



*Dr. Bernhard Schatz, bpv Hügel Rechtsanwälte OG*

*Ing. Mag. Hans Christian Kirchmeier, MTD, MBA*

# UNTERNEHMENSNACHFOLGE UND IHRE HERAUSFORDERUNGEN

## FÜR ÜBERGEBER/INNEN UND ÜBERNEHMER/INNEN

### 1. Einleitung

Schon seit Jahren nimmt das Thema Unternehmensnachfolge in der Wirtschaftsberichterstattung eine wesentliche Rolle ein. Im Zeitraum 2011-2020 stehen rund 57.300 Unternehmen in Österreich vor der Herausforderung der Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge. Betroffen sind vor allem Klein- und Mittelbetriebe, die mehrheitlich als Familienunternehmen zu qualifizieren sind.

Die KMU-Forschung Austria geht davon aus, dass rund ein Fünftel aller Betriebe der gewerblichen Wirtschaft betroffen sind. Die Anzahl der betroffenen Beschäftigten zeigt auch die Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die österreichische Wirtschaft und für den Arbeitsmarkt. Durch erfolgreiche Übernahmen

können deutlich mehr als 250.000 Arbeitsplätze in den nächsten 10 Jahren gesichert werden.

Neben rechtlichen und steuerlichen Themen gewinnen scheinbar „weichere“ Themen an Bedeutung. In der Regel werden mit „weichen Faktoren“ wie z.B. Dynamiken in Familiensystemen, Konfliktbewältigung, wechselseitige Beziehungen zwischen Familie und Unternehmen bezeichnet.

Gerade diese weichen Faktoren werden in der Aus- und Fortbildung von Unternehmern und Unternehmerinnen gegenwärtig nur unzureichend berücksichtigt und in der Praxis leider allzuoft verdrängt. Ein bewusster Umgang mit den Herausforderungen im

Miteinander der Generationen und deren Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Unternehmerfamilien würde die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Nachfolgen erhöhen und Streitigkeiten und Verletzungen in den Familien reduzieren.

Die Autoren geben einen Überblick über wesentliche Themen der Unternehmensnachfolge und reichern diese durch Erfahrungen aus der Praxis an. Sie zeigen Möglichkeiten auf, wie diese Themen sowohl den Übergebern als auch den Übernehmern näher gebracht werden können. Es sind neben den Unternehmern auch die Interessensvertretungen und die Ausbildungsinstitute gefordert ihre Angebote entsprechend anzupassen und zu erweitern.

## 2. Familienunternehmen – Versuch einer Charakterisierung

### 2.1 Begriffsbestimmungen

Der Brockhaus versteht unter „Familie“ (lat. familia - Hausgenossenschaft) die Lebensgemeinschaft der Eltern (meist als Ehepartner) und ihrer unselbständigen Kinder, im weiteren Sinne auch einschließlich der Verwandtschaft (vgl. dtv-Brockhaus Band 5, 1988, S.221). Aktuell wird der Familienbegriff teilweise sehr kontrovers diskutiert und bedarf einer Neuauslegung bzw. Neudefinition, vor allem im Zusammenhang mit den zunehmenden nichtehelichen Lebensgemeinschaften. Die Begriffsfindung ist nicht trivial und der Familienbegriff nicht statisch.

Für den Begriff „Unternehmen“ gibt es, vor allem in der betriebswirtschaftlichen Literatur, ebenso eine große Zahl unterschiedlicher Definitionen und Beschreibungen. Das Unternehmensgesetzbuch (UGB) definiert im § 1 Abs. 2 Unternehmer und Unternehmen wie folgt (Unternehmensgesetzbuch 2006, § 1)

- „Ein Unternehmen ist jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein.“

Im Wesentlichen sind Unternehmen dauerhafte, organisatorische Einheiten, mit dem Ziel durch das Anbieten von Produkten oder Dienstleistungen dauerhaft Erfolg, z.B. Gewinne, zu erwirtschaften.

### 2.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Exakte statistische Daten zu Familienunternehmen in Österreich gibt es bis dato nicht. Häufig werden die Zahlen zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) herangezogen. Die Abgrenzung ist nicht exakt.

Setzt man nun die getrennt definierten Begriffe „Familie“ und „Unternehmen“ zusammen, erhält man für den Begriff „Familienunternehmen“ ein Konstrukt, das folgende Merkmale aufweist (in enger Anlehnung an Leyherr 2000, S. 49):

- Eine Personengruppe die in einer engen Begriffsauslegung direkt miteinander verwandt ist oder in einer weiteren Definition der gleichen Sippschaft angehört (die zB nach mehreren Generationen aus mehreren Familienstämmen bestehen kann).
- Eine dauerhafte, organisatorische Einheit, in der wirtschaftliche Aufgaben zum Zweck der Erfolgserzielung erfüllt werden,
- Eine Verknüpfung der beiden Merkmale.

Wimmer zeigt, dass der Unternehmenstypus Familienunternehmen fließende Übergänge aufweist und stellt die Frage, wann beginnt ein Unternehmen ein Familienunternehmen zu sein und wann hört ein Unternehmen auf ein Familienunternehmen zu sein? Er kommt zum Schluss, dass sich die Grenzen nicht scharf ziehen lassen und Verzahnungen von familiären Aspekten mit den Eigenheiten von Wirtschaftsorganisationen schwer fassbar sind (vgl. Wimmer 2009, S. 5f).

Schätzungen zufolge gibt es in Österreich rund 240.000 Familienunternehmen, das ist ein Anteil von rund 80 % an der Gesamtzahl der Unternehmen (vgl. Weismann/Artmann 2007, S. 20 und Frasl/Senger-Weiss 2006, S. 2, ebenso: Leitl 2007, S. 80). Die Familienunternehmen in Österreich bieten rund 70% der Arbeitsplätze und rund 80% aller Ausbil-

den Klein beschreibt Familienunternehmen als eine Teilmenge aller Unternehmen mit dem wesentlichen Unterschied, dass eine oder mehrere Familien derart präsent ist oder sind, „dass dies den Unternehmensalltag, die Fragestellungen und Probleme, aber auch die Stärken des Unternehmens verändert. Wir haben es also in einem Familienunternehmen mit einem Einflussfaktor zu tun, mit dem sich ein Nicht-Familienunternehmen nicht in dieser Form auseinandersetzen muss. Die Familie nimmt Einfluss auf das Unternehmen“ (Klein 2000, S. 3).

Die Einflussnahme kann nun über zwei Möglichkeiten erfolgen:

- über die Eigentümerfunktion und die daraus abgeleitete Kontrollfunktion und dem Recht die Leitungsorgane zu bestellen, und
- etwa durch die Wahrnehmung der Geschäftsführer- oder der Vorstandsfunktion oder einer anderen Führungsfunktion (vgl. Klein 2000, S. 3).

Der Einfluss von Familie und Eigentum auf die Führung und insbesondere die Wahrnehmungsmöglichkeiten der Führungsrolle sind in einem Familienunternehmen in der Regel stärker als in anderen Unternehmen.

dungsplätze und leisten in etwa die Hälfte der Bruttowertschöpfung der in Österreich ansässigen Unternehmen. Mit diesen Daten nehmen die Familienunternehmen in Österreich eine herausragende wirtschaftliche und gesellschaftliche Stellung ein (vgl. Weismann/Artmann 2007, S. 20).

## 2.3 Quantitativer Überblick zur Nachfolgethematik

Die KMU Forschung Austria schätzt für den Zeitraum 2011-2020 mit folgendem Übergabepotential in der gewerblichen Wirtschaft (vgl. Voithofer 2011, S. 14f iVm 17f):

- 57.300 potenzielle Übergabefälle
- 5.200 (rd, 9%) aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglich
- 52.100 wahrscheinliche Übergabefälle (rd. 18% der gewerblichen KMU)

Einpersonenunternehmen (EPU) sind nur teilweise übergabetauglich, da eine große Verbundenheit zwischen Unternehmer und Kunden besteht und eine Transferierbarkeit auf Dritte (Nachfolger) nicht immer gegeben ist.

Bemerkenswert ist, dass in den letzten Jahren der Anteil der familieninternen Nachfolgen signifikant sinkt.

Als Begründung dafür nennt die KMU Forschung Austria folgende Gründe:

- Demographische Entwicklun-

gen: sinkende Kinderzahl

- Kinder wollen den Familienbetrieb nicht übernehmen (andere berufliche Ausrichtung als die Eltern)

In der gleichen Quelle wird berichtet, dass die Überlebensquote nach 5 Jahren bei 96% liegt. Die inflationsbereinigte Umsatzentwicklung zeigt bei 20% der Unternehmen einen Rückgang, bei 40 % ein annähernd gleichbleibendes Niveau und bei 40% eine Steigerung. Es wird auch festgestellt, dass jene Unternehmen, welche eine konkrete Unternehmensplanung erstellen, deutlich erfolgreicher sind.

Die relativ hohe Überlebensquote mag möglicherweise überraschen. Nicht empirisch abgesichert, aber aus persönlicher Beratungserfahrung und Erfahrungen von Beraterkollegen, ist diese Zahl zu relativieren.

Es stellt sich nämlich die Frage, wie dieses Überleben konkret aussieht. Oftmals zeigt sich, dass die Nachfolger aus Pflichtbewusstsein und unter großen Anstrengungen die von den Eltern übernommenen Betriebe am Leben erhalten. Das reine Überleben ist noch kein Indikator für den Erfolg einer Übernahme und schon gar nicht für eine erfolgreiche Über-

nahme der Führungsrolle durch den Nachfolger. Weiters sagt diese Zahl nichts über etwaige sonstige Probleme in der Unternehmens- und/oder Privatsphäre aus, die durch Fehler im Nachfolgeprozess entstanden sein könnten.

Es sollte auch nachdenklich stimmen, dass rund 60% der Betriebe kein inflationsbereinigtes Umsatzwachstum aufweisen, was auf sinkende Marktanteile und/oder Marktpotentiale schließen lässt, wiewohl es natürlich Gründe dafür geben kann, bewusst nicht zu wachsen.

In der Untersuchung wurden 82% der Unternehmen als erfolgreich definiert, in 4% der Fälle wurde die Geschäftstätigkeit beendet und bei 14% der Nachfolgen gibt es betriebswirtschaftliche Probleme.

Als Hauptursachen für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen wurden erhoben:

- Mangelhafte Planung
- Nichtinanspruchnahme externer Berater
- Mangelnde Erfahrung des Nachfolgers/der Nachfolgerin (vor allem im betreffenden Unternehmen)

## 3. Familie und Unternehmen als koevolutionäre Einheit

### 3.1 Kopplung zweier sozialer Systeme in ihrer Entwicklung

„Familienunternehmen und Unternehmerfamilien unterscheiden sich von anderen Unternehmen und Familien dadurch, dass in ihrem Fall zwei soziale Systeme in ihrer Entwicklung aneinander gekoppelt sind. Sie fungieren gegenseitig als relevante Umwelten füreinander, die sich aneinander anpassen und gegenseitig beeinflussen – potenziell im Positiven wie im Negativen. Wie die Partner einer Partnerschaft bestimmen sie füreinander zu einem beträchtlichen

Maße die Überlebens- und Entwicklungsbedingungen. Sie sind voneinander abhängig bzw. auf die füreinander erbrachten Leistungen angewiesen, sie beobachten sich gegenseitig, brauchen einander (mal mehr, mal weniger) und bilden eine koevolutionäre Einheit. Die Familie verändert ihre Spielregeln, weil sie auf das Unternehmen Rücksicht nimmt, und das Unternehmen trifft bestimmte Entscheidungen, weil sie im Interesse der Familie liegen oder deren Interessen nicht zuwiderlaufen sollen.“ (Simon 2012, S. 22f).

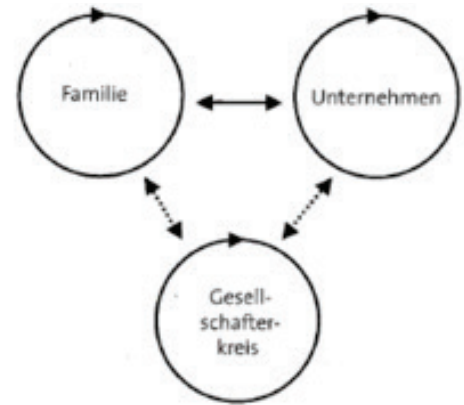
Als dritte relevante Umwelt bezeichnet Simon den „Kreis der Gesellschafter“, der nicht notwendigerweise mit dem Kreis der Familienmitglieder identisch ist, da es Familienmitglieder gibt, die nicht Gesellschafter sind, ebenso kann es Gesellschafter geben, die keine Familienmitglieder sind (vgl. Simon 2012, S.23).

Abb. 4: Die koevolutionäre Einheit von Familie, Unternehmen und Gesellschaftern (Simon 2012, S. 23)

Nach Simon entwickeln sich die drei Themenfelder umso mehr

auseinander, je älter und größer das Unternehmen wird. Damit werden auch die Unterschiede und Dilemmata stärker erlebbar. Gerade im Prozess der Führungsnachfolge in Familienunternehmen können diese

Unterschiede und Dilemmata besondere Wirkungen entfalten, daher ist ihnen besonderes Augenmerk zu schenken.



### 3.2 Besonderheiten der Unternehmerfamilie

„Die Unternehmerfamilie ist nie bloß Familie, das Unternehmen sitzt immer mit am Tisch“. Das Hauptproblem dieses „Dabeiseins“ liegt nun darin, dass sich die familiären und unternehmerischen Anforderungen erheblich unterscheiden.“ (Groth/Vater 2007, S. 47).

Dieses Zitat zeigt ein ganz wesentliches Charakteristikum von Familienunternehmen. Häufig wird die Familie des Familienunternehmens als das Hauptproblem, welches Gesellschafterkriege und gescheiterte Nachfolgen zu verantworten hat und damit Unternehmen nachhaltig schädigt oder gar in den Ruin treibt, dargestellt. Gerne werden diese „Geschichten“ auch in der Boulevardpresse schlagzeilenträchtig aufbereitet (vgl. Groth/Vater 2006, S. 47). Es ist aber ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass die Unternehmerfamilie auch eine sehr wesentliche Ressource des Familienunternehmens ist.

Eingehend setzt sich Simon mit der Familie des Familienunternehmens auseinander. Er geht davon aus, dass die Kopplung und Ko-Evolution der beiden Systeme Familie und Unternehmen mit großer Wahrscheinlichkeit zu typischen Konstellationen der Familien- und Beziehungsdynamik führen, die wiederum spezifische soziale und psychische Anforderungen an die einzelnen Familienmitglieder stellen (vgl. Simon 2002, S. 36).

Sind in den „Nicht-Unternehmerfamilien“ die Sphären des Familienlebens und des Berufslebens in der Regel zeitlich und räumlich getrennt, so ist dies bei Familienunternehmen sehr oft nicht der Fall. Dies führt sehr häufig zu Rollenkonflikten und „Rollenmissverständnissen“.

In Unternehmerfamilien ist die Trennung zwischen Berufsleben und Arbeitsleben in aller Regel sehr unscharf. Das ist ein wesentlicher Unterschied: Zwei soziale Systeme (Familie und Unternehmen, Anm. d. Verf.), die einer unterschiedlichen Logik folgen, sind miteinander strukturell gekoppelt und durchlaufen eine Ko-Evolution miteinander. Beide „stören“ sich gegenseitig und liefern sich gegenseitig „Anstöße“ für die Entwicklung. Die Akteure in beiden Bereichen sind teilweise identisch, obwohl sie in beiden Feldern unterschiedliche Rollen und Beziehungen haben“ (Simon 2002, S. 41).

Diese zeitliche und räumliche Vermischung und die daraus resultierende Unklarheit über die in der jeweiligen Situation ein- und wahrgenommenen Rollen führen fast zwangsläufig häufiger zu Problemen und Paradoxien in der Kommunikation und Interaktion.

„In einer Familie steht die Person mit ihren Eigenarten und Besonderheiten im Vordergrund. Die Interaktionsmuster [...] sind meist mündlich, durch Emotion getragen, nicht formalisiert und den individuellen Bedürfnissen oder familiären Traditionen geschuldet. Idealerweise kann

sich die Einzelperson in Ihrer Individualität erleben. Sie ist grundsätzlich nicht austauschbar, ihr persönlicher Wert entsteht alleine durch ihre Mitgliedschaft in der Familie[...] Grundsätzlich wird dabei der soziale bzw. ideelle Gewinn betont.“ (Plate/Groth 2009, S. 163f)

Die Funktionslogik im Unternehmen hingegen ist fundamental anders. „Die Person wird vornehmlich unter der Funktion, die sie erfüllen soll, und der Kompetenz die sie dazu mitbringt, beobachtet. Es wird stärker formalisiert (schriftlich) und sachorientiert kommuniziert. Ein(e) Funktionsträger(in) ist prinzipiell austauschbar und sein/ihr Wert entsteht hauptsächlich durch die Leistung, die er/sie erbringt. Der Eintritt wird durch bewusste Entscheidungen geleitet“ (Plate/Groth 2009, S. 164).

Die oben bereits angesprochenen unterschiedlichen (Funktions)Logiken der aneinander gebundenen Systeme Familie und Unternehmen führen zu paradoxen Situationen, die es auszuhalten und zu bearbeiten gilt.

Unterschiedliche Ausprägungen ergeben sich noch durch die jeweilige Familiensituation (Alter der Eltern, Alter der Kinder, Anzahl der „handelnden“ Generationen, usw) und auch durch die Tatsache seit wie vielen Generationen diese Familie eine Unternehmerfamilie ist. Die Geschichte der Familie und die Geschichte des Unternehmens spielen eine wesentliche Rolle.

### 3.3 Führung in Familienunternehmen

„Die Unternehmens- und Mitarbeiterführung in (eigentümergeführten, Anm. d. Verf.) Familienunternehmen trägt immer eine sehr individuelle Handschrift: die der Persönlichkeit des Unternehmers bzw. der Unternehmerin. Aufgrund der Personenidentität von Unternehmensführung und -eigentum bilden die geschäftsführenden Gesellschafter den Ausgangspunkt und das Zentrum des Unternehmens. Sie geben die Art und Weise der Unternehmens- und der Mitarbeiterführung vor und prägen durch ihr Handeln die Unternehmens- und Führungskultur. Dabei richten sie das Unternehmen entsprechend ihren Kompetenzen

auf ihre Ziele, Interessen und individuellen Bedürfnisse hin aus.“ (Meyer 2007, S. 29)

Die Prägung des Unternehmens und der Unternehmenskultur durch die Eigentümerfamilien wie oben beschrieben ist umso intensiver je weniger verzweigt die Eigentümerstruktur ist und ist einer der wesentlichsten Unterschiede zu von Fremdmanagern geführten Unternehmen. Alleine die Länge der Verweildauer von Familienmanagern, die oft mehrere Jahrzehnte betragen kann, spielt in diesem Zusammenhang eine sehr wesentliche Rolle.

Dieser sehr langfristig wirksame Aspekt birgt für die Unternehmensführung eine ganz wesentliche Her-

ausforderung: Es gilt eine Balance zu finden zwischen Kontinuität und Veränderung. Einerseits kann Kontinuität in der Führung Sicherheit geben und langfristige Entwicklungspfade ermöglichen, andererseits besteht das Risiko an Veränderungswillen und Anpassungsfähigkeit zu verlieren und „betriebsblind“ zu werden. Mit langer Verweildauer in der Geschäftsführung und damit einhergehendem zunehmendem Lebensalter steigt diese Gefahr. In der Praxis habe ich diese Entwicklung gerade bei lange erfolgreichen Unternehmern festgestellt, die dem Irrtum erlagen, dass die nachweislich lange erfolgreichen Konzepte und Maßnahmen auch zukünftig erfolgreich sein werden. Auch eine gewisse Beratungsresistenz war in diesen Fällen immer wieder fest zu stellen.

## 4. Die Rolle des Übergebers

Der Einfluss des Übergebers auf den Erfolg der Führungsnachfolge in Familienunternehmen kann nahezu nicht überschätzt werden. Gerade bei Gründern von Familienunternehmen ist die Klärung der Nachfolgefrage von ebenso existentieller Bedeutung wie die Gründung selbst.

„In der Nachfolgephase steht der Gründer/Übergeber vor einer seiner wichtigsten Entscheidungen. Für ihn ist die Zeit einer ersten (oder auch einer weiteren, Anm. d. Verf.) grundsätzlichen Bilanz gekommen, in der er sich über sein Vermögen, seine persönlichen Lebensumstände, seine Lebenseinstellung, seine Empfindungen und seine Erwartungen klar werden muss“ (Baumgartner 2009, S. 40).

Die Nachfolge berührt den Übergeber durch die Vielfältigkeit der Konsequenzen in der Regel in seiner ganzen Persönlichkeit durch höchstpersönliche, oft hochemotional konnotierte Auswirkungen und in vielen seiner Rollen als Vater, Ehemann, Unternehmer (Gesellschafter, meist

auch Unternehmensleiter), Branchenvertreter in diversen Gremien, als „Mitglied der (oft „besseren“) Gesellschaft“ mit entsprechendem Status, etc, etc.

Durch die Übergabe des Unternehmens gehen eine Vielzahl von Änderungen im Leben des Übergebers einher, welche zahlreiche Emotionen und Ungewissheiten frei werden lassen. Letztendlich stellen sich damit auch Fragen der eigenen Endlichkeit und damit nach dem eigenem Tod, der in unserer Kultur noch immer weitgehend tabuisiert wird.

„Der Rücktritt ist für den Seniorunternehmer nicht nur deshalb bedrohlich, weil er unausweichlich mit der eigenen Sterblichkeit konfrontiert wird (und die anderen Beteiligten so tun, als gehe sie das nichts an). Sondern auch weil er darin sein eigenes Lebenswerk ebenso bedroht sieht, wie ja allgemein das Leben durch den Tod bedroht scheint“ (Siefer 1987, S. 144).

Für den Übergeber geht es nicht in

erster Linie um „seine Pensionierung“, sondern um die Planung und Neubestimmung eines neuen Lebensabschnitts (vgl. Schmitz (2011, S.140f).

Da die Führung des Unternehmens oftmals den weitaus überwiegenden Anteil an der eigenen Identität ausmacht und anderen Interessen kaum Raum gegeben wird ist der Übergeber, mit der Entwicklung einer neuen eigenen Identität nach der Übergabe befasst. Dabei gilt es grundsätzlich Fragen zu stellen:

- Was sind meine Interessen?
- Wie möchte ich leben?
- Was macht mich als Mensch aus?
- Wer bin ich?

Diese Fragen können meines Erachtens nur dann sinnvoll bearbeitet werden, wenn das Unternehmen und die Rolle als Unternehmer losgelassen werden können, wobei das oftmals Prozesse sind die nahezu notwendigerweise parallel ablaufen, ja sich geradezu bedingen. Eine Beantwortung

der Fragen, schon gar nicht eine endgültige, scheint mir persönlich dabei gar nicht so wichtig wie die Befassung mit den Fragen an sich.

Eine ganz wesentliche Rolle beim Loslassen der „Unternehmeridentität“ spielen tatsächliche und wahrscheinlich noch mehr gefühlte Ängste vor Macht-, Kontroll- und Statusverlust. (vgl. Kluth 2011, S.20)

Laut Riemann gehört das Streben nach Dauer zu unserem Wesen. Es erfasst uns der „Schauder der Vergänglichkeit“, wir werden uns „erschreckend unserer Abhängigkeit bewusst, unserer Zeitlichkeit“, wenn sich Vertrautes, Gewohntes, für unveränderlich Gehaltenes plötzlich zu ändern beginnt oder es droht aufhören zu existieren. Diese Angst vor der Vergänglichkeit „befällt uns umso heftiger, je mehr wir uns gegen sie absichern wollen“ (vgl. Riemann 2003, S. 106).

Diese Angst kann zu Abwehrmechanismen führen, exemplarisch seien, weil in der Unternehmensnachfolge meines Erachtens am häufigsten auftretend, erwähnt Verdrängen und Rationalisieren.

Ein Beispiel für Rationalisierung ist z.B. die Aussage: „Eine Übergabe an meinen Sohn ist derzeit leider noch nicht möglich, da er aufgrund seiner Persönlichkeit noch nicht reif ist, die Führungsaufgabe zu übernehmen.“ Der Übergeber kann „leider“ noch nicht übergeben, obwohl er „offiziell“ gerne möchte, aber noch nicht bereit ist loszulassen.

Ein Beispiel für Verdrängung wäre das beständige Ignorieren des Nachlassens der persönlichen Leistungsfähigkeit gepaart möglicherweise mit Aktionismus um sich und dem Umfeld zu beweisen, dass man noch auf der Höhe seines Schaffens ist.

Die aktive Auseinandersetzung mit den beschriebenen Themen ist eine große Herausforderung. Sich dieser zu stellen ist aber ein ganz wesentlicher Aspekt einer gelungenen Übergabe an einen Nachfolger.

Hilfreich erscheint mir eine Anregung von Schmitz, der feststellt, dass „es schwierig ist, ein neues Leben zu planen, während man das andere noch mit Energie, womöglich sogar mit verzehrender Energie, weiterführt. Der erste wichtige Schritt für den Unternehmer wäre daher, Räume zu schaffen, in denen er aus dem Alltag herausgelöst nachdenken und Szenarien von Möglichkeiten entwickeln kann. Angesichts der emotionalen Bedeutung kann dabei eine Unterstützung durch Externe besonders hilfreich sein“ (Schmitz 2011, S. 141).

## 5. Die Auswirkungen auf das Unternehmen

Um eine Unternehmensnachfolge zum Erfolg zu führen sind konsequenterweise auch die Auswirkungen auf die Organisation mit zu berücksichtigen und möglichst bewusst und aktiv zu gestalten.

Im Laufe ihrer Existenz entwickeln Unternehmen, so wie alle Organisationen, bestimmte Werte und Verhaltensnormen, die von den jeweiligen Führungskräften stark geprägt werden, die aber auch umgekehrt die Führungskräfte prägen. Alle Organisationsmitglieder sind davon betroffen und entwickeln bis zu einem gewissen Grad diese Normen mit.

In eigentümergeführten Unternehmen, insbesondere solange der Gründer noch die Leitung innehat, erfolgt diese Prägung durch die Persönlichkeit und den Führungsstil des Gründers in besonderem Maße.

Ändert sich nun die Führungspersönlichkeit und damit auch das Füh-

ungsverhalten so hat dies wesentliche Auswirkungen auf die Werte und Normen des Unternehmens. Diese Auswirkungen werden umso größer sein, je eigenständiger und unterschiedlicher der Nachfolger im Vergleich zu seinem Vorgänger ist. Es kann allerdings auch sein, dass ein Nachfolger die Werte und Normen seines Vorgängers bestätigt oder gar bekräftigt.

Der Nachfolger steht jedenfalls unter Beobachtung, da die „beteiligten Akteure (primär Mitarbeiter und Geschäftspartner) sehr aufmerksam für mögliche Abweichungen vom Regelkodex sein werden“ (vgl. Dreyer 2011, S. 156).

Eine Neuanpassung der Organisation auf sich rasch verändernde Umweltbedingungen ist im Zuge der Führungsnachfolge oft zu beobachten. Dreyer spricht von einem „Rekalibrierungsprozess“, der auch als Folge einer durch die Nachfolge ausgelösten

erhöhten Selbstreflexion entsteht. Es gilt das Selbstbild und das Fremdbild zu hinterfragen (Wofür stehen wir? Wofür glauben wir zu stehen? etc). Gerade beim Übergang von der Gründergeneration auf die erste Nachfolgeneration muss diese Art der Selbstreflexion häufig erstmals erlernt werden (vgl. ebda, S. 157).

Diese Neuanpassung dient aber meines Erachtens auch dazu, oder bietet zumindest die Chance, sich als Nachfolger ganz deutlich zu positionieren. Das Hinterfragen des Status Quo und der Optionen für die strategische (Neu)positionierung des Unternehmens sowie einer etwaigen Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, von Prozessen, einer neuen Besprechungskultur, etc. bringt Bewegung und Irritationen in die Organisation und ermöglicht dadurch auch Veränderungsprozesse und auch die Positionierung des neuen Chefs.

„Prinzipiell dürfen die Chancen, die ein Führungswechsel für ein Unternehmen bietet nicht unterschätzt werden. Diese können aber von einem Nachfolger nur ergriffen werden, wenn er einen eigenen Stil entwickeln und damit auch mit Traditionen bre-

chen kann“ (Karle 2005, S.76).

Diese Veränderungen und Irritationen brauchen aber neben der gebotenen Durchsetzungskraft auch ein angemessenes Feingefühl, um die Menschen und die Organisation

nicht zu überfordern, sondern diese auf den Weg mitzunehmen

## 6. Rechtliche Möglichkeiten der Gestaltung des Übernahmeprozesses

### 6.1 Auswahl des geeigneten Umsetzungsmodells

Sobald die Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge getroffen ist, bleibt die Qual der Wahl, wie diese in der Praxis rechtlich und faktisch umgesetzt werden soll. Dazu stehen

mehrere (rechtliche) Möglichkeiten zur Verfügung, die im Folgenden dargestellt werden sollen .

### 6.2 Keine Anteilsübertragung – Übernahme der Geschäftsführungsfunktion

Eine Möglichkeit der Unternehmensnachfolge, die auch als Übergangslösung verwendet werden kann, besteht darin, dem Nachfolger zwar keine Geschäftsanteile zu übertragen, diesen aber zum Geschäftsführer zu bestellen und damit in die Unternehmensführung einzubinden. Dadurch kann der Nachfolger schrittweise an das Unternehmen herangeführt und allfällige Fehlentwicklungen können korrigiert werden.

Dabei gibt es zwei Ausgestaltungsformen: (1) die gemeinsame Geschäftsführung und (2) die alleinige Geschäftsführung durch den Nachfolger und Rückzug des Vorgängers aus der Geschäftsführung. Jedenfalls muss bei dieser Gestaltungsmöglichkeit vom

Nachfolger beachtet werden, dass ihn der Alleingesellschafter jederzeit und somit auch ohne wichtigen Grund seiner Geschäftsführungsbefugnis entheben kann. Eine diesbezügliche Absicherung kann nur durch den Erwerb zumindest einer geringen Beteiligung am Stammkapital und einer Bestellung zum Geschäftsführer im Gesellschaftsvertrag erreicht werden. Diesfalls kann der Widerruf der Bestellung zum Geschäftsführer auf wichtige Gründe beschränkt werden.

Wird das Unternehmen in der Form eines Einzelunternehmens geführt, so besteht die Möglichkeit, eine GmbH neu zu errichten und das Einzelunternehmen in die GmbH einzubringen. Es stehen dann hinsichtlich der Geschäftsführung ebenfalls die zuvor genannten Möglichkeiten offen.

Wird eine GmbH zum ausschließli-

chen Zwecke der Fortführung eines seit mindestens fünf Jahren bestehenden Unternehmens errichtet und sollen ihr nur der letzte Inhaber (Mitinhaber) des Unternehmens, dessen Ehegatte und Kinder (Stief-, Wahl- und Schwiegerkinder) als Gesellschafter angehören, so kann gemäß § 6a Abs 2 GmbHG der Unternehmenswert auf die Stammeinlage Anrechnung finden. Es ist dann nur der nicht durch den Unternehmenswert aufgebrachte Anteil des Stammkapitals in bar zu leisten. Die Bestimmung des § 6a Abs 2 GmbHG ist auch anwendbar, wenn eine Einpersonengründung durch den bisherigen Unternehmensinhaber erfolgt. Es ist sohin nicht erforderlich, dass der spätere Nachfolger bereits bei der Gesellschaftsgründung Geschäftsanteile erhält.

## 7. Rechtliche Möglichkeiten der Gestaltung des Übernahmeprozesses

### 7.1. Auswahl des geeigneten Umsetzungsmodells

Sobald die Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge getroffen ist, bleibt die Qual der Wahl, wie diese in der Praxis rechtlich und faktisch umgesetzt werden soll. Dazu stehen

mehrere (rechtliche) Möglichkeiten zur Verfügung, die im Folgenden dargestellt werden sollen .

## 7.2. Keine Anteilsübertragung – Übernahme der Geschäftsführerfunktion

Eine Möglichkeit der Unternehmensnachfolge, die auch als Übergangslösung verwendet werden kann, besteht darin, dem Nachfolger zwar keine Geschäftsanteile zu übertragen, diesen aber zum Geschäftsführer zu bestellen und damit in die Unternehmensführung einzubinden. Dadurch kann der Nachfolger schrittweise an das Unternehmen herangeführt und allfällige Fehlentwicklungen können korrigiert werden.

Dabei gibt es zwei Ausgestaltungsformen: (1) die gemeinsame Geschäftsführung und (2) die alleinige Geschäftsführung durch den Nachfolger und Rückzug des Vorgängers aus der Geschäftsführung. Jedenfalls muss bei dieser Gestaltungsmöglichkeit vom Nachfolger beachtet werden, dass ihn der Alleingesellschafter jederzeit und somit auch ohne wichtigen Grund seiner Geschäftsführungsbefugnis entheben kann. Eine diesbezügliche Absicherung kann nur durch den Erwerb zumindest einer geringen Beteiligung am Stammkapital und einer Bestellung zum Geschäftsführer im Gesellschaftsvertrag erreicht werden. Diesfalls kann der Widerruf der Bestellung zum Geschäftsführer auf wichtige Gründe beschränkt werden.

Wird das Unternehmen in der Form eines Einzelunternehmens geführt, so besteht die Möglichkeit, eine GmbH neu zu errichten und das Einzelunternehmen in die GmbH einzubringen. Es stehen dann hinsichtlich der Geschäftsführung ebenfalls die zuvor genannten Möglichkeiten offen.

Wird eine GmbH zum ausschließlichen Zwecke der Fortführung eines seit mindestens fünf Jahren bestehenden Unternehmens errichtet und sollen ihr nur der letzte Inhaber (Mitinhaber) des Unternehmens, dessen Ehegatte und Kinder (Stief-, Wahl- und Schwiegerkinder) als Gesellschafter angehören, so kann

gemäß § 6a Abs 2 GmbHG der Unternehmenswert auf die Stammeinlage Anrechnung finden. Es ist dann nur der nicht durch den Unternehmenswert aufgebrachte Anteil des Stammkapitals in bar zu leisten. Die Bestimmung des § 6a Abs 2 GmbHG ist auch anwendbar, wenn eine Einpersonengründung durch den bisherigen Unternehmensinhaber erfolgt. Es ist sohin nicht erforderlich, dass der spätere Nachfolger bereits bei der Gesellschaftsgründung Geschäftsanteile erhält.

### 7.2.1. Gemeinsame Geschäftsführung

Bei der gemeinsamen Geschäftsführung vom bisherigen Alleingesellschafter und Alleingeschäftsführer und dem Nachfolger gibt es wiederum mehrere Ausgestaltungsmöglichkeiten. Es kann vorgesehen werden, dass beide Geschäftsführer jeweils selbständig vertretungsbefugt sind. In einem solchen Fall sollte aber eine Ressortverteilung eingeführt werden, um Auseinandersetzungen zu vermeiden. Weiters sollte festgelegt werden, welche Rechtsgeschäfte und Vorgänge vor deren Vornahme einer Zustimmung der Gesellschafter bedürfen, beispielweise die Aufnahme von Darlehen mit einem Darlehensbetrag, der über einen bestimmten Betrag hinausgeht.

Eine weitere Gestaltungsmöglichkeit bei der gemeinsamen Geschäftsführung besteht darin, den bisherigen Alleingeschäftsführer als selbständig vertretungsbefugt zu belassen und die Vertretungsbefugnis des Nachfolgers dahingehend einzuschränken, dass dieser nur gemeinsam mit dem zweiten Geschäftsführer vertretungsbefugt ist. Damit kommt es aber de facto zu einer bereits anfänglichen „Entmachtung“ des Nachfolgers, sofern dies nicht als Übergangsphase bis zur abgeschlossenen Einarbeitung dargestellt und verstanden werden kann. Der bisherige Alleingeschäftsführer könnte damit die Kontrolle über das Unternehmen weitgehend beibehalten.

Außerdem besteht die Möglichkeit, die Geschäftsführungsbefugnis beider Geschäftsführer auf eine Kollektivvertretungsbefugnis einzuschränken. Das bedeutet, dass rechtsgeschäftliche Erklärungen der Gesellschaft grundsätzlich erst dann wirksam werden, wenn sich beide Geschäftsführer an ihnen beteiligen (OGH RdW 2003, 215). Können sich die Geschäftsführer über eine rechtsgeschäftliche Erklärung nicht einigen, so kann diese nicht wirksam abgegeben werden. Es besteht aber die Möglichkeit einzelne Rechtsgeschäfte von der Zustimmung der Gesellschafter abhängig zu machen; die Gesellschafter – im vorliegenden Fall der Alleingesellschafter – können dann den Geschäftsführern entsprechende Weisungen erteilen, an die die Geschäftsführer gebunden sind.

### 7.2.2. Alleinige Geschäftsführung durch Nachfolger

Der Alleingesellschafter hat auch die Möglichkeit, sich aus der Geschäftsführung zurückzuziehen und den Nachfolger als alleinvertretungsbefugten Geschäftsführer zu bestellen. Er kann ihn – sofern der Nachfolger nicht auch Gesellschafter mit zumindest einer geringen Beteiligung ist und die Bestellung im Gesellschaftsvertrag unter Beschränkung der Abberufung auf wichtigen Grund erfolgt – jederzeit wieder als Geschäftsführer abberufen.

Der Alleingesellschafter hat die Möglichkeit, dem Nachfolger als Geschäftsführer eine Geschäftsordnung zu erteilen oder auch bereits im Gesellschaftsvertrag bestimmte Rechtsgeschäfte und Rechtshandlungen an seine Zustimmung zu binden. Auch unabhängig davon ist der Nachfolger als Geschäftsführer an die Weisungen des Alleingesellschafters gebunden.

### 7.2.3. Vorkaufsrecht für Nachfolger

Es besteht die Möglichkeit, dem Nachfolger an den Geschäftsantei-



len des Alleingeschafters eine Art Vorkaufsrecht einzuräumen. Eine Verankerung desselben kann – da der Nachfolger nicht Gesellschafter der Gesellschaft ist – nicht im Gesellschaftsvertrag eingeräumt werden, sodass diesem keine absolute Wirkung zukommt. Selbst wenn eine Verankerung im Gesellschaftsvertrag möglich wäre, wäre die Rechtsposition des Nachfolgers insofern nicht geschützt, als es dem Alleingeschafter jederzeit möglich wäre, den Gesellschaftsvertrag zu ändern. Der Nachfolger wäre dann auf die Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen beschränkt.

#### 7.2.4. Erbfolgeregelung im Gesellschaftsvertrag

Grundsätzlich sind Geschäftsanteile einer GmbH gemäß § 76 Abs 1 GmbHG frei vererblich. Nach der gesetzlichen Konzeption bestimmt überwiegend das Erbrecht, wer als Nachfolger in den Geschäftsanteil in Frage kommt. Mit dem Tod des Gesellschafters geht dessen Geschäftsanteil im Wege der Gesamtrechtsnachfolge auf den gesetzlichen oder testamentarischen Erben über. Gesellschaftsvertragliche Vereinbarungen über den Anteil für den Todesfall werden aber überwiegend als zulässig erachtet (Duursma/Duurs-

ma-Kepplinger/Roth M., Handbuch zum Gesellschaftsrecht, Rz 2548). Es kann aber nach der Rechtsprechung des OGH (ecolex 1990, 765) beispielsweise nicht im Gesellschaftsvertrag vorgesehen werden, dass der Geschäftsanteil im Todesfall den anderen Gesellschaftern im Verhältnis der von ihnen gehaltenen Geschäftsanteile ohne weiteres zuwächst. Es besteht aber die Möglichkeit, ein Aufgriffsrecht zu vereinbaren, wonach die Gesellschafter berechtigt sind, den Geschäftsanteil des verstorbenen Gesellschafters gegen Zahlung einer Abfindung an den Nachlass oder den/die Erben aufzugreifen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine Abtretungsklausel im Gesellschaftsvertrag zu verankern, die unerwünschte Erben verpflichtet, den Geschäftsanteil des Erblassers auf bestimmte Personen gegen Zahlung einer Abfindung zu übertragen.

Eine weitere Möglichkeit, um der Gefahr der gewillkürten Verfügung von Todes wegen zu entgehen, besteht darin, den Geschäftsanteil zu Lebzeiten aufschiebend bedingt durch den Tod des Gesellschafters auf einen Nachfolgeberechtigten zu übertragen. Dafür ist es aber erforderlich, dass der Begünstigte entweder als Gesellschafter an der Satzungsrege-

lung oder als Partei an dem Gesellschaftsvertrag, in dem die Verfügung getroffen wird, beteiligt ist oder später der Regelung beitrifft (Unschuld, die Vererbung von Geschäftsanteilen in der Familien-GmbH, JEV 2007, 78 mwN).

#### 7.2.5. Option auf Erwerb von Anteilen für Nachfolger

Der Alleingeschafter hat die Möglichkeit, dem Nachfolger eine Option auf den Erwerb der Geschäftsanteile einzuräumen, wobei die Option nur dann vom Nachfolger gezogen werden kann, wenn dem Alleingeschafter ein aufschiebend bedingtes, unwiderrufliches Abtretungsangebot eines Dritten vorliegt und der Nachfolger bereit ist, die Geschäftsanteile des Alleingeschafters zu denselben Bedingungen wie der Dritte zu erwerben. In diesem Fall kommt dem so eingeräumten Quasivorkaufsrecht – sofern dieses dem Dritten nicht bekannt oder fahrlässig nicht bekannt war – keine absolute Wirkung zu. Der Dritte könnte daher trotz der eingeräumten Option wirksam Eigentum an den Geschäftsanteilen erwerben und der Nachfolger wäre darauf beschränkt, Schadenersatzansprüche gegen den bisherigen Alleingeschafter geltend zu machen.

### 7.3. Übernahme der Geschäftsführung durch Nachfolger mit Anteilsübertragung

#### 7.3.1. Vorgänger bleibt Mehrheitsgesellschafter

Wenn dem Nachfolger die Geschäftsführung und auch ein Minderheitsanteil am Stammkapital der Gesellschaft eingeräumt werden sollen, so stellt sich – wie bereits unter Punkt 6.1 erörtert – zunächst die Frage, ob dem Nachfolger selbständige oder kollektive Vertretungsbefugnis eingeräumt werden soll und ob sich der Vorgänger aus der Geschäftsführung zurückzieht oder nicht.

Im Zusammenhang mit der Anteils-

übertragung muss überlegt werden, in welchem Ausmaß Anteile übertragen werden sollen. Dabei ist zunächst – unabhängig vom Ausmaß der Anteilsübertragung – zu beachten, dass folgende Beschlüsse nur einstimmig gefasst werden können:

- Änderung des Unternehmensgegenstandes (§ 50 Abs 3 GmbHG)
- Änderung von Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages über den Ausschluss von Gesellschaftern nach dem Gesellschafterausschlussgesetz, wobei der Gesellschaftsvertrag diesbezüglich auch eine Mehrheit von Dreiviertel vorsehen kann

Andere Beschlüsse bedürfen gemäß dem GmbHG – sofern der Gesellschaftsvertrag kein höheres Konsensquorum vorsieht – einer Dreiviertelmehrheit, so zB eine Änderung des Gesellschaftsvertrages (§ 50 Abs 1 GmbHG).

Auch andere Gesetze enthalten weitere Ausnahmen vom grundsätzlichen Erfordernis der einfachen Mehrheit. So sieht zB das SpaltG eine Mehrheit von 90% des Stammkapitals bei der nicht verhältnismäßigen Spaltung vor.

Sofern das Gesetz keine zwingenden Mehrheitserfordernisse vorsieht, kann der Gesellschaftsvertrag andere

Mehrheiten festlegen. Stimmenthaltungen werden bei der Generalversammlung nicht berücksichtigt, bei der schriftlichen Beschlussfassung werden sie als Nein-Stimmen gewertet. Es ist daher bei der Ausgestaltung/Neufassung des Gesellschaftsvertrages darauf Bedacht zu nehmen, welche Stimmmehrheiten für einzelne Beschlussgegenstände vorgesehen werden. Bei Beschlussgegenständen mit einfacher oder nicht mehr als 75%igem Mehrheitserfordernis muss sich der Nachfolger, sofern er nur eine Beteiligung unter 25 % hält, im Klaren sein, dass der bisherige Alleingesellschafter ihn bei diesen Maßnahmen überstimmen kann.

Wird bei einzelnen - nicht bereits per Gesetz dem Erfordernissen der Einstimmigkeit unterliegenden - Beschlussgegenständen das Erfordernis der Einstimmigkeit vereinbart, so müssen sich die beiden Gesellschafter darüber im Klaren sein, dass sie bei Meinungsverschiedenheiten keinen wirksamen Beschluss fassen können werden.

Weiters sollte eine gesellschaftsvertragliche Beschränkung der Übertragbarkeit der Geschäftsanteile vereinbart werden, um zu verhindern, dass gesellschaftsfremde Dritte Gesellschaftsstellung erhalten. Dies kann beispielsweise durch eine Vinkulierung der Geschäftsanteile, die Vereinbarung eines Vorkaufs- oder Aufgriffsrechts erfolgen. Werden solche Beschränkungen im Gesellschaftsvertrag vereinbart, so kommt ihnen absolute Wirkung zu, dh, dass das entgegenstehende Verfügungsgeschäft schwebend unwirksam ist. Die genannten Beschränkungen können aber auch zum Inhalt eines Syndikatsvertrags gemacht werden; diesfalls kommt der Beschränkung aber keine absolute Wirkung zu. Wird die Beschränkung im Gesellschaftsvertrag vorgesehen, so erfordert dies eine Änderung des Gesellschaftsvertrages mit - sofern im Gesellschaftsvertrag kein höheres Zustimmungsquorum vorgesehen ist - zumindest mehrheit-

licher Zustimmung der betroffenen Gesellschafter. Gleiches gilt, wenn die Beschränkung wieder aufgehoben werden soll.

- Vinkulierung: Gemäß § 72 Abs 2 Satz 3 GmbHG kann die Übertragung von Geschäftsanteilen von weiteren Voraussetzungen abhängig gemacht werden. Dazu zählt, dass die Übertragbarkeit der Geschäftsanteile an die Zustimmung der Gesellschaft oder der Gesellschafter gebunden werden kann. Die mangelnde Zustimmung der Gesellschaft kann aber unter den Voraussetzungen des § 77 GmbHG vom Gericht im außerstreitigen Verfahren ersetzt werden. Dies ist dann der Fall, wenn keine ausreichenden Gründe für die Verweigerung der Zustimmung vorliegen und wenn die Übertragung ohne Schädigung der Gesellschaft, der übrigen Gesellschafter und der Gläubiger erfolgen kann. Auch wenn das Gericht die Zustimmung zur Übertragung erteilt hat, kann diese Übertragung dennoch nicht wirksam stattfinden, wenn die Gesellschaft innerhalb eines Monats nach Rechtskraft der Entscheidung dem betreffenden Gesellschafter mittels eingeschriebenen Briefes mitteilt, dass sie die Übertragung des betreffenden Geschäftsanteils zu den gleichen Bedingungen an einen anderen von ihr bezeichneten Erwerber gestattet.
- Vorkaufsrecht: Wird hinsichtlich der Geschäftsanteile ein Vorkaufsrecht vereinbart, so bedeutet dies, dass der veräußerungswillige Gesellschafter den Abtretungsvertrag mit dem potentiellen Erwerber unter der aufschiebenden Bedingung der Nichtausübung des Vorkaufsrechts durch die übrigen Gesellschafter abschließen muss. Im Gesellschaftsvertrag sollte eine Frist vorgesehen werden,

innerhalb derer der oder die anderen Gesellschafter vom Vorkaufsrecht Gebrauch machen können. Wird das Vorkaufsrecht ausgeübt, so tritt der das Vorkaufsrecht Ausübende anstelle des potentiellen Erwerbers in den Abtretungsvertrag ein. Im Gesellschaftsvertrag kann auch nur für einzelne Gesellschafter ein Vorkaufsrecht vorgesehen werden.

- Aufgriffsrecht: Wird ein Aufgriffsrecht vereinbart, dh, der oder die anderen Gesellschafter sind bei einer beabsichtigten Veräußerung des Geschäftsanteils zur Übernahme des zu veräußernden Geschäftsanteils berechtigt, so sollte im Gesellschaftsvertrag festgelegt werden, wie die Bewertung des Geschäftsanteils erfolgen soll. Es kann zB ein Aufgriffsrecht zum Buchwert oder eine Bewertung nach dem Fachgutachten KFS/BW1 des Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation der Kammer der Wirtschaftstreuhänder vorgesehen werden. Es gibt hier eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten.

### 7.3.2. Vorgänger wird Minderheitsgesellschafter

Wenn der Vorgänger zum Minderheitsgesellschafter und damit der Nachfolger zum Mehrheitsgesellschafter wird, so gelten im Wesentlichen die unter Punkt 7.3.1. gemachten Ausführungen. Will sich der Vorgänger ein Mitentscheidungsrecht in wesentlichen Angelegenheiten vorbehalten, so kann entweder für diese Angelegenheiten Einstimmigkeit im Gesellschaftsvertrag vorgesehen werden, oder der Vorgänger behält sich 26% des Stammkapitals und kann daher in den Fällen, in denen ein Mehrheitserfordernis von 75% besteht, die Beschlussfassung verhindern.

### 7.3.3. Einräumung eines Mitverkaufsrechts für den Nachfolger

Im Gesellschaftsvertrag oder in ei-

nem Syndikatsvertrag kann zugunsten des Nachfolgers ein Mitverkaufsrecht eingeräumt werden. Wenn der Vorgänger seine Geschäftsanteile verkaufen will, wird dem Nachfolger diesfalls das Recht eingeräumt, seine Anteile an den Erwerber zu gleichen Konditionen zu veräußern. Falls der Erwerber nicht bereit ist, den Anteil des Nachfolgers auch zu übernehmen, so ist der Beteiligungserwerb durch den Erwerber von der Zustimmung des Nachfolgers abhängig.

7.3.4. Einräumung einer Mitverkaufsverpflichtung für den Vorgänger  
Im Gesellschaftsvertrag oder in einem Syndikatsvertrag kann zugunsten des Nachfolgers dem Vorgänger eine Mitverkaufsverpflichtung auferlegt werden. Wenn der Nachfolger seine Geschäftsanteile verkaufen will, ist er verpflichtet, seine Anteile an den Erwerber zu gleichen Konditionen zu veräußern, sofern der Erwerber nur am Erwerb sämtlicher Geschäftsanteile interessiert sein sollte.

7.3.5. Vorgänger scheidet als Gesellschafter aus  
Scheidet der Vorgänger aus der Gesellschaft als Gesellschafter aus und wird der Nachfolger damit Alleingesellschafter, so bestehen mehrere Möglichkeiten, wie der Vorgänger nach wie vor Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen kann, dies mit mehr oder weniger großer Durchsetzungskraft.

Eine Möglichkeit besteht darin, dass die Gesellschaft mit dem Vorgänger einen Konsulentenvertrag abschließt. Dadurch hat der Nachfolger den Vorteil, dass sein Vorgänger ihm noch weiterhin mit seinem Wissen und seiner Geschäftserfahrung zur Seite steht, der Vorgänger aber keinen direkten Einfluss auf die Geschäftstätigkeit hat, sofern ihm nicht Vertretungsbefugnis für die Gesellschaft eingeräumt wird. Es kann dabei eine erfolgsabhängige Entlohnungsvariante vorgesehen werden.

Weiters besteht die Möglichkeit, bei

der GmbH freiwillig einen Aufsichtsrat zu bestellen und den Vorgänger zum Mitglied im Aufsichtsrat zu bestellen. Dabei ist aber zu beachten, dass es dem Nachfolger als Alleingesellschafter jederzeit wieder möglich ist, die Aufsichtsratspflicht – sofern nicht mittlerweile eine obligatorische Aufsichtsratspflicht bestehen sollte – durch Änderung des Gesellschaftsvertrages zu beseitigen. Auch werden die Mitglieder des Aufsichtsrats durch Gesellschafterbeschluss bestellt und die Bestellung kann auch vor Ablauf der Funktionsperiode durch Gesellschafterbeschluss widerrufen werden, für den es keiner Begründung bedarf. Es kann dem Vorgänger daher kein durchsetzbarer Rechtsanspruch eingeräumt werden, dass er für eine bestimmte Dauer auch tatsächlich Aufsichtsratsmitglied bleibt.

Der Aufsichtsrat hat, auch wenn er freiwillig eingerichtet wird, aus zumindest drei Mitgliedern zu bestehen. Jedem Aufsichtsratsmitglied steht eine Stimme zu. Dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats kann ein Dirimierungsrecht eingeräumt werden, das heißt, dass bei Stimmengleichheit die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag gibt. Wird im Gesellschaftsvertrag kein anders Stimmquorum festgelegt, so entscheidet der Aufsichtsrat mit einfacher Mehrheit der gültig abgegebenen Stimmen. Wird diese Mehrheit nicht erreicht, so ist der Antrag abgelehnt. Der Vorgänger muss sich daher, auch wenn er Aufsichtsratsmitglied wird, darüber im Klaren sein, dass ihn die beiden anderen – sofern der Aufsichtsrat nur aus drei Mitgliedern besteht – Aufsichtsratsmitglieder bei der Entscheidung über einen Beschlussgegenstand überstimmen können.

§ 30j Abs 5 GmbHG enthält jene Geschäfte, die nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden dürfen. Dazu zählen beispielsweise der Erwerb und die Veräußerung von Beteiligungen sowie der Erwerb, die Veräußerung und die Stilllegung von Unternehmen und Betrieben, oder

der Erwerb, die Veräußerung und die Belastung von Liegenschaften.

Der Gesellschaftsvertrag oder der Aufsichtsrat kann anordnen, dass bestimmte Arten von Geschäften nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden sollen.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, im Gesellschaftsvertrag die Einrichtung eines Beirats vorzusehen und den Vorgänger als Mitglied dieses Beirats zu bestellen. Bei diesem Beirat handelt es sich dann um ein Gesellschaftsorgan, dem aber mehr als nur beratende Funktion zukommen muss. Kommen dem Beirat die Funktionen eines Aufsichtsrats zu, so wird der Beirat als Aufsichtsrat qualifiziert. Wenn ein Aufsichtsrat fehlt, können dem Beirat Kompetenzen in grundsätzlich beliebigem Umfang zugewiesen werden, so z.B. Weisungsrechte gegenüber den Geschäftsführern, Auskunfts- und Einsichtsrechte.

Aber auch bei der Beiratseinrichtung besteht – wie beim fakultativen Aufsichtsrat – für den Vorgänger die Gefahr, dass der Beirat vom Nachfolger durch Änderung des Gesellschaftsvertrages wieder abgeschafft oder er als Beiratsmitglied abberufen wird.

7.3.6. Gründung einer neuen Gesellschaft durch den Nachfolger und Erwerb von Assets von der Gesellschaft des Vorgängers  
Wenn der Nachfolger im Wesentlichen seinen eigenen Weg gehen möchte, aber Assets des Vorgängers aus dessen Gesellschaft übernehmen möchte, weil er etwa ein Unternehmen im gleichen Geschäftszweig betreiben möchte, so muss er eine neue Gesellschaft gründen. Es empfiehlt sich die Gründung einer GmbH, weil dadurch die persönliche Haftung als Gesellschafter weitgehend eingeschränkt wird.

Für die Gründung einer GmbH bedarf es des Abschlusses eines Gesellschaftsvertrages (bei nur einem

Gesellschafter tritt an die Stelle des Gesellschaftsvertrages die Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft) und der Bestellung zumindest eines Geschäftsführers. Der Gesellschaftsvertrag ist in der Form eines Notariatsakts zu errichten und muss zumindest die folgenden Bestimmungen enthalten:

- Sitz und Firma der Gesellschaft
- die Höhe des Stammkapitals
- die von den einzelnen Gesellschaftern übernommenen Stammeinlagen und die darauf zu leistenden Beträge und
- den Gegenstand des Unternehmens

Das Stammkapital und die Stammeinlage müssen auf einen in Euro bestimmten Nennbetrag lauten. Das Stammkapital muss zumindest EUR 35.000,00 betragen und zur Hälfte in bar eingezahlt werden. Die Bareinzahlungsverpflichtung entfällt unter anderem dann, wenn eine Gründung mit Sacheinlage unter Durchführung einer Gründungsprüfung erfolgt. Jeder Gesellschafter muss zumindest eine Stammeinlage in Höhe von EUR 70,00 übernehmen.

Im Gesellschaftsvertrag kann vorgeesehen werden, dass die Gesellschaft die Gründungsprivilegierung in Anspruch nimmt. Dabei ist für jeden Gesellschafter auch die Höhe seiner gründungsprivilegierten Stammeinlage festzusetzen, die nicht höher als die jeweils übernommene Stammeinlage sein darf. Die Summe der gründungsprivilegierten Stammeinlagen muss mindestens EUR 10.000,00 betragen. Auf die gründungsprivilegierte Stammeinlage müssen insgesamt mindestens EUR 5.000,00 bar eingezahlt werden; Sacheinlagen sind ausgeschlossen.

Die Gründungsprivilegierung kann durch eine Änderung des Gesellschaftsvertrages beendet werden; es müssen aber vor der Anmeldung der Änderung zum Firmenbuch die Mindesteinzahlungserfordernisse nach §

10 Abs 1 GmbHG erfüllt sein. Abgesehen davon endet die Gründungsprivilegierung spätestens zehn Jahre nach der Eintragung der Gesellschaft im Firmenbuch. Auch in diesem Fall müssen vor der Eintragung des Endes der Gründungsprivilegierung die Mindesteinzahlungserfordernisse erfüllt sein.

Beim Erwerb von Assets von der Gesellschaft des Vorgängers durch den Nachfolger muss geprüft werden, inwiefern es zu einer Unternehmensübertragung und damit einer Nachfolgehafung für die zum Zeitpunkt der Übertragung bestehenden Verbindlichkeiten gemäß § 38 f UGB kommen kann. Gemäß § 38 Abs 1 UGB übernimmt, wer ein unter Lebenden erworbenes Unternehmen fortführt, sofern nichts anderes vereinbart ist, zum Zeitpunkt des Unternehmensübergangs die unternehmensbezogenen, nicht höchstpersönlichen Rechtsverhältnisse des Veräußerers mit den bis dahin entstandenen Rechten und Verbindlichkeiten. Auch wenn unternehmensbezogene Rechtsverhältnisse des Veräußerers vom Erwerber nicht übernommen werden, so haftet er dennoch für die damit verbundenen Verbindlichkeiten. Eine davon abweichende Vereinbarung ist dem Dritten gegenüber nur wirksam, wenn sie beim Unternehmensübergang in das Firmenbuch eingetragen, auf verkehrübliche Weise bekannt gemacht oder dem Dritten vom Veräußerer oder Erwerber mitgeteilt wurde.

Weiters muss auch die Haftungsbestimmung des § 1409 ABGB beachtet werden. Gemäß § 1409 Abs 1 ABGB ist jemand, der ein Vermögen oder ein Unternehmen übernimmt, unbeschadet der fortdauernden Haftung des Veräußerers den Gläubigern aus den zum Vermögen oder Unternehmen gehörigen Schulden, die er bei der Übergabe kannte oder kennen musste, unmittelbar verpflichtet. Er wird aber von der Haftung insoweit frei, als er an solchen Schulden schon

so viel berichtet hat, wie der Wert des übernommenen Vermögens oder Unternehmens beträgt. Wenn aber ein naher Angehöriger des Veräußerers der Übernehmer ist, so trifft ihn diese Verpflichtung, soweit er nicht beweist, dass ihm die Schulden bei der Übergabe weder bekannt waren noch bekannt sein mussten.

Die Rechtsprechung (SZ 54/67) wendet § 1409 ABGB auch dann an, wenn es sich im Wesentlichen um das gesamte Vermögen des Veräußerers handelt, also einzelne Stücke von geringem Wert beim Übertragenden verbleiben. Es darf aber nichts „Erhebliches“ zurückbehalten werden. Welchen Wert die beim Veräußerer zurückbleibenden Gegenstände erreichen dürfen, ohne dass die Haftung nach § 1409 ABGB entfällt, hat die Rechtsprechung – soweit ersichtlich – nicht konkretisiert (Heidinger in Schwimann, ABGB<sup>3</sup>, § 1409 ABGB Rz 13). Es muss daher darauf geachtet werden, dass mit dem Kaufpreis für die zu übernehmenden Assets allfällige Verbindlichkeiten der GmbH getilgt werden.

Das Unternehmen iSd § 1409 ABGB wird als eine „organisierte Erwerbsgelegenheit“ bezeichnet und ist ein Inbegriff von Sachen, Rechten sowie Vermögenswerten, die weder Sache noch Recht sind, wie zB der Kundenstamm, der good will, Know-how, Erwerbchancen usw (JBI 2002, 256). Der Begriff des Unternehmens wird von der Rechtsprechung nicht auf kaufmännische oder gewerbliche Betriebe beschränkt, sondern zum Beispiel auch auf landwirtschaftliche Betriebe erstreckt (SZ 59/163). Der Tatbestand der Unternehmensübernahme des § 1409 ABGB setzt voraus, dass nicht nur einzelne Vermögenswerte, sondern das Unternehmen als Ganzes übernommen wird (SZ 12/141). Dies ist dann der Fall, wenn die wesentlichen Teile des Unternehmens übertragen werden, die dessen Substanz und individuellen Charakter, den Unternehmenskern, ausmachen (RdW 2000, 601). Die

Fortführung des Unternehmens durch den Erwerber bildet ein Indiz, dass er wesentliche Teile übernommen hat.

Die Schulden müssen zum Vermögen oder Unternehmen gehören, dh, sie müssen in einem wirtschaftlichen Zusammenhang mit dem Vermögen oder Unternehmen als Haftungsfonds stehen. Ein solcher liegt vor, wenn die Verbindlichkeiten zum Zweck des Betriebs oder der Verwaltung des Unternehmens eingegangen wurden (SZ 56/140). Ein wirtschaftlicher Zusammenhang ist aber dann nicht erforderlich, wenn das übernommene Sondervermögen oder Unternehmen im Wesentlichen das gesamte Vermögen darstellt (SZ 68/18). Die Haftung des Übernehmers nach § 1409 ABGB ist mit der Höhe des Wertes der übernommenen Aktiva beschränkt. Der Erwerber muss bis zur Erschöpfung des Haftungsfonds die Gläubiger in der zeitlichen Reihenfolge befriedigen, in der sie ihre Ansprüche geltend machen (SZ 44/170).

Der Übernehmer haftet lediglich für solche Schulden, die er bei der tatsächlichen Übernahme kannte oder kennen musste, wobei für nahe Angehörige diesbezüglich eine Beweislastumkehr angeordnet ist. Wird ein Unternehmen übertragen, so ist auch § 3 AVRAG zu beachten, wonach im Falle der Übertragung des Unternehmens auf einen anderen

Rechtsträger ein ex-lege-Übergang aller Rechte und Pflichten aus Arbeitsverhältnissen auf den Erwerber angeordnet wird. Der Übergang der Dienstverhältnisse auf den Übernehmer wird durch § 6 AVRAG ergänzt, der zwingend die solidarische Haftung des Veräußerers und des Übernehmers für jene Verpflichtungen aus Arbeitsverhältnissen anordnet, die vor dem Betriebsübergang begründet wurden. Diese Haftungsregelung umfasst insbesondere Pensionszusagen und Abfertigungsansprüche in dem Umfang, in dem sie der Arbeitnehmer zumindest als Anwartschaft bis zum Übergang „erarbeitet“ hat (Heidinger in Schwimann, ABGB<sup>3</sup>, § 1409 ABGB Rz 34 mwN).

**7.3.7. Abspaltung des Betriebs**  
Wenn das Unternehmen des Vorgängers aus mehreren Teilbetrieben besteht und der Nachfolger nur einen oder mehrere dieser Teilbetriebe übernehmen und fortführen soll, so besteht die Möglichkeit, den oder die Teilbetriebe im Wege einer Abspaltung zur Neugründung oder, wenn der Nachfolger bereits eine GmbH gegründet haben sollte, im Wege der Abspaltung zur Aufnahme auf die neue GmbH des Nachfolgers zu übertragen. Hinsichtlich der im Zuge der Spaltung den oder die abgespaltenen Teilbetriebe übernehmenden Gesellschaft bestehen wieder mehrere Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Gesellschafterstruktur und der Geschäftsführung.

Bei der Spaltung muss § 15 Abs 1 SpaltG beachtet werden, wonach neben jener Gesellschaft, der die Verbindlichkeiten nach dem Spaltungsplan zugeordnet sind, auch „die übrigen an der Spaltung beteiligten Gesellschaften bis zur Höhe des ihnen jeweils zugeordneten Nettoaktivvermögens als Gesamtschuldner“ für die bis zur Eintragung der Spaltung im Firmenbuch entstandenen Verbindlichkeiten der ursprünglichen Gesellschaft haften. Im Gegensatz zur Haftung nach § 1409 ABGB umfasst die solidarische Haftung nach § 15 Abs 1 SpaltG auch nicht erkennbare Verbindlichkeiten, wie zB Altlasten oder Ansprüche aus der Produkthaftung. Die Haftung ist der Höhe nach mit dem Nettoaktivvermögen begrenzt, welches sich aus dem Verkehrswert des der haftenden Gesellschaft zugeordneten Aktivvermögens abzüglich des Wertes der zugeordneten Verbindlichkeiten errechnet. Damit wirken auch übernommene, noch nicht beglichene Verbindlichkeiten haftungsmindernd. Eine zeitliche Begrenzung der Haftung wird durch § 15 SpaltG nicht angeordnet. Nach der Rechtsprechung endet die Haftung aber längstens nach fünf Jahren (Heidinger in Schwimann, ABGB<sup>3</sup>, § 1409 ABGB Rz 25f mwN).

---

#### **7.4. Aufbau eines neuen Unternehmens durch den Nachfolger**

Will der „Nachfolger“ seinen eigenen Weg beschreiten und selbständig tätig werden, so wird er sich sein eigenes Unternehmen aufbauen. Ob sich der

„Nachfolger“ dabei vom „Vorgänger“ unterstützen lässt, bleibt seiner Entscheidung vorbehalten.

## 8. Schlussfolgerungen und Umsetzungsempfehlungen

### 8.1. Herausforderungen in der Praxis

#### 8.1.1. Allgemeines

Gerade in inhabergeführten Familienunternehmen sind wie beschrieben die Verweildauern der Unternehmensleiter überdurchschnittlich lang umso mehr ist ein Chefwechsel ein außerordentliches und entscheidendes Ereignis, das sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern für entsprechende Aufmerksamkeit und auch Unsicherheit sorgen wird.

Die Art und Weise wie nach erfolgreicher Entscheidung für die Nachfolge an sich und für den Nachfolger ad personam diese umgesetzt, inszeniert und kommuniziert wird ist sehr wesentlich für einen guten Einstieg des Nachfolgers und sein Einnehmen der Führungsrolle. Es geht auch in hohem Maße darum wie rasch der Nachfolger als Chef und Unternehmensleiter akzeptiert wird und ihm Vertrauen entgegen gebracht. Dieses Vertrauen ist für die Führung der Mitarbeiter von eminenter Bedeutung, da Gefolgschaft ohne Vertrauen nicht von Dauer sein kann. Dieses Vertrauen ist aber auch wichtig um die Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und sonstigen Interessenten am Unternehmen (Anspruchsgruppen = Stakeholdern) langfristig abzusichern.

In unserer langjährigen Tätigkeit als Berater von Unternehmen an den Bruchlinien der Unternehmensentwicklung (Unternehmenskrise, Nachfolge, etc.) wurden und werden wir immer wieder mit der Bedeutung des Vertrauens in die handelnden Personen konfrontiert. Das beste Konzept, die hervorragendste fachliche Expertise ist von geringem Wert, wenn man dem Chef die Umsetzung nicht zutraut.

Diese Prozesse brauchen eine entsprechend professionelle Vorbereitung und möglicherweise auch eine professionelle Begleitung, worauf später noch eingegangen wird.

Ein wesentlicher Faktor für einen nachhaltig erfolgreichen Übernahmeprozess ist, sich genügend Zeit für die Planung und Umsetzung des Nachfolgeprozesses zu nehmen. Fehler oder unzureichende Bearbeitung von Themen in der Frühphase eines Nachfolgeprozesses führen fast zwangsläufig zu Problemen, die dann gar nicht mehr oder nur mit großem Aufwand „saniert“ werden können.

#### 8.1.2. Die Übergangsphase

Der Nachfolger wird schrittweise in seine neuen Aufgaben eingeführt, erschließt sich eigene Kompetenzfelder und muss sich auch die Akzeptanz der zu führenden Mitarbeiter und der Anspruchsgruppen des Unternehmens erarbeiten.

Parallel dazu muss sich der Übergeber nach und nach aus seinen Aufgaben und seiner Funktion zurückziehen um seinem Nachfolger das Feld zu überlassen. Gerade bei der familieninternen Nachfolge besteht die Gefahr, dass die Übergeber nicht loslassen, „weil sie Ihre Töchter und Söhne schützen wollen. Das ist zwar ein ehrenwertes Motiv, aber dennoch gefährlich. Ein Kind, das stets an der Hand geführt wird, wird nie lernen, allein zu laufen. Jeder Mensch hat das Recht, seine eigenen Fehler zu machen.“ (Kempert 2008, S.188) Im Generationenwechsel „[...] kommt es darauf an, ob Eltern ihren Kindern nicht nur vertrauen, sondern ihnen auch etwas zutrauen, nämlich anstehende Bewährungsproben bestehen zu können.“ (Daser Rahn 2008, S. 62 zitiert nach Brückner 2011, S. 28)

Dies ist eine der schwierigsten Phasen des Nachfolgeprozesses, da die

Zusammenarbeit der beiden Protagonisten am intensivsten ist oder zumindest am intensivsten im Unternehmen spürbar ist. Es geht darum die Reviere abzustecken. Der Nachfolger muss sich profilieren und eigene Erfolge erzielen, mit Fehlern leben und umgehen lernen, seine Rolle definieren und vor allem glaubhaft und authentisch kommunizieren und vorleben. Er steht unter permanenter Beobachtung und muss mit diesem Druck umgehen. Er muss sich auch bewusst sein, dass seinen Worten und Taten ein großes Gewicht beigemessen wird, oft ein größeres Gewicht als sie für ihn selbst haben. Aus eigener Führungserfahrung habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass Nebensätze oder sogar einzelne Wörter, wenn diese den „richtigen Nerv beim richtigen Mitarbeiter treffen“ dazu führen können, dass im Unternehmen die Wogen hoch gehen und Interpretationen und Gerüchte die Mitarbeiter beschäftigen. Die Kraft und Wirkung der Sprache ist im Führungszusammenhang von ganz wesentlicher Bedeutung, umso wichtiger ist der bewusste Umgang mit der Sprache. Die Führungskraft steht nahezu permanent im Fokus.

Eine klare Abgrenzung der Kompetenzen und Zuständigkeiten und eine gegenseitige Akzeptanz derselben ist für die gemeinsame Zeit im Unternehmen hilfreich und empfehlenswert.

Die Möglichkeiten den Rückzug des Seniors zu gestalten sind vielfältig. In meiner Beratungstätigkeit habe ich die Erfahrung gemacht, dass ein „klarer Schnitt“ und dessen Kommunikation nach außen in der Regel am zielführendsten sind. Es gibt aber zahlreiche Möglichkeiten des Übergebers weiterhin mit zu arbeiten oder gar wesentlich mit zu gestalten, was oftmals zu Irritationen und unklaren, wenn auch meist inoffiziellen, aber

umso wirksameren, Führungsstrukturen führt. Der Senior hilft mit „wo er kann“, oder wenn „es gewünscht wird.“ Er erscheint jeden Tag im Betrieb und besetzt möglicherweise seinen angestammten Arbeitsplatz und ist damit auch weiterhin Ansprechpartner für die Mitarbeiter. Besonders schwierig wird die Situation für den Nachfolger und auch für alle anderen Beteiligten, wenn der Übergeber Entscheidung des Übernehmers negativ kommentiert oder gar revidiert.

Sollte der Übergeber weiterhin im Unternehmen mitarbeiten, was ja durchaus positiv und unterstützend sein kann, ist eine exakte Rollen- und Kompetenzklärung dringend zu empfehlen auf deren Einhaltung der Nachfolger zu achten hat. Diese Regelungen sollten auch schriftlich vereinbart werden, ebenso etwaige Konsequenzen.

Der Senior könnte z.B. im Rahmen eines vom neuen Unternehmensleiter vergebenen Pouvoirs einige seiner „alten“ Kunden weiterbetreuen, z.B. jene wo noch die Chefs seiner Generation am Ruder sind. Die Letztentscheidung bzw. das Recht die Verträge rechtsverbindlich zu unterzeichnen sollte sich der Nachfolger vorbehalten. Die möglichen Betätigungsfelder und deren Ausgestaltung sind sehr vielfältig und unter anderem von den handelnden Personen, der Unternehmenskultur und den Gepflogenheiten der Branche abhängig.

Bei Familienunternehmen ist es durchaus häufig der Fall, dass die Unternehmerfamilie am Firmensitz wohnt. Diese besondere Situation bringt natürlich eine erhöhte physische Präsenz des Übergebers mit sich, die das Loslassen erschweren kann und die Möglichkeiten der Einflussnahme erhöht (vgl. Mätzener Schwarz 2008, S. 77f).

**8.1.3. Interne Kommunikation**  
Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Nachfolge ist die Kommunikation derselben an die Anspruchsgruppen. Je besser infor-

miert und einbezogen sich die Mitarbeiter fühlen, umso höher ist die Akzeptanz und die Arbeitszufriedenheit und umso eher wird die Nachfolgeregelung als Chance denn als Bedrohung wahrgenommen (Hotz 2011, S. 4). Je persönlicher die Information der Mitarbeiter ist, desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeitsstelle. Eine wesentliche Aufgabe der Kommunikation ist, den Mitarbeitern auch über die Auswirkungen der Nachfolge auf ihren Arbeitsplatz zu geben. (Hotz 2011, S. 5-6)

**8.1.4. Externe Kommunikation**  
Bei den wesentlichen Vertretern der Anspruchsgruppen ist ebenfalls empfehlenswert möglichst persönlich, zeitnah, klar und authentisch zu informieren, das wird neben den nahezu üblichen schriftlichen Informationen (Presse, Newsletter, Briefe, Mails) in vielen Fällen durch persönliche Gespräche erfolgen müssen. Dies gibt den Partner die Möglichkeit Vertrauen aufzubauen, sich zu „beschnuppern“ und auch ein persönliches Gefühl für den jeweils anderen zu entwickeln.

**8.1.5. Übergangsrituale**  
Nicht unterschätzen sollte man die Kraft von Ritualen im Zusammenhang mit der Amtsübernahme. Es gibt zahlreiche historische und aktuelle Beispiele für Amtseinführung, wie z.B. Krönungsfeiern, Angelobungen, Vereidigungen, etc.

In der Unternehmenswelt haben derartige Zeremonien keinen Platz, aber in einem kleineren, angemesseneren Rahmen machen derartige Inszenierungen durchaus Sinn, da es sich um klare und deutliche Signale für die unternehmensinterne und -externe Umwelt handelt.

Der Übergeber bekommt eine Plattform zur Würdigung seiner beruflichen Lebensleistung und seines Lebenswerkes und der Nachfolger kann sich im positiven Sinne in seiner neuen Position inszenieren, Zeichen setzen und durch eine entsprechend gut vorbereitete Antrittsrede positionieren.

**Praxisbeispiel:**

Die Tochter eines erfolgreichen Gründerunternehmers und ihr branchenfremder Ehemann wurden nach einer langen und konfliktreichen Vorbereitung letztendlich doch mit der Nachfolge im Familienunternehmen betraut. Eine der ersten großen Entscheidungen des neuen Geschäftsführerpaars war der Um- und teilweise Neubau des Unternehmensstandortes und damit einhergehend eine Überarbeitung des Außenauftritts. Damit wurde ein sehr deutliches Signal für den Wandel gegeben. Die Neueröffnung des Gebäudes wurde mit einer großen Feier inszeniert bei der auch Pressevertreter und Politiker eingeladen waren.

Als Überraschung für den Senior haben die Übernehmer bei dieser Feier eine Zeremonie zur Würdigung organisiert: Nach einer kurzen Einführung durch den Schwiegersohn nahmen ein ranghoher Politiker und ein Vertreter der Wirtschaftskammer vor den Gästen und den Pressevertreter eine Ehrung und Verleihung eines Ehrenabzeichens vor und hielten würdigenden Reden über die Verdienste des scheidenden Unternehmers.

Damit erfolgte vor der interessierten Öffentlichkeit die Ehrung und zugleich inszenierte Verabschiedung des Seniors und die ebenso öffentlich zelebrierte und durch Neubau und neuen Außenauftritt für alle erkennbare Übernahme des Unternehmens. Dieses zugegeben sehr aufwendige Ritual hat nicht alle Konflikte und Vorbehalte zwischen den Generationen ausgeräumt, aber das Klima aufgrund der überraschenden und öffentlichen Anerkennung für den Senior doch deutlich verbessert.

Nicht unterschätzen sollte man auch einen Bürowechsel. Es ist ein deutliches Signal, wenn der Übergeber aus dem Chefbüro auszieht und der Übernehmer nun den Platz des Unternehmensleiters auch physisch einnimmt.

## 8.2. Begleitung durch Berater

### 8.2.1. Beratungsansatz

In den letzten Jahren wurden die zahlreichen anstehenden Unternehmensnachfolgen in der Presse in zunehmendem Ausmaß thematisiert. Die diversen Unternehmensvertretungen haben dieses Thema ebenfalls forciert und entsprechende Studien beauftragt und publiziert. Auch in der Forschung und Lehre hat man sich dieses Themenkomplexes vermehrt angenommen. Dies führte zu einer erhöhten Wahrnehmung und einer spürbaren Sensibilisierung von potentiell und akut Betroffenen und auch deren Anspruchsgruppen. Die größten Kapitalgeber der KMU sind in der Regel Kreditinstitute, die auch in ihren Unternehmensanalysen und Ratings der Nachfolgefrage entsprechendes Gewicht einräumen. Banken drängen in vielen Fällen frühzeitig auf eine Beschäftigung mit der Unternehmensnachfolge.

Fast zwangsläufig führte das auch zu einer erheblichen Steigerung des Angebots aus den verschiedensten Bereichen der Beratung.

Das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) hat im Winter 2008/09 eine Befragung von Übergebern und Übernehmern durchgeführt und dabei jeweils eine Einschätzung der Relevanz von Beratungsthemen und die Inanspruchnahme von entsprechenden Beratungsleistungen erhoben.

Dabei wurde deutlich, dass sowohl was die Einschätzung der Relevanz als auch der Inanspruchnahme von Beratung die steuerlichen und rechtlichen Themen weitaus überwiegen (Moog 2012, S. 22ff).

Das Thema „eigene Lebensplanung nach der Übergabe“ liegt bei beiden Aspekten bei den Übergebern im Mittelfeld (ebda.).

Vergleicht man diese Daten nun mit den TOP 5 der häufigsten Problemfelder der Nachfolge (Rasche

2002, S. 40, zitiert in Schlömer 2008, S.10) kann man zu der Interpretation kommen, dass die Beratungsschwerpunkte von den Auftraggebern nicht bedarfsgerecht gesetzt werden.

Als TOP 5 der häufigsten Problemfelder werden genannt:

1. „Verdrängungsproblem  
Beim Übergabenden entstehen Zukunftsängste, die Thematik der Unternehmensnachfolge wird verdrängt und verschoben.
2. Zeitproblem  
Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant, der damit verbundene Zeitaufwand wird unterschätzt.
3. Falsche Nachfolgeregelung  
Die Nachfolge richtet sich nur nach der Person des potenziellen Nachfolgers und nicht nach der Gesamtkonzeption.
4. Mangelhafte/fehlerhafte Information  
Die Unternehmensnachfolge wird gegenüber den Mitarbeitern nicht rechtzeitig und ausführlich kommuniziert, es entstehen Zukunftsängste und Reibungsverluste.
5. Mangelhafte Innovation  
Der Übergabende hat keinen Ansporn mehr zur Innovation, Investitionen und unternehmerischen Dynamik. Die Folge: Die Position des Unternehmens verschlechtert sich“ (Schlömer 2008, S.13).

Vergleicht man nun die vorhin gezeigte Einschätzung der Relevanz und die Inanspruchnahmen von Beratungsleistungen mit den dargestellten Hauptproblemfeldern, stellt man rasch fest, dass dort wo die größten Probleme liegen offenbar kaum Beratungsleistungen genutzt werden.

Folgende Gründe könnten meines Erachtens dafür ausschlaggebend sein:

Die Steuer- und Rechtsberatung gehört zu den bekannten und laufend benötigten Formen der Beratung für den Unternehmer. In der Regel bestehen langjährige Vertrauensbeziehungen mit dem Anwalt und

dem Steuerberater. Steuerliche und rechtliche Konsequenzen bei Unternehmensübergaben sind in der Regel wesentlich, daher ist es unbedingt empfehlenswert Steuerberater und Rechtsanwalt zu konsultieren. Dazu kommt, dass die Übergeber diese Formen der Beratung gewöhnt sind.

Im Sinne einer „ganzheitliche Beratung“ und um die oben genannten Problemfeldern seriös zu bearbeiten, sollten bei Bedarf auch spezialisierte Berater welche die psychologischen Aspekte abdecken beigezogen werden. Es ist natürlich darauf zu achten, dass trotz der vielfältigen Anforderungen und Bedürfnisse der Beratungsaufwand nicht aufstufert. Es ist aber auch wichtig zu verstehen, dass Fehler die im Nachfolgeprozess gemacht werden oftmals irreversibel sind und damit auch hohe, nicht nur monetäre, Kosten verursachen können.

Für die Einleitung eines Nachfolgeprozesses ist in der Regel der Übergeber maßgeblich, daher gestaltet er auch den Prozess wesentlich und beauftragt auch die Berater. Ich habe oft festgestellt, dass die Übernehmer die Berater des Übergebers oft auch als ihre eigenen akzeptieren. Wenn der Nachfolger eigene Berater engagiert, die seine Interessen vertreten, führt dies in vielen Fällen zu Konfliktsituationen. Es ist dann oft die Rede von „mangelndem Vertrauen“, „sinnlosen Kosten“, etc. Fakt ist aber, dass es extrem schwierig bis nahezu unmöglich ist als Berater die Interessen beider Parteien zu vertreten. Im Sinne der Gleichberechtigung zwischen Übergeber und Übernehmer sollte es möglich sein, dass jeder Partner die Berater seines Vertrauens involviert – dies gilt zumindest für die Fachberater wie Steuerberater und Anwalt.

### 8.2.2. Versuch eines ganzheitlichen Ansatzes

Wir haben in der Praxis die Erfahrung gemacht, dass in den meisten Fällen eine reine Fachberatung im Rahmen der Unternehmensnachfolge nicht ausreichend ist und die



zahlreichen Themen, die in der Praxis Relevanz haben, in der Literatur in zunehmenden Ausmaß bearbeitet werden und auch in vorliegendem Artikel, wenn auch unvollständig, beschrieben wurden damit aber nicht konstruktiv und zielgerichtet bewältigt werden können.

Wichtig ist, dass sich die involvierten Berater ihrer Kompetenzen aber auch ihrer Grenzen bewusst sind. Es ist im Sinne eines erfolgreichen Nachfolgeprozesses wichtig für die verschiedenen Themen offen zu sein und eine Sensibilität dafür zu entwickeln was Übergeber, Übernehmer, Familie und Unternehmen brauchen. Es gilt einen Prozess zu entwickeln in dem eine nachhaltig erfolgreiche Lösung für die Beteiligten möglich ist. Durch einen interdisziplinären Ansatz sollte sich die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich erhöhen. Wesentlich ist auch, dass die involvierten Berater offen sind für die Ansätze und Arbeitsweise der Kollegen der anderen Disziplinen und „sich von der Vorstellung lösen, dass ihr jeweils vertretener Beratungsansatz der richtigere bzw. bessere ist, oder gar der einzig richtige und beste“ (Schuh 2001, S. 25).

Wir glauben, dass eine Kombination von Fach- und Prozessberatung, auch Kompletärberatung genannt Sinn macht (Königswieser et. al. 2006).

„Unter Fachberatung verstehen wir jenen Dienstleistungssektor, in welchem speziell ausgebildete Fachleute mit ihrem Fachwissen in den Bereichen Betriebswirtschaft, Technik, Recht, Steuern (Anm. d. Verf.), usw. Unternehmen bei der Lösung von fachlichen Problemen zur Seite stehen. [...] Es ist die Sachlogik, die im Fokus der Aufmerksamkeit steht“ (Königswieser et. al. 2006, S. 33).

„In der systemischen Prozessberatung steht die Verbesserung der Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen und zwischen

einer Organisation und deren Umwelten im Vordergrund. Das Transparentmachen der Denk- und Handlungsmuster dient letztendlich der autonomen, organisationsinternen Zielbestimmung, der Entwicklung gemeinsamer Vorstellungen, der Klärung von Erwartungen und der Einigung auf Vorgehensweisen bei der Umsetzung von Vorhaben. [...] Die systemische Prozessberatung ist kontextorientiert, offen in den Ergebnissen und Prozessschritten, bindet Betroffene ein, mobilisiert Energien, fordert Reflexion und Feedback-Prozesse“ (Königswieser et. al. 2006, S. 34).

Schuh merkt an, dass sich ein soziales System seinen Prozess selbst „sucht“, quasi auch ohne Berater seine Selbstheilungskräfte aktiviert. Soziale Prozesse kann man nicht verhindern, sie ereignen sich ohnehin, daher kann Beratung Sinn machen um die Prozesse konstruktiv und produktiv zu steuern (vgl. Schuh 2001, S. 25).

Im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge scheint der Ansatz der Kompletärberatung jedenfalls zielführender als die reine Fachberatung.

Übergabeprozesse können lange Schatten werfen und über Generationen wirksam bleiben. Gefühlte Ungerechtigkeiten, Kränkungen und Verletzungen unbearbeitete Ängste in der Phase der Übergabe belasten die Zukunft der Beteiligten und können oftmals nur mit viel Aufwand bewältigt werden. In einem mir bekannten Nachfolgefall sind diese meines Erachtens nach der Übergabe vom Vater auf die beiden Töchter zumindest teilweise ins Unterbewusste „verdrängt“ worden, um dann bei der Übergabe von den Töchtern auf deren Söhne umso heftiger wieder „aufzutauchen“. Dass in mehreren Jahren keine tragfähige Lösung entwickelt werden konnte, liegt meines Erachtens auch daran, dass diese Aspekte nicht ausreichend bearbeitet wurden.

8.2.3. Erkenntnisse und Entwicklungsfelder

1. Die Unternehmensnachfolge kann ein hochkomplexer, mehrjähriger Prozess sein, der unseres Erachtens nur durch einen interdisziplinären Ansatz nachhaltig erfolgreich gestaltet werden kann.

2. In der Literatur wird in den letzten Jahren zunehmend darauf hingewiesen, dass ergänzend zu den fachlichen Aspekten auch die psychodynamischen und systemischen Aspekte für eine erfolgreiche Nachfolge von wesentlicher Bedeutung sind.

3. In der Praxis sehen wir noch sehr oft, dass diese in der Literatur behandelten Themen oftmals noch verdrängt bzw. ungenügend berücksichtigt werden. Da die ersten Ansprechpartner für den Übergeber sehr oft der Steuerberater und/oder der Anwalt des Unternehmens sind und diese kraft ihrer Vertrauensstellung den Prozess der Nachfolge maßgeblich mitgestalten, sehen wir einen hohen und dringenden Bedarf diese Berufsgruppen auch für die anderen Aspekte der Nachfolge zu sensibilisieren und intensive Bewusstseinsarbeit zu leisten. Dieses erachten wir aber auch auf der Ebene der Übergeber, Übernehmer und der Banken als notwendig. Es sollten hierfür Informationen und Schulungsprogramme so aufbereitet und kommuniziert werden, dass sie nicht nur für einschlägige Berater verständlich sind, sondern auch tatsächlich bei den Zielgruppen ankommen. Dazu braucht es „niedrige Einstiegsschwellen“, soll heißen kompakte und pragmatische Erstinformationen welche die Themen plakativ auf den Punkt bringen, auch um den Preis einer vorläufigen Simplifizierung. Dazu müssen auch jene Publikationen und Veranstaltungen identifiziert werden, die von Unternehmern auch tatsächlich gelesen und besucht werden.

4. Die Initiative für die Einleitung des Nachfolgeprozesses geht in

aller Regel von den Übergebern aus, oftmals auch durch „sanften“ Druck z.B. der Hausbank, der Ehefrau oder auch des Nachfolgers der Klarheit über seine Zukunftsperspektiven haben möchte. Wir meinen, dass die unter Punkt 3 beschriebenen Inhalte analog auch für den Nachfolger gelten. Auch die Nachfolger haben dringenden Bedarf an Sensibilisierung. Wir haben in unserer Tätigkeit in der Generation der Nachfolger durchaus mehr Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit persönlichen und familiären Themen im Zusammenhang mit der Nachfolge erfahren. Daher sollte auch hier angesetzt werden. Es gilt auch das Selbstbewusstsein der Nachfolger zu stärken das auch einzufordern. In der Ausbildung von Unternehmensnachfolgern ist den genannten Aspekten der gebührende Platz einzuräumen, um bereits im Vorfeld des Übergabeprozesses die entsprechende Bewusstseinsarbeit zu leisten und Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dies ist notwendig, um den Herausforderungen aktiv begegnen zu können.

5. Das Thema der Führungsnachfolge scheint mir in der Literatur in der Aus- und Fortbildung von Unternehmern (gemeint sind bewusst Übergeber und Übernehmer) und noch weniger in der Praxis den gebührenden Platz einzunehmen. Es geht darum den Nachfolger an seine Aufgaben heranzuführen und ihn in die Lage zu versetzen seine Position als Unternehmensleiter einzunehmen. Dazu reicht es nicht erstklassige Ausbildungen zu absolvieren, Erfahrungen in anderen Unternehmen zu sammeln und intensiv im zu übernehmenden Unternehmen mitzuarbeiten. Es braucht auch die Unterstützung des Übergebers und der Mitarbeiter um den Wissens- und Autoritätstransfer konstruktiv zu gestalten. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung um die Führungsrolle rasch und wirksam wahrzunehmen und damit die notwendigen Schritte zur Gestaltung der Unternehmenszukunft einzuleiten.

Abschließend sei betont, dass es wesentlich ist, die Bedürfnisse der verschiedenen miteinander in en-

ger, koevolutionärer Verbindungen stehenden Systeme sowie der handelnden Personen mit ihren vielfältigen Ansprüchen und Emotionen so zu integrieren, dass eine nachhaltig erfolgreiche Lösung gefunden und auch gelebt werden kann, um die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge signifikant zu erhöhen.

Hinweis: Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form verwendet wurde.

### ***Dr. Bernhard Schatz***

*Rechtsanwalt spezialisiert auf Insolvenzrecht, insbesondere Unternehmenssanierungen, Gesellschaftsrecht, Bankenrecht, Liegenschaftsrecht. Er ist Partner der bpv Hügel Rechtsanwälte OG, einem Mitgliedsunternehmen im SENAT DER WIRTSCHAFT.*



### ***Ing. Mag. Hans-Christian Kirchmeier, MTD, MBA***

*ist Geschäftsführer der NAWARO ENERGIE Betrieb GmbH und der G9 Recovery Partners GmbH, einer Beratungsgesellschaft mit dem Schwerpunkt auf Unternehmenssanierung und -restrukturierung, Unternehmensnachfolge und Mergers & Acquisitions und Interimmanagement (auch in Organfunktionen). Er ist Mitglied im SENAT DER WIRTSCHAFT.*



## Literaturverzeichnis

- Baumgartner, Bernhard (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung – Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge, Wiesbaden: Gabler Verlag 2009
- Brückner, Carolin (2011): Der Nachfolger kommt, München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2011
- Bettina Daser, Christine Rahn (2008): Wenn die Tochter dem Patriarchen folgt. Die Problematik der Rollenfindung in der gemeinsamen Unternehmensführung. In: Sabine Strick (Hrsg.), Die Psyche des Patriarchen. Frankfurt, M.: Frankfurter Allg. Buch, 2008, 50-71
- dtv-Brockhaus Lexikon Band 5, 1988, S. 221
- dtv-Brockhaus Lexikon Band 19, 1988, S. 53
- Frasl, Erwin; Senger-Weiss, Paul (2006): Vortragspräsentation anlässlich des 4. österreichischen Kongresses für Familienunternehmen, Wien 9. Mai 2006
- Groth, Torsten; Vater, Gudrun (2007): Die Familie im Familienunternehmen – Ressource oder Risiko. In: Frasl, Erwin J.; Rieger, Hannah: Family Business Handbuch – Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generation. Wien: Linde Verlag, 2007
- Hotz, Daniel (2011): Interne versus externe Nachfolgeregelung in familiengeführten KMU, [https://www.kmunext.ch/kmu/Expertenwissen/Publicationen/Fach\\_Forschungs-artikel.html](https://www.kmunext.ch/kmu/Expertenwissen/Publicationen/Fach_Forschungs-artikel.html), Stand Abrufdatum 23.01.2013
- Karle, Stephan (2005): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Berlin: CDM Verlag Dr. Müller 2005
- Kempert, Wolf (2008): Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag 2008
- Klein, Sabine (2000): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden: Gabler – Verlag 2000
- Kluth, Oliver (2011): Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen – Psychologische Aspekte der Nachfolgeregelung, Hamburg, Diplomica Verlag 2011
- KMU Forschung Austria, (2008): Unternehmenübergaben und –nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs, Endbericht, Wien 2008
- Königwieser, Roswitha et al. (2006): Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß Know-how, Stuttgart: Klett-Cotta Verlag 2006
- Leit, Christoph (2007): Neugründungen von Familienunternehmen in Österreich. In: Frasl, Erwin J.; Rieger, Hannah: Family Business Handbuch – Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generation. Wien: Linde Verlag, 2007
- Leyherr, Max (2000): Die Situation von Familienunternehmen in Österreich unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Unternehmensnachfolge, Stuttgart: Dissertation, 2000
- Mätzner, Manuela; Schwarz, Guido (2008): Erfolgreiche Betriebsübergaben in Familienunternehmen – Emotionen, Konflikte, Perspektiven, Wien: Linde Verlag 2008
- Meyer, Anna (2007), Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2007
- Moog, Petra, et. al (2012): Unternehmensnachfolge in Deutschland – Aktuelle Trends, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, ifm-Materialien Nr. 216
- Plate, Markus; Groth, Torsten (2009): Beratung von Familien als permanentes Entfalten von Paradoxien. In: Rösen, Tom A., et. al. (2009) Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform, Schriften zu Familienunternehmen Band 2, Wittener Institut für Familienunternehmen (Hrsg), Köln-Lohmar: Eul Verlag 2009
- Riemann, Fritz (2003), Grundformen der Angst (36. Aufl.), München, Ernst Reinhard Verlag, 2003
- Schlömer, Nadine (2008), Unternehmensnachfolge – Probleme, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren (Vortragsunterlage), Bonn: Institut für Mittelstandsforschung 2008
- Schmitz, Christof (2011): Keine Nachfolge – alles klar? In: von Schlippe, Arist, et. al., Familienunternehmen verstehen, 2. Auflage, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2011
- Schuh, Sebastian (2001): „Den richtigen Ansatz gibt es nicht“ Interview in: Fachberatung oder Prozessberatung?, Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Hernstein 4/2011
- Siefer, Thomas. (1996): „Du kommst später Mal in die Firma!“ Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 1996
- Simon, Fritz B. (2002): Das Dilemma des Nachfolgers In: Simon, Fritz B.: Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 2002
- Simon, Fritz B. (2002a): Die Familie des Familienunternehmens – Besonderheiten der Familiendynamik. In: Simon, Fritz B.: Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 2002
- Simon, Fritz B. (2012): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens, Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2012
- Unternehmensgesetzbuch 2006, § 1
- Voithofer, Peter (2004), Unternehmensnachfolge aus wirtschaftlicher Sicht, Vortragspräsentation zum „Tag des lateinischen Notariats, Wien am 1. Oktober 2004, <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Vorträge/Unternehmensnachfolgen%20Notare%2001%2010%202004.pdf>, 12.05.2007
- Voithofer, Peter (2011), Unternehmensnachfolge als betriebliche Evolution?, Vortragspräsentation zur Veranstaltung „Standortfaktor Unternehmensnachfolge, Wien am 4. Oktober 2011, [http://notar08.comnexc-hosting.net/notar/uploads/2011\\_10\\_04\\_notariatskammer.pdf](http://notar08.comnexc-hosting.net/notar/uploads/2011_10_04_notariatskammer.pdf), 25.01.2013
- Weismann, Arnold; Artmann, Alexander (2007): Was Familienunternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet. In: Frasl, Erwin J.; Rieger, Hannah: Family Business Handbuch – Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generation. Wien: Linde Verlag, 2007
- Wimmer, Rudolf (2009): Familienunternehmen. In: von Schlippe, Arist; Rösen, Tom; Groth, Torsten: Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen Band I, Wittener Institut für Familienunternehmen (Hrsg.) Lohmar-Köln: Eul Verlag, 2009