess?

Chris erläuterte im vorigen Abschnitt den Prozess aus seiner Perspektive, doch die Auswirkungen unserer gemeinsamen Arbeit auf mich waren außergewöhnlich. Der wichtigste Baustein war dabei der Gedanke, dass in der Firma Kernkompetenzen vorhanden sind. Um diese verstehen und feststellen zu können, musste ich über die Firma anders denken lernen, und obwohl dies schwierig war, lohnten sich die Bemühungen in jeder Beziehung. Sobald ich die Kernkompetenzen der Firma verstanden hatte, war ich in der Lage, den nächsten Schritt zu setzen, indem ich praktisch durchführbare Optionen festlegte und diese sogar nach meinen Präferenzen reihte.

Dadurch erhielt ich die Informationen, die ich benötigte, um mit dem Planen beginnen zu können und zugleich die anderen Alternativen im Auge zu behalten, so dass die Planung nicht nur auf einer einzigen Strategie beruhte.

Zu Ende dieses Prozesses dachte ich, ich brauchte bloß noch den Plan in die Endfassung zu bringen und ihn umzusetzen. Im Laufe der Zeit erkannte ich aber, dass das Ende des Projekts nicht das Ende der Planung bedeutete und dass eine erfolgreiche Übertragung der Firma noch einige Jahre Vorbereitungszeit in Anspruch nehmen würde. Was dabei geschah, war, dass ich den Plan ständig weiterentwickelte, ihn an die sich ändernden Gegebenheiten anpasste und in meinem Denken flexibel blieb. Heute habe ich mehr verschiedene Ausstiegsmöglichkeiten als ich mir vor zwei Jahren erträumt hätte, und der Prozess der Vorbereitung auf eine erfolgreiche Übertragung der Firma hält sich jetzt sozusagen selbst in Gang. Wir erhielten inzwischen drei Angebote von potentiellen Käufern, doch angesichts der schlechten Weltwirtschaftslage entschieden wir uns abzuwarten, bis sich die Situation wieder bessert. Vor der Beratung hätten wir nicht den Mut gehabt abzuwarten.

### Wesentliche Wendepunkte

Durch Verstehen der Kernkompetenzen der Firma konnten wir einige wesentliche Wendepunkte erreichen. Die wichtigsten waren

- einzusehen, dass ich nicht unersetzlich und unabdingbar für die Zukunft der Firma bin,
- zu erkennen, dass in der Firma in Form von Systemen und in Form von Wissen der Belegschaft ein riesiges Wissensreservoir vorhanden ist,
- zu verstehen, dass die Belegschaft nicht als eine finanzielle Verpflichtung gesehen werden soll, sondern als die Hauptträger des Firmenwertes.

### Erzielte Vorteile

Der Hauptvorteil dieses Prozesses lag darin, dass ich den Wert der Firma zu schätzen lernte. Dies hat mir dabei geholfen, die Belegschaft zu schützen, denn hätte ich an einen Konkurrenten verkauft oder die Firma auf andere Weise abgegeben, so hätten einige Mitarbeiter, wenn nicht sogar alle, ihre Arbeitsplätze verlieren können.

Der zweite Vorteil besteht darin, dass ich jetzt weiß, dass zwischen Erfolg und Nachfolge eine starke Wechselbeziehung besteht. Es hat wenig Sinn, die Nachfolge zu planen, wenn man zulässt, dass die Firma verkommt. Erfolgreiche Geschäftstätigkeit in der Gegenwart stellt den Schlüssel für ein positives Ergebnis bei der Nachfolge dar, und so kann die Belegschaft und ihr Wissen besser geschützt werden.

Der dritte Vorteil ergibt sich daraus, dass ich durch diesen Prozess meine Chancen verbessert habe, die von mir gesetzten Ziele hinsichtlich des Ruhestandes zu erreichen.

### Ergebnis der Unterstützung durch Einzelgespräche (Mentoring)

Durch den Mentoring-Prozess konnten die Kernkompetenzen der Firma und ihre geistigen Ressourcen aufgezeigt werden. Chris gab die anfänglichen Strukturen und Beispiele vor und forderte David auf, so lange nachzudenken, bis das in Anhang 2 dargestellte Bild langsam Form annahm. Das Verständnis dafür, wie die Human-, Struktur- und Kundenressourcen der Firma die Kernkompetenzen abstützten, führte bei David zu Einsichten, die er brauchte, um verstehen zu können, in welcher Weise der Betrieb von ihm persönlich abhing und wo die Stärken der Firma lagen. Dadurch taten sich für David neue Ausstiegsmöglichkeiten auf, wobei er das Mentoring als Kernerfahrung erlebte, die ihn schließlich dazu brachte, die Nachfolge als positive Chance zu sehen.

### Beurteilung

Die Unterstützung bei einer Unternehmensnachfolge kann nach ihrer Relevanz und Eignung für die gegebenen Umstände, der Wirksamkeit der angewandten Methode und deren Auswirkungen beurteilt werden.

Die Hilfestellung war bei David's Suche nach einer Ausstiegsmöglichkeit relevant und angemessen im Hinblick auf die Größe der Firma, ihrer Struktur und ihrer Geschäftstätigkeit in einem Nischenmarkt.

Die Wirksamkeit der Unterstützung wurde mittels eines Fragebogens ermittelt: Dieser enthielt auch die Frage, ob bei der Beratung das Nachfolgethema geklärt werden konnte, Ausstiegsmöglichkeit aufgezeigt und weiter ausgearbeitet wurden und schließlich ein Aktionsplan für die Nachfolge ausgearbeitet wurde.

Im Fragebogen wurde auch erhoben, ob die gegebene Hilfestellung hätte noch verbessert werden können. Obwohl die Beratung effizient war und David's anfängliche Erwartungen bei weitem übertraf, verdeutlichte sie David's Schwierigkeiten dabei, die Kernkompetenzen zu verstehen und zu erkennen.

Die Gesamtauswirkung der Unterstützung wurde positiv empfunden und brachte David von seiner Auffassung ab, der Betrieb sei nicht verkäuflich. Die Unterstützung versetzte ihn in die Lage, über einen Vermittler die Suche nach einem neuen Eigentümer in Angriff zu nehmen.

### Übertragbarkeit des Ansatzes

Drei Aspekte des Ansatzes lassen sich auf eine größere Anzahl von Nachfolgesituationen übertragen:

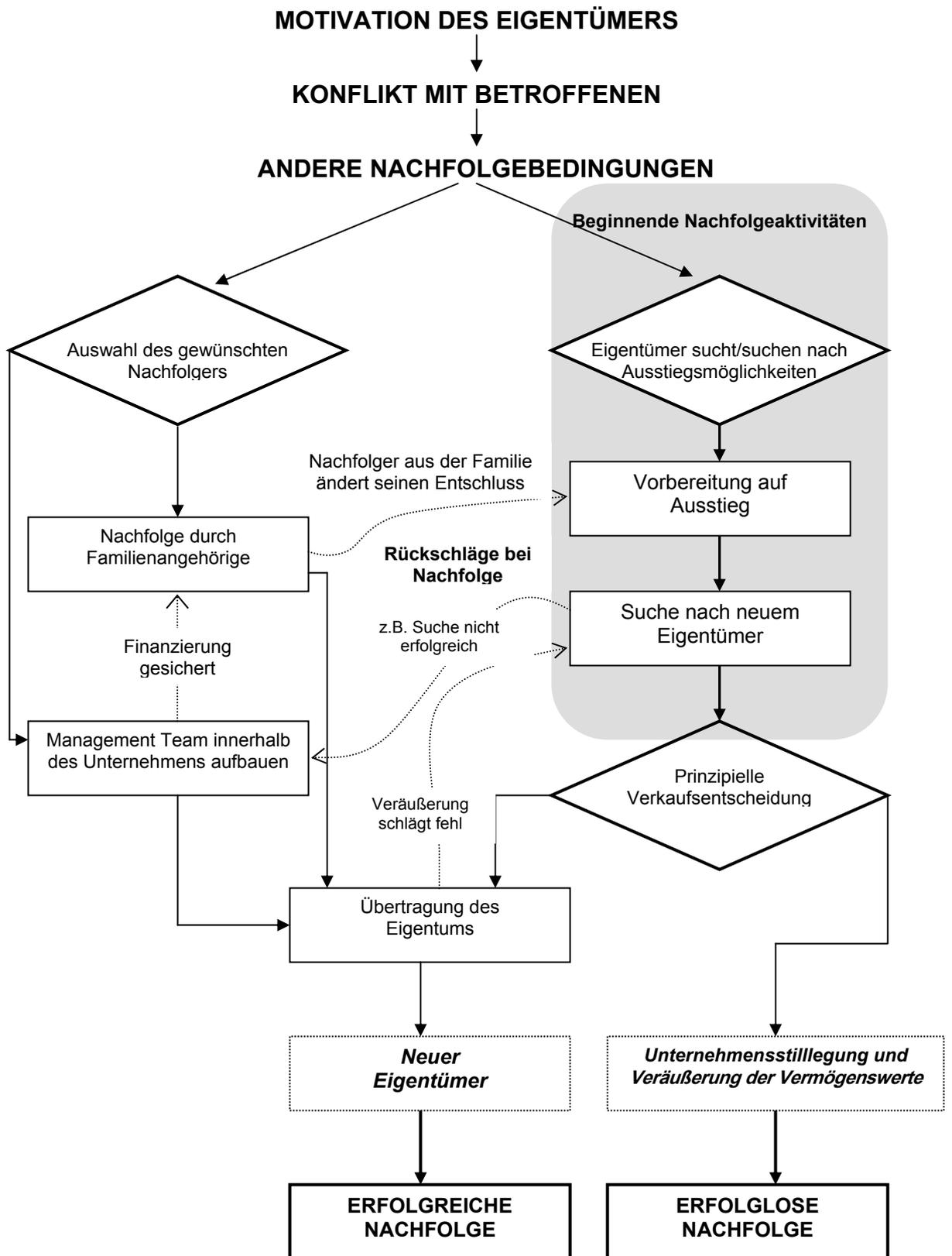
1. Der strukturierte, auf Wissen basierende Ansatz des Eigentümer-Mentoring zwecks Auffindung der Kernkompetenzen und der zugrunde liegenden geistigen Ressourcen kann auch auf andere vom Eigentümer geführte Kleinunternehmen, die in Nischenmärkten operieren, angewandt werden.
2. Das Erkennen von Kernkompetenzen und der zugrunde liegenden geistigen Ressourcen ist unerlässlich für das grundlegende Verständnis von Nachfolgesituationen und die Erarbeitung von Ausstiegsstrategien für den Eigentümer. Der Ansatz zur Ermittlung der

Kernkompetenzen und der geistigen Ressourcen muss jedoch an die Firmengröße, Firmenstruktur und das besondere Fachwissen eines Unternehmens angepasst werden.

3. Die Verwendung eines Gesamtrahmens für den Nachfolgeprozess als Grundlage für eine Diagnoseerstellung, um so eine geeignete Quelle für entsprechende Hilfestellung auffinden zu können, hat sich bewährt.

Dieser Ansatz wird derzeit zu einem Satz strukturierter Instrumente zur Erkennung von Kernkompetenzen und geistigen Ressourcen weiterentwickelt, der sodann auch von anderen Konsulenten und Unternehmensberatern eingesetzt werden kann.

## Anhang 1 - Rahmen für das Verständnis des Eigentums von KMU



Quelle: C.J. Martin, nicht veröffentlichte Doktorarbeit, die der Universität von Central England vorgelegt wurde.

## Anhang 2: Abzeichenhersteller- auf Kompetenzen aufgebaute Analyse des geistigen Kapitals

HUMANKAPITAL		STRUKTURKAPITAL		KUNDEN- KAPITAL	MATERIELLE VERMÖGENSWERTE
Eigentümer	Belegschaft	Weich	Hart		
<b>Kernkompetenz 1 – Flexibilität in der Fertigung:</b> Die Firma kann die Herstellung flexibel auf die unregelmäßig anfallenden Bedürfnisse von 2 großen Kunden in speziellen Bereichen abstellen und ist in der Lage, diesen Kunden verlässliche Informationen über den Fortschritt jedes Projektes durch persönliche Kontaktaufnahme zu vermitteln, was von diesen Kunden geschätzt wird					
Fähigkeit des Eigentümers, mit Kunden umzugehen, verfahrens-technische Innovationen einzuführen und die Angestellten sowie Zulieferanten zu motivieren		Absolutes Engagement und voller Einsatz, um die Projekte erfolgreich abzuschließen. Jedes Projekt wird auf Vordermann gebracht.	Bestehende Systeme werden zum Aufbau der Projektplanung und der Kontrollsysteme eingesetzt	Genießt guten Ruf bei dieser sehr kleinen Gruppe von Kunden in Spezialbereichen	Gesunde Bilanz erlaubt durch Kontoüberziehung Finanzierung des Arbeitskapitals von Projekten, wann immer dieses benötigt wird.
<b>Kernkompetenz 2 – Eingehen auf Kundenwünsche:</b> Hat die Fähigkeit, infolge problemfreier, risikoarmer Beziehungen, die vom Eingehen auf Kundenwünsche leben, an eine breite Kundenbasis Produkte abzusetzen, wobei neue Anfragen rasch erledigt werden, prompte Bearbeitung von Aufträgen (infolge günstiger Lage der Fertigungsanlagen und effizienter Bürosysteme) Anfragen werden rasch erledigt, Termine immer bekanntgegeben					
Der Eigentümer weiß, wie er den Preis für sein Unternehmen festsetzt und beim Verkauf vorgesehen hat	Produktionsleiter ist mit technischem System vertraut. Belegschaft kennt Verwaltungssysteme gut, hat besonderes Fachwissen im Umgang mit Menschen und weiß um die Bedeutung von Rückmeldungen	Kultur der Kundenbetreuung hoch entwickelt, Kunden sollen zufriedengestellt und ihre Erwartungen erfüllt werden, durch Liefertreue, Qualität und ständige Kommunikation	Computerinformationssystem für Verwaltung und Buchführung	In einigen Branchen wird der Ruf der Firma immer besser	Computer-System hilft bei der Abstützung kommerzieller Beziehungen
<b>Kernkompetenz 3 –Wirtschaftliche, auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Fertigung:</b> Die Firma ist in der Lage, wirtschaftlich und flexibel ein auf Kundenbedürfnisse zugeschnittenes Sortiment von Abzeichen und ähnlichen Produkten herzustellen, wobei mit den dafür am besten geeigneten Produktionsmethoden und auf diesem Gebiet spezialisierten Zulieferern gearbeitet wird. Der Unternehmer ist in der Lage, die Grenzen der internen Firmenabläufe zu verstehen und die Stärken und das vorhandene Wissen einzusetzen					
Klare Design- und Preisvorstellungen des Eigentümers. Er verfügt über Problemlösungs-kapazität und Urteils-vermögen hinsichtlich dessen, was möglich ist	Produktionsleiter kennt Firmenabläufe und Zulieferer, besitzt die Fähigkeit, Prioritäten neu zu setzen, um auf Produktions- erfordernisse eingehen zu können	Firmenkultur: Flexibilität und Überlegenheit gegenüber Konkurrenten. Zielstrebigkeit. Niederlagen werden nicht hingenommen	Computer-System für Arbeitsanweisungen		Verschiedene Pressen, Emailieranlagen, Werkbänke und viel Platz
<b>Kernkompetenz 4 - Beziehungen:</b> Der Unternehmer ist in der Lage, das Beste aus den Angestellten und Zulieferern herauszuholen, die alle einander kennen und nötigenfalls zusammenarbeiten können .					
Eigentümer besitzt Fähigkeit, andere zu motivieren	Produktionsleiter verfügt über soziale Kompetenz	Übliche Wertehaltungen eines Familienbesitzes. Flexibles Arbeiten, Kundenzufriedenheit			
<b>Kernkompetenz 5 - Anpassungsvermögen:</b> Ist in der Lage, Veränderungen auf dem Markt (positive und negative) und Chancen zu erkennen und die Betriebsabläufe entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln. Verfügt über Lern- und Anpassungsvermögen und die Fähigkeit, der Konkurrenz um eine Nasenlänge voraus zu sein					
Eigentümer erkennt Markttrends und kann auf schwierige Situation gut reagieren		Firmenkultur: Wir sind Führer, keine Nachläufer. Haltung: „wir können es „ und „wir werden es machen“			

# Robert van Engelenburg

Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap (RZO), Niederlande

## Koordinierte Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmensübertragungen in den Niederlanden

Eingangs möchte ich den Organisatoren dieses Seminars einerseits für die Einladung danken, heute zu ihnen sprechen zu dürfen und andererseits dafür, dass sie ein so wichtiges Thema wie Unternehmensübertragungen zum zentralen Gegenstand dieser Konferenz gemacht haben.

In meinem kurzen Vortrag werde ich mich mit den folgenden Themen auseinandersetzen:

- Hintergrund und Bedeutung von Unternehmensübertragungen,
- die derzeitige Situation in den Niederlanden,
- koordinierte Unterstützung: ein Pilotprojekt,
- Beurteilung,
- Empfehlungen.

Die Organisation, für die ich tätig bin, heißt Rat für Selbstständige und Unternehmer in den Niederlanden (Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap, RZO) und ist eine kleine unabhängige, öffentliche Einrichtung, die von der Wirtschaft finanziert wird, um die unternehmerische Initiative zu fördern. Einer der Bereiche, in denen wir sowohl in Europa als auch international tätig sind, sind Unternehmensübertragungen. Das Pilotprojekt, das ich Ihnen heute vorstellen möchte (Sensibilisierungsmaßnahmen und Beratung – von Einzelprojekten zu einem systematischen Ansatz) ist eine der Maßnahmen, die wir in diesem Zusammenhang ins Leben gerufen haben. Andere Aufgaben des RZO umfassen: Publikationen und Seminare zum Thema Unternehmensübertragungen, Forschung zum Thema Unternehmensnachfolge, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit um das Thema präsenter zu machen und das Image von Familienunternehmen aufzuwerten, ein Schulungs- und Ausbildungszentrum und die Einrichtung eines Universitätslehrstuhls.

### **1. Hintergrund und Bedeutung von Unternehmensübertragungen**

Sehen wir uns zunächst einmal einige Zahlen zum Thema Wirtschaftsdynamik an: In den Niederlanden waren im Jahr 2001 rund 700.000 Unternehmen wirtschaftlich aktiv. Im selben Jahr verzeichneten die Wirtschaftskammern einerseits beinahe 60.000 Unternehmensneugründungen und andererseits rund 55.000 Unternehmensschließungen. Da nur rund 10% dieser Schließungen auf Bankrott zurückzuführen waren, haben die anderen Unternehmen mehrheitlich wohl ohne zwingende wirtschaftliche Gründe ihre Pforten geschlossen. Da in den Datenbanken der Wirtschaftskammern aber nur juristische, nicht aber wirtschaftliche Daten gespeichert sind, muss

hinzugefügt werden, dass nicht alle eingetragenen Unternehmen auch wirklich operativ tätig sind. Verschiedenste Quellen lassen darauf schließen, dass jährlich rund 20.000 Unternehmen übertragen werden. Diese Zahlen belegen, dass Unternehmensübertragungen wirtschaftlich eine mindestens genauso wichtige – wenn nicht noch bedeutendere – Rolle spielen wie Neugründungen. Da wir Unternehmern, auch aus rechtlichen und steuerrechtlichen Gründen dringend raten, mit den Vorbereitungen für die Übertragung ihres Unternehmens mindestens 5 Jahre im voraus zu beginnen, sollten sich im Prinzip rund 100.000 Unternehmern in einer derartigen Vorbereitungsphase befinden. Die Praxis sieht jedoch ganz anders aus: mindestens 10% bis maximal 30% von durchaus lebensfähigen Unternehmen werden geschlossen, nur weil der Übertragungsprozess mangelhaft vorbereitet wurde. Was zu einem schmerzhaften Verlust von Arbeitsplätzen, ganz zu schweigen von unternehmerischer Initiative, Kapital usw. führt. Durch eine gründliche, rechtzeitige Vorbereitung könnten derartige Ausfälle vermieden werden.

Warum ist die richtige Vorbereitung so wichtig? – Aus verschiedensten Gründen:

- Für den Unternehmer, der einen Klein- und Mittelbetrieb führt, ist eine Übertragung oder Nachfolge ein einmaliges Ereignis und im Unternehmen findet er keine unmittelbare Unterstützung;
- Der Prozess der Unternehmensübertragung gestaltet sich langwierig und kompliziert, es gilt gegen zahlreiche Schwierigkeiten anzukämpfen und das Risiko eines Totalschadens ist groß;
- Es gibt zahlreiche – teilweise persönliche – Gründe dafür, dass der alternde Unternehmer eher widerstrebend an die Vorbereitung seiner Nachfolge denkt;
- Nicht nur die Gesellschaft altert: die demographische Uhr bleibt auch bei den Unternehmern nicht stehen (in der Europäischen Union ist rund 1 von 5 bereits über 55 Jahre alt);
- Die zahlreichen Unternehmer der Babyboomgeneration sind im Pensionsalter und werden sich unweigerlich mit der Übertragung ihrer Unternehmen auseinandersetzen müssen;
- Das natürliche Band zwischen Unternehmen und Unternehmer wird immer lockerer, es wird zunehmend so genannte Serienunternehmer, die mehrere Unternehmen in Folge gründen, geben; die Zahl der Frühpensionierungen und Unternehmensübertragungen wird steigen.

Was die Maßnahmen auf politischer Ebene betrifft, so sehen wir, dass es zumindest in den Niederlanden regen Informationsaustausch und auch Forschungstätigkeit zum Thema Unternehmensneugründungen gibt und diese auch gefördert und unterstützt werden. Die Handelskammern spielen hier eine bedeutende Rolle als Anlaufstellen, die umfassende Betreuung bieten und auch im Bereich Bewusstseinsbildung und Sensibilisierungsmaßnahmen viel bewegt haben, darüber hinaus sind verschiedenste Instrumente, wie Unternehmenspläne, Checklisten, Diagnosen und andere Hilfsmittel verfügbar. Viele Aktivitäten und

Veranstaltungen (wie Workshops, Seminare, Tutorenprogramme) werden angeboten und ein klares Leitsystem für Unterstützungsmöglichkeiten, die von anderen Organisationen angeboten werden, wurde eingerichtet. Doch was auf dem Gebiet der Neugründungen erreicht und geschaffen werden konnte, ist genau das, was uns für Unternehmensübertragungen fehlt. Dies ist umso verwunderlicher, als Unternehmensübertragungen für die Wirtschaft mindestens genauso wichtig sind, wie Neugründungen.

## **2. Aktuelle Situation**

In den Niederlanden sind Käufer und Verkäufer von Unternehmen nicht allein auf sich gestellt. Ganz im Gegenteil. Zahlreiche Banken, Berater, Buchhalter und Wirtschaftsprüfer, Rechts- und Steuerexperten, die Wirtschaftskammern, branchenspezifische Arbeitgeberorganisationen, Spezialisten für Firmenübernahmen und Fusionen, regionale Entwicklungsorganisationen, usw. bieten ihre Dienste an. So organisieren sie, zum Beispiel, regelmäßig Informationsveranstaltungen für ihre Mitglieder und Klienten. Wo liegt also das Problem?

Das Hauptproblem ist, dass

- sich all diese Maßnahmen nur an die jeweilige Klientel richten und die Informationen vielleicht von einer privaten Organisation kommen, die (möglicherweise) eigene Interessen verfolgt,
- die Zusammenarbeit zwischen den Organisationen mangelhaft ist,
- Aktivitäten in einer Region ad hoc geplant werden; Informationskampagnen, Sensibilisierungsmaßnahmen und Beratung kaum miteinander verbunden werden.
- viele verkaufswillige Unternehmer eingeladen sind.

Das führt dazu, dass die Situation weit entfernt von ideal und für die Unternehmer kaum nachvollziehbar ist. So sind die Informationen die zu Beginn des Unterstützungsprogramms verfügbar sind, einfach zu allgemein und es ist für den Unternehmer kaum ersichtlich, was die unterschiedlichen Berater und Finanziere unter welchen Bedingungen tun. Dieser nicht vorhandene strukturelle Ansatz und der Mangel an Zusammenarbeit führen einerseits dazu, dass den Unternehmern nur begrenzte Instrumentarien zur Verfügung stehen und andererseits sind Doppelgleisigkeiten nicht zu vermeiden.

## **3. Ein Alternativansatz: das Pilotprojekt**

Auf Initiative des Rates für Selbstständige und Unternehmer in den Niederlanden riefen wir zusammen mit der Rabobank und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO ein Pilotprojekt ins Leben. Wir entwickelten eine Servicestruktur, die auf die verschiedenen Phasen bei der Vorbereitung auf die Nachfolge in Familienunternehmen zugeschnitten ist – und sich somit nach den Wünschen der Unternehmer richtet (“nachfrageorientiert”). Wir behandelten die Nachfolge in Familienunternehmen wie eine etwas kompliziertere Variante einer Unternehmensübertragung an Dritte. Wir sind dabei von einer 3-Phasen Struktur ausgegangen. In der ersten Phase wurden allgemeine Informationen über den Nachfolgeprozess geboten, Hauptschwierigkeiten und Lösungsvorschläge behandelt. Die Veranstaltung lief so ab, dass auf eine eher allgemein gehaltene Einleitung eine kurze Einführung zu verschiedenen

Fragen folgte, wobei auch kurz Zeit für Fragen war. Die Hauptfragen lauteten: "Was kann man erwarten, was soll man tun und was nicht, and wie geht man damit um". Eingeladen waren der derzeitige Unternehmer, sein Nachfolger und deren Partner. Ungefähr einen Monat später – in der zweiten Phase – wurde ein Workshop veranstaltet, bei dem spezifischere Informationen und eine Fallstudie vorgetragen wurden, sozusagen als Aufhänger für Fragen über die eigene Situation. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf dem interaktiven Austausch von praktischen Informationen für den und vom Unternehmer. Am Ende dieser Veranstaltung hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, Termine für individuelle Beratungsstunden mit den verschiedenen Beratern (dritte Phase) zu vereinbaren. Regional wurden die Pilotprojekte mit der Wirtschaftskammer Leiden organisiert und branchenspezifisch mit der holländischen Bäckerinnung. Der Vorteil war, dass diese Organisationen unabhängig sind und nicht direkt vom Ergebnis der Unternehmensübertragung betroffen waren. Sowohl bei den regionalen als auch bei den branchenspezifischen Pilotprojekten arbeiteten die vier Organisationen eng zusammen, dies galt für die Werbemaßnahmen wie auch die unterschiedlichen Aspekte des Programms (wie die wirtschaftlichen, emotionalen, finanziellen, steuerlichen und juristischen Aspekte von Unternehmensübertragungen) und die Nachbetreuung. Das Interesse der Unternehmer, Nachfolger und Partner am Programm wurde auf verschiedene Weise geweckt (z.B. durch Presseaussendungen, Interviews, Zuschriften und Artikel in den Magazinen der verschiedenen Organisationen).

#### **4. Beurteilung**

Die beiden Informationsveranstaltungen sowie die zwei Workshops wurden von insgesamt mehr als 200 Teilnehmern besucht. Der Inhalt, die Unterbringung, die Dauer und der Zeitpunkt, zu dem die Veranstaltungen stattfanden (später Nachmittag / früher Abend) wurden positiv beurteilt. Die Gesamtnote lag zwischen 7,5 und 8 (von 10). Die Unternehmer und ihre Anverwandten sagten, dass die etwas interaktiveren Workshops, aus denen sie mehr persönlichen Nutzen ziehen konnten, ihnen die Augen geöffnet hätten. Die aktive Teilnahme der Partner an den Sitzungen war äußerst viel versprechend. Die Teilnehmer waren besonders an Fragen im Zusammenhang mit Steuern und Abgaben, Wert und Preis des Unternehmens interessiert. Eine wichtige Rolle spielte auch die Diskussion zum Thema „zwei Fliegen mit einem Schlag“, d.h. wie gelingt es, im Zuge der Nachfolge sowohl die Harmonie innerhalb der Familie aufrechtzuerhalten und gleichzeitig das Weiterbestehen des Unternehmens sicherzustellen. Der regionale Ansatz mit der Wirtschaftskammer war etwas erfolgreicher im Hinblick auf Sensibilisierung und Schaffung von Problembewusstsein. Die holländische Bäckerinnung schnitt ein klein wenig erfolgreicher beim Workshop ab. Die Beteiligung der Partner war insofern wichtig, als sie ein umfassenderes Bild von den Stärken und Schwächen des Unternehmens hatten. Aufgrund der Aufgaben, die sie in kleineren Familienunternehmen wahrnehmen (Verwaltung, Finanzen, Kontakte zu Lieferanten und Kunden, etc.) können sie einen klaren Einblick in das Unternehmen gewinnen.

## 5. Empfehlungen

Der Rat für Selbstständige und Unternehmer in den Niederlanden und die Wirtschaftskammer Leiden haben das gesamte bei den Sitzungen verwendete Material in die Dokumentation einfließen lassen. Es wurde ein Handbuch zusammengestellt, das alle Tagesordnungen, Programme, Einführungen, Unterlagen, die Öffentlichkeitsarbeit, Presseaussendungen, Evaluierungen, usw. enthält. Dieses Büchlein haben wir erst kürzlich anderen Wirtschaftskammern und branchenspezifischen Organisationen zukommen lassen, um sie einerseits über das erfolgreiche Pilotprojekt zu informieren und andererseits zu ermuntern, ähnliche Projekte in Leben zu rufen. Bis jetzt haben Unternehmerorganisationen in den Bereichen Transport, Mode/Textilien und Metall sowie zahlreiche Wirtschaftskammern vergleichbare Initiativen gestartet. Die Vorteile des Pilotprojekts sind:

- Förderung der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Organisationen, wodurch Doppelgleisigkeiten vermindert werden können und eine transparente Anlaufstelle für Hilfesuchende geschaffen werden kann;
- Ausgangspunkt für die Unterstützung ist der (unterschiedliche) Wissensstand der beteiligten Unternehmer;
- statt eines ad hoc Ansatzes wird eine strukturierte Vorgangsweise, aufbauend auf einer Kombination aus Information, Sensibilisierungsmaßnahmen und Beratung gewählt;
- die Nachfolge in einem Familienunternehmen ist kein plötzliches Ereignis sondern ein Prozess, in den zumindest unterschiedliche Mitglieder der Unternehmerfamilie eingebunden sind;
- das Rückgrat der Veranstaltungen sind praktische Fallbeispiele.

Durch derartige Maßnahmen versucht der Rat für Selbstständige und Unternehmer in den Niederlanden in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen Angebot und Nachfrage nach Informationen und Beratungsleistungen im Zusammenhang mit diesem, sehr wichtigen und komplexen Aspekt der Unternehmensübertragung zu verbessern.

Dies geschieht nicht allein im Interesse der beteiligten Unternehmer sondern auch im Interesse der Förderung der unternehmerischen Initiative und der gesamten wirtschaftlichen Dynamik!



# Luis Sánchez Henriques

Escuela de Organización Industrial (EOI), Spanien

Höheres Programm zur Konsolidierung von Familienunternehmen

## 1. INSTITUTION

### 1.1. Geschichte

Die im Jahre 1955 gegründete Escuela de Organización Industria

(EOI) ist die älteste Schule für Betriebswirtschaftslehre in Spanien und eine der ältesten in Europa. Seit 1997 wird sie von den folgenden Institutionen und Firmen gefördert: dem Ministerium für Wissenschaft und Technologie, unter dessen Schirmherrschaft die EOI steht, der *“Confederación Española de Cajas de Ahorro”* (CECA, der Spanische Sparkassenverbund), *“Ericsson”*, *“Fundación Vodafone”*, *“Fundación Retevisión”*, *“la Caixa”* (eine spanische Bank) und dem *“Oficina Española de Patentes y Marcas”* (das spanische Patentamt). Die EOI ist Gründungsmitglied der European Foundation for Management Development (EFMD) und der *“Asociación Española de Escuelas de Dirección en Empresas”* (AEDE, der spanische Verband der Schulen für Betriebswirtschaftslehre) sowie assoziiertes Mitglied der European Foundation for Quality Management (EFQM) und des *“Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración”* (CLADEA, der Lateinamerikanische Rat der Schulen für Betriebswirtschaftslehre).

### 1.2. Auftrag

Die EOI hat es sich zur Aufgabe gemacht, *“ein Maßstab für die Ausbildung von Absolventen und leitenden Angestellten in den Bereichen Betriebswirtschaft, Technologie, Umwelt und Führung von KMU”* zu sein. Die EOI erfüllt diesen Auftrag, indem sie auf die Wünsche der Gesellschaft und der Unternehmer im Besonderen reagiert und Ausbildungsprogramme sowie Forschungsinitiativen in all ihren Kernbereichen anbietet.

### 1.3. Hauptniederlassungen

Die beiden wichtigsten Niederlassungen der EOI befinden sich in Madrid und Sevilla. Seit 1991 betreibt sie Schulungs- und Ausbildungsprogramme in Argentinien, Bolivien, Chile, Kolumbien, Kuba, Ecuador, Mexiko und Venezuela.

### 1.4. Tätigkeitsbereiche

Die EOI ist derzeit in sechs unterschiedlichen Bereichen tätig: Umwelt, neue Technologien, Unternehmen, online Aktivitäten, Klein- und Mittelbetriebe und Amerika.

### 1.5. Der Bereich KMU

Die EOI entwickelt bereits seit 1989 zahlreiche Programme zur Förderung von Unternehmensneugründungen und zur Konsolidierung von KMU und spielt eine Vorreiterrolle in diesen Bereichen. Schon seit fünfzehn Jahren ist EOI somit die Instanz für alle KMU-relevanten Themen.

Der Erfolg der Programme für Unternehmensneugründungen spricht für sich: mehr als 2.900 Unternehmen wurden gegründet, in Betrieb genommen und zahlreiche neue Arbeitsplätze konnten geschaffen werden.

Ein besonderes Charakteristikum dieser Programme ist die individuelle Betreuung und aktive Einbindung der künftigen Jungunternehmer, um ihnen einen soliden Start ins Leben als Unternehmer zu ermöglichen.

## 2. HÖHERES PROGRAMM ZUR KONSOLIDIERUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

### 2.1. Einleitung

In den nächsten zehn Jahren wird, Schätzungen zufolge, in rund 830.000 spanischen Familienunternehmen "das Zepter" an die nächste Generation übergeben werden. Unternehmensübertragungen sind auf Grund der zahlreichen damit verbundenen sozialen, familieninternen, organisatorischen und wirtschaftlichen Faktoren ein besonders heikles Thema – wobei die Lösung von sozialen und internen Fragen die wohl größte Herausforderung an die Familie darstellt.

Die hohe Schließungsrate von Familienbetrieben (sie ist doppelt so hoch wie bei anderen Unternehmen) unterstreicht sehr deutlich, wie wichtig es ist, den gesamten Prozess und die verschiedenen, eng mit einander verbundenen Aspekte der Übertragung gründlich im voraus zu planen.

**Tabelle 1 Welche Rolle spielen Familienunternehmen in Spanien?**

<b>Bedeutung</b>	<b>Größenordnung</b>
Anzahl	65-70% aller Unternehmen
Beschäftigung	60-65%
Beitrag zum BIP	60-65%
% von F.U. an den 1.000 größten Unternehmen	20%

Quelle: F. Casado: "Introducción" in *Alta Dirección*, Nr. 202 Nov-Dez 98, Seite 393

- In Spanien (1992) sind 22% der 1.000 größten Unternehmen im Familienbesitz
- In den USA sind 35% der 500 größten Unternehmen im Familienbesitz (*Business Week*, 1988);
- In Großbritannien sind 76% der 8.000 größten Unternehmen im Familienbesitz (Leach, 1990);
- Die 102 im spanischen *Instituto de Empresa Familiar* vertretenen Unternehmen produzieren 8% des spanischen BIP.

Tabelle 3 Wie wahrscheinlich ist eine erfolgreiche Übertragung an die nächste Generation?						
	SPANIEN		EUROPA		USA	
Zwischen	Ende d.Beob.zeitr. früher	E.d.Beob.zeitr 1. Generation	E.d.Beob.zeitr früher	E.d.Beob.zeitr 1. Generation	E.d.Beob.zeitr früher	E.d.Beob.zeitr 1. Generation
V.d. 1. a.d. 2. Gen.	10-15%	100%	20-25%	100%	30-40%	100%
V.d. 2. a.d. 3. Gen.	30-35%	4%	50%	11%	50%	15%
V.d. 3. a.d. 4. u. nachf. Gen	50%	2%	70%	8%	70%	11%

Quelle: Amat Joan: "La Continuidad de la Empresa familiar", 1998, Ed.Gestión 2000. page 21 and own work

## 2.2. Ziele

Die EOI hat sich folgende Ziele gesetzt:

- a) dem Inhaber des Familienunternehmens die Möglichkeit zu eröffnen, die Situation der Firma unter dem Aspekt der Übernahme durch die nächste Generation genauer unter die Lupe nehmen zu können – und zwar mit Hilfe von Experten für Unternehmensnachfolge. Dies gibt dem Unternehmer die Möglichkeit, seine individuelle Position im Hinblick auf die einzelnen für den Übertragungsprozess wichtigen Aspekte zu analysieren und festzustellen, welche Schritte jeweils zu setzen sind (was z.B. rechtliche, erbrechtliche, organisatorische Aspekte, das Verhältnis der Familienmitglieder zueinander, Ausbildung des Nachfolgers, etc. betrifft). Somit kann er die erforderlichen Schritte setzen und die Nachfolge zuerst planen und dann entsprechend umsetzen.
- b) dem potentiellen Nachfolger die Möglichkeit zu geben, sich ein Bild von dem Unternehmen zu machen, das er in Zukunft leiten möchte.

## 2.3. Profil der Teilnehmer

- **Besitzer** von Familienunternehmen, die die Nachfolge als Basis für einen Neuaufschwung ihres Unternehmens nutzen möchten.
- **Mögliche Nachfolgekandidaten**, die überlegen, ob es vom professionellen Standpunkt her sinnvoll ist, in das Unternehmen des Seniors einzutreten.
- **Nachfolger, die bereits im Unternehmen tätig sind** (bzw. leitende Mitarbeiter oder Geschäftsführer), die einen strategischen Plan für den künftigen Kurs der Firma ausarbeiten möchten.
- **Mitglieder des Aufsichtsrats**, die nicht im Unternehmen tätig sind und sich besser mit der Firma vertraut machen möchten, um verschiedene Alternativen im Zusammenhang mit der Unternehmensführung besser beurteilen zu können.

## **2.4. Methodik**

### **2.4.1. Charakteristika**

- Dieses Programm richtet sich an Vorgänger und Nachfolger, wobei der Stoff speziell auf die Teilnehmer zugeschnitten ist.
- Die Schulungen werden an zwei verschiedenen Orten gehalten:  
In den Schulungsräumen (zwei Halbtage pro Woche, üblicherweise Freitag- abends und Samstagvormittag) und direkt im Unternehmen der Teilnehmer selbst, wo die individuelle Beratung stattfindet\* (von Montag bis Freitagmittag nach Vereinbarung).
- Von den beiden Halbtagen, an denen in den Schulungsräumen unterrichtet wird, dient einer der DIAGNOSE des Firmenkonzepts und der andere der Diskussion von grundlegenden, für Familienunternehmen relevanten Fragen (FORUM –FAMILIENUNTERNEHMEN).
- Der Vorgänger wird von einem erfahrenen Experten für Unternehmensnachfolge individuell beraten (unternehmensspezifische Analyse der Rahmenbedingungen für die Nachfolge).
- Ein Experte für Strategische Planung berät den Nachfolger im Unternehmen selbst und unterstützt ihn auch bei der Ausarbeitung eines strategischen Plans für sein Unternehmen.
- Nach Abschluss des Programms erhalten die teilnehmenden Betriebsinhaber je einen vertraulichen Bericht vom Familienberater und vom Experten für Strategische Planung.

### **2.4.2. Inhalte**

#### **a) Modul für Nachfolgemanagement**

##### ***Diagnose unter dem Aspekt der Unternehmensnachfolge***

- Die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens
- Die finanzielle Lage des Unternehmens und des Vorgängers unter dem Gesichtspunkt der Sicherung des Weiterbestehens des Unternehmens und des Lebensabends des Vorgängers
- Rechtliche Struktur des Familienunternehmens – Maßnahmen, die im Vorfeld im Hinblick auf Beschäftigungssituation, Erbfragen, Schenkungen, etc. zu setzen sind
- Steuerliche Bewertung des Familienunternehmens unter dem Aspekt der Nachfolge

##### ***Forum - Familienunternehmen***

Eine der beiden wöchentlichen Veranstaltungen im Schulungszentrum (üblicherweise samstagvormittags) ist der Diskussion und Beratung zum Thema grundlegende Probleme von Familienunternehmen gewidmet. Die folgenden Punkte werden dabei angesprochen:

- Das Familienunternehmen: Warum ist es anders?
- Stolpersteine und typische Probleme
- Nachfolge bei Familienunternehmen
- Steuerliche Planung für Unternehmen und Familie

- Unternehmensführung und Management: Leitende Gremien im Familienunternehmen
- Verflechtungen von Familie und Unternehmen: Familienprotokoll
- Erbrecht
- Ehepartner und Vorstände, die keine Familienmitglieder sind
- Ethik im Familienunternehmen
- Kommunikationsprobleme zwischen Geschwistern bzw. nahen Anverwandten oder Partnern

### ***Analyse der spezifischen Situation des Familienunternehmens unter dem Aspekt des Nachfolgeprozesses***

Ein Experte für die Lösung von Problemen, die im Zuge von Übertragungen von Familienunternehmen auftreten können, steht den Besitzern bei der Strukturierung des Nachfolgeprozesses mit Rat und Tat zur Seite.

### **b) Wöchentliches Programm**

Dauer: rund 2,5 Monate.

### **c) Modul: Strategische Planung**

Eine Grundvoraussetzung für die reibungslose Entwicklung eines jeden Unternehmens ist sorgfältige strategische Planung. Die Ausarbeitung eines strategischen Plans wird aber umso wichtiger, wenn die Übertragung eines Familienunternehmens ansteht. Denn nur an Hand eines Strategieplans kann der Nachfolger genaue Einblicke in das Unternehmen gewinnen, das er übernimmt und dessen Zukunft er gestalten wird und dem Vorgänger gibt der Strategieplan die Möglichkeit, die Fähigkeiten seines Nachfolgers in der Praxis beurteilen zu können. In diesem Zusammenhang spielt der Experte für Strategische Planung auch eine entscheidende Rolle als Moderator.

### ***2.5. Vortragende und Berater***

Die Schulungen im Rahmen des Programms werden von einem Team von Vortragenden und Beratern der EOI gehalten, die Experten in den verschiedenen Fachbereichen sind. Diese Experten vermitteln einerseits praxisorientiertes Fachwissen zum Thema Leitung und Verwaltung von Familienunternehmen und andererseits beraten sie die Teilnehmer in ihrem jeweiligen Fachgebiet.

### ***2.6. Veranstaltungsort und -termine***

Diese Programme und Schulungen werden in allen autonomen Gebietskörperschaften Spaniens angeboten und überall dort, wo der Unternehmensbereich und unternehmerische Initiative gestärkt werden sollen. Da die Programme in den lokalen Medien beworben werden, können sich alle Interessenten rechtzeitig über die Veranstaltungstermine informieren.



## **Pertti Korhonen**

Employment and Economic Development Centre of Lapland, Finland

### **Passing the Baton - Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmensübertragungen**

#### **Einleitung**

Studien, die jüngst in Finnland durchgeführt wurden, belegen, dass in den nächsten Jahren rund 51.000 Unternehmensübertragungen anstehen. Obwohl zwei Drittel dieser Unternehmen im Familienbesitz sind, wird jedoch nur in einem Drittel der Fälle der Nachfolger aus derselben Familie stammen.

Aus diesen Studien ist ersichtlich, dass in nur 20 bis 40 % der Familienunternehmen die Nachfolge entsprechend geplant wird, obwohl der Unternehmer die wohl wichtigste Entscheidung seines Lebens trifft – die Aufgabe seines Lebenswerks. Nicht minder einschneidend ist auch die Entscheidung, die der Nachfolger zu treffen hat, denn von ihr wird der Großteil seines weiteren Lebens abhängen. Ein möglicher Grund für diesen Mangel an Planung ist, dass Eltern und Kinder in Unternehmerfamilien einfach zu wenig über die Nachfolge sprechen. Das wird auch durch Studien belegt, die erst kürzlich in Schweden durchgeführt wurden und zeigen, dass Eltern und Kinder im Durchschnitt nur 10 Minuten pro Tag miteinander sprechen.

Um die Diskussionen über eine Unternehmensübertragung in den Familien zu fördern und die Nachfolge gründlich vorzubereiten, entsprechend zu planen, den Prozess zu beschleunigen und das Weiterbestehen von Klein- und Mittelbetrieben in Finnland sicherzustellen, haben das Finnische Ministerium für Handel und Industrie sowie die dem Ministerium unterstehenden Zentren für Beschäftigung und Wirtschaftsentwicklung (TE-Zentren) ein gefördertes Service mit dem Namen *Passing the Baton* (Stabsübergabe) ins Leben gerufen.

Der Vorteil dieser TE-Zentren ist, dass sie im Gegensatz zu anderen Dienstleistern den Firmen auch im Synergiebereich behilflich sein können und so in den letzten Monaten bereits mehr als 50 Unternehmen bei einer erfolgreichen Übertragung unterstützt haben. Während des Nachfolgeprozesses können die TE-Zentren Beihilfen für "harte" Investitionen und "weiche" Entwicklungsmaßnahmen gewähren. Darüber hinaus werden zur Verbesserung der wirtschaftlichen Kompetenz der Nachfolger Beratungsleistungen und Managementtrainingsmaßnahmen angeboten. TE-Zentren wurden als kompetente und flexible Anlaufstellen im ganzen Land errichtet, die erfolgreich Klein- und Mittelbetriebe bei der Unternehmensentwicklung unterstützen.

## Hintergrund

Für die Unternehmensnachfolge sind folgende Komponenten von entscheidender Bedeutung: der Unternehmer, der Nachfolger, das Unternehmen, die Besitzstruktur und die Branche: (Abb. 1).

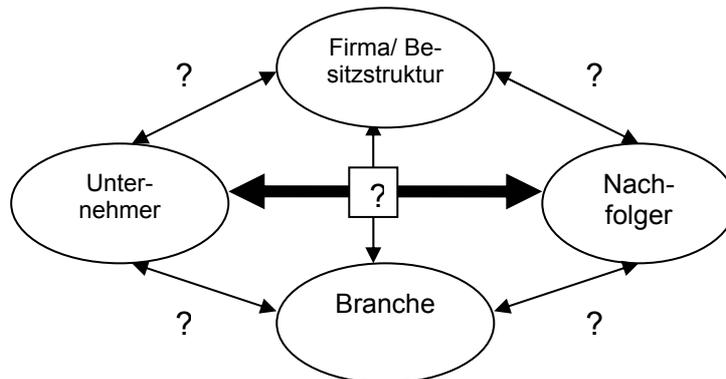


Abb. 1 Wichtige Faktoren für die Nachfolge

Die Grundproblematik der Unternehmensnachfolge wird durch das obige Modell und die fünf durch Fragezeichen symbolisierten Problembereiche veranschaulicht, und aufbauend darauf wurde das Service für die Planung der Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben in Finnland ins Leben gerufen.

Die wichtigste Rolle spielen der Unternehmer und sein Nachfolger; der erste, weil er nicht mehr aktiv im Unternehmen mitarbeiten möchte und der zweite, weil er sich darauf vorbereitet, in die Fußstapfen des ersten zu treten. Die Fragezeichen in Abbildung 1 stehen für mögliche Probleme, die es im Laufe des Planungsprozesses zu lösen gilt und sensible Bereiche, in denen es zu Unsicherheiten kommen kann. Die Pfeile in Abbildung 1 veranschaulichen, dass der Unternehmer gerade in diesen Bereichen seinen künftigen Rückzug aus dem Betrieb und der Branche genau planen muss, während sein Nachfolger seinen Einstieg in das Unternehmen und die Branche vorbereiten muss. Obwohl diese Aspekte von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensübergabe sind, darf das Verhältnis zwischen Unternehmer und Nachfolger nicht aus den Augen verloren werden, das durch den Pfeil im Mittelpunkt des Diagramms dargestellt wird. Wenn dieses Verhältnis getrübt ist, werden wahrscheinlich auch die anderen für die Planung und Umsetzung der Unternehmensübertragung wichtigen Prozesse nicht reibungslos ablaufen können.

Alle vier Komponenten und deren wechselseitige Beziehungen sind entscheidend für den Erfolg des Nachfolgeprozesses. Doch der Unternehmer und sein Nachfolger werden meist leicht unterschiedlicher Ansicht darüber sein, welche Bereiche wichtig oder möglicherweise problematisch sein können. Für den Unternehmer wird alles, was mit dem Betrieb zu tun hat, wichtig sein, während sich der Nachfolger vor allem über sein Verhältnis zum

Unternehmer und seine Position in der Branche Gedanken machen wird. Unternehmer scheinen zu wissen, dass sie selbst ein größeres Problem im Rahmen des Nachfolgeprozesses darstellen könnten, können sich aber nicht vorstellen, dass ihre Nachfolger den Eindruck haben, dass die Probleme mit ihrer eigenen Fähigkeit das Unternehmen zu führen, zu tun haben könnten. Kurz gesagt, haben sowohl Unternehmer als auch Nachfolger völlig unterschiedliche Ansichten und Vorstellungen über den Eindruck, den sie voneinander haben und was für den jeweils anderen wichtig ist. Meiner Meinung nach, hat das hat vor allem damit zu tun, dass dies sehr heikle Themen sind, denen die Familie oft lieber ausweicht und dass, wie schon vorher angemerkt, der Unternehmer und sein Nachfolger einfach nicht genug miteinander sprechen.

### Passing the Baton – eine Hilfestellung bei Unternehmensübertragungen

Abbildung 2 gibt einen kurzen Überblick über die im Rahmen von *Passing the Baton* angebotene Unterstützung. Hieraus wird ersichtlich, dass auch sichergestellt werden muss, dass der Nachfolger wirklich in der Lage ist, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen und dass der Unternehmer, der ja sein Lebenswerk aufgibt, abgesichert ist.

Psychische Vorbereitung auf technische Lösungen für die Unternehmensübertragung	Verbesserung der wirtschaftlichen Kompetenz des Nachfolgers	Profitieren von der Erfahrung des Unternehmers
<i>Passing the Baton</i> – ein Service für Unternehmensübertragungen	Management Training	Beratertätigkeit, Aufsichtsratsmitglied, etc.

Abb. 2 *Passing the Baton* – ein Element des Nachfolgeprozesses

Die Erfahrung zeigt, dass die psychische Vorbereitung auf die Nachfolge von entscheidender Bedeutung ist und 80 bis 90 % des gesamten Prozesses ausmacht. Diese Vorbereitung nimmt im Allgemeinen 3 bis 5 Jahre in Anspruch, bevor überhaupt technische Lösungen umgesetzt werden können. Obwohl technische Lösungen an sich natürlich wichtig sind, sollte das Hauptaugenmerk im Nachfolgeprozess auf die psychische Vorbereitung und auf Fragen der Unternehmensentwicklung gerichtet sein, um sicherzustellen, dass das Unternehmen vom Nachfolger erfolgreich weitergeführt werden kann.

Im Rahmen dieser psychischen Vorbereitung auf die Unternehmensübertragung spielen Buchhalter, Buchprüfer und Wirtschaftsprüfer in Finnland eine wichtige Rolle. Sie kennen das Unternehmen und seine Interna, der Unternehmer vertraut ihnen und fragt sie um Rat. Die TE-Zentren haben daher in Lappland ein Trainingsprogramm speziell für diese "Change Agents" ins Leben gerufen; darüber hinaus wird gerade ein Handbuch für diese psychische Vorbereitung auf den Nachfolgeprozess (siehe Beilage 1) ausgearbeitet.

### **Was ist *Passing the Baton*?**

- Ein landesweites Service, das von 15 TE-Zentren in ganz Finnland angeboten wird, um eine reibungslose und unproblematische Unternehmensnachfolge für KMU zu gewährleisten
- 1-2 Experten pro TE-Zentrum

### **Was soll für das Unternehmen erreicht werden?**

- Unterstützung bei der rechtzeitigen Vorbereitung der Nachfolge
- Entscheidungshilfe bei der Unternehmensübertragung auf Basis einer gründlichen Analyse
- Konzentration auf Themen, die eingehender Klärung bedürfen

Dieses Service ist nicht gedacht für:

- Übernahmen
- Maßnahmen, die nicht im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolge stehen

### **Für wen wurde dieses Service konzipiert?**

- KMU, in denen die Nachfolge ansteht und für Unternehmer, die
  - Expertenhilfe beim Ausloten von Alternativen suchen
  - die Weiterführung und Weiterentwicklung des Unternehmens anstreben
- Es gibt keine branchenspezifischen Beschränkungen

### **Was wird geboten?**

Das Service umfasst folgende Leistungen:

- Grundlegende Analyse (siehe Beilage 1)
- Ermittlung des Firmenwerts
- Klärung von steuerlichen und rechtlichen Fragen
- Finanzierung von Alternativen
- Schriftlicher Plan mit Empfehlungen für die Nachfolge

### **Wie sieht die praktische Umsetzung aus?**

- *Passing the Baton* ist vertrauliche, maßgeschneiderte Beratung für Unternehmen durch hochqualifizierte speziell zertifizierte Experten. Diese Fachleute sind ausgebildete Spezialisten mit geprüfter praktischer Erfahrung.
- Der Unternehmer sucht um dieses Service bei den TE-Zentren an.
- Dauer der Umsetzung: 1 bis 3 Monate

### **Umfang und Kosten**

- Das Service kostet € 840 pro Unternehmen (3 Tage).
- Kosten für zusätzliche Tage: € 300 pro Tag (1-5 Tage).
- Für dieses Service fällt keine Umsatzsteuer an.

### **Verbesserung der unternehmerischen Kompetenz des Nachfolgers**

Sichergestellt werden muss, dass der Nachfolger über die notwendigen unternehmerischen und praktischen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse verfügt, um das Unternehmen erfolgreich weiterführen zu können. Daher sollten Nachfolger zum Beispiel motiviert werden, an Managementtraining-Programmen teilzunehmen und von erfahrenen Mitarbeitern und Kollegen aus der Branche zu lernen.

### **Absicherung für den Unternehmer**

Für den Unternehmer ist es wichtig, abgesichert zu sein. Er gibt sein Lebenswerk auf und möchte nach seinem Rückzug aus dem Unternehmen "weich landen". Wichtig ist auch, dass das Unternehmen weiterhin vom umfassenden Wissen und der unschätzbaren Erfahrung des Unternehmers profitiert. Eine Möglichkeit wäre, den Unternehmer in den Aufsichtsrat oder zum Aufsichtsratsvorsitzenden zu berufen, eine andere, ihn als Trainer für Jungunternehmer oder Neueinsteiger einzusetzen. Ob der Senior diese Tätigkeiten im eigenen Familienunternehmen oder in einem anderen, fremden Unternehmen übernimmt, wird von den jeweiligen Umständen abhängen.

### **Schlussfolgerungen**

Unterschiedlichsten Schätzungen zufolge, werden in Finnland rund 51.000 Unternehmen in den nächsten Jahren übertragen. Obwohl zwei Drittel davon

Familienbetriebe sind, wird in nur einem Drittel der Fälle der Nachfolger auch aus der Familie kommen. Ein möglicher Grund dafür ist, dass Eltern und Kinder in Unternehmerfamilien kaum über dieses heikle Thema sprechen. Dementsprechend gibt es oft grundlegende Auffassungsunterschiede zwischen dem Unternehmer und seinem möglichen Nachfolger. Man geht Gesprächen über Nachfolgeplanung meist aus dem Weg und das Thema wird so lange aufgeschoben, bis es eigentlich schon zu spät ist. Fünf Minuten vor zwölf wird die Familie dann zum Handeln gezwungen und wie jeder weiß, sind Zeitdruck und mangelnde eigene Einflussmöglichkeiten die denkbar schlechteste Voraussetzung für erfolgreiche Entscheidungen.

Aus den oben genannten Gründen ist es daher so wichtig, dass Einrichtungen zur Unternehmensförderung und andere Interessensvertreter Unternehmer motivieren, ihre Nachfolge rechtzeitig zu planen, um nicht unnötig erfolgreiche Unternehmen und Arbeitsplätze aufs Spiel zu setzen. Ein sinnvolles Instrument zur Erreichung dieses Ziels sind Einrichtungen wie *Passing the Baton*, ein Service für Unternehmensübertragungen, das vom finnischen Ministerium für Handel und Industrie in Zusammenarbeit mit den Zentren für Beschäftigung und Wirtschaftsentwicklung im ganzen Land angeboten wird.

Wichtig ist aber nicht nur, dass die Unternehmensnachfolge sichergestellt ist und reibungslos abläuft, sondern auch, dass der Nachfolger über die entsprechenden betriebswirtschaftlichen Qualifikationen und Fähigkeiten verfügt, um das Unternehmen erfolgreich weiterführen zu können und dass der Unternehmer nach seinem Rückzug aus dem Geschäftsleben entsprechend abgesichert ist.

## BEILAGE 1

### **HANDBUCH – zu klärende Punkte:**

#### Nachfolge als Alternative

- Die Familienstruktur
- Die Rollen der Familienmitglieder
- Die Stimmung in der Familie
- Wie wichtig ist das Unternehmen für die Familie?
- Wie wichtig ist die Zukunft des Unternehmens für die Familie?
- Zahlen, Fakten, Daten über das Unternehmen und die Branche
- Planung der Übertragung der Geschäftsführung
- Auswahl des Nachfolgers
- Planung der Besitzübertragung
- Welche Rolle spielt die ältere Generation nach dem Wechsel?

#### Verkauf als Alternative

- Vorbereitung des Unternehmensverkaufs
- Veräußerung
- Was geschieht nach dem Verkauf?

## Liquidation oder Geschäftsauflösung als Alternative

- Liquidation oder Auflösung des Unternehmens



## Muriel Decout

Confédération Générale des SCOP (Sociétés coopératives de production),  
Frankreich

### Unterstützende Maßnahmen bei Übertragung eines Unternehmens an eine Genossenschaft

Einleitend erscheint es mir, zur Erläuterung meines Ansatzes, notwendig, darauf hinzuweisen, dass die hier vorgestellten Projekte von der «Confédération Générale der SCOP<sup>8</sup>» (Generalverband der genossenschaftlichen Produktionsgemeinschaften), einer Berufsvereinigung, durchgeführt werden, wobei diese Vereinigung aus Unternehmen mit einer besonderen Rechtsform besteht, nämlich der genossenschaftlichen. Diese Handelsunternehmen sind, nach französischem Recht, an eine Reihe bestimmter Regelungen gebunden, und zwar folgende: die Kapitalmehrheit liegt bei der Belegschaft, das Stimmrecht wird auf der Grundlage des Gleichheitsgrundsatzes - «jeder hat eine Stimme» - ausgeübt, die Aufteilung des Betriebsergebnisses erfolgt zugunsten der finanziellen Konsolidierung des Unternehmens und der Entlohnung der Arbeit und die Rücklagen sind verpflichtend. Aufgabe unserer Organisation ist es, die Schaffung von Genossenschaften zu fördern und einer der Wege, die wir in diesem Zusammenhang beschreiten, betrifft die Unternehmensnachfolge durch die Belegschaft des Unternehmens.

In diesem Sinn sind wir in diesem Bereich ständig tätig, und zwar auf dem gesamten französischen Staatsgebiet. Ich möchte daher versuchen, Ihnen unseren Ansatz, der sich als gesamtwirtschaftlicher versteht, zu beschreiben.

Unsere Vorgangsweise erfolgt in 5 Arbeitsschritten, in deren Verlauf ein allgemeiner Berater der bevorzugte Partner des Überträgers und des Übernehmers ist. Seine Aufgabe ist es, auf der Grundlage spezifischer Bedürfnisse, Spezialisten verschiedenster Bereiche wie etwa Anwälte, Finanzberater, Fachleute der betreffenden Berufssparten, Personalberater etc. beizuziehen.

Folgende fünf Arbeitsschritte sind zu unterscheiden:

- Erfassung der Nachfolgemöglichkeiten
- Feststellung der Zustimmung der an diesem Projekt interessierten Partner
- Feststellung der Machbarkeit des Projekts
- endgültige Ausarbeitung des Projekts

---

<sup>8</sup> Anmerkung d. Übersetzerin :

« SCOP » = Société coopérative ouvrière de production ; im Deutschen etwa : Belegschaftseigene Produktionsgenossenschaft. Im deutschen Text wird im Folgenden immer die französische Abkürzung « SCOP » verwendet.

- Durchführung des Projekts

## **Erfassung der Nachfolgemöglichkeiten**

Unsere erklärte Absicht ist es, mit Unternehmensüberträgern und potentiellen Übernehmern aus dem Kreis der Belegschaft möglichst nah am Ursprung des Projekts zu arbeiten; wir sind daher bestrebt, solche Personen zu identifizieren. Wir haben zwei Arten von Aktionen zu deren Erfassung – jeweils mit Zielrichtung auf geographische Bereiche - praktiziert:

- **1. Erfahrung: Sensibilisierung institutioneller Auftraggeber (Beisp.: Aquitaine)**

In diesem Arbeitsschritt ging es darum, mit allen im Bereich der Unternehmensnachfolge tätigen Berufsgruppen (Richter am Handelsgericht, Buchprüfer, Notare, Anwälte, Bankenvertreter ...) Kontakt aufzunehmen. Wir gingen von der Annahme aus, dass man in diesem Personenkreis notwendigerweise, da man ja in direkter Beziehung zu den Unternehmern stand, wissen müsste, wer von den Unternehmensinhabern die Absicht hätte, sich innerhalb der nächsten fünf Jahre zurückzuziehen und für diesen Fall noch keine Nachfolgelösung gefunden hatte. Wir traten an diese Unternehmer in der Absicht heran, sie mit der Idee vertraut zu machen, dass, in manchen Fällen, die genossenschaftliche Lösung den Weiterbestand von Unternehmen sichern könnte, die andernfalls von der Schließung bedroht wären. Abgesehen von einem spezifischen rechtlichen Rahmen schlugen wir ein Finanzierungssystem vor, das von einer Partnerbank erstellt worden war und der Belegschaft eine Form des Unternehmenssparens ermöglichen würde, so dass diese zum geeigneten Zeitpunkt in die Übernahme investieren könnte. Dieses System kann allerdings nur funktionieren, wenn das Projekt schon im Vorfeld untersucht wurde.

Wenn diese Maßnahme auch zahlreiche Kontakte ermöglicht hat, so hat sie doch nur zu wenigen Unternehmensnachfolgen geführt, denn die Projekte, die uns vorgelegt wurden, waren meist schon jahrelang Problemfälle, sodass die Unternehmensübernahme, sofern sie überhaupt noch möglich war, sich als dringlich erwies. So fanden wir uns leider sehr häufig Unternehmern gegenüber die, da sie seit 4 oder 5 Jahren versucht hatten ihr Unternehmen zu verkaufen, nicht mehr investiert hatten, scheidende Mitarbeiter nicht mehr ersetzt hatten, keine kommerziellen Anstrengungen mehr unternommen hatten und uns somit ein Unternehmen präsentierten, dessen Fortbestand sehr gefährdet war. De facto scheint es so zu sein, dass die Auftraggeber in einem ersten Schritt für jene Projekte Beratungstätigkeit entfaltet hatten, die ihnen schon lange Zeit vorlagen und die noch keiner Lösung zugeführt werden konnten. Heute ist diese Operation seit nahezu 3 Jahren eingestellt, doch erreichen uns die Nachfolgeprojekte jetzt, dank dieser Bemühungen, zu einem viel früheren Zeitpunkt.

- **2. Erfahrung: Sensibilisierung der Leiter von Genossenschaften (Beisp.: Ariège)**

Die andere Methode, die in dem in den Pyrenäen gelegenen Departement Ariège zur Anwendung kam, einer ländlichen und gebirgigen Gegend, entwickelte sich spontaner. Vor 7 Jahren, jenem Zeitpunkt als der Leiter einer Baufirma sein Unternehmen der 25-köpfigen Belegschaft überlassen hatte, gab es dort nur eine oder zwei kleine Genossenschaften. Auf Anraten des Finanzdirektors wurde in einem Fall als Nachfolgeregelung die genossenschaftliche Form gewählt. In den Folgemonaten wurde, infolge eines Konkurses, ein Bauunternehmen als Genossenschaft weitergeführt. Ab diesem Zeitpunkt beschlossen die Leiter beider Unternehmen bei den Berufsgremien in starkem Maße präsent zu sein und ihre Rechtsform, so oft wie nur möglich, darzulegen. Sie unterstrichen, dass diese Vorgangsweise dazu beitragen könne, die Schließung von Unternehmen, deren Leiter sich in den Ruhestand zurückziehen, zu vermeiden und die Wirtschaftstätigkeit innerhalb einer Region aufrechtzuerhalten.

Da es sich hier um Unternehmen handelt, die wirtschaftlich ertragreich arbeiten und in dieser Region zu den größten zählen, wurde diese Botschaft von den Berufskollegen angenommen; heute ist das Modell einer Unternehmensübernahme durch die Belegschaft in Form einer Genossenschaft klar definiert und stellt eine der Möglichkeiten dar.

Bis zum heutigen Tag gibt es im Departement Ariège an die fünfzehn Genossenschaften und 5 der größten Baufirmen werden in dieser Gesellschaftsform geführt.

Ich möchte nun meine Ausführungen betreffend unsere Arbeitsmethode mit zwei Beispielen erläutern, die sich aus den zwei erwähnten Methoden der Erfassung ergeben:

Meuble LAPORTE, eine Möbel- und Kunsttischlerei in der Region Aquitaine (9 Personen)

Électricité ARIEGEOISE, Elektroinstallationsunternehmen im Departement Ariège (15 Personen)

**Feststellung der Zustimmung der an diesem Projekt interessierten Partner**

Wenn wir mit einem Unternehmer, der seinen Betrieb übertragen möchte, Kontakt aufnehmen, müssen wir ihm die genossenschaftliche Lösung als einen der möglichen Wege vorschlagen und seine Zustimmung zu dieser Lösung einholen. Wenn diese vorliegt, suchen wir das Gespräch mit dem Unternehmer zu Fragen, die seinen Betrieb betreffen sowie zu der von ihm geplanten Vorgangsweise bei der Unternehmensnachfolge.

Im Fall des Unternehmens Meubles LAPORTE hatte der Unternehmer seinen Betrieb evaluieren lassen und für den Fall, dass er keinen Nachfolger finden sollte, den Beschluss gefasst, nach spätestens 6 Monaten den Betrieb zu schließen und seine Maschinen zu verkaufen. Er war nicht gegen die Übernahme seines Betriebes durch seine Mitarbeiter, meinte jedoch,

dass keiner von ihnen die fachliche Kompetenz für eine Leitungsfunktion hätte.

Der Leiter des Unternehmens Électricité ARIEGEOISE hingegen wollte verschiedene Lösungen miteinander vergleichen und war, da er in 2 bis 3 Jahren in Pension gehen wollte, bereit seinen Nachfolger gegebenenfalls auszubilden und in hohem Maß daran interessiert eine Lösung zu finden, die auf lokaler Ebene den Fortbestand der Arbeitsplätze sichern würde.

*In einem weiteren Schritt geht es darum, den Mitarbeitern die Möglichkeit eines Kaufs des Unternehmens vor Augen zu führen und sie auf die genossenschaftliche Lösung hinzuweisen. Für uns geht es darum, die von uns ergriffenen Maßnahmen in den ihnen entsprechenden Rahmen zu stellen und darauf hinzuweisen, worum es bei diesem Vorgang geht. Wir müssen klar machen, dass eine der Möglichkeiten für den jeweiligen Betrieb der Kauf durch die Belegschaft sein kann und dass die Genossenschaftsform eine der Lösungsmöglichkeiten ist. Wir erläutern die Vorteile, die diese Lösung bringt, aber auch die Rahmenbedingungen, unter denen sie zu erfolgen hat, denn man darf nicht den Eindruck erwecken, dass es sich dabei um ein Wundermittel handelt oder dass diese Lösung für jede Situation die richtige ist.*

*In dieser Phase des Verfahrens geht es für uns, im Wesentlichen, darum bestimmte Vorgangsweisen auszuloten. Allerdings ist es nutzlos, diese Hypothese weiter zu verfolgen, wenn nicht ein beträchtlicher Teil der Mitarbeiter dieser Möglichkeit zustimmt.*

*Wir erklären auch, welche das Projekt begleitenden Maßnahmen wir anbieten können und verpflichten uns,*

*den eingeleiteten Prozess zu stoppen, wenn die Bedingungen für den Fortbestand des Projekts nicht gegeben erscheinen. Es wäre nämlich unsinnig, eine Genossenschaft unter Bedingungen ins Leben zu rufen, die das Weiterbestehen des Projekts nachhaltig in Frage stellen würden.*

*Nach einer Überlegenszeit und der Möglichkeit, Antworten auf jene Fragen zu erhalten, die zwangsläufig in der Folgezeit auftreten, wird ein Beratungsvertrag über begleitende Maßnahmen vorgeschlagen, in dem die Möglichkeiten festgelegt werden, die wir in der Projektbegleitung anbieten können und auf dessen Grundlage das Maß der Zustimmung der Belegschaft beurteilt werden kann.*

Die Mitarbeiter der Möbelfirma LAPORTE, die im ländlichen Raum angesiedelt ist, waren von der Vorstellung einer baldigen Schließung des Betriebs sehr besorgt; von den 9 Mitarbeitern gaben 8 an, dass sie an einer genaueren Überprüfung dieser Möglichkeit der Betriebsübernahme

interessiert wären. Es stellte sich allerdings heraus, dass die Beziehungen zwischen dem Unternehmer und der Belegschaft sehr gespannt waren und dass großes Misstrauen in Bezug auf die Absichten des Betriebsinhabers bestand.

Bei ELECTRICITE ARIEGEOISE ließ der Betriebsinhaber es sich angelegen sein, seinen Mitarbeitern selbst die Möglichkeit einer Betriebsübernahme darzulegen. Er sprach den Wunsch aus, sein Buchprüfer möge seinerseits die klassischen Arten der Betriebsübergabe erörtern und wir sollten, unsererseits, die genossenschaftliche Lösung darlegen. Den Mitarbeitern wurde ebenfalls mitgeteilt, dass ein Großunternehmen ein Kaufangebot gestellt hatte. Die gesamte Belegschaft (15 Personen) sprach sich für die genaue Prüfung der genossenschaftlichen Lösung aus.

### **Feststellung der Machbarkeit des Projekts**

Zu diesem Zeitpunkt nehmen wir eine Gesamtprüfung des Unternehmens vor, in der Art wie sie bei jedem Unternehmensverkauf erfolgt. Es ist unerlässlich, das Unternehmen von Grund auf zu kennen, es zu bewerten, zu wissen, welche Investitionen erforderlich sein werden, festzustellen, ob ein künftiger Geschäftsleiter im Kreis der Mitarbeiter vorhanden oder sein Anforderungsprofil zu erstellen ist sowie das kommerzielle Potential des Unternehmens und seine Entwicklungsmöglichkeiten zu evaluieren.

Das Besondere an unserer Vorgangsweise liegt, möglicherweise, darin, dass wir über die Beratungstätigkeit unserer Experten hinaus enge Beziehungen zu den Mitarbeitern unterhalten, da diese natürlich sehr betroffen und besorgt sind; auch beziehen wir häufig Leiter von Genossenschaften, die im gleichen Geschäftsbereich tätig sind, in die Beratung mit ein. So oft dies möglich erscheint, treten wir an einen dieser Leiter von Genossenschaften heran mit dem Ersuchen, seine « SCOP » möge sich an der zukünftigen Genossenschaft beteiligen und er selbst möge in eine enge Beziehung zu dem zukünftigen Unternehmensleiter treten.

Am Ende dieses Verfahrensschrittes legen wir jene Bedingungen fest, die uns für die bestmögliche Verwirklichung des Projektes notwendig erscheinen. Darunter fallen der Verkaufspreis des Unternehmens ebenso wie die Begleitumstände unter denen der Unternehmer sich zurückzuziehen gedenkt, der Personal- und Investitionsbedarf und die Mindestbeteiligung der Belegschaft an der Finanzierung des Projekts.

Einige Punkte sind natürlich verhandelbar, aber es wird damit ein Rahmen definiert, sodass die drei Parteien festlegen können, ob man nun weiter gemeinsam an dem Projekt zu arbeiten gedenkt oder nicht.

Im Fall der Möbelfirma LAPORTE erbrachte die interne Überprüfung die Bestätigung dafür, dass die Bestellung eines Unternehmensleiters erforderlich sein würde, dass die Bewertung des Unternehmens von der

Verkaufspreisvorstellung des Unternehmers ziemlich weit entfernt war und dass beträchtliche Investitionen unerlässlich sein würden. Die vom Überträger vorgegebenen starren Fristen waren nicht haltbar. Nach entsprechenden Gesprächen zeigte sich der Unternehmer bereit, in dieser Frage nachzugeben und sprach den Wunsch aus, in Preisverhandlungen einzutreten. Eine 70-köpfige Genossenschaft, die Möbel einer ganz anderen Stilrichtung erzeugte und etwa zwanzig Kilometer entfernt war, erklärte sich bereit, externer Mitgesellschafter zu werden und sich somit am Kapital zu beteiligen.

*Bei ELECTRICITE ARIEGEOISE ließ der Unternehmer von seinem Buchprüfer eine Evaluierung vornehmen und, obwohl sie für ihn günstiger ausfiel als die von uns durchgeführte, schloss er sich unserer Bewertung an und machte die Zahlungsfristen zum Gegenstand der Verhandlungen. Die Unternehmensprüfung ergab weiters, dass der zukünftige Unternehmensleiter nicht auf Betriebsebene zu finden war und der Überträger verpflichtete sich, noch 6 bis 12 Monate nach der Bestellung des Unternehmensleiters im Betrieb zu verbleiben, um seinen Nachfolger auszubilden. Eine 50-köpfige «SCOP» die in etwa 60 km Entfernung im gleichen Geschäftsbereich tätig war, trat bei und wurde Mitglied des Vorstandes.*

### **Endgültige Ausarbeitung des Projekts**

In dieser Phase erfolgt die endgültige Ausarbeitung des Projekts; die Belegschaftsmitglieder bestätigen ihren Beitritt durch eine rechtsverbindliche Zeichnung einer Kapitalbeteiligung, es sind der Entwurf eines Abtretungsprotokolls sowie der Entwurf eines Genossenschaftsstatuts zu verfassen, das Projekt ist an Finanzinstitutionen heranzutragen und die Bestellung des zukünftigen Geschäftsleiters ist, gegebenenfalls, in die Wege zu leiten. Die zukünftigen Teilhaber erhalten eine entsprechende Ausbildung, insbesondere in Fragen der Betriebsführung und der Funktionsweise einer Genossenschaft. Es handelt sich dabei um eine heikle Phase, da mit Näherrücken des Zeitpunkts der Übernahme Hindernisse auftreten können, die mit Wünschen oder Erwartungen in Zusammenhang stehen, die zuvor nicht ausgesprochen wurden. Bestimmte Punkte, die noch nicht zur Gänze ausverhandelt wurden, müssen einer Lösung zugeführt werden. Neue Akteure, insbesondere die Finanzierungseinrichtungen sowie der eventuelle zukünftige Geschäftsleiter führen zu neuen Sachzwängen.

Für die Belegschaft nehmen die Verpflichtungen konkrete Formen an, für den Überträger nähert sich der Zeitpunkt, wo er nicht mehr das Sagen haben wird. Gleichzeitig ist es jener Zeitraum, in dem der Überträger sein Umfeld von der Veränderung in Kenntnis setzt und den Kunden, Lieferanten, Banken usw. seinen Nachfolger vorstellt. Das Tempo in der Durchführung dieser Maßnahmen wird selten als richtig empfunden, sondern entweder als zu rasch oder als zu langsam erlebt.

*Im Fall der Möbelfirma LAPORTE erwiesen sich die Verhandlungen über den Preis als sehr schwierig und führten letztendlich zu einem Kompromiss, demzufolge der Überträger bereit war, eine Minderung seines Preises sowie die Übernahme der Kosten für die Nachrüstung des Maschinenparks zu akzeptieren und sein Einverständnis zur Nichtübernahme der Sägerei sowie zu einer Teilzahlungsregelung zu geben. Die Spannungen zwischen der Belegschaft und dem Überträger waren sehr heftig, da jede der beiden Parteien unentwegt mit dem Abbruch der Arbeit an dem Projekt drohte. Diese Atmosphäre war für die Suche nach einer neuen Führungskraft keineswegs günstig, da ein erster Kandidat, der für diese Funktion ins Auge gefasst worden war, sich einige Wochen vor der Unterzeichnung der Übertragung zurückgezogen hatte, so dass es notwendig wurde, mit dem Überträger die Frist für die Firmennachfolge neu auszuhandeln. Schließlich konnte mit einem ehemaligen Werkmeister, der das Unternehmen 10 Jahre zuvor verlassen hatte, erfolgreich Kontakt aufgenommen werden; dieser hatte allerdings ein Entwicklungskonzept für die Firma ausgearbeitet, das neue Investitionen erforderte. Der Geschäftsplan musste daher revidiert werden. Schließlich konnte das Projekt mit einigen Monaten Verspätung gegenüber dem ursprünglichen Zeitplan abgewickelt werden.*

*Für ELECTRICITE ARIEGEOISE lagen die größten Schwierigkeiten im Finden einer Vertragsform, denn der Unternehmer war der Ansicht, dass seine Verpflichtungen nicht unbedingt schriftlich niedergelegt werden müssten. Das Vertrauensverhältnis zwischen ihm und seiner Belegschaft sowie die wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens führten schließlich zur Überwindung dieser Schwierigkeiten. Da der Unternehmer selbst in leitender Funktion in der «SCOP» verblieb um seinen Nachfolger zu suchen und auszubilden, akzeptierte er auch, dass 50 % des Abtretungspreises erst nach seinem Ausscheiden aus der Firma bezahlt würden.*

### **Durchführung des Projekts**

Sobald alles schriftlich festgehalten ist, kann das Projekt konkretisiert werden. Es ist eine Generalversammlung zur Änderung bzw. Gründung der Gesellschaft – wie nach juristischer Konstruktion - abzuhalten und es sind die Vorgangsweisen zu bestimmen, die für die Betriebsführung, für die genossenschaftliche Funktionsweise, für die rechtliche Folgeabwicklung und die Organisation erforderlich sind und es dem Unternehmen ermöglichen, sehr rasch den Normalbetrieb aufzunehmen. Es ist dies eine Phase, die eine starke Präsenz erfordert, da neben dem Alltagsgeschäft eine bestimmte Anzahl juristischer Schritte (die bei uns umfangreich und mühsam sind) unternommen werden müssen, die Verhandlungen zum Abschluss gebracht werden müssen und darauf zu achten ist, dass die verschiedenen Geldgeber ihre Zusagen in vernünftiger Frist einhalten und eine neue Teamarbeit eingeleitet werden kann. Zu diesem Zeitpunkt kann sich das Verhalten der Firmenmitarbeiter, die nun Teilhaber geworden sind, verändern, meistens weil sie sich stärker betroffen fühlen und motivierter sind, manchmal aber auch, weil sie ihre neue Rechtsstellung nicht recht begreifen. Außerdem muss die Tätigkeit genau im Auge behalten werden, um nachzuprüfen ob die geschäftliche Übernahme unter guten Bedingungen erfolgt.

Die ersten Monate der «SCOP» LAPORTE waren ziemlich schwierig, denn die Auftragsbücher enthielten schlechte Aufträge (um noch Geschäftsabschlüsse in den letzten Monaten hereinzubekommen hatte der Unternehmer die Preise gesenkt) und die Belegschaft, die von einer sehr autoritären zu einer auf Mitsprache beruhenden Betriebsführung übergegangen war, hatte Schwierigkeiten sich in diesem Umfeld neu zu positionieren. Der neue Unternehmensleiter wollte sehr rasch neue Märkte erschließen, die im Bereich der Produktionsmethoden beträchtliche Veränderungen bewirkten und damit zwangsläufig zu Widerständen führten. Nach einem katastrophalen ersten Halbjahr kehrte allerdings wieder Stabilität ein und das erste Geschäftsjahr ging mit ausgeglichener Bilanz zu Ende, das zweite Geschäftsjahr konnte wirtschaftlich korrekt abgeschlossen werden ; nun befinden wir uns im dritten Geschäftsjahr, das sich gut anlässt. Allerdings sind weder die Erzeugnisse noch die Kunden die gleichen wie zuvor und ein Teil der Mitarbeiter erlebt dies als Frustration.

Für ELECTRICITE ARIEGEOISE erfolgte der Übergang zur genossenschaftlichen Rechtsform ohne besondere Schwierigkeiten; der Überträger bestellte selbst seinen Nachfolger am Ende des zweiten Geschäftsjahres, bildete ihn ein Jahr lang aus und verließ dann das Unternehmen. Seit drei Jahren leitet diese Person die «SCOP», die seit ihrer Umwandlung auf keinerlei besondere Schwierigkeiten gestoßen ist.

### **Schlussbemerkungen**

Derzeit betreut unsere Organisation jedes Jahr 20 bis 30 derartige Operationen und etwa ebenso viele Übernahmen von Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten (die den Gegenstand eines Gerichtsverfahrens bilden). Das stellt eine Großinvestition an menschlicher Arbeitskraft dar, zu der beachtliche finanzielle Unterstützungen hinzuzurechnen sind; im Gegenzug stellen wir jedoch fest, dass es bei diesen Projekten nur sehr selten zu Fehlschlägen kommt. Unsere größte Schwierigkeit liegt darin, derartige Fälle so frühzeitig zu erfassen, dass wir unter guten Bedingungen arbeiten können. Gleichzeitig ist aber auch unbestritten, dass unsere Lösung nur für Betriebe anwendbar ist deren Belegschaft bereit ist, sich selbst in das Projekt einzubringen.

Unter den besonders positiven Rückmeldungen, die wir von jenen erhalten, die dieses Verfahren angewandt haben, sind folgende zu erwähnen:

- Die Intervention umfasst die gesamte Abwicklung und koordiniert die Fachleute
- Bereitstellung finanzieller Unterstützung
- Berücksichtigung der Wünsche beider Parteien
- Begleitende Maßnahmen während des gesamten Zeitraums der Abwicklung des Verfahrens
- Herstellung von Kontakten zu anderen Unternehmensleitern

## **Peter Dalkiær**

TIC Kobenhavns amt, Dänemark

[www.ticmarked.dk](http://www.ticmarked.dk) - ein Marktplatz für Käufer und Verkäufer von KMU

### **Hintergrund**

Seit Mitte der neunziger Jahre ist das Thema Unternehmensübertragung in aller Munde. Verschiedenste in Dänemark durchgeführte Studien zeigen, dass mehr als zwei Drittel aller Unternehmen nicht an Familienmitglieder oder Mitarbeiter übertragen werden.

Im Jahr 1997 startete TIC – eine vom dänischen Ministerium für Wirtschaft und wirtschaftliche Angelegenheiten und den Regionalverwaltungen geförderte gemeinnützige öffentliche Einrichtung zur Förderung von KMU – eine Extranet-Datenbank für Käufer und Verkäufer von Klein- und Mittelbetrieben, an die die 18 Regionalbüros von TIC angeschlossen sind.

Gleichzeitig begannen auch einige Banken, Makler, Buchhaltungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien eigene, interne Datenbanken für Käufer und Verkäufer von KMU aufzubauen.

Im Jahr 1998 richtete TIC eine Internetseite für Kaufgesuche und Verkaufsangebote ein. Mit dem Ziel, eine gemeinsame nationale Host-Datenbank für alle im Bereich Unternehmensübertragungen tätigen Berater, Vermittler und Interessenten zu errichten, kontaktierte TIC in der Folge einige andere Betreiber von Datenbanken, um deren Bereitschaft für eine etwaige Zusammenarbeit auszuloten.

Interesse war vorhanden und eine Gruppe bestehend aus TIC, Deloitte & Touche, KPMG, Danske Bank (die größte dänische Bank), zwei Unternehmensvermittlungsagenturen und einer Arbeitgeberorganisation wurde gebildet, in der TIC als unabhängiges Gremium den Vorsitz innehatte.

Der Aufbau des notwendigen IT-Systems selbst dauerte nicht sehr lange, aber es sollte fast 6 Monate dauern, bis es gelang, ein Regelwerk für die gemeinsame Datenbank für Unternehmensübertragungen zu erarbeiten, mit dem alle Betroffenen zufrieden waren.

Im September 1999 schließlich wurde [www.ticmarked.dk](http://www.ticmarked.dk) aus der Taufe gehoben.

## **System**

ticmarked.dk ist nicht nur ein Internet-Marktplatz für den Kauf und Verkauf von Klein- und Mittelbetrieben, sondern unterstützt auch die Suche nach (Beteiligungs-) Finanzierung und gibt Investoren die Möglichkeit (Beteiligungs-)Kapital anzubieten. Der Marktplatz steht jedem User mit Internet-Zugang offen.

Das Suchsystem von ticmarked.dk ist sehr benutzerfreundlich, die Vorgänge sind leicht nachvollziehbar und einfach durchzuführen und mit wenigen Schritten gelangt man zu den Kaufgesuchen oder Verkaufsangeboten.

Die Kriterien, über die nach möglichen Käufern oder Verkäufern gesucht werden kann, sind Branche (NACE Codes<sup>9</sup>), Standort, Umsatz, Anzahl der Beschäftigten und Höhe des Kapitals. Sämtliche Unternehmen, Käufer und Investoren bleiben anonym, in der jeweiligen Beschreibung wird jedoch auf den Vermittler verwiesen, der das Unternehmen bzw. den möglichen Käufer oder Verkäufer auf der Site registrieren hat lassen.

Um die hohen Qualitätsstandards von ticmarked.dk aufrechtzuerhalten, können nur geprüfte Vermittler Kaufgesuche und Verkaufsangebote in die Datenbank eintragen lassen. Alle Erstkontakte laufen prinzipiell ausschließlich über die Vermittler, die den Klienten auch ihre üblichen Zusatzleistungen anbieten.

Das System bietet zahlreiche Möglichkeiten zum Speichern von Hintergrundinformationen und statistischen Daten. Die Zusammenführung von Käufern und Verkäufern erfolgt automatisch, indem die Hauptkriterien aller Interessenten miteinander verglichen werden. Darüber hinaus werden die Vermittler per E-Mail über alle Neueintragungen in ticmarked.dk informiert.

## **Organisation**

Mit allen Vermittlern wird eine schriftliche Vereinbarung, in der die Regeln und Vorgangsweisen detailliert angeführt sind, abgeschlossen; unter anderem wird festgelegt, welche Kriterien zu erfüllen sind, bevor Käufer oder Verkäufer auf der Site registriert werden können.

Die Vermittler zahlen einmal jährlich eine Gebühr von 15.000 DKK (= 2.000 EUR) und 3.000 DKK (= 400 EUR) für jede Zusatzkategorie mit eigenem Passwort. Für die registrierten Interessenten ist das Service jedoch gratis.

---

<sup>9</sup> NACE: General Industrial Classification of Economic Activities within the European Communities; Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige in den Europäischen Gemeinschaften

ticmarked.dk hat es sich zur Aufgabe gemacht, diese Homepage zur logischen Anlaufstelle für alle potentiellen Käufer oder Verkäufer von KMU zu machen. Daher wird täglich eine unabhängige Überprüfung der Tätigkeiten durchgeführt, auf die sich all die unterschiedlichen Vermittler verlassen können.

Viel Arbeit wurde auch in die Vereinfachung, Benutzerfreundlichkeit und Automatisierung des Systems investiert. Alle Vermittler wissen, dass die Gebühren, die den KMU für Leistungen verrechnet werden können, eine gewisse Grenze nicht überschreiten dürfen. Aus diesem Grunde arbeitet ein immer größerer Teil des Systems mit automatischen Zusammenführungs- und Informationssystemen.

Von Anfang September 1999 bis August 2001 war TIC sowohl für die Verwaltung als auch die Kontrolle der Website zuständig. Im November 2001 ging ticmarked.dk selbst, sowie die Verwaltung und Kontrolle der Page in den Besitz einer vollkommen unabhängigen Vereinigung aller an ticmarked.dk angeschlossenen Vermittler über.

Heute besteht der Vorstand der Vereinigung aus Vertretern einer großen Wirtschaftsprüfungskanzlei (PricewaterhouseCoopers), der größten Anwaltskanzlei Dänemarks, einer Regionalbank, einer großen Maklerfirma, der dänischen Wirtschaftskammer und TIC.

Die Datenbank ticmarked.dk ist nicht nur ein Instrument, das Kontakte zwischen Käufern und Verkäufern herstellt, sondern sie fördert auch das Networking zwischen den Vermittlern selbst. Seit 1999 treffen diese zweimal jährlich zu Seminaren zusammen, bei denen alle für den Bereich der Unternehmensübertragung und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit relevanten Themen diskutiert werden.

### **Statistische Daten**

Bei der Beurteilung von Zahlen im europäischen Kontext sollte nicht vergessen werden, das Dänemark mit einer Bevölkerung von rund 5,4 Millionen Einwohnern ein relativ kleines Land ist.

Heute sind rund 80 Vermittler an ticmarked.dk angeschlossen. Fluktuationen eingeschlossen, waren seit dem Start des Marktplatzes im Jahr 1999 bereits rund 120 Vermittler über ticmarked.dk tätig. Aufgrund der jährlich zu entrichtenden Grundgebühr müssen Vermittler an einer gewissen Mindestanzahl von Unternehmensübertragungen mitgewirkt haben (und daher hoffentlich auch die entsprechende Erfahrung haben), bevor sich ein Beitritt für sie wirklich auszahlt.

Im vergangenen Jahr waren mehr als 900 Kaufgesuche und Verkaufsangebote in der Datenbank registriert. Ungefähr 625 unterschiedliche Gesuche und Angebote werden aktiv angezeigt und sind

jederzeit abrufbar. Ein gewisser Umschlag ist gewährleistet, das Ziel lautet mindestens 33% pro Jahr.

Im Zeitraum zwischen Juli 2000 und Juli 2002 konnten mehr als 225 Verkäufe registriert werden. Verglichen mit der Gesamtanzahl von Interessenten, die im gleichen Zeitraum in der Datenbank registriert waren, beträgt die Trefferquote äußerst zufrieden stellende 18 %.

Vom Start der Website bis Ende 2001 wurden auf ticmarked.dk zwischen 5.000 und 9.000 Besucher pro Monat verzeichnet. Seit Beginn des Jahres 2002 nimmt die Zahl der Besucher aber beständig zu und erreicht monatlich zwischen 12.000 und 20.000 – was vor allem auf Werbeeinschaltungen, Zeitungsartikel und die steigende Bekanntheit der Datenbank zurückzuführen sein dürfte.

Seit April 2001 wird der Marktplatz beständig ausgebaut und konnte bereits auf Südschweden, Norddeutschland und andere europäische Länder ausgedehnt werden. Heute sind 16 schwedische Interessenten, 3 deutsche und 3 aus anderen europäischen Ländern unter ticmarked.dk registriert.

## **Finanzielle Aspekte**

Die Mittel für die Einrichtung von ticmarked.dk wurden einerseits über öffentliche Fördergelder und andererseits über die Beiträge der ersten Vermittlergruppe aufgebracht. Die direkten IT-Kosten für den Aufbau der Datenbank beliefen sich auf rund DKK 400.000 (EUR 50.000). Während der letzten beiden Jahre wurden rund DKK 550.000 (EUR 70.000) in die Weiterentwicklung und den Ausbau des IT-Systems investiert.

Derzeit belaufen sich die jährlichen Gesamtkosten für den Betrieb von ticmarked.dk auf DKK 750.000 (EUR 100.000), wobei rund ein Drittel für Werbung und Marketing, ein Drittel für die Wartung und Verbesserung des IT-Systems sowie ein Drittel für die Verwaltung ausgegeben wird. Momentan sind die von den Vermittlern eingehobenen Gebühren noch die einzigen Einnahmen, aber es wird erwogen, auch andere Einnahmequellen im Internet, wie z.B. Bannerwerbungen und dergleichen, zu erschließen.

## **Ausblick**

ticmarked.dk entwickelt sich zusehends zu *der* Anlaufstelle für alle im Bereich Unternehmensübertragungen tätigen Berater. In Zukunft sollen daher auch Zusatzleistungen, wie z. B. Seminare zum Thema Unternehmensübertragungen, Kurse, Veranstaltungen und ähnliches von den Beratern über die Page angeboten werden. Überlegt wird auch die Einrichtung einer Bibliothek über die Fachinformationen, Artikel, Bücher, etc. zum Thema Unternehmensübertragungen abrufbar sind.

Im Zuge der laufenden Arbeit der Expertengruppe in Brüssel konnten verschiedenste Kontakte mit Verantwortlichen anderer europäischer Datenbanken geknüpft werden. Die Situation auf den internationalen Märkten führt zu einer gesteigerten Nachfrage nach grenzüberschreitenden Datenbanken, was auch in den Empfehlungen der Expertengruppe bestätigt wird. Ein besonders aktiver Meinungs-austausch fand im letzten Jahr zwischen [www.ticmarked.dk](http://www.ticmarked.dk) und der deutschen Datenbank [www.change-online.de](http://www.change-online.de) statt, die die DtA (Deutsche Ausgleichsbank) gemeinsam mit anderen Partnern, wie der DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) betreut.

Erstaunlich war die Ähnlichkeit zwischen den beiden Datenbanken, die jedoch völlig unabhängig voneinander eingerichtet worden waren. Es wurden auch bereits einige Versuche unternommen, um die verschiedenen europäischen Host-Datenbanken zusammenzuführen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass auf alle Systeme unter ein und derselben Internetadresse bzw. dem gleichen Domainnamen zugegriffen werden kann und nur die Länderkürzel am Schluss variieren.

Heute sind in den meisten EU-Mitgliedsstaaten die bereits operativen oder künftigen Datenbanken für Käufer und Verkäufer von KMU unter einem gemeinsamen Namen registriert. Abgesehen von den unterschiedlichen Länderbezeichnungen und Codes, „com“, „info“ und „net“, wurden nun alle unter dem einheitlichen Namen MATCH-ONLINE registriert.

In Dänemark wird das künftige System also bald nicht mehr [www.ticmarked.dk](http://www.ticmarked.dk) heißen, sondern als erster Schritt in Richtung integriertes System und verbesserter Zusammenarbeit in Europe unter

**[www.match-online.dk](http://www.match-online.dk)**

abrufbar sein.



## **Paneldiskussion**



## Paneldiskussion

Das Panel bestand aus Herrn Andrea Bonetti, Präsident der UEAPME, der Vereinigung der kleinen und mittleren Unternehmen auf europäischer Ebene, Herrn Gábor Gérvy vom ungarischen Ministerium für Wirtschaft und Transport, Herrn Gunter Kayser, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, sowie Herrn Janne Timonen, einem finnischen Unternehmer.

Herr Gérvy berichtete darüber, dass in Ungarn die Möglichkeit, ein Unternehmen zu gründen, gleichbedeutend wäre mit der Möglichkeit, ein autonomes Leben zu führen. Eine große Anzahl potenzieller Unternehmer voll "Unternehmergeist" im wahrsten Sinne des Wortes steht somit in Ungarn aber auch in den anderen Kandidatenländern zur Verfügung.

Allerdings ist die "Sterblichkeitsrate" neu gegründeter Unternehmen in Ungarn noch relativ hoch; im Gründungsjahr beenden 13% der neu gegründeten Unternehmen ihre Tätigkeit, im Jahr danach weitere 10 Prozent. 50% der neu gegründeten Unternehmen werden allerdings älter als 5 Jahre. Aus Sicht von Herrn Gérvy könnten "Unternehmensschulen" in diesem Bereich eine interessante Unterstützungsmöglichkeit darstellen.

Wiewohl sich aus Sicht von Herrn Kayser hinsichtlich der Transparenz auf dem Markt zu übertragender Unternehmen seit den 90-iger Jahren schon viel zum Positiven verändert hat, sollte die Öffentlichkeit noch mehr sensibilisiert werden. Das Thema an sich bedarf gerade unter Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen der Regionalisierung; KMU verfügen primär über eine lokale Wirkungsbreite.

Der gesamte Transferprozess sollte daher in Hinkunft so beeinflusst werden, dass mehr willige Übernehmer einerseits sowie für dieses Thema sensibilisierte Unternehmer andererseits zusammengebracht werden können. Dazu sind Fachleute, d.h. in diesem Feld bewanderte Wissens- und Kompetenzträger, also Menschen mit entsprechendem Fachwissen und geeigneter Sensibilität, um diesen enorm empfindlichen Prozess zu coachen, unerlässlich.

Neben der Frage nach der entsprechenden Transparenz wurde auch jene, wie sehr kleine Unternehmen, die in besonderem Maße mit dem „täglichen Geschäft“ belastet sind und daher über das geringste Maß an Informationen verfügen, an die für sie benötigten Informationen herangebracht werden können, diskutiert.

Herr Bonetti bemerkte, dass mit diesem Seminar ein wesentlicher Schritt getan wurde, um die Interessenvertreter auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene zu sensibilisieren. Der Austausch von guten Praktiken ist ein effizientes Instrument für diesen Zweck. In den Mitgliedstaaten zählen Beschäftigung, eine größere Anzahl von Unternehmensgründungen und Wachstum zu den Prioritäten.

Es gibt nun mehr Aufmerksamkeit für Unternehmensübertragungen, weil im Falle ihres Scheiterns auch Arbeitsplätze verloren gehen. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass 99% der Unternehmen in der EU KMU sind; rund 66% aller Arbeitnehmer finden in diesen Unternehmen Beschäftigung.

Im Umgang mit Unternehmensübertragungen ist es wesentlich, folgende Aspekte zu beachten:

Eine „sanfte Landung“ für den Unternehmer, der sein Unternehmen verlässt; die Rolle von Unternehmensorganisationen und die Entwicklung gezielter Unterstützungsprogramme; persönliche (von Angesicht zu Angesicht) Kontakte und psychologische Unterstützung für sowohl den Verkäufer als auch den Käufer; die Schaffung von Plattformen und Netzwerken insbesondere für jene Unternehmer, die nicht an den Gebrauch neuer Technologien gewöhnt sind; Harmonisierung von Gesetzen inklusive Steuerharmonisierung, zumindest in begrenzten Bereichen.

Herr Timonen wies darauf hin, dass die öffentliche Diskussion zum Thema Unternehmensübertragungen am besten durch Geschichten über Familienunternehmen und den familiären Zusammenhalt in Unternehmen, und zwar nicht nur durch romantische Erfolgsgeschichten, angeregt werden könnte. Es wäre sinnvoll und auch erfolgversprechend, Erfahrungen zu teilen und dadurch von einander zu lernen. Der Lernerfolg wäre am größten, wenn durch eine gute Geschichte gelernt werden kann; dies gilt in besonderem Maße für dieses Thema.

Diesbezüglich könnte ein Problem darin bestehen, dass besonders KMU eine gewisse Scheu im Umgang mit den öffentlichen Medien haben. Eine Geschichte wird allerdings erst dann zu einer guten Geschichte, wenn sie an die Öffentlichkeit herangetragen wird. Gerade Organisationen, die KMU vertreten, können viel für diese erreichen, wenn sie einer guten Medienarbeit entsprechendes Gewicht beimessen.

## **Schlussbemerkungen**



## **Andreas Mitsis**

Staatssekretär für Industrie im Griechischen Entwicklungsministerium

### **Intervention**

Meine Damen und Herren!

Ein griechisches Sprichwort lautet: „Die Kinder kluger Eltern sollten mit dem Kochen beginnen, bevor sie hungrig werden.“ Ich fürchte, das ist genau das, was wir tun müssen.

Vor kurzem wurde ich zum Staatssekretär für Industrie im griechischen Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung bestellt, und sehr bald legte ich als eine meiner Prioritäten die Mitgestaltung der europäischen Politik für KMU ebenso fest wie die Erarbeitung ähnlicher politischer Maßnahmen und Programme für Griechenland.

Die kleinen und mittleren Unternehmen bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft. Somit stehen alle Fragen im Zusammenhang mit KMU im Vordergrund unserer politischen Bemühungen. Das Thema KMU gewinnt auch angesichts des bevorstehenden griechischen EU-Rats-Vorsitzes im ersten Halbjahr 2003 zunehmend an Bedeutung.

Ich bin der Empfehlung meines Teams, dieses Seminar zu besuchen, gefolgt, denn so habe ich die Gelegenheit, mich nicht nur mit der ausgezeichneten Arbeit, die die Europäische Kommission gemeinsam mit den Mitgliedstaaten in Form der BEST-Projekte geleistet hat, direkt auseinanderzusetzen und mir ein Bild davon zu machen, sondern Ihnen auch einen kurzen Bericht über die Fortschritte, die wir im Bereich Unternehmensübertragungen erzielt haben, zu geben.

Ich denke, wir sind uns alle darin einig, dass die Übertragung von Unternehmen emotionale, physische, gesellschaftliche, rechtliche und verwaltungstechnische Aspekte umfasst und Sensibilisierungsfragen mit sich bringt, die geeignete Maßnahmen und politische Programme auf einzelstaatlicher wie europäischer Ebene erforderlich machen.

Für Griechenland ist das Thema Unternehmensübertragung ebenso wichtig, weil es sich bei der überwiegenden Mehrheit unserer Unternehmen um Klein- und Mittelbetriebe handelt, deren Bestand auf Gedeih und Verderb von ihren Eigentümern abhängt.

Eine große Anzahl dieser Eigentümer gehören der Nachkriegsgeneration an, die nun allmählich ins Pensionsalter eintritt. Deshalb stehen die Eigentümer vor dem Dilemma, entweder die Geschäftstätigkeit ihres Betriebes einzustellen oder seinen Fortbestand durch Übertragung an Verwandte oder Veräußerung an Dritte zu sichern.

Es ist eine unbestrittene Tatsache, dass derzeit die meisten der betroffenen Unternehmer eher gezwungen sind, ihren Betrieb zuzusperren, und nur wenige in der Lage sind, ihn zu übertragen.

Unsere Politik zielt natürlich darauf ab, den Fortbestand solcher Betriebe zu erleichtern, da dies positive Wirkungen auf die Wirtschafts- und Beschäftigungslage unseres Landes hat.

Wie im Bericht erwähnt, hat Griechenland schon Fortschritte dabei erzielt, die derzeitigen Eigentümer bei Erreichen des Pensionsalters zu Unternehmensübertragungen zu ermuntern. Insbesondere sei erwähnt, dass seit dem 1. Januar 2001 die Übertragung von Einzelunternehmen oder von Anteilen an diesen sowie von Kommanditgesellschaften an den Ehegatten/ die Ehegattin oder die Kinder des Eigentümers/der Eigentümerin keiner Besteuerung unterliegt. Darüber hinaus arbeiten wir derzeit an einem Gesetzesentwurf, der eine Änderung der steuerlichen Behandlung von Unternehmensübertragungen vorsieht. Entsprechend dieser neuen Regelung soll der Erbschaftssteuersatz, der auf der Grundlage des Wertes des zu übertragenden Unternehmens berechnet wird, ebenso wie die Steuer, die bei der Veräußerung eines Unternehmens anfällt, stark reduziert werden. Wir werden der Kommission nähere Einzelheiten zu dieser neuen Regelung zur Verfügung stellen können, sobald der Gesetzesentwurf vom Parlament angenommen wird. Doch ich kann Ihnen versichern, dass er eine beträchtliche Steuererleichterung bewirken wird.

Darüber hinaus trat in diesem Monat ein Erlass des Präsidenten in Kraft, aufgrund dessen die Rechte der Angestellten während der Übertragung und nach diesem Zeitpunkt sichergestellt werden sollen. Dies ist ein weiterer Schritt in die richtige Richtung.

Da viele Menschen Interesse daran haben, Näheres über die Vorbereitung Griechenlands auf den Europäischen Ratsvorsitz zu erfahren, möchte ich kurz über unsere Pläne bezüglich Klein- und Mittelunternehmen und damit im Zusammenhang stehender Fragen, die während des griechischen EU-Ratsvorsitzes behandelt werden sollen, berichten.

Insbesondere sollen folgende Veranstaltungen organisiert werden:

- Ein europäisches Forum zum Thema „Kleinunternehmen und Jungunternehmer in der auf Wissen basierenden Wirtschaft“, das Anfang Februar in Thessaloniki stattfinden wird.
- Zwei Arbeitsgruppen zum Thema elektronischer Geschäftsverkehr und KMU. Die erste wird im Januar in Athen tagen und sich mit dem Thema „Festlegung von politischen Zielen für den elektronischen Geschäftsverkehr“ befassen, und die zweite wird im Mai in Kreta abgehalten und sich mit dem Thema „Nachahmenswerte Praktiken in der politischen Gestaltung des elektronischen Geschäftsverkehrs zugunsten von KMU“ befassen.
- Eine einwöchige Veranstaltung zum Thema Unternehmertum im Rahmen einer Initiative der Europäischen Kommission.

Bei den vorerwähnten Veranstaltungen soll die Dimension der Unternehmensübertragung, soweit diese angemessen erscheint, erörtert werden.

Anlässlich der Ratssitzung zum Thema Wettbewerbsfähigkeit, die im März 2003 in Brüssel abgehalten werden soll, stehen folgende Themenkreise auf der Tagesordnung, wobei nach Möglichkeit auch Schlussfolgerungen angenommen werden sollen.

- Der dritte Fortschrittsbericht zur Umsetzung der „Europäischen Charta für Kleinunternehmen“ sowie Berichte über die einschlägigen BEST-Projekte und andere Maßnahmen, die auf europäischer Ebene zwecks Förderung von Kleinunternehmen gesetzt werden sollen.
- Das Grünbuch zum Unternehmertum, das anfangs kommenden Jahres von der Kommission veröffentlicht werden soll.
- Die Mitteilung der Kommission über die Fortschritte und positiven Auswirkungen der e-Europa und Go-Digital-Initiativen, die sich auf die Einführung und den Einsatz des elektronischen Geschäftsverkehrs in KMU konzentrieren.
- Die Mitteilung der Kommission über Unternehmensübertragungen.

Auch hinsichtlich anderer Fragen im Zusammenhang mit Unternehmertum und Industriepolitik, die bei den beiden Ratssitzungen zum Thema Wettbewerbsfähigkeit behandelt werden sollen, werden wir die Dimension und die speziellen Bedürfnisse von Klein- und Mittelbetrieben berücksichtigen.

Ebenso planen wir die Schaffung einer Akademie für Jungunternehmer sowie die Bestellung eines KMU-Beauftragten in allen Mitgliedstaaten (Herr Summa, der Sonderbeauftragte der EU für Klein- und Mittelbetriebe, wird uns auf meine Einladung hin Mittwoch dieser Woche besuchen, um neben anderen Fragen auch dieses Thema mit uns gemeinsam zu erörtern.)

Wir erwägen auch die Möglichkeit, am Aufbau einer elektronischen Börse für Unternehmensübertragungen mitzuwirken.

Abschließend möchte ich dem österreichischen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit sowie der Europäischen Kommission dafür danken, dass mir die Gelegenheit gegeben wurde, zu diesen Themen Stellung zu nehmen. Den Organisatoren und Rednern möchte ich meinen Glückwunsch zu ihrer ausgezeichneten Arbeit aussprechen.

Ich hoffe, dass Sie alle, die Sie an den Veranstaltungen des griechischen Ratsvorsitzes teilnehmen werden, die gleiche wunderbare Gastfreundschaft und ebenso gute Arbeit, wie wir sie heute genossen haben, erleben werden.

Meine Teilnahme an diesem Seminar erwies sich als eine äußerst bereichernde Erfahrung und ich werde alles in meiner Macht Stehende unternehmen, um in meinem Land geeignete Maßnahmen im wichtigen Bereich von Unternehmensübertragungen zu setzen.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.



## Heinz Zourek

Stellvertretender Generaldirektor  
Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen

### Schlussbemerkung

Ich möchte damit beginnen, dass ich vielen Personen, in erster Linie unseren Gastgebern, meinen Dank ausspreche und meine Dankbarkeit zum Ausdruck bringe. Herr Vorsitzender, vielen Dank für die Einladung, an diesem inspirierenden Ort arbeiten zu können. Ich möchte auch dem Ministerium für die Organisation des Seminars danken, die durch Herrn Krebs und sein Team wirklich beeindruckend durchgeführt wurde. Nicht nur die Arbeitsmethoden und der Rahmen für unser gemeinsames Arbeiten waren ausgezeichnet vorbereitet, auch das gesellschaftliche Programm ließ keine Wünsche offen. Der gestrige Abend war eine große Überraschung, bei der wir nicht nur die wunderbaren Gemälde, sondern auch die erstklassige Küche genießen konnten. Ich möchte auch dem kleinen, aber entschlossenen Team unter der Leitung von Herrn Doutlik in der GD Unternehmen, insbesondere Cornelia Oud und Kirsi Ekroth-Manssila für die inhaltliche Vorbereitung des Seminars danken.

Ich gehe von diesem Seminar mit äußerst positiven Gefühlen weg. Ich muss zugeben, ich verpasste die Vormittagssitzung, nicht weil ich zu lange im Bett blieb, sondern weil ich eine Pressekonferenz besuchte, die aufgrund des großen Interesses seitens der österreichischen Medienvertreter dreimal so lange dauerte als ursprünglich angenommen. Nichtsdestotrotz ist dies als Zeichen für das lebhaftere Interesse der Pressevertreter an dem Thema der Unternehmensübertragung, die sofort Fragen stellten, zu begrüßen. Ich glaube, diese Erfahrung ist es wert, in anderen Mitgliedstaaten wiederholt zu werden. Das Seminar war auch deshalb von Erfolg gekrönt, weil Sie sich alle für dieses Thema engagieren. Die Zahl der Anmeldungen übertraf bei weitem unsere Erwartungen. Ebenso überraschend war es für uns festzustellen, mit welcher Leichtigkeit Sie Kontakte zueinander und zu Vertretern der unterschiedlichsten Branchen aufnahmen. Deshalb hoffe ich, dass das Seminar auch als Plattform für die Kontaktnahme aller Teilnehmer wirkte. Ich muss sagen, dass das Seminar auch im Hinblick auf die Stimmung in den Arbeitsgruppen ein durchschlagender Erfolg war, und ich hoffe, dass alle Ihre anfänglichen Erwartungen erfüllt werden konnten.

Drei Hauptthemen beziehungsweise –fragen wurden aus allen Berichten und Beiträgen deutlich:

- 1) dass die Sensibilisierung aller jener, die an einer erfolgreichen Unternehmensübertragung beteiligt sind, das Kernstück jeder Überlegung und künftiger Entwicklung sein muss;
- 2) dass die Unterstützung, besonders durch die einschlägigen Fachleute, bedeutsam ist, doch die Beratung bei der Unternehmensübertragung

könnte vielleicht zu einem eigenen Berufszweig werden. Es handelt sich bei diesem Prozess nicht um ein Vorgehen, das von Anfang bis Ende subventioniert werden muss, doch wäre in manchen Teilbereichen die Unterstützung seitens der Berufsverbände, der Kommission oder der einzelstaatlichen Regierungen hilfreich. Es gibt schon vieles, doch braucht es für die Umsetzung noch einen kleinen Anstoß.

- 3) Der dritte Bereich, in dem meiner Meinung nach ein Konsens erzielt werden konnte, war die Erkenntnis, dass ein ganzheitlicher Ansatz vonnöten ist und dass die mit der Unternehmensübertragung verbundenen emotionalen Aspekte nicht unterschätzt werden dürfen. Wenn man mit den Gefühlen nicht zurechtkommt, dann können auch die Zahlen nicht stimmen. Dies ist eine sehr wichtige Botschaft, denn gewöhnlich berücksichtigen wir bei der Gestaltung der Unternehmenspolitik kaum Gefühle. Die Botschaft ist klar. Der Unternehmensübertragung muss von allen Beteiligten ebensoviel Aufmerksamkeit geschenkt werden, wie dies bei einer Neugründung der Fall ist.

Die Politiker sollten besonders Interesse an Unternehmensübertragungen haben, denn wenn das Ziel verfolgt werden soll, Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen oder sie zu verbessern, erscheint es nicht sinnvoll, Ressourcen zu verschwenden, indem man zulässt, dass ein Betrieb schließt, während in einer Entfernung von 500 Metern ein neuer Betrieb aufsperrt, und dies deshalb geschieht, weil die Unternehmer nichts voneinander wussten. Das zweite Ziel besteht in der Schaffung von Arbeitsplätzen. Wir haben gehört, dass bei Übernahmen im Vergleich zu Gründungen eine durchschnittlich um 150 Prozent bessere Betriebsleistung erzielt wird. Mittels einer einfachen Rechnung können wir nachweisen, dass bei Unternehmensübertragungen durchschnittlich 5 Arbeitsplätze erhalten werden, während bei Neugründungen lediglich 2 Arbeitsplätze geschaffen werden. Die Differenz beträgt somit 150 Prozent. Soweit die Ziffern zur Beschäftigungsförderung.

Ich möchte nur nochmals wiederholen, dass, da 2,4 Millionen Arbeitsplätze von Unternehmensübertragungen betroffen sind, es wichtig ist, ohne besondere zusätzliche Anstrengungen, die Unternehmensübertragung zu fördern; wir brauchen also einige neue Ideen, wie die Unternehmensübertragung erleichtert werden kann, und wie die entsprechende Botschaft und einschlägige Informationen verbreitet werden können. Dies ist für beide Seiten, das heißt für den potentiellen Verkäufer und den potentiellen Käufer ausschlaggebend.

Was wird die Kommission als nächstes tun? Nun, wir werden sicherlich keine Steuerharmonisierungsübung durchziehen, denn erstens wäre dies nicht praktikabel und zweitens würden uns die Mitgliedstaaten dies auch nicht erlauben. Ich möchte nur einen Kommentar zu den Aussagen von Herrn Bonetti anbringen, die mir sehr gut gefallen haben. Nur eine Bemerkung dazu: Sie haben sich in Ihrer Rede wiederholt auf die Kommission und den Rat berufen, jedoch das Europäische Parlament nicht erwähnt. Doch das Europäische Parlament ist ein wichtiger Akteur bei der Verteidigung der

Interessen kleiner und mittlerer Unternehmen – oder sollte dies zumindest sein. Viele Mitglieder des Europäischen Parlaments behaupten von sich, eine Nahebeziehung zu KMU zu haben oder sogar einen Klein- oder Mittelbetrieb selbst zu führen. Trotzdem zögern sie nicht, durch ihre Stimme zur Verabschiedung von Gesetzen beizutragen, die für die KMU neue Auflagen bringen, denn sie überlegen sich die Auswirkungen gesetzlicher Regelungen oft nicht. Wir in der Kommission können unsere Aufgabe wahrnehmen und eine vernünftige Einschätzung der Auswirkungen von Gesetzesvorschlägen vornehmen, doch müssen wir die geeignetesten und am wenigsten mühsamen Projekte durch die Verfahren im Rat und im Parlament durchbringen. Um beim Parlament Lobbyarbeit leisten zu können, braucht man große Organisationen von Kleinunternehmen ebenso wie entschlossene Bemühungen. Es tut mir leid, das sage zu müssen, doch leider hat kein Sprecher darauf hingewiesen. Die Kommission wird nun also das Thema Unternehmensübertragungen weiterhin im Auge behalten und sich bemühen, eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit und der Politiker herbeizuführen, was allerdings auch Kritik bei Fachleuten und Politikern auslösen könnte. Es lässt sich aber die Situation nicht rasch verbessern, wenn nicht eine entsprechende Bewusstseinsbildung auf politischer Ebene erfolgt. Und vielleicht hilft der Druck, den Minister gegenseitig aufeinander ausüben, der Sache mehr, als wenn bloß das Wissen unter professionellen Beratern verbreitet wird, so dass dieses Thema auf die politische Tagesordnung auf Ministerebene gesetzt wird und man dafür sorgen kann, dass bei Pressekonferenzen einschlägige Fragen zum Thema gestellt werden. Sie könnten vielleicht auch Journalisten dazu anregen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, wenn Sie ihnen echte Erfolgsgeschichten liefern, über die sie berichten können. Wir werden versuchen, Ihnen dabei möglichst gute Hilfestellungen zu geben.

Die zweite Auswirkung dieses Seminars ergibt sich daraus, dass wir die Ratschläge und Beiträge, die wir von Ihnen gestern und heute gehört haben, in unsere Arbeit aufnehmen möchten und versuchen werden, den Mitgliedstaaten dabei behilflich zu sein, die Empfehlungen aus dem Jahre 1994 umzusetzen, sofern Sie dazu bereit sind. Wir haben soeben von Herrn Mitsis gehört, dass die griechische Präsidentschaft die Chance wahrzunehmen beabsichtigt, weitere Schritte in diesem Bereich zu setzen, denn Griechenland will nicht in der Spalte mit der größten Anzahl roter Kästchen verbleiben, wie in der Graphik gezeigt wurde. Es wäre aber nicht ausreichend, wie ich bei dieser Konferenz gelernt habe, wenn wir uns die Gemeinschaft nur in ihrer gegenwärtigen Form vorstellten. Wir müssen einen entschlossenen Schritt setzen, um die Eignung der alten Empfehlungen zu überprüfen, oder zu überlegen, was hinsichtlich der Beitrittskandidaten und der neuen Mitgliedstaaten in den nächsten zwei bis drei Jahren zu geschehen hat, denn dann werden wir sehen, ob das, was wir bisher geleistet haben, nach wie vor Gültigkeit hat, ob wir Ergänzungen vornehmen müssen oder ob wir neue Unterstützungsmaßnahmen schaffen sollten, um dieses Problem lösen zu können. Das ist die dritte Auswirkung des Seminars.

Wir werden natürlich ebenfalls versuchen, die Empfehlungen, die von der Sachverständigengruppe erarbeitet wurden und sich an Brüssel richten, umzusetzen. Des Weiteren können wir uns auch bemühen, all das ins Internet zu stellen, was für die gesamte Gemeinschaft im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen von Interesse ist. Dies wäre ein sehr praktischer und hilfreicher Beitrag unsererseits, wodurch Sie die Möglichkeit hätten, nähere Informationen zu spezifischen Themen, die für Sie von Interesse sind, abzufragen, ohne wertvolle Zeit mit der Suche nach den gewünschten Informationen zu vergeuden.

Ich glaube, die wichtigste Botschaft, die wir an die politische Ebene und an alle interessierten Parteien richten müssen, ist die Aussage, dass die Kommission entschlossen ist, den Zusammenhang zwischen Erfolg und Nachfolge zu stärken. Dies wird in der nächsten Zukunft unser wichtigstes Anliegen sein.  
Vielen Dank.

## **Richard Schenz**

Vizepräsident der Wirtschaftskammer Österreich

### **Schlussbemerkung**

Ich möchte Herrn Präsident Dr. Leitl entschuldigen, der sich mit dem Herrn Bundespräsidenten in Italien aufhält und die besten Wünsche an die Veranstaltung, übermittelt. Er bedauert außerordentlich, an dieser Veranstaltung nicht teilnehmen zu können. Schließlich werden die Ergebnisse dieses Seminars auch in die unternehmenspolitischen Entscheidungen nicht nur vieler Unternehmer, sondern auch der Wirtschaftskammerorganisation einfließen.

Die Wirtschaftskammer hat das Jahr 2002 zum Jahr der Gründer ausgerufen, und es ist angebracht, das Jahr 2003 zum Jahr der Übernehmer auszurufen, weil sich herausgestellt hat, dass Übernahmen meist erfolgreicher sind als Neugründungen. Uns geht es dabei um die weitere Verbesserung unseres Service-Angebots für das Gelingen von Unternehmensübertragungen.

Gestern und heute haben wir uns intensiv mit der Übertragung von Unternehmen auseinandergesetzt, einem Thema, das für meine Generation bis vor wenigen Jahren nicht wirklich wichtig war, denn die Wirtschaft florierte und die Nachkriegsgeneration der Unternehmer war im so genannten „besten Alter“. Mittlerweile haben sich die Rahmenbedingungen für das Unternehmertum stark geändert. Die Dynamik des wirtschaftlichen Wandels hat sich stark beschleunigt und Europa befindet sich nun mitten in einem Wandel vom Industriezeitalter in ein Wissens- und Dienstleistungszeitalter. Für Österreich, aber nicht nur für Österreich, hat sich dieser Wandel in besonderer Weise verdichtet.

1989 fiel der Eiserne Vorhang, die Ostöffnung begann, und damit ein Prozess, der den Strukturwandel speziell in den Grenzregionen Österreichs deutlich beschleunigte, insgesamt aber für Österreich zu zusätzlichem Wachstum und einem deutlichen Plus an qualifizierten Arbeitsplätzen geführt hat. 1994 wurden die Ergebnisse der so genannten Uruguay-Runde der WTO umgesetzt. Jetzt steht eine neue Runde der Liberalisierung des grenzüberschreitenden Handels bevor.

1995 traten Österreich, Finnland und Schweden der EU bei, was den Strukturwandel infolge des erhöhten Wettbewerbs weiter beschleunigte. In weniger als zwei Jahren werden alle unsere Nachbarstaaten in die EU aufgenommen werden.

Auch dies wird zumindest in den Grenzregionen die grenzüberschreitende Arbeitsteilung fördern, den Wettbewerb verschärfen und zu beschleunigten Strukturanpassungen führen. Hierin liegt natürlich die besondere Herausforderung, aber besonders auch eine Chance für Europa. Und dass die Chancen groß sind, beweist die wirtschaftliche Entwicklung in diesen

Staaten. In der EU können wir von den aktuellen Wachstumsraten unserer Nachbarländer derzeit nur träumen. Aufgrund unserer geographischen Lage werden wir bald eine regionale und sektorbezogene deutlich beschleunigte Entwicklung erwarten dürfen.

Diese beschleunigte Entwicklung wird sich natürlich auch in Branchen niederschlagen, die derzeit schon in der Studie des Instituts für Gewerbe und Handelsforschung als wenig attraktiv für Unternehmensnachfolger gekennzeichnet wurden und sich in einem Restrukturierungsprozess befinden. Dies ist für mich, nach den Diskussionen der vergangenen Tage, ein deutlicher Auftrag darüber nachzudenken, mit welchen Mitteln der Standort Österreich an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen kann, wie in Österreich das Unternehmertum attraktiver gemacht werden kann und wie - und hier sind wir beim Thema - das Übernehmen von Betrieben auch in Branchen funktionieren kann, die dem erhöhten Druck einer Restrukturierung ausgesetzt sind.

Sie können übrigens das Wort Österreich durch jedes andere Mitgliedsland der Europäischen Union ersetzen und das Meiste wird auch für unsere Nachbarstaaten richtig sein.

Wie Herr Generaldirektor-Stellvertreter Zourek in der Pressekonferenz angedeutet hat, liegt Österreich im europäischen Vergleich nicht besonders gut, was die Förderung der Unternehmensübertragungen betrifft. Dies ist sicherlich teilweise richtig und gerade dieses europäische Benchmarking wird uns dabei helfen, unsere Anstrengungen zu verstärken. Trotzdem ist es uns in den letzten Jahren gelungen, die Dynamik der Unternehmensübertragungen deutlich zu beschleunigen. Dies wird auch in der Studie eindrucksvoll nachgewiesen. Zurückzuführen ist dies auf Initiativen der österreichischen Bundesregierung und der Wirtschaftskammer in den letzten Jahren.

Ich erwähne beispielhaft für die rechtlichen Rahmenbedingungen: unbefristete Verlängerung des Neugründungs-Förderungsgesetzes, Verminderung des Veräußerungsgewinnes um € 7.300,--, Gleiches gilt für einen Freibetrag in der Erbschafts- und Schenkungssteuer von € 365.000,--. In der Sozialversicherung wurde für Kleinunternehmer die Mindestbeitragsgrundlage für die Krankenversicherung gesenkt. Jungunternehmer zahlen in den ersten beiden Jahren deutlich weniger Beiträge. Die Regelung der betrieblichen Altersvorsorge, Stichwort „Abfertigung neu“, wird mittelfristig die Unternehmensübertragung wesentlich erleichtern, da die Abfertigungsverpflichtungen zum Übertragungszeitpunkt nicht mehr schlagend werden wie sonst.

Die Wirtschaftskammerorganisation selbst hat auch ihren Beitrag geleistet. Wir haben die Eintragungsgebühr abgeschafft und die Mitgliedsbeiträge um immerhin 30% Prozent gesenkt. Gleichzeitig haben wir das Gründungsservice in allen Bundesländern stark ausgebaut. Dieses Gründungsservice bietet Team-Beratungen an und immerhin haben dort im Jahre 2001 - bei etwa 5.200 Unternehmensübertragungen - 741 Beratungen stattgefunden. Der Leitfaden zur Betriebsnachfolge kann draußen nachgelesen werden und die beiden Online-Angebote können ebenfalls

getestet werden und zwar unter: [www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at) und [www.gruenderservice.net](http://www.gruenderservice.net).

Dennoch sind diese ersten Erfolge kein Grund, sich zufrieden zurückzulehnen. Die Rahmenbedingungen vor allem für die Finanzierung von Kleinbetrieben werden sich in den nächsten Jahren deutlich ändern müssen, Stichwort: Basel II, wenn auch dies nicht so radikal kommen wird wie zunächst befürchtet.

Die Dienstleistungsangebote an Unternehmer, die ein Unternehmen übertragen oder übernehmen wollen, sind weiters zu verbessern, ganz im Sinne des Dokuments der Generaldirektion Unternehmen zum Thema „Top Class Business Support Services“. Ich möchte an dieser Stelle der Kommission Dank zollen, dass dieses Thema EU-weit zu einem Thema gemacht wurde und damit in das Bewusstsein der Unternehmer, die Firmen übergeben wollen, und auch in das Bewusstsein der Jugend Eingang gefunden hat. Die Art und Weise wie das geschieht, nämlich durch Benchmarks und best practices, ist eine vernünftige Methode, um diese Problemfälle in Zukunft besser behandeln zu können.

In Österreich haben wir das Problem, dass etwa die Finanzierung von Unternehmen immer noch zu 72% über Kredite erfolgt, während im EU-Schnitt die Kreditfinanzierung bei 40% liegt. Es geht also um die Mobilisierung von zusätzlichem Kapital für Klein- und Mittelbetriebe. Hier gibt es verschiedene Ansätze in Österreich, damit die Kleinunternehmungen von doch recht teuren Kreditfinanzierungen wegkommen. Haben wir keine anderen Finanzierungsinstrumente als die Kreditfinanzierung, dann wird es praktisch keine innovativen Betriebe in Zukunft mehr geben. Hier müssen andere Risikogelder bereitgestellt werden.

Ich möchte nicht alle Punkte, die noch zu verbessern sind, anführen, nur ein Spezifikum, das immer wieder stört: Auch im Anlagenrecht müssen Übernahmen begünstigt werden. Es kann nicht sein, dass für alle bisher rechtskonform laufenden Anlagen ein neuerliches Überprüfungsverfahren auf Rechtskonformität samt entsprechendem Zeit- und Finanzaufwand durchzuführen ist.

Modelle zur Unterstützung der Finanzierung der kleinen Firmen sind zahlreich. Die junge Wirtschaft hier im Hause hat das System des so genannten „double equity“ entwickelt, wo es darum geht, dass private Anleger durch Finanzierungsagenturen das Eigenkapital einer Unternehmung verdoppeln, damit sie mit diesem Eigenkapital auch bessere Konditionen bei Finanzierungen bekommen.

Wir werden die Plattform, die von Minister Bartenstein initiiert wurde, unterstützen und uns auch beteiligen. Betreffend die Übertragung von Unternehmen wird die Wirtschaftskammer noch heuer 25 Veranstaltungen umsetzen, um unsere Mitglieder, für die dieses Thema schlagend wird, entsprechend zu informieren.

Ich fasse zusammen: Wenn Europa hier gute Lösungen findet, dann wird es uns gelingen, die Ziele von Lissabon leichter zu erreichen, nämlich Europa zum dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum zu machen. Wir waren sehr stolz, dass die Veranstaltung hier im Hause der Wirtschaft

stattgefunden hat, da die Unternehmensübertragung auch ein Schwerpunktthema unserer Organisation ist. Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihr Kommen.

## **Teilnehmerliste**



Abdulwahab	Adam	Ministry of Economy and Transport	Honved	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Anastasaki	Evangelia	Athens Chamber of S.M.I.	18, Akademias	Athens	GR-10671 Athens	GREECE
Antzinas	Nikolaos	Athens Chamber of SMI	18, Akademias	Athens	GR-10671 Athens	GREECE
Aufner	Anton	WIFI der Wirtschaftskammer Burgenland	Robert Graf Platz 1	Eisenstadt	A-7000 Eisenstadt	AUSTRIA
Bassing	Charles	Conseiller economique Chambre des Metiers du Grand-Duche	BP 1604	Luxembourg	LUX-1016 Luxembourg	LUXEMBOURG
Beclin	Markus	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Berger	Elisabeth	The Norwegian Royal Ministry of Trade and Industry	PO Box 8014 Dep.	Oslo	N-0030 Oslo	NORWAY
Berggren	Karin	Företagans Riksorganisation	Sergelgatan 1	Stockholm	S-10667 Stockholm	SWEDEN
Blache	Jean-Pierre	Ministere des Affaires sociales et de l'emploi	7 Square Max Hymars	Paris	F-75015 Paris	FRANCE
Blom	Anders	Family Business Network Finland	World Trade Center	00101 Helsinki	FIN-PL 80 D 00101 Helsinki	FINLAND
Bonetti	Andrea	U.E.A.P.M.E.	Rue Jaques de Lalaing 4	Brussels	B-1040 Brussels	BELGIUM
Bosse	Lars	Industrie- und Handelskammer Leipzig	Goerdelerring 5	Leipzig	D-04109 Leipzig	GERMANY
Brix	Rupert	Österr. Notariatskammer	Seilerstätte 28	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Brogyányi	Alfred	Europa Treuhand Ernst & Young	Wagramer Strasse 19, IZD-Tower	Wien	A-1220 Wien	AUSTRIA
Brunello	Toni	StudioCentroVeneto Sas	Via Imperiali 77	Vicenza	I-36100 Vicenza	ITALY
Bukowski	Anja	KTW	50, rue Wiertz	Brüssel	B-1050 Brüssel	BELGIUM
Casado	Fernando	Instituto de la Empresa Familiar	Av. Diagonal 469/3-2	Barcelona	E-08036 Barcelona	SPAIN
Chapelle	Olivier	CGPME	10, Terrasse Bellini	Puteaux	F-92606 Puteaux	FRANCE
Charbin	Francoise	APCE	14 rue Delambre	Paris	F-75014 Paris	FRANCE
Csatho	Aron	Ministry of Economy and Transport	13-15 Honved	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Dalkiaer	Peter	TIC Kobenhavns amt	Gregersenvej 3	Taastrup	DK-2630 Taastrup	DENMARK
De Cerce	Angelo	Chambre de Commerce de Cuneo	Via Vittorio Emanuele, 3	Cuneo	I-12100 Cuneo	ITALY
Decout	Muriel	CGSCOP	6 rue Bernard ORTET	Toulouse	F-31500 Toulouse	FRANCE

Denes	Judit	Mercurius Association	Str. Victor Babes nr. 12	Sfintu Gheorghe	RO-4000 Sfintu Gheorghe	ROMANIA
Denes	Istvan	Mercurius Association	Str. Victor Babes nr. 12	Sfintu Gheorghe	RO-4000 Sfintu Gheorghe	ROMANIA
Dinu	Marian George	Ministry for Small and Medium Enterprises and Cooperatives, Romania	Poterasi Street 11, Sector 4	Bucharest	RO-Bucharest	ROMANIA
Ditz	Maria	BMW A	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Doutlik	Karl G.	Europäische Kommission		Brüssel	B-1049 Brüssel	BELGIUM
Duarte	Helena	IAPMEI	Rodrigo da Fonseca, 73	Lisboa	P-1269-158 Lisboa	PORTUGAL
Ekroth-Manssila	Kirsi	European Commission / Enterprise DG	Rue de la Loi 200	Brussels	B-1049 Brussels	BELGIUM
Entius	Yvette	Ministry of Economic Affairs	Bezuiden Houtseweg 30	The Hague	NL-2594 AV The Hague	THE NETHERLANDS
Farrugia	Saviour	Ministry for economic service	House of Catalunya-Marsamxetto Road	Valletta	M-CMA 02 Valletta	MALTA
Felden	Birgit	TMS Unternehmensberatung AG	Stolbergerstraße 313	Köln	D-50933 Köln	GERMANY
Fernandez-Golfin	Antonio	Ministerio de Justicia Espana	Maldonado 19	Madrid	E-28006 Madrid	SPAIN
Fernandez-Tresguerres	Ana	Ministerio de Justicia Espana	Rios Rosas 24	Madrid	E-Madrid	SPAIN
Feyertag	Johann	Bürges	Taborstrasse 10	Wien	A-1020 Wien	AUSTRIA
Francis	Otte	Ministère des Classes Moyennes et de l'Agriculture	WTC Tour III - Bld. Simon Bolivar 30	Brüssel	B-1000 Brüssel	BELGIUM
Frank	Albert	Ministère des Classes Moyennes	6, av. Emile Reuter	Luxembourg	LUX-2937 Luxembourg	LUXEMBOURG
Franke	Rainer	ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH	Steinstrasse 104-106	Potsdam	D-14480 Potsdam	GERMANY
Fryer	Gerald	Business Link for West Yorkshire	Unit 4, Meadow Court, Millshaw Bus.Park	Leeds	UK-LS 11 8 LZ Leeds	UNITED KINGDOM
Galewski	Bogdan		4, Trebacka Str.	Warszawa	PL-00-074 Warszawa	POLAND

Garcia de Leaniz	Nathalie	Confederacion Regional de Empresarios de Aragon	Plaza de Roma, F-1,1 Planta	Zaragoza	E-50010 Zaragoza	SPAIN
Garcia de Leaniz Diaz	Fernando	Confederacion regional de Empresarios de Aragon (CREA)	Plaza de Roma, F-1, 1 Planta	Zaragoza	E-50010 Zaragoza	SPAIN
Gavac	Karin	Institut für Gewerb-und Handelsforschung	Gusshausstr.8	Wien	A-1040 Wien	AUSTRIA
Geerdink	Paulien	Ministry of Economic Affairs	Bezuiden Houtsenweg 30	The Hague	NL-2594 AV The Hague	THE NETHERLANDS
Geormas	Odysseas	Ministry of Development, General Sekretariat of Industry	80, Michalano-poulou Avenue	Athens	GR-11527 Athens	GREECE
Gérnyi	Gábor	Ministerium für Wirtschaft und Verkehr	Honvéd utca 13-15	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Gonzalez	David	Gonzalez y Cia Asesores S.L.	Montezuma no. 3, 2	Santanader	E-39003 Santanader	SPAIN
Gourarie	David		2 Rue Maurice Ravel	Gennevilliers	F-92230 Gennevilliers	FRANCE
Grassberger	Martina	Wirtschaftskammer Steiermark Euro Info Center	Körblergasse 111-113	Graz	A-8010 Graz	AUSTRIA
Grientschnig	Helwig	WKW	Stubenring 8-10	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Gronay	Andrea	Ministry of Economy and Transport	13-15 Honved	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Grubmann	Maria Christine	Bundesministerium für Wirtschaft & Arbeit (Abt.I/6)	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Hagenbüchl	Claudia	BM f. Wirtschaft und Arbeit	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Halada	Svatopluk	Eureka Secretariat	Rue Weerrelda 107	Brussels	B-1200 Brussels	BELGIUM
Harel	Francois	Ministere Economie	4cEsplanade Charles de Gaulle	Bordeaux	F-3300 Bordeaux	FRANCE
Heidenreich	Anna Maria	Deutscher Industrie-und Handelskammertag DIHK Vertretung bei der EU	49a, Boulevard Clovis	Brussels	B-1000 Brussels	BELGIUM
Henkel	Andreas	Wirtschaftskammer Österreich	Wiedner Hauptstraße 63	Wien	A-1045 Wien	AUSTRIA
Heppenstall	David	W.H.Darby Ltd.	14 The Woodlands, Pedmore	Stourbridge,W .Midl.	UK-DY8 2RA Stourbridge,W.Midl.	UNITED KINGDOM

Herzog	Susanne	Confederacion regional de empresarios de Aragon (CREA)	Plaza de Roma, F-1, 1 Planta	Zaragoza	E-50010 Zaragoza	SPAIN
Hiscock	Val	Business Services Association	Warnford Court 29 Throgmorton Street	London	UK-EC2N 2AT London	UNITED KINGDOM
Hostert	Marc	Ministere de l'Economie	19-21, boulevard Royal	Luxembourg	LUX-2914 Luxembourg	LUXEMBOURG
Hurel	Francois	Délégué Général APCE	14, rue Delambre	Paris	F-750214 Paris	FRANCE
Jalkanen	Pirkko	Turku School of Economics and Business Administration/Small Business Institute	P.O. Box 110	Turku	FIN-20521 Turku	FINLAND
Janik	Silvia	BMW A	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Janik	Hans	BMW A	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Jarvis	Robin	Association of Chartered certified Accountants (ACCA)	29, Lincoln's Inn Fields, London WC	London	UK-WC 2 3 EE London	UNITED KINGDOM
Jauernik	Ernst	WKW FG UBIT Ventacc GmbH	Fischhof 3	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Kachelmaier	Reinhard	Unternehmensberatung Kachelmaier	Brünner Str. 190/2/10	Wien	A-1210 Wien	AUSTRIA
Kaindl	Rudolf	Notariat Köhler, Kaindl & Partner	Donaustadtstrasse 1/3	Wien	A-1220 Wien	AUSTRIA
Kandlhofer	Franz	Wirtschaftskammer NÖ	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Karsma	Kai	Ministry of Trade and Industry	P.O Box 32, 00023 Government	Helsinki	FIN-Helsinki	FINLAND
Kayser	Gunter	Institut für Mittelstandsforschung Bonn Geschäftsführer	Maximilianstraße 20	Bonn	D-53111 Bonn	GERMANY
Kikkert	Mark	VVK	Watermolemlaan 1	Woerden	NL-3447 Woerden	THE NETHERLANDS
Kjöller	Ib	National Agency for Enterprise and Housing	Langelinie Allé 77	Kopenhagen	DK-2100 Kopenhagen	DENMARK
Klimitsch	Maria	WK OÖ	Hessenplatz 3	Linz	A-4010 Linz	AUSTRIA
Knöpfelmacher	Jiri	Ministry of Industry and Trade	MA Frantisku 32	Prague	CZ-Prague	CZECH REPUBLIC
Köhler	Robert	AVS Initiative Nachfolge GmbH	Buchengasse 85	Wien	A-1100 Wien	AUSTRIA
Kommers	Jozef	Council for Independent Entrepreneurship (RZO)	P.O. Box 84272	AG Den Haag	NL-2508 AG Den Haag	THE NETHERLANDS
Kopantschnig	Maria	WKW	Stubenring 8-10	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Korhonen	Pertti	Employment and Economic Development Centre for Lapland, Business Dep.	Ruokasenkatu 2	Rovaniemi	FIN-96200 Rovaniemi	FINLAND

Korhonen	Kimmo	Finnvera plc	Postbox 1127	Kuopio	FIN-70111 Kuopio	FINLAND
Koska	Peter	Ministry of Economy of the Slovak Republic	Mierova 19	Bratislava	SK-827 15 Bratislava	SLOVAK REPUBLIC
Kowalski	Peter	BMW A	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Krebs	Wolfgang	BM f. Wirtschaft und Arbeit	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Kubanek	Peter	Wirtschaftskammer NÖ	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Lafoux	Jean-Pierre	centre eurotransmission Director Général	B.P.155 - 2000 route des Lucioles	Sophia-Antipolis	F-06903 Sophia-Antipolis	FRANCE
Lafuente	Manuel	Gonzalez y cia Asesores S.L.	Moctezuma No. 3, 2	Santander	E-39003 Santander	SPAIN
Landsittel	Ralph	RAE Rowedder Zimmermann	Augustaanlage 59	Mannheim	D-68165 Mannheim	GERMANY
Langard	Peter	Langard Lifford Hall	Lifford Lane Kings Norton	Birmingham	UK-B30 3JN Birmingham	UNITED KINGDOM
Lausegger	Erhard	LBG Wirtschaftstreuhand-und Beratungs GesmbH	Schauflergasse 6	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Lena	Guido	UEAPME	Rue Jaques de Lalaing, 4	Bruxelles	B-1040 Bruxelles	BELGIUM
Leonard	Chantal	Commission Permanente Poul L'Exame Des Entreprises & De La Structure	Sq. Masson 6	Namur	B-5000 Namur	BELGIUM
Leutgeb	Kurt	Bürges	Taborstrasse 10	Wien	A-1020 Wien	AUSTRIA
Levojevic	Drazen	Small Business development centre-EIC	Dumajska 156	Ljubljana	SLO-1000 Ljubljana	SLOVENIA
Lievens	Jozef	Eubelius Advocaten	President Kennedypark 37	Kortrijk	B-8500 Kortrijk	BELGIUM
Lunarski	Olgierd	The Association of Entrepreneurship Promotion	nl.Slowackiego 7A	Rzeszow	PL-36-060 Rzeszow	POLAND
Mandl	Irene	Institut f.Gewerbe-und Handelsforschung	Gusshausstr.8	Wien	A-1040 Wien	AUSTRIA
Manneck	Helga	BM für Wirtschaft und Technologie	Scharnhorststrasse 34-37	Berlin	D-10115 Berlin	GERMANY

Martin	Chris J	Chris Martin & Associates Succession and Knowledge Transfer	6 Innage Road Northfield	Birmingham	UK-B31 2DX Birmingham	UNITED KINGDOM
Mary	Jaques	Ministères des Finances	3/5, Rue Barbet de Jeruy	Paris 0759	F-75353 Paris 0759	FRANCE
Masalski	Jan	Wirtschaftsrat-Polnische Botschaft	Titlgasse 15	Wien	A-1130 Wien	AUSTRIA
Matyk	Stephan	Österr. Notariatskammer, Büro Brüssel	Rue Newton 1	Brüssel	B-1000 Brüssel	BELGIUM
Meijer	Taco	Ministry of Economic Affairs	Bezuiden Houtsweg 30	The Hague	NL-2594 AV The Hague	THE NETHERLANDS
Melin	Leif	Jönköping International Business School	PO Box 1026	Jönköping	S-551 11 Jönköping	SWEDEN
Mery	Marc	Reseau des Boutiques de Gestion	14 rue Delambre	Paris	F-75014 Paris	FRANCE
Mikulova	Andrea	Ministry of Economy in the Slovak Republik	Mirvova 19	Bratislava	SK-827 15 Bratislava	SLOVAK REPUBLIC
Minguez	Fatima	Ministerio de Economia (Politica de la Pyrne)	Maria de Molina 50	Madrid	E-28006 Madrid	SPAIN
Mitsis	Andreas	Ministry of Development	80 Michalakopoulou	Athens	GR-11527 Athens	GREECE
Montero	Juan	EOI Escuela de negocios	c/ Gregorio del Amo, 6	Madrid	E-28040 Madrid	SPAIN
Mozny	Jindrich	Ministry of Industry and Trade	Na Frantisku 32, Praha 1	Praha	CZ-110 15 Praha	CZECH REPUBLIC
Mugler	Josef	Wirtschaftsuniversität Wien	Augasse 2-6	Wien	A-1090 Wien	AUSTRIA
Nieuwenkamp	Roel	Ministry of Economic Affairs	Behuiden Houtseweg 30	The Hague	NL-2594 AV The Hague	THE NETHERLANDS
Nilsson	Lennart	Ministry of Industry Employment and Communications	Jakobsgatan 26	Stockholm	S-10333 Stockholm	SWEDEN
Nohr	Jette	Confederation of Danish Industries	H.C. Andersens Boulevard 18	Copenhagen V	DK-1887 Copenhagen V	DENMARK
Nuyez	Teresa	Direccion General de politica de la Pyrne-Ministerio de Economia	Maria de Molini 50	Madrid	E-28006 Madrid	SPAIN
Nyberg	Lars	The Swedish Business Development Agency		Stockholm	S-11786 Stockholm	SWEDEN

Odaman	Aynur	Kosgeb	MKEK Binasi, 9.Kat, Tandogan	Ankara	TR-06330 Ankara	TURKEY
Olofsson	Maria	Ministry of Industry, Employment and Communications	Jakobsgatan 26	Stockholm	S-S-103 33 Stockholm	SWEDEN
Orozco	Jorge	Ministerio de economia	c/ Maria de Molina, 50	Madrid	E-28006 Madrid	SPAIN
Österberg	Birgitta	NUTEK	Wiljeholmsvägens 32	Stockholm	S-11786 Stockholm	SWEDEN
Otte	Lone	National Agency for Enterprise and Housing	Dahlervys Pakhus, Langelinee Allé 17	Kopenhagen	DK-2100 Kopenhagen	DENMARK
Oud	Cornelia	European Commission - Entreprise DG.	Rue de la Science 27 - 3/23	Brussels	B-1049 Brussels	BELGIUM
Paajarvi	Pentti	PriceWaterhouseLoopers	PL 114	Seinajoki	FIN-60101 Seinajoki	FINLAND
Parafiniuk	Andrzej	Podlaska Regional Development Foundation	Starobojarska Street 15	Bialtstok	PL-15 073 Bialtstok	POLAND
Partl	Ernö	Ministry of Economy and Transport	13-15 Honved	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Pelink	Olga	UNO-CAV	Apollogasse 9	Wien	A-1070 Wien	AUSTRIA
Peranek	Monika	Wirtschaftskammer NÖ	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Pereira dos Santos	Joao	Comité économique et social européen	Ravenstein No.2	Bruxelles	B-1000 Bruxelles	BELGIUM
Perner	Karl	UNO-CAV	Apollogasse 9	Wien	A-1070 Wien	AUSTRIA
Perreau	Christian	APCE	14, rue Delambre	Paris cedex 14	F-75682 Paris cedex 14	FRANCE
Pirko	Ladislav	Business Development Agency	Gorazdova 24	Prague	CZ-12800 Prague	CZECH REPUBLIC
Pokorny	Milan	Business Development Agency	Gorazdova 24	Prague	CZ-12800 Prague	CZECH REPUBLIC
Poll	Jens	JDW	Hohenzollerndamm 123	Berlin	D-14199 Berlin	GERMANY
Prader	Eva Christin	d+p Marketing+Kommunikation GmbH	Hasenauerstraße 18	Wien	A-1190 Wien	AUSTRIA
Prandler	Erich	Wirtschaftskammer NÖ	Hauptplatz 15	Wr. Neustadt	A-2700 Wr. Neustadt	AUSTRIA
Prassny	Hans	Deutsche Ausgleichsbank	Kronenstrasse 1	Berlin	D-10117 Berlin	GERMANY
Puig	Mariano	Puig Corporation	Entenza 325, 7th floor	Barcelona	E-08029 Barcelona	SPAIN

Rasmussen	Steen A.	Danish Employers Association for the Financial Sector	St. Kongensgade 81 C, Postboks 9010	Kopenhagen	DK-1022 Kopenhagen	DENMARK
Reininger	Karl	Unternehmensberater	Linke Pflegezeile 5	Schärding	A-4780 Schärding	AUSTRIA
Rita	Paolo	Artigiancassa s.p.a.	Via Crescenzo del Monte, 25	Rome	I-00153 Rome	ITALY
Robinet-Duffo	Charles	GEEF	10 rue Chaptal	Paris	F-75009 Paris	FRANCE
Roge	Svend	Tic Denmark	Klamsalervei 19 C	Abyhoi	S-8230 Abyhoi	SWEDEN
Roman	Zoltan	Hungarian Academy of Sciences	Szeher U. 7	Budapest	H-1021 Budapest	HUNGARY
Romani	Lamberto	Ministero dell' economia e delle finanze	Via XX Settembre 97	Roma	I-00187 Roma	ITALY
Rose	Norman	Business Services Association	Warnford Court 29 Throgmorton Street	London	UK-EC2N 2AT London	UNITED KINGDOM
Rücker	Elmar	Deutsche Ausgleichsbank	Rue Wiertz 50	Brüssel	B-1050 Brüssel	BELGIUM
Saingré	Joel	Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris	2 Rue de Viarmes	Paris Cedex 01	F-75040 Paris Cedex 01	FRANCE
Sanchez Henriques	Luis	Director de Programas EOI	C/Gregorio del Amo 6	Madrid	E-28040 Madrid	SPAIN
Sandt	Serge	Ministere des classes moyennes	6 Avenue Emile Reuter	Luxemburg	LUX-Luxemburg	LUXEMBOURG
Santos	Vitor	ISEG	Miguel Lup 1	Lisboa	P-1200-725 Lisboa	PORTUGAL
Savajol	Henry	Banque du developpement des PME	27/31 Avenue du Général LeClerc	Daisons Alfort	F-94710 Daisons Alfort	FRANCE
Sawicki	Andrzej	The Association of Entrepreneurship Promotion	ul. Slowackiego 7A		PL-35 060	POLAND
Schäfer	Jürgen	Euro Info Center Stuttgart	Heilbronner Straße 43	Stuttgart	D-70191 Stuttgart	GERMANY
Schedlbauer	Johannes	Wirtschaftskammer Niederösterreich	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Schlüter	Rainer	CECOP	Guillaume Tell 596	Bruxelles	B-1060 Bruxelles	BELGIUM
Schneider	Hans Ulrich	IGAPE	Immermannstr. 13	Düsseldorf	D-40210 Düsseldorf	GERMANY
Schou	Soren	Danish Ministry of Taxation	Nicolai Eigtveds Gade 28	Kopenhagen	DK-1402 Copenhagen K	DENMARK
Schwarzgruber	Franz X.	AVS Initiative Nachfolge GmbH	Buchengasse 85	Wien	A-1100 Wien	AUSTRIA

Seppälä	Juhani	Confederation of Finnish Industry and Employers	Eterläranta 10	Helsinki	FIN-00130 Helsinki	FINLAND
Sierra	Pilar	Instituto de Credito Oficial (ICO)	Paseo del Prado 4	Madrid	E-28014 Madrid	SPAIN
Sismanidi	Olga	Intrasoft International	Rue Montiyer 40	Bruxelles	B-1000 Bruxelles	BELGIUM
Sorensen	Niels Jorgen	Randers Erhvervs- & Udviklingsrad	Torvebryggen 12	Randers	DK-8900 Randers	DENMARK
Spagnoli	Carlo	Unioncamere International Department	Piazza Sallustio 21	Rome	I-00187 Rome	ITALY
Springer	Walter	Kapitalmarkt Österreich Informations-Agentur	Opernring 1/122	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Sprovieri	Francesco	Sviluppo Italia	Via Calabria 46	Rome	I-00187 Rome	ITALY
Stanek	Otto	Stanek Consulting	Rotenhofgasse 21	Wien	A-1100 Wien	AUSTRIA
Steyrer	Christian	Wirtschaftskammer NÖ	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Stranai	Karol	Nationale Agentur für die Entwicklung der Klein- & Mittelunternehmen	Prievozsted 30	Bratislava	SK-82105 Bratislava	SLOVAK REPUBLIC
Tall	Juha	The Association of Enterprises in South Ostrobothnia	Kauppatori 1-3 F	Seinajoui	FIN-60100 Seinajoui	FINLAND
Timonen	Janne	Machinery Ltd.	Ansatie 5 P.O. Box 560	Vantaa	FIN-01741 Vantaa	FINLAND
Unterrainer	Michael	BMW A	Stubenring 1	Wien	A-1011 Wien	AUSTRIA
Unto	Väkeväinen	Finnvera plc	Vuorimiherskatu	Helsinki	FIN-00101 Helsinki	FINLAND
Urind	Arend	Stichting Ondernemersklankbord	PO Box 93002	Den Haag	NL-2509 AA Den Haag	THE NETHERLANDS
Valic	Stane	Chamber of Commerce and Industry of Slovenia	Dimiceva 13	Ljubljana	SLO-1504 Ljubljana	SLOVENIA
van Engelenburg	Robert	Council for Independent Entrepreneurship (RZO)	Postbus 84272	AG Den Haag	NL-2508 AG Den Haag	THE NETHERLANDS
Vardalas	Stavros	Athens Chamber of Commerce and Industry	7, Academias STreet	Athens	GR-10671 Athens	GREECE
Vitkovic	Marian	Ministry of Economy of the Slovak Republik	Mierva 19	Bratislava	SK-827 15 Bratislava	SLOVAK REPUBLIC
Vivas	Braulio	EOI Escuela de Negocios	c/ Gregorio des Amo, 6	Madrid	E-28040 Madrid	SPAIN

Voithofer	Peter	Institut f. Gewerbe-und Handelsforschung	Gusshausstr.8	Wien	A-1040 Wien	AUSTRIA
Wala	Stefan	Raiffeisen Investment AG	Reisnerstr. 40	Wien	A-1030 Wien	AUSTRIA
Wohak	Heinz	Bäderverband	Roseggerweg 13/17	Mödling	A-2340 Mödling	AUSTRIA
Zach	Wolfgang	Wirtschaftskammer Steiermark	Körblergasse 111-113	Graz	A-8010 Graz	AUSTRIA
Zafrantzas	Efstathios	Ministry of Development	80 Michalanopoulou Avenue	Athens	GR-11527 Athens	GREECE
Zourek	Heinz	European Commission	Rue de la Loi 200	Brussels	B-1000 Brussels	BELGIUM