

# UNTERNEHMENSNACHFOLGE das Lebenswerk absichern

**Autoren: A. Schrott, M. Weishaupt, J. Hippach, L. Tisot,  
D. Feichter, H. Perathoner, F. Cesaro, M. Gamper**

Die Schriftenreihe der Sparkasse – Band 13



# UNTERNEHMENSNACHFOLGE das Lebenswerk absichern

**Autoren: A. Schrott, M. Weishaupt, J. Hippach, L. Tisot,  
D. Feichter, H. Perathoner, F. Cesaro, M. Gamper**

Die Schriftenreihe der Sparkasse – Band 13



# SPARKASSE

Büro für Kommunikation/Abteilung Sekretariat

© Alle Rechte dem Herausgeber vorbehalten

1. Auflage – Juni 2009

# ■ INHALTSVERZEICHNIS:

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Einführung</b>	<b>7</b>
<b>Unternehmensnachfolge</b>	<b>10</b>
• Einleitung	10
• Unternehmensnachfolge	14
• Gesamtzusammenfassung	31
<b>Case Study: Paul Atzwanger</b>	<b>32</b>
<b>Case Study: Heidi Felderer</b>	<b>35</b>
<b>Die Betriebsübergabe unter dem rechtlichen Gesichtspunkt</b>	<b>39</b>
• Übertragungsformen	39
• Steuerrechtliche Aspekte	53
• Case Study	56
<b>Steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge</b>	<b>58</b>
• Steuerguthaben und -schulden in der Unternehmensnachfolge	59
• Der Verkaufswert	61
• Der Verkauf eines Einzelunternehmens	64
• Der Verkauf eines Unternehmens im Besitz einer Gesellschaft	66
• Unternehmen mit Immobilien: spin-off	68
• Übertragung eines Unternehmens mittels Einbringung in eine Gesellschaft	70
• Die Bewertung des Unternehmens	73
• Beispiel einer Unternehmensbewertung	77
<b>Soziale Aspekte der Unternehmensnachfolge</b>	<b>85</b>
• Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur	85
• Der Wechsel des Wirtschafts- und Sozialsystems	88
• Wirtschaft, Gesellschaft und Kleinunternehmen	90
• Kleinfamilienunternehmen und Gewerbegebiete	91
• Kleinfamilienunternehmen: ein Modell in der Krise	93
• Das Familienunternehmen: Die Probleme	97
• Die „Jungen Sprösslinge der Unternehmerfamilien“	106
• Eine Brücke zwischen zwei Generationen	111
<b>Andere Formen der Nachfolge: Familienvertrag und Trust</b>	<b>116</b>
• Familienvertrag (patto di famiglia)	116
• Der Trust	117
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>132</b>



## ■ VORWORT

Dem Thema „Unternehmensnachfolge“ in Südtirol widmet die Sparkasse schon seit Jahren die nötige Aufmerksamkeit. So hat die Sparkasse, gemeinsam mit dem WIFI der Handelskammer und der Weiterbildungsgenossenschaft der Wirtschafts-, Steuer- und Arbeitsrechtsberater Koinè, bereits vor fünf Jahren eine hochkarätig besetzte Tagung zu diesem Thema organisiert.

Mittlerweile verfügt die Sparkasse auch über eigene Berater, die professionell für dieses Thema ausgebildet worden sind. Denn als Unternehmerbank sieht die Sparkasse ihren Auftrag darin, die Firmenkunden laufend von der Unternehmensgründung bis zur Unternehmensübergabe zu begleiten, zu unterstützen und zu betreuen.

Schließlich ist die vorliegende Publikation – die bereits 13. in der Schriftenreihe der Sparkasse – dem aktuellen Thema der Unternehmensnachfolge gewidmet worden. Ein Dank gebührt den Autoren sowie den zwei Universitätsstudenten, Jessica Galeota und Daniel Semenzato, die im Rahmen ihres Praktikums in unserer Bank – mit der Betreuung von Univ. Prof. Alessandro Narduzzo (Uni Bozen) und Univ. Prof. Luca Erzegovesi (Uni Trient) – an diesem Projekt tatkräftig mitgearbeitet haben.

In der Zuversicht, dass dieses Handbuch den vor der Übergabe stehenden Unternehmer/-innen den einen oder anderen guten Ratschlag geben kann, wünsche ich allen Leser/-innen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre.

**Norbert Plattner**

Präsident der Südtiroler Sparkasse AG

Bozen, im Juni 2009



## ■ EINFÜHRUNG

Die Übergabe des Betriebes stellt einen großen Einschnitt in jede Firmengeschichte dar. Vielen Unternehmern fällt es schwer das eigene Lebenswerk los zulassen und die Wege für die weitere Entwicklung des Betriebes zu ebnen. Dabei gehört die Regelung der Nachfolge zu den wichtigsten – aber auch schwierigsten – Führungsentscheidungen eines Unternehmers.

### **Jeder vierte Betrieb steht vor der Herausforderung der Nachfolgeregelung**

Mehr als jeder vierte Betrieb steht in den nächsten Jahren vor der Herausforderung den Betrieb zu übergeben. Es sind oft Unternehmen mit Gründung in den 70er und 80er Jahren, die durch Pioniere und Gründerpersönlichkeiten zu florierenden Unternehmen gewachsen sind. Viele der damaligen Unternehmensgründer erreichen heute das pensionsfähige Alter und müssen rasch eine Entscheidung zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens treffen, um das Fortbestehen des Unternehmen zu sichern.

### **Nachfolger verzweifelt gesucht**

Den oder die Richtige für die Führung des Unternehmens zu finden spielt bei der Übergabe des Betriebes eine zentrale Rolle. Früher erfolgte die Nachfolge vorwiegend im Rahmen der Familie. Heute sind – statistisch gesehen – die eigenen Kinder nur mehr in einem von drei Fällen die neuen Chefs des Betriebes. Viele Unternehmer suchen nach einer familienexternen Lösung, indem sie beispielsweise ihren Betrieb an Mitarbeiter oder an Mitbewerber übergeben. Leider trifft es viele Unternehmen aber auch völlig unvorbereitet: in jedem vierten Fall durch Unfall, Krankheit oder Tod des Inhabers. Oft steht dann das Unternehmen vor dem Aus.

## **Rechtzeitige Planung der Nachfolgeregelung**

Speziell in kleinen Betrieben muss sich der Unternehmer so früh wie möglich Gedanken machen, in wessen Hände das Unternehmen übergeben wird. Fachexperten empfehlen eine Vorlauf- und Planzeit von mindestens 3–5 Jahren. Eine erfolversprechende Nachfolgeregelung muss vorausschauend die betriebswirtschaftlichen, finanziellen und personellen Aspekte ebenso berücksichtigen wie alle rechtlichen Folgewirkungen.

## **Es gibt keine Patentlösung**

Die Übergabe eines Betriebes beschränkt sich nicht nur auf eine steuer- und erbrechtlich optimale Lösung. Die Nachfolgeregelung muss auch die Sicherung des Lebensstandards des Seniors und die Interessen der Familienmitglieder berücksichtigen. Viele Unternehmer und Familien scheuen sich, dieses Thema offen anzusprechen. Emotionen und Gefühle steuern die Argumentation und führen zu Konfliktsituationen im familiären Bereich. Aber es gilt bei einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge auch diese Aspekte offen und transparent zu behandeln.

## **Die Unternehmensnachfolge ist wie ein Staffellauf**

Der Nachfolger braucht die Gelegenheit sich bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und weiteren Geschäftspartnern als neuer Chef zu etablieren. Die Nachfolge im Unternehmen kann auch als Weitergabe und Übernahme am Beispiel eines Staffellaufes erklärt werden. Während eines Staffellaufes ist es so, dass die Runden endlos gedreht werden könnten. Der Erste läuft los, der als Zweiter bestimmt ist, läuft zeitversetzt los und für eine bestimmte Zeit läuft er neben dem Ersten her. Bei einem verabredeten Zeichen innerhalb eines gemeinsamen Weges allerdings wird der Stab von einer Hand in die andere gegeben. Und nur solange, wie es nötig ist, bleibt der Stab in den Händen der beiden. Anschließend läuft der Zweite alleine weiter.

## **Die ganzheitliche Beratung der Südtiroler Sparkasse**

Unsere Berater der Sparkasse begleiten und beraten Firmenkunden in Fragen der Unternehmensnachfolge. Als Sachkenner unterstützen wir gemeinsam mit unseren Netzwerkpartnern die Unternehmer in der Vorbereitung und in der Umsetzung der Unternehmensnachfolge. Im Rahmen einer persönlichen Beratung achten wir als vertrauenswürdiger Partner auf die weitere Entwicklung des Unternehmens und auf die private Lebensplanung des Unternehmers.

### **Alexander Schrott**

Abteilung Vertriebssteuerung

Südtiroler Sparkasse AG

# ■ UNTERNEHMENSNACHFOLGE

## Einleitung

„Familienunternehmen haben in der heutigen Zeit eine Schlüsselfunktion. Von ihrem Erfolg hängt fast alles ab, was in unserer Gesellschaft wichtig ist. Es ist deshalb eine der bedeutendsten Aufgaben, Familienunternehmen in ihrer Zukunftsfähigkeit sowie in ihrer Unternehmensentwicklung zu stärken und dabei exzellent auszurichten.“ (Auszug aus der Mission Weissman & Cie.).

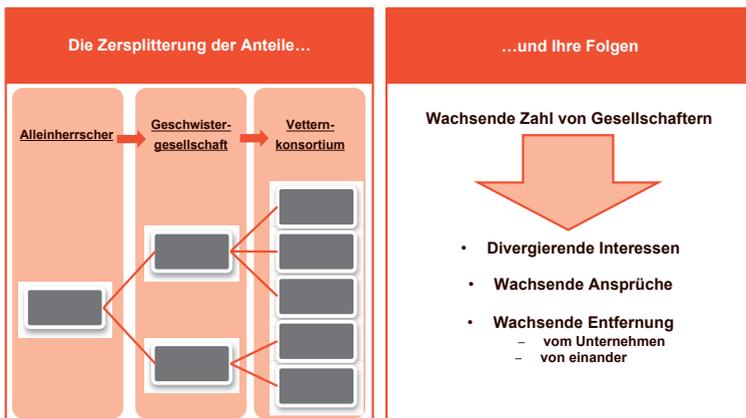
Die größte Stärke von Familienunternehmen stellt die Familie dar. Ebenso kann die Familie aber zur größten Schwäche dieser Unternehmen werden. Deshalb hat in den letzten Jahren die Wichtigkeit eines professionellen, integrierten Familien- und Unternehmensmanagements an Bedeutung gewonnen.

Familienunternehmen werden über Generationen ausgerichtet, nicht nach Quartalsberichten oder nächsten Quartalszahlen. Familienunternehmer setzen sich sehr hohe Ziele: Sie wollen den Unternehmenswert steigern und somit das Überleben Ihres Unternehmens sichern. Zudem streben sie danach, dass das Eigentum langfristig in der Familie bleibt. Die Nachhaltigkeit eines Familienunternehmens liegt neben der konsequenten strategischen Ausrichtung in der **Familienkultur**.

Das Dilemma des Familienunternehmens die natürlich wachsende Zersplitterung der Anteile zu managen, dies ist die größte Herausforderung. In wenigen Generationen wachsen Familienunternehmen von der **Alleinherrschaft** über eine **Geschwistergesellschaft** zu einem „**Vetternkonsortium**“, welches durch die Anzahl der Gesellschafter nahezu steuerungsunfähig werden kann. Diesem gilt es durch ein klares Bekenntnis der Familie und durch eindeutige Entscheidungen entgegenzuwirken, damit das Sprichwort „der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“ bei Ihnen nicht greift.

Gerade aus diesem Dilemma heraus ist es gerade im Nachfolge- und Übergabeprozess notwendig, sich über die strategische Tragweite des Fa-

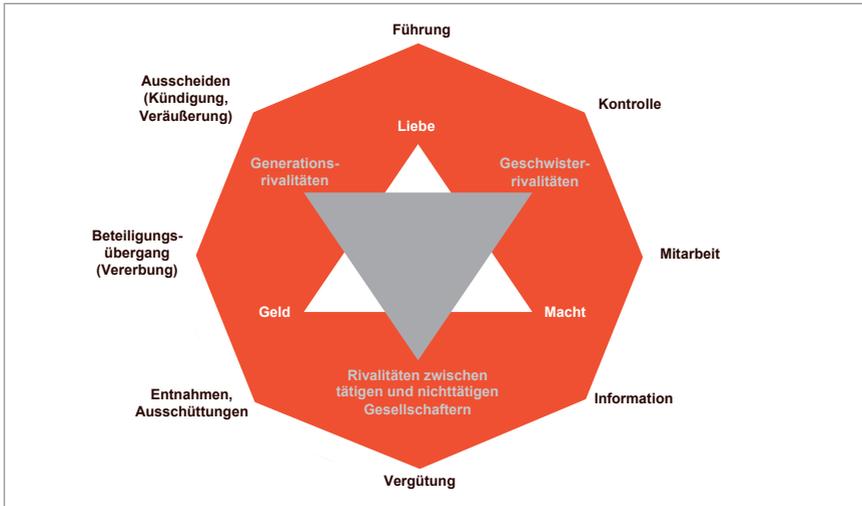
## Das Dilemma des Familienunternehmens



milien- und Unternehmensmanagements im Nachfolgeprozess bewusst zu sein. Eine reine Konzentration auf die **Belange von „Übergeber“ und „Übernehmer“** reduziert zwar die Komplexität, jedoch trägt der Schein der Einfachheit. Und dies zeigen auch Zahlen: Bei einem Übergang auf die zweite Generation scheitern ca. **ein Drittel** der Familienunternehmen, in die dritte Generation schaffen es nur **32 Prozent** und in die vierte Generation nur **14 Prozent**.

Bei einem nachhaltigen, erfolgreichen und ganzheitlichen Nachfolgeprozess sind in erster Instanz alle Familienmitglieder mit einzubeziehen und zu berücksichtigen: Vater, Mutter, Söhne, Töchter, Ehefrauen oder Ehemänner sowie die Nachkommen der nächsten Generation. Schließlich geht es nicht nur um die Nachfolge der Führung des Unternehmens, sondern auch um aktive und passive Rollen von Familienmitgliedern im Unternehmen, Erbschaft der Vermögenswerte, Bezüge und Entlohnungen u.v.m. Verwiesen sei hier auch auf die Struktur des Governance Kodex für Familienunternehmen aus dem Jahre 2004 (Deutschland) und aus dem Jahre 2007 (Österreich).

Die Problematik des Familienunternehmens wird in folgendem Bild – von INTES aus Bonn aufgearbeitet – veranschaulicht.



Ein Familienunternehmen wird im Inneren durch die beiden Dreiecke; das eine, „Liebe, Macht und Geld“, das andere „Rivalitäten“ regiert. Im äußeren Achteck oder Oktaeder werden die mit der Familie zu klärenden und zu regelnden Themen hervorgehoben. Diese acht Punkte sind prinzipiell im Familienkreis zu besprechen, zu regeln und zu verabschieden. Nur dann, wenn diese Punkte mit allen Familienmitgliedern mit offenem Ausgang diskutiert und geklärt sind, können hieraus resultierend die rechtlich wirksamen Dokumente, wie z.B. Gesellschaftsvertrag, Statuten und auch Erbschaftsregelungen angepasst und eine sichere Nachfolge garantiert werden. Prinzipiell gilt es somit, bevor jede Annäherung an eine Nachfolgeregelung erfolgt, vorab eine grundlegende und klare Entscheidung zu treffen, um den „Konflikt“ der Familie zu klären. Denn Konflikte in einer Nachfolgeregelung entstehen auf jeden Fall. Selbstverständlich ist Konflikt nicht zwingend negativ auszulegen. Jedoch muss dem Familienunternehmer bewusst sein, dass er, die Familie und das Unternehmen sich diesem Konflikt stellen muss – entweder durch „Befreiung“ von oder durch Ma-

nagement des Konflikts. In diesem Prozess werden innerhalb der Familie unabwendbar Meinungsverschiedenheiten, gegensätzliche Ansichten, Vorschläge und Vorgehensweisen mehr oder weniger offen entstehen. Sofern dies bewusst ist, lässt sich darauf aufbauend ein positiver Nachfolgeprozess, unter Einbindung aller Familienmitglieder, einleiten. Deshalb kann wäre es optimal, vor der Übergabe einen Prozess einzuläuten, der sich übergreifend mit den Familien- und Unternehmensthemen beschäftigt, die Fragen des Oktaeders klärt und diese Familienarbeit in Form eines Schriftstücks manifestiert. Hierzu kann folgende Struktur dienen, die als Impfstoffträger für den NEM-Virus (Neid, Eifersucht, Missgunst) innerhalb der Familie wirken soll.



Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, die seit Jahrhunderten bestehen und aufgrund klarer Regeln im Bereich Unternehmen, Familie und speziell im Nachfolgeprozess Meisterleistung über Generationen erbringen. Das älteste bekannte Familienunternehmen arbeitet erfolgreich seit ca. 1500 Jahren mit Familienmitgliedern. In Italien ragt bezüglich Existenz

das Unternehmen Fonderia Pontificia Marinelli, das seit über 1000 Jahren im Glockenbau spezialisiert ist, aus der Masse heraus.

Ein Unternehmen aufzubauen ist eine Sache, es erfolgreich zu übergeben eine andere, manchmal die sehr viel schwierigere. Welche Fragen tauchen auf, welche Probleme gilt es zu lösen? Wie geht es weiter? Gerne würden wir in einen Beitrag für den bevorstehenden oder schon begonnenen Nachfolgeprozess in Ihrem Unternehmen leisten, damit Sie nicht blauäugig in die Zukunft stolpern. Unser Beitrag soll zeigen, dass es notwendig ist, die Familie und die Nachfolge so professionell zu managen, wie das Unternehmen geleitet wird.

## **Unternehmensnachfolge**

Sie können nicht ewig Chef bleiben. Wer tritt in Ihre Fußstapfen? Und vor allem: Wie? 76 000 Unternehmen stehen jährlich in Deutschland vor diesem Dilemma. Bei fast zehn Prozent geht es schief. Vermögen weg, Arbeitsplätze weg. Bleiben Sie also professionell, in der Führung Ihres Unternehmens und in der Regelung Ihrer Nachfolge.

### **Vorüberlegungen bezüglich der Unternehmensnachfolge Bewusstsein schaffen – beim Senior, Junior und in der Familie**

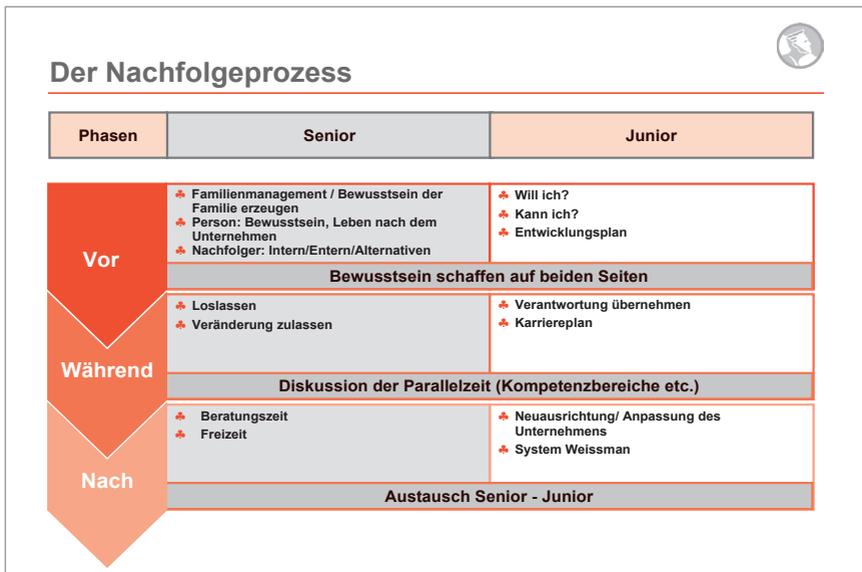
Machen Sie sich vor der Nachfolgeregelung folgender Sachverhalte bewusst: Sammeln und bringen Sie unbedingt alle Themen der Nachfolge auf den Tisch, besonders die kritischen. Harmoniebedürfnis darf die Problemfragen nicht ausklammern, denn sonst ist der große „Krach“ vorprogrammiert. Unangenehme Fragen müssen gestellt werden, denn ansonsten sind diese der Zündstoff, Turbo oder Nährboden für eventuelle Probleme. Bei der Nachfolge muss sicherlich an Steueroptimierung gedacht werden. Setzen Sie dies aber nicht als oberstes Ziel fest. Andere Gesichtspunkte sind genauso wichtig, wenn nicht wichtiger: zwischenmenschliche, familiäre, unternehmerische.

Einer der wichtigsten Punkte in diesem Prozess heißt „sich Zeit nehmen“. Gehen Sie das Thema in aller Ruhe an. Schieben Sie nicht immer wieder andere, angeblich wichtigere Themen vor. Gut Ding will Weile haben. Pla-

nen Sie langfristig, nicht unter Druck. Aus unserer Erfahrung heraus kann ein solches Projekt in der Ausarbeitung bis zu einem Jahr dauern.

## Struktur des Nachfolgeprozesses

Die Unternehmensnachfolge lässt sich strukturell auf zwei Personengruppen und drei Phasen aufteilen. Behalten Sie dies immer im Hinterkopf. Die beteiligten Personengruppen sind der „Übergeber“ (Senior) und der „Übernehmer“ (Junior). Die Phasen der Nachfolgelösung finden sich in dem „VOR“, dem „WÄHREND“ und dem „DANACH“. Je nach Phase kann eine Gewichtung der Aktivitäten, Anforderungen oder gemeinsamen Aufgaben der einzelnen Personengruppe vollzogen werden. Dies soll im Folgenden einfach beschrieben werden. Anzumerken ist, dass alle drei Bereiche von extremer Wichtigkeit und bezüglich der Personengruppen professionell und sauber zu managen sowie durchzuführen sind. Die Phasen sind nacheinander – also aufeinander aufbauen – einzuläuten, nur im Notfall empfiehlt sich, Phasen zu überspringen. Folgende Darstellung veranschaulicht nochmals den in sich aufbauenden Sachverhalt des Nachfolgeprozesses:



## Vor der Übergabe

Initiator dieser Phase ist der Senior, wobei man auch beachten muss, dass der Nachfolger auch dahin arbeiten kann. Die Phase „VOR“ wird dadurch bestimmt, dass sich beide Personengruppen getrennt, hiernach aber notwendigerweise im Austausch miteinander bezüglich der bevorstehenden Nachfolge beschäftigen.

## Der Übergeber

Der Übergeber muss sich während des Nachfolgeprozesses mit verschiedensten Themen auseinandersetzen. Inhaltlich berührt wird zuerst die Familie des Unternehmens. Hier haben wir in den einleitenden Sätzen beschrieben, dass eine Nachfolgeregelung eine Basis benötigt, nämlich ein solides **Familienmanagement** – was hiermit auch ausreichend beschrieben ist. Weiterhin muss sich der Übergeber mit **seiner Person** beschäftigen, welche zuerst zu der Erkenntnis kommen muss, dass die Nachfolge eingeläutet wird, dass er loslässt – auch während eventueller Parallelzeiten zwischen jung und alt – und sich mit seinem Leben nach dem Unternehmen beschäftigt. Weiterhin sollte ein Element der **potenzielle Nachfolger** sein.

Die Planung der Unternehmensnachfolge ist frühzeitig durch den Übergeber also Senioren zu gestalten. Denken Sie nicht erst ein halbes Jahr vor der Pensionierung über das Übergabeszenario nach. Wir empfehlen im Alter von 55 bis 60 Jahren dieses unweigerlich eintreffende Ereignis aktiv anzugehen und die **Übergangsplanung** zu definieren. Wir meinen hiermit nicht, dass Sie in dieser Phase Ihres Lebens schon übergeben müssen, sie sollten jedoch **planen**.

Nicht zu unterschätzen ist die aufzuwendende Zeit, die die Auseinandersetzung und das „innere Reifen“, den Prozess einzuläuten, beansprucht. Sobald diese emotionale Verarbeitung geschafft ist und man auf eine „Sachebene“ übergehen kann, empfehlen wir, die Übergabe an den „Übernehmer“, also Nachfolger, in einem Zeitraum von 3–5 Jahren von statten gehen zu lassen. Hierzu werden aber später einige Themen vorgestellt.

In der Planung der Nachfolge, sprich „VOR“ der Übergabe gibt es einige typische Fragestellungen, deren Beantwortung hilfreich und nützlich sind. Die beziehen sich sowohl auf die Führung des Unternehmens als auch auf die Beteiligungsregelung, die sich der Übergeber vorstellt.

Der Senior muss sich in der VORphase der Nachfolge seiner Situation bewusst werden oder sein: Wie sieht meine Situation aus? Zumeist hat er das Unternehmen aufgebaut, wird als Unternehmer geschätzt und respektiert, ist emotional mit dem Unternehmen sehr eng verbunden und lebt finanziell vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Identifikation zwischen Unternehmer und Unternehmen könnte nicht höher sein – es ist schon eine innige Beziehung!

Wie schafft es nun ein solcher Mensch, der sein Leben damit verbracht hat, seinen Traum zu verwirklichen, loszulassen, abzugeben, sich zurückzunehmen und sich von seiner Führungs- und Alphiaterrolle, Verantwortung sowie täglicher Herausforderung zu lösen? Erfahrung in unseren Beratungen und Gesprächen mit Unternehmern in dieser Phase zeigen, dass die Auseinandersetzung mit diesem Thema höchst emotional ist und zum Teil sehr tief in die Psyche des einzelnen Menschen gehen. Sofern es der Übergeber schafft, sich einem höheren Ziel zu verschreiben, einem Ziel, welches den erfolgreichen Bestand seines Werkes über Generationen fokussiert, ist die Basis für die Nachfolgemöglichkeit gelegt. Eine klare Auseinandersetzung mit dem Leben „danach“ ist ebenso hilfreich:

- Was wollte ich immer schon tun?
- Wofür hatte ich all´ die Jahre keine Zeit?
- Welche Interessen, die mir abhanden gekommen sind, hatte ich früher?
- Für wen könnten meine Erfahrungen nützlich sein?
- Welche Orte dieser Welt wollte ich sehen?
- Welche Interessen und Hobbys pflege ich aus Passion und Leidenschaft?
- Wie kann ich auch weiterhin meinen/e Nachfolger/in stützen, ohne die Geschäfte direkt oder indirekt zu leiten?

Gerade diese Fragen geben schon einen Ausblick auf die Zeit des Seniors nach der aktiven Unternehmerfunktion – und hier sollte man wirklich realistisch vorgehen, da es sich in vielen Begleitungen gezeigt hat, dass die Realität anders aussehen kann.

**Eines ist schon jetzt klar:** Der Nachfolger wird es sicher anders machen! Niemand auf der ganzen Welt wird die Geschäfte so führen, wie der derzeitige Senior-Unternehmer. Wer diese Andersartigkeit zulässt, solange diese sich in einem betriebswirtschaftlich und wert(e)voll vertretbarem Rahmen befindet, hat einen bedeutenden Schritt in Richtung Nachfolge getan. Wer ist nun dieser ideale Nachfolger? Wie erkenne ich diesen? Hier gibt es grundsätzlich zwei Optionen: **Familieninterne oder externe Nachfolge – oder Alternativen.**

„Kompetenz vor Blut“. Das ist die erste wichtige und entscheidende Aussage, die die Auswahl des Nachfolgers betrifft. Die Leitung eines Unternehmens ist mit größter Verantwortung nicht nur für sich, sondern vor allem mit dem Wohlergehen aller Mitarbeiter verbunden! Ohne unternehmerische Kompetenzen, Fähigkeiten, Kenntnisse und Talente, kann kein Nachfolger dieser Verantwortung nachkommen. Selbstverständlich ist es der innigste Wunsch des Unternehmers seinem Sohn/ seiner Tochter die Leitung des Unternehmens übergeben, aber wenn die notwendige unternehmerische Kompetenz fehlt, muss davon vehement abgeraten werden. Wir möchten explizit darauf hinweisen, dass die Besitzverhältnisse und die Führung des Unternehmens nicht unbedingt korrelieren müssen.

Welche Einstellungen, Talente, Kompetenzen und unternehmerischen Fähigkeiten sollte ein Nachfolger mitbringen? Generalisierte Aussagen scheinen nicht angebracht, denn Unternehmer und der verbundene unternehmerische Erfolg sind sehr verschieden. Grundfragen werden im folgenden Abschnitt des „Übernehmers“ gestellt.

Sollte nach reiflicher Überlegung und Analyse, Gesprächen und Wertungen keine familieninterne Nachfolge möglich, nützlich oder wünschenswert sein, liegt eine **familienexterne** Nachfolge nahe. Auch für diesen

gelten die gerade angeführten Bewertungskriterien und sind ebenso sauber und klar zu analysieren, wie für eine familieninterne Nachfolge. Außerdem empfiehlt es sich bei familienexternen Nachfolgemanager einige wichtige Themen zu betrachten.

Meistens werden Manager dann eingeführt, wenn Erben der Aufgabe nicht gewachsen sind, es mehrere Erben gibt, aber keine Entscheidung bezüglich der Führung des Unternehmens getroffen wird, die Erben die Führung nicht übernehmen möchten oder eine hohe Anzahl von Nachfolgern vorhanden ist. Aber auch im Falle eines Börsenganges, oder die Größe des Unternehmens für den Eigentümer nicht mehr überschaubar ist und sich somit kompetente externe Hilfe sucht. Die Anforderungen an einen externen Manager sind sehr hoch, denn dieser sollte nicht nur unternehmerisch denken und im Sinne der Familie wertsteigernd das Unternehmen führen, sondern das Unternehmen auch im Besitz der Familie belassen und die Werte der Familie aufweisen, leben und das Unternehmen so führen, als ob es das Ihrige sei. Das Konfliktpotential ist auch höher, denn die „zentralistische Familienführung“ steht zum Teil zumindest in Kontrast mit den „Management Führungskriterien“, wo Analytik, Vernunft, Nachverfolgbarkeit, Delegation und Partizipation, sowie monetäre Ziele stark verankert sind.

Fremdmanagement funktioniert vor allem dann wenn die strategische Ausrichtung des Unternehmens durch den Fremdmanager professionell, transparent und nach Wert- und Werteorientierung klar erarbeitet, vorgelegt und im Gesellschafterkreis schließlich einvernehmlich verabschiedet wird.

**Alternativen** zur internen und externen Nachfolge gibt es selbstverständlich auch. Sollten beide Nachfolgemöglichkeiten nicht in Frage kommen, bietet sich natürlich die Veräußerung des Unternehmens an, wobei diese Veräußerung ein einfacher Verkauf an einen Wettbewerber, Lieferanten, Kunden oder an ein Private-Equity-Unternehmen sein kann, sowie auch die Übernahme des Unternehmens durch die Belegschaft (workers-buy-out) oder durch das Management des Unternehmens (management-buy-

out). In all diesen möglichen Fällen empfiehlt es sich die Unterstützung von Unternehmensberatern, Steuer und Wirtschaftsberatern zu suchen. Hierauf soll hier nicht eingegangen werden.

## Der Übernehmer

Der Übernehmer befindet sich auch zu Beginn des Prozesses grundsätzlich in einer schwierigen Lage! Niemals wird dem Übernehmer von vornherein der Status, der Respekt oder die Kompetenz zugestanden, wie dies ganz natürlich im Laufe der erfolgreichen Unternehmensjahre sich der Senior erarbeitet hat. Letzterer kennt aufgrund seiner jahrelangen Tätigkeit jeden Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten meist persönlich und zwischen Senior und Unternehmen gab es kaum ein Trennungslinie. Der Senior war und ist das Unternehmen. Umso wichtiger für den Übernehmer **ganz zu Beginn des Prozesses** sich einige grundlegende Fragen zu beantworten.

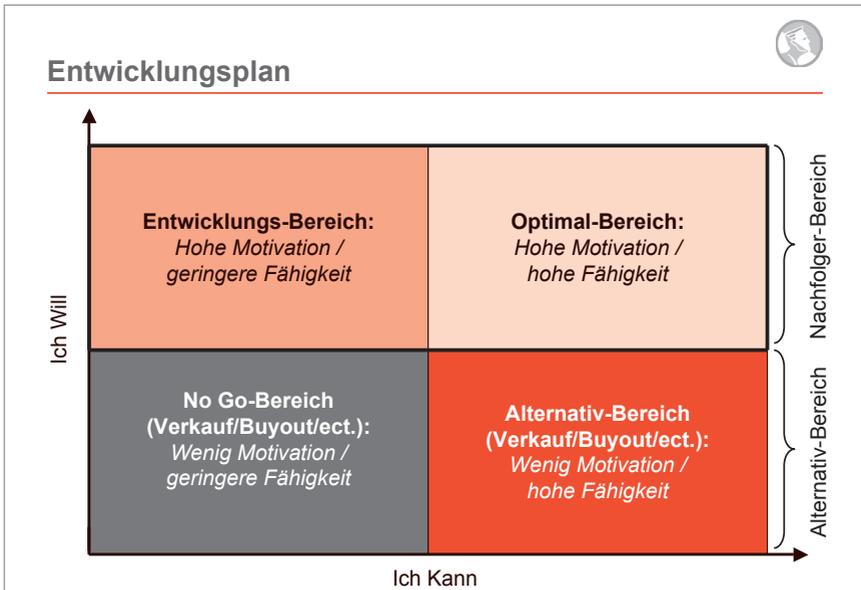
Unternehmer sein heißt gänzlich und voll im Unternehmen aufzugehen. Es gibt keine Urlaube, Auszeiten, keine Tages- oder Nachtzeit, in welcher er seiner Verantwortung und Rolle nicht gerecht werden muss.

Die Fragen, die der Nachfolger für sich beantworten muss, beschäftigen sich mit zwei Themenkomplexen: Die **Nachfolgebereitschaft** und der **Nachfolgefähigkeit – also will ich und kann ich?**

Folgendes Schaubild gibt nochmals dem Nachfolger und der Übergeber die Möglichkeit, sich zu positionieren. Klar ist, dass ein Nachfolger optimalerweise aus den zwei oberen Quadranten kommen sollte. Eine Alternativoption wie Verkauf, externe Geschäftsführung etc. kommt in den beiden unteren Quadranten zur Sprache.

### Will ich das wirklich?

- Will, oder will ich eigentlich nicht?
- Ich? Will ich, oder will es jemand anders für mich?
- Das? Unternehmer! Will ich Unternehmer sein oder will ich eigentlich etwas anderes sein?



- Wirklich? Will ich wirklich und wahrhaftig Unternehmer sein, mit all den negativen und positiven Aspekten des Unternehmertums? Habe ich die Leidenschaft, den Ehrgeiz? Habe ich die Passion?
- Will ich wirklich dieses Unternehmen, auch unter den gegebenen Bedingungen übernehmen?

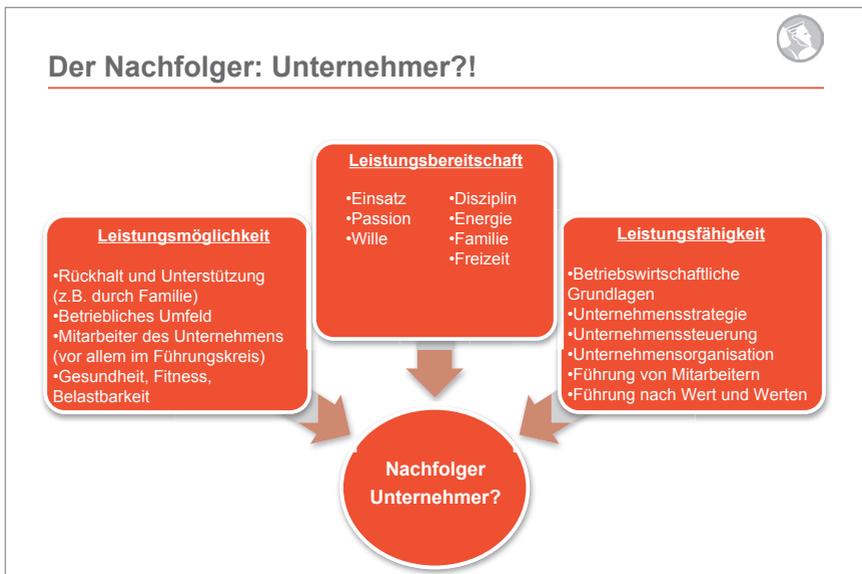
Diese Fragestellungen sollen dem Nachfolgeunternehmer helfen, eine bewusste Entscheidung für den Verlauf seines und des seiner Familie weiteren Lebens zu treffen. Unternehmer sein ist für viele ein Traum und für einige wird es zum Trauma.

Das Spannungsverhältnis eines Unternehmerdaseins ist gewaltig: Unternehmenserfolg, Mitarbeiterinteressen, Verantwortung, Wohlergehen der eigenen Familie, Familieninteressen, Familien der Mitarbeiter, die öffentliche Rolle des Unternehmers in der Gesellschaft, eigene Verwirklichung und Interessen. Letztlich geht es nicht so sehr darum, dass mit dem Unternehmertum Vorteile oder Nachteile verbunden sind, sondern darum, dass dieses Spannungsfeld von Verantwortung über das eigene

Leben und die eigene Freiheit und Anonymität hinaus positiv erlebt werden muss.

Jene potentiellen Nachfolger, die dieses Spannungsverhältnis nicht positiv erleben, werden sich sehr schwer tun, das Unternehmertum im Sinne der Familie, des Betriebes und der Mitarbeiter erfolgreich zu meistern.

Natürlich geht es in der Nachfolge nicht nur um den bewussten Nachfolge-Willen, sondern auch um die Nachfolgefähigkeit. Denn selbst wenn der Wille da ist, ist es unbedingt notwendig, dass auch die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen vorhanden sind. Die folgende Grafik soll einen kleinen Beitrag dazu leisten, die grundlegenden Aspekte eines Unternehmerdaseins etwas strukturierter bewusst zu machen.



Folgende **Checkliste** soll ein Leitfaden für die Beantwortung der Fragen des Juniors sein:

1. Verfüge ich über das notwendige **Fachwissen** zur Übernahme der unternehmerischen Verantwortung? Wenn nein: Bin ich bereit und in der Lage, es mir anzueignen?

2. Habe ich externe **Führungserfahrungen** sammeln können? Wenn ja: Mit Erfolg? Wie wurde ich beurteilt? A) von meinen Vorgesetzten? B) von meinen Mitarbeitern?
3. Sind mir die **Schlüsselpersonen** und die **Schlüsselprozesse** im Unternehmen vertraut? Wie ist mein Verhältnis zu ihnen?
4. Ist mir bewusst, dass ich als Unternehmer eine **Vorbildfunktion** habe und mein Verhalten multipliziere?
5. Schaffe ich es, Dinge immer wieder **in Frage zu stellen und zu verbessern**, oder gebe ich mich mit dem Erreichten schnell zufrieden?
6. Wie ist meine Einstellung zum **Risiko**? Bin ich in meinen bisherigen Leben bereits einmal ein Risiko eingegangen? Welches? Und mit welchem Ausgang?
7. Bringe ich **zu Ende, was ich angefangen habe**? Auch gegen Widerstände?
8. Wie ist meine Einstellung zu **Arbeit und Freizeit**? Habe ich schon einmal wirklich hart gearbeitet?
9. Verfüge ich über eine **robuste Gesundheit**? Wie verkrafte ich körperliche und psychische Belastungen?
10. Glaube ich **an mich**?
11. Setze ich meine **Ziele** im Leben selbst oder lasse ich sie mir lieber von anderen setzen?
12. Kann ich mich **durchsetzen, ohne zu verletzen**? Auch gegen meine Eltern?
13. Wie ist meine **Einstellung zu den Mitarbeitern** des Unternehmens?
14. Wie ist meine **Einstellung zu meinen Mitgesellschaftern**?
15. Gibt es in meinem privaten Umfeld **größere und dauerhafte Probleme**?

## Zusammenfassung

Zusammenfassend können folgende 10 goldenen Regeln zum einen für den Senior zum anderen für den Junior aufgestellt werden, welche auch als Checkliste genutzt werden kann:

### **Senioren-Check:**

1. Fangen Sie früh genug an und nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Nachfolge.
2. Sorgen Sie rechtzeitig für eine alternative Beschäftigung und eine ausreichende Altersversorgung – unabhängig vom Unternehmen.
3. Reden Sie offen miteinander – auch und gerade über die schwierigen Themen.
4. Sorgen Sie für klare Verhältnisse – bei Führung und Beteiligung.
5. Zwingen Sie Ihre Kinder nicht zur Nachfolge – weder direkt noch indirekt.
6. Seien Sie ehrlich bei der Beurteilung der Fähigkeiten Ihrer Kinder – auch wenn es schwer fällt.
7. Verhindern Sie, dass Ihr Nachfolger zu früh ins Unternehmen eintritt.
8. Vereinbaren Sie einen Fahrplan für die Übergabe und legen Sie den Zeitpunkt Ihres Ausscheidens verbindlich fest.
9. Vereinbaren Sie Spielregeln für den Umgang miteinander.
10. Lassen Sie los – auch wenn es schwer fällt. Widerstehen Sie der Versuchung, auch nach Ihrem Ausscheiden noch eine Art „Ober-Geschäftsführung“ spielen zu wollen.

### **Junioren-Check:**

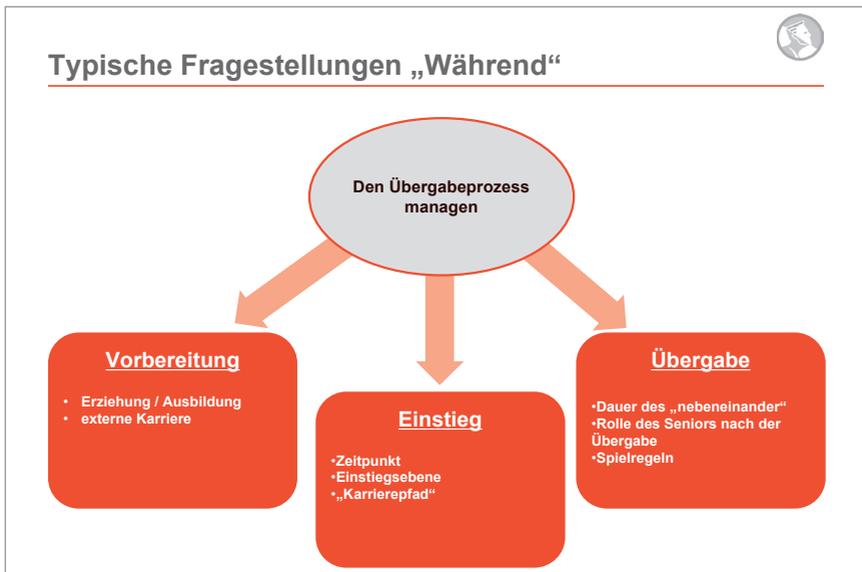
1. Treten Sie die Nachfolge nur an, wenn Sie es wirklich wollen (Bereitschaft).
2. Treten Sie die Nachfolge nur an, wenn Sie es auch können (Fähigkeit).
3. Machen Sie Karriere außerhalb des eigenen Unternehmens (Erfahrung).
4. Klären Sie die Verhältnisse zum Senior und zu anderen Familienmitgliedern (Geschwister etc.) bevor Sie in das Unternehmen eintreten.
5. Sorgen Sie dafür, dass Sie von Anfang an eigene unternehmerische Verantwortung übernehmen.

6. Vereinbaren Sie mit dem Senior einen verbindlichen Fahrplan für die Übergabe.
7. Vereinbaren Sie Spielregeln für den Umgang miteinander.
8. Passen Sie das Unternehmen nach der Übergabe an ihre Stärken an – aber mit Augenmaß.
9. Erwarten Sie nicht zu viel – auch Senioren sind nur Menschen.
10. Denken Sie daran: Die Nachfolge betrifft nicht nur Senior und Junior, sondern auch ihre Partner.

Sollten alle Punkte diskutiert sein, kann man die Phase des „WÄHREND“ einsteigen.

## Während der Übergabe

Diese Phase der Nachfolge definiert sich durch die Umsetzungsstärke der beiden Personen von Übergeber und Nachfolger und deren Konsequenz, das Vereinbarte einzuhalten. Hier wird es also wirklich ernst. Innerhalb der



„VOR“-Phase oder Planungsphase wurden viele Analysen durchgeführt und es folgt nun die Zeit des Parallelsystems „ALT“ und „JUNG“. Unter dem Motto: „So kurz wie möglich und so lange wie nötig“ sollte hier agiert werden.

Wichtig hierbei ist, dass die Nachfolge zusammen organisiert und geplant wird. Die Nachfolge ist für Familienunternehmen ein strategisch relevanter Einschnitt in das Unternehmen. Von der Planung und Organisation der Nachfolge hängt maßgeblich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ab. Es gibt im Unternehmerleben wahrscheinlich kein entscheidenderes Projekt, dessen Erfolg dermaßen entscheidend für den Fortbestand des Unternehmens ist.

Im **Management des Übergabeprozesses** sind Vorbereitung, Einstieg und Übergabe als drei Elemente anzusehen und zu planen.

In der Vorbereitung geht es um die Ausbildung des Nachfolgers, um das Schaffen der fachlichen Qualifikationen, um Erfahrung in leitenden Positionen anderer, externer, nicht verbundener Unternehmen. Der Nachfolger sollte sich auf dem freien Markt vorab beweisen müssen, ohne Hilfe und „Unternehmeraura“!

Beim Einstieg ist es relevant, den richtigen Zeitpunkt zu finden, die Einstiegsebene abzuklären, den Karrierepfad zu planen und die Aufgaben und Verantwortungen, sowie Messkriterien zu definieren und transparent im Führungskreis anzubringen.

In der Übergabe dann sind die Dauer des „Nebeneinander“, die Rolle des Seniors nach der Übergabe und die Spielregeln des „Miteinander“ zu bestimmen. Welche Rollen spielen Übergeber und Nachfolger? Für den Übergeber ändert sich innerhalb seiner Person als Vater und der Rolle innerhalb der Familie nichts. Auf der fachlichen Ebene im Unternehmen hat der Nachfolger jetzt aber die Zügel in der Hand. Es müssen für Nachfolger und Übergeber die Spielregeln vereinbart werden. Typische Inhalte von Spielregeln in der Übergabe betreffen einige Themenkreise, die im folgenden Bild dargestellt werden.



## **Spielregeln der Übergabe – typische Inhalte**

---

- Informationen an den Senior
- regelmäßige Strategiegespräche (Jour Fixe)
- Konsultation des Juniors
- Eingriffe in das operative Geschäft (aktiv/passiv)
- Kommunikation nach außen und innen
- Büro/Sekretariat etc. für den Senior
- Inanspruchnahme von Dienstleistungen des Unternehmens
- Verfahren bei Verstößen

Gerde in der Phase „WÄHREND“ der Übergabe müssen die zwischen den geschäftsführenden Generationen Regeln klar eingehalten werden – ansonsten droht Unheil.

### **Nach der Übergabe**

Wenn die Übergabe bis zu diesem Zeitpunkt durchgeführt wurde, muss der Senior oder Übergeber an einem bestimmten Zeitpunkt vom Unternehmen loslassen. Loslassen ist in dieser Phase unumgänglich – jedoch unter etwaigen Vorraussetzung. Letztlich drückt folgender Satz die Veränderung aus: „Nun zählt der Wille, dieser außergewöhnliche Wille des Unternehmers, der diesen nun neu ausrichten muss, auf eine erfolgreiche Übergabe „seines“ Unternehmens.“ Das bildet die Basis, dass das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich überleben kann.

Schafft der Senior-Unternehmer diese Neuausrichtung nicht, schadet er unweigerlich und merklich seinem eigenen Lebenswerk und kann das Un-

ternehmen dadurch in eine echte Krise stürzen, die im schlimmsten Fall zur Konkurs führt!

Deshalb empfehlen wir gemeinsam mit Alt und Jung, einen Businessplan für das Unternehmen aufzustellen. Die Inhalte eines schlüssigen Businessplans in einer Nachfolgesituation sind weiter gesteckt, als jene eines normalen Geschäftsplanes, der Finanzen, Markt und Marketing, Produktion und Prozesse, sowie Mitarbeiter umfasst.

In einem Übergabe-Businessplan sind nicht nur die Belange des Unternehmens zu berücksichtigen sondern auch die Regelung der Unternehmerfamilie, des Übernehmers, des Übergebers und die erfolgende Informationsstruktur.

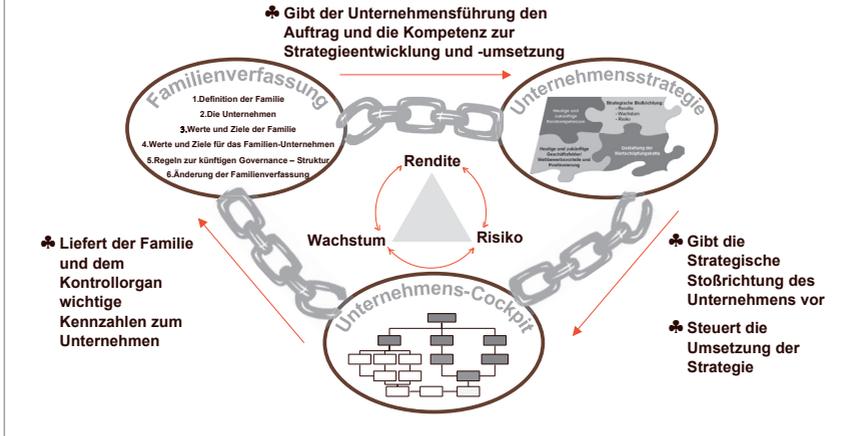
Die Nachfolge der Unternehmensführung sollte in einem „moralisch verpflichtenden Regelwerk“ definiert werden, in einer Familienverfassung, welche die Hauptaspekte des Familienmanagements einer Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens regelt. Dieses Thema haben wir schon als Basis des Prozesses in Kapitel I definiert.

Als integrativer Teil dieser Familienverfassung, die von allen Familienmitgliedern getragen und verabschiedet wird, sollte der Nachfolger mit der Entwicklung der Unternehmensstrategie der nächsten 3–5 Jahr beauftragt werden. Schließlich möchten der Senior und die Familienmitglieder wissen, wohin er „ihr“ Unternehmen in den nächsten Jahren steuern wird.

Sodann wird die strategische Kontroll- und Informationsmöglichkeit abgeklärt und ein strategisches Unternehmenscockpit entwickelt und aufgesetzt. Dieses hat die Aufgabe, als Frühwarnsystem Abweichungen des definierten strategischen Kurses zu messen und deren Gründe einfach, klar und zeitnahe darzustellen.

Der Businessplan einer Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen ist somit in drei Teile geteilt, die zusammenhängen und die Aufgabe haben, das Unternehmen nach Wert und Werten auszurichten mit dem Ziel nachhaltig, profitabel und mit vertretbarem Risiko auch in Zukunft gesund zu wachsen.

# Das Dreieck Familie – Unternehmen - Cockpit



In diesem Bild ist nochmals dargestellt, wie zusammenhängend eine Regelung der Familie (Familienverfassung), eine sauber formulierte Strategie und ein Umsetzungs- und Controllingssystem (Unternehmenscockpit) innerhalb erfolgreicher Familienunternehmen ist.

## Der betriebswirtschaftliche Aspekt der Nachfolge

Nach erfolgter Nachfolge gibt es für den neuen Unternehmer, so wie für jeden anderen gesunden Unternehmer, in letzter Instanz nur eine relevante Größe und Ausrichtung: Die Wertsteigerung des Unternehmens. Um es anders zu formulieren, muss das Unternehmen nach einem wert- und werteorientierten Management ausgerichtet werden. Die Werte des Unternehmens müssen im Einklang mit jenen der Familie stehen und dürfen auf keinen Fall gegensätzlich sein, auch wenn Familien- und Unternehmenswerte nicht eins zu eins übereinstimmen. Diese Werte, die in den Verhaltensweisen aller Mitarbeiter täglich in deren Kommunikation untereinander und mit der Außenwelt (Kunden, Lieferanten, Partner) zum Ausdruck kommen, stellen die Art und Weise dar, wie die strategischen Ziele

erreicht werden sollen. Welcher Wertekodex soll die Mitarbeit im Unternehmen definieren? Dieser stellt für das tägliche Handeln die ethisch-moralischen Rahmenbedingungen dar.

Ebenso wie diesen Werte-Rahmen gibt es auch einen Wert-Rahmen, der einzuhalten ist. Wenn ein Unternehmen nach Wert ausgerichtet wird, so spricht man von einem wertorientierten Management. Diese Ausrichtung des Unternehmens spiegelt sich dadurch wieder, dass die höchste strategische Aufgabe des Unternehmers darin liegt, seine Aktivitäten und jene all seiner Mitarbeiter, nach Wachstum, Rendite und Risiko auszurichten. Denn alle Aktivitäten und Projekte im Unternehmen müssen einen Beitrag leisten für ein Wachstum mit angemessener Rendite und vertretbarem Risiko. Wer so wächst, wächst gesund und nachhaltig, über Generationen.



## Gesamtzusammenfassung

Folgende Checkliste können Sie heranziehen, um den Nachfolgeprozess positiv zu unterstützen und zu steuern:

- Stellen Sie sicher, dass die gesamte Familie sich über ihre besondere Situation als Beteiligte des Systems „Familienunternehmen“ verstehen und regeln Sie die angesprochenen Inhalte.
- Beschäftigen Sie sich als Übergeber oder Senior frühzeitig mit Ihrer Person bezogen auf die drei Phasen der Nachfolge (VOR, WÄHREND, NACH).
- Geben Sie dem Nachfolger die Chance, sich mit seinem „neuen“ Leben aktiv auseinanderzusetzen.
- Lassen Sie los und geben Sie dem Nachfolger die Möglichkeit, das Unternehmen auf sich anzupassen.
- Richten Sie das Unternehmen nach der Nachfolge an langfristigen Zielen neu aus und informieren Sie den Übergeber bezüglich der Situation des Unternehmens regelmäßig.

Wir wünschen Ihnen bei der Regelung Ihrer Nachfolge viel Geduld, Spaß und Umsetzungsstärke.

### **Markus Weishaupt**

Partner & Geschäftsführer, Weissman & Cie. Italia GmbH,

### **Joachim Hippach**

Geschäftsleitung Weissman & Cie. Deutschland und Experte für Nachfolgeregelung



# Case Study: Paul Atzwanger

**ATZWANGER AG**

„Die Nachfolge richtig planen und durchführen ist eine komplexe und langwierige Sache“, so beschreibt Paul Atzwanger die Herausforderung der Unternehmensnachfolge.

Das Unternehmen Atzwanger wurde 1932 von Luis Atzwanger in Bozen gegründet. Nach den Kriegsjahren, im Jahre 1954, steigen die beiden Söhne Peter und Paul in den Familienbetrieb ein. Rasch beginnt der Aufstieg des Unternehmens, vor allem durch neue und innovative Lösungen sowie eine frühe Internationalisierung des Geschäftsmodelles. Weiters werden die Unternehmensbereiche kontinuierlich ausgebaut, der Betrieb entwickelt sich zu einem der führenden europäischen Anbieter in den Bereichen Gebäudetechnik (Heizung/Klima/Lüftung/Sanität), öffentliche und private Großbäder, Trinkwasser- und Kläranlagen, Fernwärme, Müllverbrennungs und Kompostierungsanlagen sowie Energieerzeugung auf der Grundlage erneuerbarer Energien.

## **Die Planung der Nachfolge**

„Es ist wichtig, sich früh genug Gedanken über die Nachfolge zu machen, und diese dann auch rechtzeitig und genau zu planen. Vor allem bei Familienbetrieben stehen die Fortführung und die Zukunft des Unternehmens im Vordergrund“, sagt Paul Atzwanger. Aus diesem Grund wurde bereits 2004 das Thema der Unternehmensnachfolge aufgegriffen. Da der Betrieb ein Lebenswerk darstellt, besitzt dieser einen besonderen Stellenwert. Dieser Umstand erschwert es zweifelsohne dem Unternehmer, seinen Betrieb loszulassen.

„Die Schwierigkeit in der Nachfolge besteht auch darin, einen kompetenten und fähigen Nachfolger zu finden. Dies ist nicht immer leicht, da man gewisse Fachkenntnisse und Erfahrungen mitbringen muss, um einen Betrieb erfolgreich führen zu können“, sagt Paul Atzwanger zur Entscheidung des idealen Nachfolgers. „In vielen Fällen ist es auch so, dass die eigenen Familienmitglieder bereits eine andere Laufbahn eingeschlagen haben. Vor allem jene, welche eine erfolgreiche Karriere hinter sich haben, wollen ihren Beruf nur ungern aufgeben und sind somit an einer Übernahme des Familienbetriebes nicht mehr interessiert“, weiß er aus Erfahrungen von anderen Unternehmern. Aus diesem Grund kann es vorkommen, dass jemand den Betrieb übernimmt, der nicht die richtigen Fachkenntnisse und Kompetenzen besitzt, das Unternehmen auf einem positiven Wachstumspfad weiterzuführen. In solchen Fällen kann es vielmehr passieren, dass das Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät. Deshalb ist die Wahl des Nachfolgers sehr wichtig und grundlegend für ein erfolgreiches Fortbestehen eines Unternehmens.

### **Die Rolle der Familie**

„Auch die Familie spielt eine sehr wichtige und nicht zu unterschätzende Rolle in der Planung und Durchführung der Nachfolge, vor allem dann, wenn mehrere potenzielle Nachfolger in der Familie vorhanden sind“, sagt Paul Atzwanger. Hier kann es zu Streitigkeiten innerhalb der Familie kommen, die den Nachfolgeprozess ziemlich belasten. In einigen Fällen kann dies sogar zum Verkauf des Betriebes an Externe führen. Um eine solche Entwicklung zu vermeiden, sollten innerhalb der Familie die Nachfolge sowie auch die finanziellen Aspekte genau abgeklärt werden. Durch die Einbeziehung aller direkt betroffenen Personen können mögliche spätere Streitgründe bereits im Vorfeld vermieden und beseitigt werden.

### **Probleme im Nachfolgeprozess**

„Vielen Unternehmern passiert es, dass sie gewisse Probleme der Nachfolge verdrängen oder nicht wahrnehmen wollen“, erklärt Paul Atzwanger.

ger. Tatsächlich ist es oft so, dass gewisse Schwierigkeiten leichter von externen Personen gesehen werden, als von den Personen, welche unmittelbar im Nachfolgeprozess involviert sind.

Weitere Probleme können auftreten, wenn die Nachfolge nicht niedergeschrieben wird. Dadurch kann es passieren, dass die Kompetenzen und die Verantwortung nicht genau definiert sind und somit keine klare Führungslinie vorgegeben ist. „Vor allem bei mehreren Nachfolgern ist es sehr wichtig, dass die Aufgabengebiete genau definiert werden und es somit klare Zuständigkeiten gibt“, betont Paul Atzwanger. Es ist auf jedem Fall sehr ratsam, den Nachfolgeprozess schriftlich festzuhalten. Eine umfassende, im angelsächsischen Raum als „Family-Corporate-Governance“ bezeichnete, Familienverfassung kann hierzu eine wesentliche Hilfestellung leisten.

„Viele Unternehmer machen den Fehler, die Übergabe zu lange hinaus zu zögern. Das ist meistens weder für den Überlasser, den Nachfolger, noch für den Betrieb vorteilhaft. Dadurch könnte die Entwicklung des Unternehmens gebremst und frischer Schwung des Nachfolgers beeinträchtigt werden“. Paul Atzwanger erklärt, dass viele Unternehmer Angst haben, von ihrem Lebenswerk loszulassen. Um die negativen Folgen des dauernden Aufschiebes der Nachfolge zu vermeiden, sollte dieser Prozess auf jeden Fall rechtzeitig geplant und im Anschluss konsequent durchgeführt werden.

## **Die Rolle der Berater**

„Wichtig ist es, bei einem so komplexen Thema, auch externe Berater unterstützend an seiner Seite zu haben“ – betont Paul Atzwanger – „Dies ist vor allem deshalb wichtig, da außenstehende Personen einen anderen Blickpunkt haben als jene, die direkt betroffen sind. Zudem ist deren Erfahrung, Unabhängigkeit und Expertise sehr wichtig, damit gewisse Fehler vermieden und Probleme bereits im Vorfeld gelöst werden“.



# Case Study: Heidi Felderer

**BAUFIRMA FELDERER**

„Nicht immer muss die Nachfolge genau geplant werden; durch eine gute Ausbildung, Charakter und sicherlich ein wenig Glück, kann dieser Prozess fließend ablaufen“, so beschreibt Heidi Felderer ihre persönliche Erfahrung der Nachfolge.

Die 29-jährige Jungunternehmerin, die seit 2006 die Führung der Baufirma Felderer in St. Pauls übernommen hat, hat eine langjährige Ausbildung hinter sich. Nach der Geometerschule hat sie zwei Jahre an einem technischen EU-Lehrgang im Bereich Hoch- und Tiefbau teilgenommen. Nach erfolgreichem Abschluss des Kurses, hat sie im Jahr 2002 die Staatsprüfung zum Geometer absolviert und anschließend ein Jahr als Maurerin in einem Betrieb gearbeitet. Wenn sie über diese Erfahrung spricht, unterstreicht sie die Wichtigkeit der Anpassung an das Arbeitsumfeld. Im Jahre 2003 wechselte sie in den elterlichen Betrieb.

## **Der Nachfolgeprozess**

Die Nachfolge wurde in diesem Fall nicht ausdrücklich geplant, sondern sie entwickelte sich durch einen fließenden Prozess, der noch nicht vollständig abgeschlossen ist.

Josef Felderer, Vater von Heidi, gründete die Einzelfirma im Jahre 1970 mit einer praxisbezogenen Sichtweise. „Es waren andere Zeiten. Damals gab es nicht einen so großen bürokratischen Aufwand, wie es heute der Fall ist. Mein Vater arbeitete den ganzen Tag auf der Baustelle und erledigte die Büroarbeiten am Abend. Man muss aber sagen, dass er sehr hart gearbeitet hat“, erzählt Heidi mit Stolz und Bewunderung für die Leistung ihres Vaters.

Als sie in den elterlichen Betrieb wechselte, sah sie, dass die Arbeitsmethoden im Büro nicht mehr aktuell und effizient waren. Aus diesem Grund hat sie die Büroarbeiten selbst in die Hand genommen und ist mit der Zeit immer mehr für diesen Bereich zuständig geworden. Der Vater konnte sich somit vollständig auf die Arbeiten auf der Baustelle konzentrieren und auf die gute Arbeit der Tochter im Büro zurückgreifen.

Die Verwaltung wurde durch erhebliche Investitionen auf den neuesten Stand gebracht, und damit begann der Erneuerungsprozess, welchen Heidi als Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft sah. Dies brachte eine Steigerung ihrer Verantwortung im Betrieb mit sich und kennzeichnete den Anfang der Übergabe. Heidi war sich vollkommen bewusst, dass eine optimale Durchführung der Verwaltung einen praktischen Bezug voraussetzt. Deswegen begann sie, die Arbeiten direkt auf den verschiedenen Baustellen zu besichtigen und sich auch vermehrt mit den operativen Aspekten zu beschäftigen.

Der Übernahmeprozess wird voraussichtlich im Laufe des Jahres 2009 abgeschlossen. Nach der Beurteilung verschiedener Nachfolgeformen, hat sich Heidi für die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), mit sich und ihrem Vater als Gesellschafter, entschieden. „Man kann sagen, dass mein Vater in diesen Jahren viel Glück hatte, da sein persönliches Kapital nicht negativ von seiner unternehmerischer Aktivität beeinflusst wurde“. Aus diesem Grund hat sich Heidi für eine Kapitalgesellschaft entschieden, welche eine beschränkte Haftung mit sich bringt und dadurch das Privatvermögen schützt. Der Lebenspartner von Heidi, welcher seit einigen Jahren im Unternehmen beschäftigt ist, könnte als dritter Gesellschafter eingebunden werden. Allerdings müssen die Vor- und Nachteile, sowie der steuerlicher Aspekt dieser Entscheidung noch genauer beurteilt werden.

## **Die Rolle der Familie**

„Wir sind drei Geschwister, aber nur ich hatte Interesse und Voraussetzung für eine Übernahme des Unternehmens“, sagt Heidi, wenn man sie über die familiäre Situation befragt. Dank dieser Gegebenheit ist ein Übergang ohne Streitigkeiten zwischen den Geschwistern möglich. Andererseits fühlte Hei-

di sich fast ein bisschen verpflichtet, den Betrieb zu übernehmen, denn sie war sich bewusst, dass er sonst an Familienexterne verkauft würde. Jetzt im Nachhinein ist sie sich sicher, dass diese Wahl die richtige war, da sie sich voll mit den Betrieb identifizieren kann.

## **Probleme im Nachfolgeprozess**

„Wie gesagt, wurde der Nachfolgeprozess nicht schwarz auf weiß geschrieben“, erzählt Heidi. „Das ist sicher nicht unbedingt vorteilhaft, denn somit war nicht deutlich, wer für was verantwortlich war“. Den Rat, welchen sie anderen geben kann, ist, dass der Übergang der Verantwortungen niedergeschrieben werden sollte, damit die Verteilung der Arbeiten und Kompetenzen genau definiert ist. Ein weiteres Problem, welches häufig bei diesem Prozess auftritt, ist das Loslassen des Seniors. „Für meinen Vater ist es nicht leicht, sein Lebenswerk loszulassen; das kann man sich gut vorstellen, denn er hat das Unternehmen von Null aufgebaut und sehr hart dafür gearbeitet“. Darum erfolgt dieser Übergang Schritt für Schritt in einem längeren Zeitraum, und zudem hat Heidi vorgeschlagen, zusammen mit ihrem Vater eine GmbH zu gründen. „Er will weiterhin im Betrieb bleiben, und ich bin sicherlich nicht dagegen, auch weil ich von seiner Erfahrung profitieren und viel lernen kann. Zum Beispiel müssen wir jetzt ein altes Haus mit alten Gewölben renovieren; er hat das schon hundert Mal gemacht, ich hingegen noch nie. Dies zeigt, wie wichtig mein Vater für mich und den Betrieb ist“.

## **Beziehung zu den Mitarbeitern**

Aktuell sind, neben Heidi und ihrem Vater, acht Mitarbeiter im Betrieb beschäftigt. Mit der Zeit hat Heidi immer mehr Aufgaben übernommen, und die Mitarbeiter haben gemerkt, dass sich etwas im Unternehmen ändert. Folglich haben sie angefangen, sich direkt an Heidi zu wenden und sie als Chefin zu sehen. „Dieser reibungslose Übergang war sicher auch deshalb möglich, da mein Vater ein freundschaftliches Betriebsklima aufgebaut hat. Die Mitarbeiter sind seit vielen Jahren im Betrieb und deshalb auch Kollegen geworden. Da dieser Ansatz immer gut funktioniert hat, will ich

die Spur meines Vaters beibehalten“. Für Heidi ist die Beziehung zu den Mitarbeitern ein sehr wichtiges Anliegen und sollte deshalb aufgebaut und langfristig beibehalten werden. „Jetzt besuche ich die Arbeiter persönlich auf den verschiedenen Baustellen, um zu fragen, ob alles in Ordnung ist und ob sie etwas brauchen. Es sind zwar nur fünf Minuten, aber genau diese machen einen bedeutenden Unterschied aus“.

### **Die Rolle der Berater**

„Eine Gesamtberatung ist auf jeden Fall sehr wichtig, damit man nicht riskiert, einige Aspekte zu vergessen“, so erklärt Heidi die Rolle der Berater im Nachfolgeprozess. „In meinem Fall habe ich den Vorteil, dass ich ein bestimmtes Wissen in den Bereichen Wirtschaft und Management habe. Jedoch gibt es Momente, in denen man die Kompetenz eines Fachmannes braucht. Die Möglichkeit einer Gesamtberatung der Südtiroler Sparkasse, mit einem Gesprächspartner, mit dem der Kunde eine Vertrauensbasis aufbauen kann, ist sicherlich sehr nützlich“.

### **Die Zukunft des Betriebes**

Heidi hat bereits konkrete Pläne für die Zukunft ihres Betriebes. Sie will neue Ideen und Projekte umsetzen, um den Betrieb fit für die Zukunft zu machen. In den nächsten Jahren will sie das Projekt „Wohnungen bauen und verkaufen“ durchführen, wobei sie selbst die Planung übernimmt. Außerdem will sie ein neues Produkt realisieren, welches die Anbietung eines Gesamtkonzeptes betrifft. „Heutzutage haben die Menschen immer weniger Zeit; ich möchte als Ansprechpartner und Vermittler zwischen Kunden und Lieferanten sowie der Bürokratie stehen“, so die Jungunternehmerin. Weiters ist es wichtig, neue Nischen zu suchen, um sich einen bestimmten Marktanteil zu sichern. Ein Beispiel dafür kann die Baubiologie sein. Was das Wachstum betrifft, will Heidi die Größenordnung beibehalten. „Eine Vergrößerung des Betriebes wäre mit zusätzlichen bürokratischen Kosten verbunden. Außerdem möchte ich alles unter Kontrolle und einen Überblick haben!“

## ■ DIE BETRIEBSÜBERGABE UNTER DEM RECHTLICHEN GESICHTSPUNKT

### Übertragungsformen

Es muss vorausgeschickt werden, dass der Betrieb unter dem rechtlichen Gesichtspunkt eine Gesamtheit von aufeinander abgestimmten Gütern des Unternehmers darstellt, welche zum Zwecke der Ausübung der unternehmerischen Tätigkeit dienen. Unter dem wirtschaftlichen Gesichtspunkt setzt sich der Betrieb nicht nur aus einer Gesamtheit unterschiedlicher Güter (Maschinen, Ausstattung, Werkhalle, Büros, Rohstoffe, Patente, u.s.w.), sondern auch aus einer Vielzahl von rechtlichen Aspekten zusammen, wie Betriebsverträge (z.B. mit Lieferanten abgeschlossene Verträge) Verwaltungsermächtigungen, welche für die betriebliche Tätigkeit erforderlich sind, Forderungen oder Schulden, abhängige Arbeitsverträge, Mietverträge für Liegenschaften.

Der Unternehmer muss nicht unbedingt Eigentümer aller betrieblichen Güter sein, sondern es reicht, dass er über die einzelnen betrieblichen Gütern verfügen kann, und zwar auf Grund eines Rechtstitels, der ihm erlaubt, es für die betriebliche Tätigkeit zu nutzen (z.B. könnte er die Werkhalle, in der er seine Tätigkeit ausübt, gemietet haben oder darüber lediglich das Fruchtgenussrecht besitzen und nicht das volle Eigentum). Wenn man also von betrieblichem Eigentum spricht, so darf man nicht von einem Eigentum auf das Gesamte ausgehen, welches vom Eigentum der einzelnen Güter abweicht, sondern einer Inhaberschaft von Rechten, welche die funktionelle und koordinierte Nutzung, sowie die volle Verfügbarkeit von Gütern welche für die Ausübung der betrieblichen Tätigkeit erforderlich ist, ermöglichen. Wenn man dies an Hand eines Beispiels darstellen möchte, so kann man an einen Unternehmer denken, der die Treibstoffverteilung vornimmt, und ausschließlicher Eigentümer des Grundstückes, des Kiosks und der Gemeindeermächtigung für den öffentlichen Vertrieb ist, aber gleichzeitig auch das Recht der Nutzung der Treibstoffpumpen, der Leitungen, der Tanks und der zusätzlichen Ausstat-

tung besitzt, welche einer Erdölgesellschaft gehören. Der Unternehmer ist immer Inhaber eines Betriebes, auch wenn er nicht Eigentümer der Erdölgesellschaftsgüter ist, welche ihm diese Gesellschaft zur Ausübung der betrieblichen Tätigkeit zur Verfügung gestellt hat.

Der Betrieb kann in Form eines Einzel – oder Gesellschaftsunternehmens (Personen- oder Kapitalgesellschaft) geführt werden.

Der Betrieb kann mittels eines entgeltlichen oder unentgeltlichen Rechtsaktes unter Lebenden oder bei „mortis causa“ vorgenommen werden, wie im übrigen auch bei einer gesetzlichen oder testamentarischen Erbschaft. Im Falle einer Übertragung unter Lebenden kann der Betrieb Gegenstand verschiedener Rechtsgeschäfte oder -handlungen sein, (Kaufvertrag, Einbringung in eine Gesellschaft, Schenkung, Teilung, Familienvertrag, Trust) und auf diesen können dingliche Rechte (Fruchtgenussrecht) oder persönliche Nutzungsrechte zu Gunsten Dritter (Pachtvertrag) bestehen, welche als Zielsetzung die zeitweilige Übertragung derselben haben. Erfolgt die Übertragung mittels „mortis causa“, kann der Betrieb per Testament an den Erben oder an den Vermächtnisnehmer oder, sofern der Unternehmer nicht testamentarisch darüber verfügt hat, in Form der gesetzlichen Erbfolge, wie vom ZGB vorgesehen, übertragen werden.

## **Übertragung des Betriebes unter Lebenden**

Der Unternehmer kann Rechtshandlungen vornehmen, welche den Betrieb in seiner Gesamtheit oder einzelne Güter, die Teil des Betriebes sind, zum Gegenstand haben. Nur jene, welche den gesamten Komplex zum Gegenstand haben, unterliegen – auch unter dem steuerrechtlichen Gesichtspunkt – den Bestimmungen der Übertragung von Betrieben, während die Übertragung einzelner Güter – auch unter dem steuerrechtlichen Gesichtspunkt – den Bestimmungen unterliegen, denen die oben genannten Gütern unterworfen sind. So unterliegt beispielsweise der Verkauf einer Werkshalle unter dem rechtlichen bzw. steuerrechtlichen Gesichtspunkt den Bestimmungen, welche sich auf die Übertragung von unbeweglichen Gütern beziehen. Im übrigen wird darauf hingewiesen,

dass es im Ermessen des Unternehmers als Eigentümer des Betriebes liegt, Änderungen des Betriebsbestandes vorzunehmen, oder einige Güter des Betriebes in Zusammenhang mit der Veräußerung des Gesamten auszuschließen. Daher erlaubt die geltende Gesetzgebung den Parteien, die Zusammensetzung des zu übertragenden Betriebes frei festzulegen. Die einzige Einschränkung besteht darin, dass der Käufer eine Gesamtheit von Gütern erwirbt, welche eine effektive betriebliche Tätigkeit ermöglichen. Sofern die Parteien nicht anderes vereinbaren, geht man davon aus, dass sämtliche Güter, welche der betrieblichen Organisation angehören, als betriebliche Güter angesehen werden müssen. Außerdem werden diese Güter mit den gleichen Rechten, wie bisher vom Unternehmer ausgeübt, übertragen, es sei denn, es wurde anderweitig verfügt. Dies bedeutet, dass wenn beispielsweise ein Gut mit einer Hypothek belastet ist, welche mit einem Darlehensvertrag begründet wurde, das Gut mit derselben Belastung erworben wird, es sei denn, dass die Parteien übereinkommen, dass der Verkäufer das Darlehen tilgt und bei der Bank die Löschung der Hypothek beantragt.

Ebenso ist nicht nur die Übertragung eines ganzen Betriebes, sondern auch die Übertragung eines einzelnen Betriebszweiges möglich, und zwar eines genau abgegrenzten Betriebszweiges, welcher mit einer Organisationsstruktur ausgestattet ist. Dabei finden jene rechtliche Bestimmungen Anwendung, welche für die Übertragung eines ganzen Betriebes zur Anwendung kommen. Dies deshalb, weil ein Betrieb sich aus mehreren Betriebszweigen zusammensetzen kann, welche nach den jeweiligen ausgeübten Tätigkeiten, aus wirtschaftlichen oder buchhalterischen Gründen, getrennt organisiert und geleitet werden, obwohl sie vermögensrechtlich einem einzigen Unternehmer gehören. So könnte beispielsweise der Unternehmer, welcher im Bereich der Herstellung und der Vertrieb von Tanks tätig ist, entscheiden, in Zukunft nur mehr in einem der beiden Bereiche tätig zu sein und den anderen Erwerbszweig einem Dritten, der ein Außenstehender oder ein Familienangehöriger sein kann, zu veräußern.

## Entgeltliche Übertragung

Will man mit der entgeltlichen Übertragung beginnen, so muß darauf hingewiesen werden, dass vor der eigentlichen Übertragung, zwischen dem gegenwärtigen und zukünftigen Eigentümer normalerweise eine Verhandlungsphase vorausgeht.

Um diesen Verhandlungen eine rechtliche Bedeutung anzuerkennen kann – wie üblich bei der Übertragung von Immobilien – ein Vorkaufsvertrag für den Betrieb abgeschlossen werden. Dieses Rechtsinstitut macht es den Parteien möglich, sich gegenseitig abzusichern, indem etwaige Anzahlungen oder Bestätigungsanzahlungen getätigt werden. Außerdem wird auf diese Weise dem Verkäufer vor Abschluss des endgültigen Kaufvertrages die Möglichkeit verschafft, den Bestand des Betriebes zu überprüfen sowie sich die nötigen finanziellen Mittel für den Erwerb zu verschaffen (indem bei der Bank ein Kredit aufgenommen wird). Der Vorkaufsvertrag verschafft dem Käufer und dem Verkäufer die Möglichkeit einer besonderen Vollstreckung, falls eine der beiden Parteien dem Vorkaufsvertrag nicht freiwillig Folge leisten will. Sofern sich die verkauf- oder kaufversprechende Partei weigert, den endgültigen Kaufvertrag abzuschließen, kann sich die am Vertragsabschluss interessierte Partei an die Gerichtsverwaltung wenden, damit diese die im Vorkaufsvertrag enthaltenen Verpflichtungen umsetzt.

Beim Verkauf des Betriebes oder eines Betriebszweiges (nachfolgend werde ich aus Verständnisgründen nur mehr von Betrieb sprechen, was nicht ausschließen sollte, dass ich mich auch auf den Betriebszweig beziehe) kommen die Parteien über die Zusammensetzung des zu übertragenden Betriebes überein und legen den Gegenwert fest, den der Käufer an den Verkäufer zu entrichten hat und der aufgrund des Wertes des Betriebes samt Firmenwert festgelegt wird.

Es wird darauf hingewiesen, dass im Falle der Übertragung eines Familienbetriebes den mitarbeitenden Familienmitgliedern gemäß ZGB ein Vorkaufsrecht eingeräumt werden muss. Der Unternehmer muss also in angemessener Form den Veräußerungsvorschlag den mitarbeitenden Fa-

milienangehörigen mitteilen, wobei der Erhalt zugesichert werden muss (eine dieser Formen könnte die Übermittlung als Einschreiben sein). Dabei müssen die wesentlichen Elemente der Abmachung, die vertraglichen Bedingungen und der Preis präzisiert werden. Letztere haben dann zwei Monate ab Erhalt der Mitteilung ihr Vorkaufsrecht geltend zu machen. Sofern der Unternehmer diese Mitteilung nicht an die oben genannten Familienangehörigen vornimmt, können diese ihr Vorkaufsrecht auch gegenüber Dritte geltend machen.

Der Betrieb, sofern die Parteien nichts anderes vereinbaren, muss dem Käufer in jenem Zustand übertragen werden, in dem er sich zum Zeitpunkt der Veräußerung befindet. Dies bedeutet, dass der Verkäufer die notwendige Sicherheit abgeben muss, dass der Betrieb für die Ausübung des Betriebszweckes geeignet ist.

Der veräußernde Unternehmer muss für die Zeitdauer von fünf Jahren ab der Betriebsveräußerung, von der Ausübung einer neuen Tätigkeit absehen, welche die Kundschaft des bisherigen Betriebes abwerben könnte. Dieses Wettbewerbsverbot ermöglicht dem Käufer, sich im Markt einzuarbeiten, ohne, dass der bisherige Eigentümer ihm einen Schaden zufügen könnte und somit dieser den Betriebswert, den er bezahlt hat, verlieren könnte. Dies ist bei der Veräußerung eines Betriebszweiges nicht der Fall, sondern nur bei der Veräußerung von ganzen Betrieben. Außerdem bezieht sich dieses Verbot nur auf Betriebe, welche eine Handelstätigkeit ausüben. Wenn es sich hingegen um einen landwirtschaftlichen Betrieb handelt, so findet dieses Verbot nur in Bezug auf die mit der Landwirtschaft verbundenen Tätigkeit Anwendung und nur dann, wenn eine Abwerbung der Kundschaft möglich ist.

Um die Verletzung dieses Verbotes zu überprüfen, genügt es, dass die neue ausgeübte Tätigkeit des veräußernden Unternehmers geeignet ist, die Kundschaft des Betriebes abzuwerben. Daher ist also die Entstehung des tatsächlichen Schadens und einer effektiv bestehenden Konkurrenz nicht erforderlich. Selbstverständlich hat der Käufer im Falle der Verletzung dieses Verbotes ein Recht auf Schadenersatz und in schwerwie-

genden Fällen auch Anrecht auf Auflösung des Vertrages, welcher die Übertragung des Betriebes zum Gegenstand hat.

Die Vertragsparteien können bei Abschluss des Kaufvertrages dieses Verbot ausschließen, beschränken oder sogar ausweiten. In der Regel kann dies für die Höchstdauer von fünf Jahren festgesetzt werden. Dieses Verbot erlischt üblicherweise mit dem Ableben des Veräußerers und wird nicht auf seine Erben übertragen, es sei denn, dass diese aufgrund ihrer Bekanntheit und Ansehens in der Lage sind, eine Konkurrenzfähigkeit auszuüben.

In Folge der Betriebsübertragung, sofern nicht anderweitig vereinbart, tritt in den für die Ausübung der Betriebstätigkeit abgeschlossenen Verträgen der Käufer in die Rechtsposition des Verkäufers ein, sofern diese Verträge nicht personenbezogen sind.

Dies bedeutet beispielsweise, dass bei Veräußerung eines Gastbetriebes der Käufer in den mit den Lieferanten abgeschlossenen Vertragsverhältnissen eintritt (Getränke, Lebensmittel, Konsumgüter u.s.w.).

Wurden Verträge mit der öffentlichen Verwaltung abgeschlossen, so wird diese die Voraussetzungen des Käufer überprüfen und entscheiden, ob das Vertragsverhältnis weiter beibehalten wird. Dies könnte der Fall sein, wenn der Betrieb einen öffentlichen Wettbewerb gewonnen hat, der gewisse Voraussetzungen erfordert.

Es muss auch darauf hingewiesen werden, dass Dritte bzw. jene Personen, die mit dem veräußernden Unternehmer einen Vertrag abgeschlossen haben, auf jeden Fall binnen drei Monaten ab der Mitteilung der Übertragung, und immer vorausgeschickt, dass ein rechtfertigender Grund vorliegt, vom Vertrag zurücktreten können.

Bezüglich der Betriebsforderungen muss gesagt werden, dass diese automatisch mit der Übertragung auf den Käufer übergehen, welcher zum Zeitpunkt der Übertragung als einziges passives Rechtssubjekt in Frage kommt.

Dies bedeutet, dass wenn der Betrieb eine Warenforderung gegenüber einem Lieferanten hat, der Käufer das Anrecht auf diese Forderung hat, während der Verkäufer diesbezüglich keinerlei Rechte mehr besitzt.

Ein besonderes Augenmerk muss auf die Arbeitsverträge gelegt werden. Das Arbeitsverhältnis bleibt mit dem Käufer weiter bestehen und der Arbeiter behält alle bisherigen Rechte. Dies bedeutet, dass wenn der Vater (die Mutter) seinem (ihrem) Sohn den Betrieb überträgt, dieser nicht nach Gutdünken die Mitarbeiter entlassen darf.

Was die Schulden betrifft, so werden diese automatisch mit der Veräußerung des Betriebes übertragen, aber der Veräußerer ist nicht von der Begleichung jener Schulden befreit, welche vor der Übertragung angefallen sind, es sei den, dass die Gläubiger dem zugestimmt haben. Die Gläubiger können auf jeden Fall die Begleichung vom Verkäufer als auch vom Käufer einfordern, da diese gesamtschuldnerisch haften. Auch wenn sich die Parteien einigen, kann der Gläubiger die Zahlung von beiden einfordern.

Schließlich kann die Übertragung des Betriebes mittels privater Urkunde mit beglaubigter notarieller Unterschrift oder mittels öffentlicher Urkunde durch den Notar vorgenommen werden, wobei letzterer die Eintragung im Handelsregister vornehmen muss.

Bei der Übertragung des Betriebes kann – außer der üblichen Übertragung mittels Kaufvertrages – auch ein Ratenkauf mit Eigentumsvorbehalt vereinbart werden.

Diese Übertragungsform zeichnet sich dadurch aus, dass der Betrieb dem Käufer sofort übertragen wird, dieser das Eigentum aber erst mit der Zahlung der letzten Rate erwirbt. Dies ermöglicht beispielsweise dem Käufer entgegenzukommen, der vorübergehend nicht über die für den Erwerb erforderlichen Mittel verfügt, und somit die Möglichkeit hat, den Preis in Raten zu entrichten bis die ganze Forderung des Verkäufers beglichen ist. Letzterer ist somit abgesichert, da er bis zur vollständigen Begleichung der Forderung Eigentümer des Betriebes bleibt.

Kommt der Käufer seiner Zahlung nicht nach, kann die Auflösung des Vertrages und die Rückgabe des Betriebes eingefordert werden. Es wird darauf verwiesen, dass im Zeitraum zwischen der Unterzeichnung des Kaufvertrages und der Auflösung desselben wegen Nichterfüllung der

Zahlung des Ratenpreises, die vom Käufer verursachten Schulden weiterhin auf ihn lasten.

Eine weitere Übertragungsmöglichkeit besteht darin, dass man den Betrieb in eine Gesellschaft einbringt, welche eine Personen- oder eine Kapitalgesellschaft sein kann. In diesem Fall verliert der Einbringer des Betriebes das Eigentum, welches nunmehr der Gesellschaft gehört. Als Gegenleistung erwirbt er eine Beteiligung am Gesellschaftskapital. Auf diese Weise bleibt er – wenn auch in anderer Form – Eigentümer des Betriebes, aber er kann aufgrund der Abtretung der Beteiligungsanteile der Gesellschaft an die Kinder, an Verwandte oder an außenstehende Dritte, keinerlei Rechte auf derselben mehr ausüben.

Selbstverständlich könnte dies ein ausgezeichnetes Instrument für den Unternehmer (Vater/Mutter) sein, der beispielsweise mehrere Kinder hat und den Betrieb an alle übertragen möchte, ohne ein Miteigentumsrecht auf diesen zu begründen, um alle damit verbundenen möglichen Problemen zu vermeiden, wenn die Kinder – einmal Eigentümer des Betriebes geworden – anfangen würden, zu streiten. Nachdem er den Betrieb in eine Gesellschaft eingebracht hat, könnte er die Beteiligung an der Gesellschaft in gleichen Teilen auf die Kinder übertragen. Damit bestünde für ihn die Möglichkeit, seine Erbschaft bereits vor seinem Ableben zu regeln. Oder er könnte auch in zeitlicher Folge die Anteile an die Kinder abtreten, in dem er ihr Eintreten in die Betriebstätigkeit schrittweise vornimmt, gleichzeitig aber eine Kontrolle darüber hat, bis er der Auffassung ist, dass die Kinder für die Übernahme des Betriebes gerüstet sind.

### **Unentgeltliche Übertragung**

Der Betrieb kann auch mittels Schenkungsvertrag übertragen werden. Bei der Schenkung werden alle gesetzliche Bestimmungen und Einschränkungen angewandt, welche vorher in Zusammenhang mit der entgeltlichen Abtretung erwähnt wurden.

Der größte Unterschied zwischen einer entgeltlichen und unentgeltlichen Abtretung besteht darin, dass bei der letzteren kein Preis für die Übertra-

gung des Betriebes bezahlt wird und somit der Unternehmer – mit der Absicht der Bereicherung und ohne Gegenleistung einzufordern – entscheidet, eine oder mehrere Personen an seiner Stelle an die Spitze des Betriebes einzusetzen. Dies ist sicherlich ein nützliches Instrument, wenn der Vater (oder die Mutter) entscheidet, seinen (ihren) Sohn/seiner (ihrer) Tochter die Führung des Betriebes zu übertragen.

Mit der Schenkung zieht der Unternehmer (Vater/Mutter) den Generationenwechsel im eigenen Betrieb vor, ohne dass dabei der Sohn (die Tochter) das Ableben desselben abwarten muss. Die Schenkung ist somit nichts anderes als eine Vorziehung der Erbschaft „mortis causa“.

Wenn jedoch der Unternehmer (Vater/Mutter) vorzeitig und zu Lebzeiten seine Nachfolge im Betrieb regeln will, aber solange er lebt oder es für angemessen erachtet die Leitung des Betriebes nicht abzutreten will, so kann er darüber entscheiden den Betrieb dem bevorzugten Erben zu schenken, indem er sich ganz oder teilweise das Fruchtgenussrecht vorbehält. In diesem Fall überträgt er seinem Erben das nackte Eigentum des Betriebes, ohne dabei die Kontrolle über denselben zu verlieren. Wie gesagt, hat der schenkende Unternehmer die Möglichkeit zu entscheiden, ob er sich die vollständige Leitung des Betriebes vorbehält oder diese mit dem ihm nachfolgenden Sohn teilen möchte. Letztere Möglichkeit hat den Vorteil, dass er nicht sofort die Kontrolle über den Betrieb verliert, sondern den Erben schrittweise einführen kann, indem er weiterhin zusammen mit dem Erben den Betrieb leitet und den genauen Zeitpunkt der Übergabe wählen kann. Oft will der Unternehmer (Vater/Mutter) in seiner Eigenschaft als Unternehmer den Betrieb auf den Sohn übertragen, bei gleichzeitiger Feststellung, dass der Nachfolger die Fähigkeiten und Kenntnisse aufweist, um den Betrieb weiterführen zu können. Letztere Möglichkeit schafft somit den Vorteil, dass beide Zielsetzungen verwirklicht werden können.

Die Schenkung eines Betriebes schafft somit für die familiäre Übertragung eines Betriebes eine Reihe von Vorteilen; sie weist allerdings auch Nachteile auf, welche nachfolgend genauer erläutert werden.

Keinerlei Schwierigkeiten dürften auftreten, wenn der Unternehmer (Vater/Mutter) nur ein Kind hat und sein persönliches Vermögen ausreichend ist, um die erbschaftlichen Ansprüche des Ehegatten zufrieden zu stellen, welchem ein Anteil auf die Erbschaft zusteht.

Sofern der Vater (Mutter) neben dem Betrieb ausreichend Liegenschaften oder Geldvermögen besitzt, welche ausreichen, die Ansprüche des Ehegatten zufrieden zu stellen, so kann dieser unbesorgt den Betrieb seinem Sohn schenken.

Schwierigkeiten treten hingegen auf, wenn der Unternehmer mehrere Kinder hat und er den Betrieb einem einzigen seiner Kinder übertragen möchte oder nicht ausreichend Vermögen hat, welches ausreicht, um die erbschaftlichen Ansprüche seiner Erben zu befriedigen.

Die Schenkung des Betriebes, wie jede andere Form von Schenkung, ist der Angleichung unterworfen. Dies bedeutet, dass wenn im Augenblick, in dem der Unternehmer stirbt, nachdem er den Betrieb nur einem Kind geschenkt hat, weitere Kinder da sind und er kein ausreichendes Vermögen hinterlässt, der Nachfolger im Betrieb zum Zeitpunkt der Erbschaftseröffnung verpflichtet ist, das zu Lebzeiten vom Erblasser erhaltene Vermögen in die Erbmasse einzubringen. Der Sohn könnte sich also gezwungen sehen, den Betrieb mit den anderen Erben zu teilen, mit all den damit verbundenen möglichen Schwierigkeiten. Dies alles gegen den Willen des Unternehmers (Vater/Mutter), der/die beabsichtigt hatte, einen bestimmten Sohn für die Nachfolge des Betriebes zu bestellen.

Um dieser Schwierigkeit entgegenzuwirken, hat nunmehr der Gesetzgeber ein neues Instrument, und zwar den so genannten Familienvertrag vorgesehen. Mit diesem Vertrag, welcher zu Lebzeiten des Unternehmers abgeschlossen wird, gibt man dem Vater/der Mutter, als Unternehmer, die Möglichkeit die Nachfolge des eigenen Kindes im Betrieb – mit Ausnahme der Zustimmung der anderen Kinder und des Ehegatten – zu regeln, ohne dass nach seinem Ableben sein Willen beschnitten wird. Dies wird – in detaillierter Form – unter Kapitel VI dieses Bandes behandelt.

## Betriebsübergabe „mortis causa“

Nachdem wir die Betriebsnachfolge unter Lebenden behandelt haben, gehen wir nun auf die Betriebsübergabe von Todes wegen über.

Vorerst muss einmal abgeklärt werden, ob der Betrieb in Form eines Einzelbetriebes oder einer Gesellschaft geführt wurde. Dies weil im ersten Fall, sobald der Unternehmer verstorben ist, der gesamte Betrieb in seiner Gesamtheit in die Erbmasse fällt, während im letzten Fall, da der Betrieb der Gesellschaft gehört, nicht der Betrieb als solches, sondern die Gesellschaftsbeteiligung des Verstorbenen, welcher die Gesellschaft leitete, zur Erbmasse zählt.

Nach dieser einleitenden Präzisierung, sofern der Unternehmer nicht zu Lebzeiten entscheidet den Betrieb – mit den vorhin geschilderten Modalitäten – zu übertragen, so erfolgt die Übertragung zum Zeitpunkt seines Ablebens. Die Übertragung kann per Gesetz oder per Testament des Unternehmers erfolgen. Es hängt also vom Willen des Unternehmers ab, ob er das Schicksal des Betriebes mittels eines Testamentes besiegeln möchte. Sofern er nicht mittels Testament über das Schicksal des Betriebes verfügt, so gilt die gesetzliche Erbfolge.

Wenn der Betrieb mittels „mortis causa“ übertragen wird, unabhängig ob ein Testament vorliegt oder nicht, ist von den zur Erbschaft berufenen innerhalb eines Jahres seit Ableben des Verstorbenen eine Erbschaftsmeldung bei der Agentur für Einnahmen, in dem der Verstorbene zuletzt seinen Wohnsitz hatte, vorzulegen. Diese Erfüllung ist vom Gesetz vorgeschrieben und kann von jedem zur Erbschaft berufenen vorgenommen werden was nicht gleichzeitig die Annahme der Erbschaft bedeutet. Nachdem die Erbschaftsmeldung eingereicht worden ist, sorgt die Agentur für Einnahmen für die genaue Ermittlung der von den Erben geschuldeten Steuern, welche – nachdem sie diese mitgeteilt bekommen haben – für deren Einzahlung Sorge zu tragen haben.

Die Übertragung des Betriebsgutes „mortis causa“ ist nicht im Handelsregister eintragungspflichtig. Hingegen ist die Übertragung unter Lebenden immer eintragungspflichtig. Selbstverständlich muss dann jener

Erbe, welcher den Betrieb übernimmt, die Eintragung – wie vom ZGB vorgesehen – vornehmen nachdem er eine eigene Steuernummer beantragt hat.

### **Übertragung in Falle des Fehlens eines Testamentes**

Bei der gesetzlichen Nachfolge wird der Betrieb Teil der Erbmasse, was zur Folge hat, dass die Erben Miteigentümer werden. Dies ist dann der Fall, wenn der Verstorbene Ehegatte und Kinder hinterlässt. Wenn hingegen lediglich ein einziger Erbe vorhanden ist, ergibt sich keine Miteigentumsgemeinschaft.

Wenn also der Unternehmer (Vater/Mutter) lediglich ein Kind hinterlässt, wird dieser in die aktiven und passiven Vermögensverhältnisse des Verstorbenen eintreten und somit alleiniger Eigentümer des Betriebes. Wenn es sich hingegen um mehrere Erben handelt, so wird die Situation sicherlich komplexer, da diese Anteilseigentümer des Betriebes werden. Die Erbengemeinschaft, in die auch der Betrieb einfließt, kann aufgelöst werden, wenn ein notarieller Teilungsvertrag abgefasst wird oder mittels eines Gerichtsurteiles, falls sich die Erben nicht einigen konnten. Mit einem solchen Vertrag kann der Betrieb, immer mit dem Einverständnis aller Erben, einem Erben zuerkannt werden, der in der Folge eine eigene Steuernummer beantragt und die Eintragung des Betriebes als Einzelunternehmen in das Handelsregister vornimmt, und somit alleine die Führung des elterlichen Betriebes übernimmt.

Wenn die Erben hingegen die Betriebstätigkeit gemeinsam vornehmen möchten, ist es erforderlich, dass sie ihre Gemeinschaftsanteile am Betrieb in eine Personen- oder Kapitalgesellschaft umwandeln. Dazu ist ein notarieller Vertrag erforderlich, der die gemeinschaftlichen Anteile am Betrieb in Gesellschaftsanteile umwandelt, welcher vom Notar in das Handelsverzeichnis eingetragen wird. Dies bedeutet, dass der Betrieb in einer Gesellschaft enthalten ist, von denen die einzelnen Erben einen gleichwertigen Anteil erhalten. Als Beispiel kann hier ein Erbfall eines Gastbetriebes (auch einer Pension, einer Garni, u.s.w.) genannt werden,

der in Form eines Einzelunternehmens vom Unternehmer (Vater/Mutter) geführt wurde: Die Kinder welche laut gesetzlicher Erbfolge zu gleichen Teilen dem Vater/der Mutter folgen und den Betrieb gemeinsam weiterführen möchten, führen diesen in Form einer Gesellschaft.

### **Bei Vorliegen eines Testaments**

Falls der Unternehmer ausdrücklich die Betriebsübergabe regeln möchte, so kann er dies mittels Testament vornehmen, indem er jenen Erben anführt, der ihm folgen soll.

Der Unternehmer kann die verschiedensten Formen von Testamenten wählen, welche vom Gesetzgeber vorgesehen sind, um anzugeben, wer sein (oder seine) Nachfolger in der Führung des Betriebes sein sollen.

Die Zuerkennung des Betriebes kann bei Abfassung des Testamentes in zwei unterschiedlichen Formen vorgenommen werden, welche bei Erbschaftseröffnung eine Erbgemeinschaft ausschließen.

Diese beiden Formen sind die testamentarische Erbteilung sowie das Betriebsvermächtnis.

Erstere ist nichts anderes als die Teilung des eigenen Vermögens, welche bereits vom Unternehmer vorgenommen wurde und in seinem Testament niedergeschrieben ist. Mit diesem Instrument kann der Unternehmer bereits entscheiden, wie die Erbschaft unter den Erben aufzuteilen ist. Dabei wird von Anfang an entschieden, an wen – im Falle seines Ablebens – der Betrieb einzig und allein übertragen werden soll.

Der Erbe (die Erben) des Betriebes werden somit in alle aktiven und passiven Rechts- und Vertragsverhältnisse des Unternehmers eintreten, wie im übrigen bereits im Zusammenhang mit der entgeltlichen Übertragung des Betriebes gesehen.

Wenn beispielsweise der Unternehmer (Vater/Mutter) außer dem Betrieb auch andere Güter besitzt (eine Wohnung, Geld, Aktien, u.s.w.), kann mit der Teilung, welche per Testament vorgenommen wurde, entschieden werden, den Betrieb an einem Sohn zu übertragen, der die hierfür erforderlichen Fähigkeiten besitzt, und die übrigen Güter den anderen Kindern

zu übertragen, sodass die Erbschaft gleichmäßig aufgeteilt ist. Damit würde der Betrieb von seinem bevorzugten Erben geführt werden. Dies hat zur Folge, dass sich nicht eine Miteigentumsgemeinschaft des Betriebes ergeben würde, welche im Falle der Uneinigkeit unter den Erben zu einem Stillstand des Betriebes führen könnte. Um dies zu verhindern, ist es zweckmäßig über den Betrieb per Testament zu verfügen.

In diesem Fall ist der Erbe, welcher dazu bestimmt ist, die Nachfolge im Betrieb anzutreten, gleichzeitig auch Universalerbe des Unternehmers. Sofern der Unternehmer nicht die gesetzlichen Erben (Ehegatte und Kinder) als Nachfolger im Betrieb bestellen möchte, sondern einen Dritten oder Verwandte, welche nicht gesetzliche Erben sind (Cousins, Brüder), und nicht möchte, dass diese zusammen mit seinen Familienangehörigen erben, so kann er sich des Betriebsvermögens bedienen.

Das Vermächtnis ist eine Zuerkennung, welche mittels Testament vorgenommen wird, und dem Unternehmer ermöglicht, eine von ihm bevorzugte Person für die Nachfolge des Betriebes zu bestellen, ohne dass diese Erbe seines übrigen Vermögens wird.

In diesem Fall wird im Testament ausdrücklich angeführt, dass der Betrieb dem Nachfolger als Vermächtnis übertragen wird. Die so bestellte Person, tritt in die vom Unternehmer unterzeichneten Verträge zur Führung des Unternehmens ein, mit Ausnahme jener, welche der Testamentgeber ausschließt, und ebenso in die aktive Positionen (Forderungen).

Besondere Aufmerksamkeit gebühren den Passivbeständen und somit den Schulden, welche, sofern nicht ausdrücklich dem Vermächtnisnehmer angelastet, ausschließlich zu gleichen Teilen den Erben auferlegt werden.

So könnte beispielsweise ein Vater, der keinen der Kinder und auch nicht den Ehegatten für fähig ansieht, den Betrieb zu führen, diesen an einem Enkel überlassen, der die hierfür erforderlichen Fähigkeiten besitzt, der aber nicht Erbe werden sollte; mit Hilfe des Vermächtnisses könnte er den Betrieb seinem Enkel übertragen, während das restliche Vermögen an die Kinder und an die Frau geht.

## Steuerrechtliche Aspekte

In diesem Abschnitt werden alle bisherigen Arten unter dem Gesichtspunkt der indirekten Steuern betrachtet, während jene der direkten im folgenden Kapitel behandelt werden.

### Die entgeltliche Übertagung und die Einbringung eines Betriebes in eine Gesellschaft

Die Übertragung eines Betriebes oder eines Betriebszweiges wird unter dem steuerrechtlichen Gesichtspunkt nicht als Abtretung von Gütern behandelt und ist somit nicht der M.w.St. unterworfen. Dies bedeutet, dass die Übertragung der Registergebühr unterworfen ist, mit unterschiedlichen Prozentsätzen je nach Rechtsnatur der Güter, welche das Nettovermögen des Betriebes darstellen, sowie der Hypothekar – und Katastergebühr, sofern im Betrieb auch Liegenschaften enthalten sind.

Die Zahlung der indirekten Steuern, welche infolge der Übertragung anfallen, werden zum Zeitpunkt des Abschlusses des Kaufvertrages vom Erwerber direkt an den Notar gezahlt, der binnen zwanzig Tagen ab Unterzeichnung der Urkunde die Einzahlung tätigt und den Vertrag bei der Agentur für Einnahmen vornimmt.

Die Steuerbemessungsgrundlage ergibt sich aus dem geläufigen Marktpreis des Betriebes, der vom vereinbarten Preis abweichen kann. Üblicherweise ist die Übertragung eines Betriebes dem Prozentsatz von 3% unterworfen, es sei denn, dass sich der Betrieb aus Gütern zusammensetzt, welche anderen Steuersätzen unterliegen. Wenn beispielsweise zusammen mit dem Betrieb landwirtschaftliche Grundstücke übertragen werden, muss eine Registergebühr auf deren Wert in Höhe von 15% entrichtet werden, während für alle übrigen im Betrieb enthaltenen Güter (Büros, Werkhallen, für die Tätigkeit vorgesehene Räumlichkeiten, Garagen) eine Registergebühr in Höhe von 7% auf deren Wert anfällt, die vom Verkäufer zu entrichten sind. Bei der Übertagung von landwirtschaftlichen Grundstücken muss weiteres, falls das Grundstück dem Grundbuchssystem unterworfen ist, eine Hypothekargebühr in Höhe von 2% auf den Wert des Grundstückes

entrichtet werden. Wenn das Grundstück dem Immobilienregistersystem unterworfen ist, muss außer der Hypothekengebühr auch eine Katastergebühr in Höhe von 1% entrichtet werden. Bei der Übertragung von anderen unbeweglichen Gütern, muss immer sowohl die Hypothekengebühr in Höhe von 2%, als auch die Katastergebühr in Höhe von 1% entrichtet werden.

Wenn also jemand einen Betrieb erwirbt, welcher eine Werkhalle einschließt, so muß er eine Registergebühr in Höhe von 3% auf den geläufigen Wert des Betriebes entrichten und eine weitere diesbezügliche Registergebühr in Höhe von 7%, eine Hypothekengebühr in Höhe von 2% und eine Katastergebühr von 1% auf den Wert der Werkhalle entrichten.

Was die Einbringung von Betrieben oder von Betriebszweigen in Gesellschaften betrifft, so ist auch diese von der M.w.St. befreit und unterliegt der fixen Registergebühr in Höhe von 168,00 Euro und nicht im Verhältnis zum Wert des Betriebes. Wenn aber im Betrieb unbewegliche Güter (landwirtschaftliche Grundstücke, Büros, Garagen oder Werkhallen) enthalten sind, wird neben der fixen Registergebühr, auch eine fixe Hypothekar- und Katastergebühr eingefordert.

Wenn wir auf das vorherige Beispiel zurückgreifen, in dem der Betrieb in einer zu gründenden oder bereits bestehenden Gesellschaft eingebracht wird, so muss an die Agentur für Einnahmen eine fixe Registergebühr in Höhe von Euro 168,00 und eine weitere fixe Hypothekar- und Katastergebühr entrichtet werden.

### **Unentgeltliche Übertragung und Erbfolge „mortis causa“**

Beide sind ebenfalls nicht der M.w.St., aber der Erbschafts- und Schenkungssteuer unterworfen. Auch in diesem Fall sind sie immer – wie bereits ausführlich erläutert und in der gleichen Höhe – der Hypothekar- und Katastergebühr unterworfen, sofern im Betrieb Liegenschaften enthalten sind. Für beide ist eine Befreiung von der Erbschafts- und Schenkungssteuer vorgesehen, wenn die Führung des Betriebes von den Erben für eine Zeit von fünf Jahren seit der Übertragung fortgesetzt wird; dies unabhängig, ob unentgeltlich oder „mortis causa“. Dies bedeutet, dass wenn beispielswei-

se im Betrieb ein Sohn nachfolgt, und dieser für den Zeitraum von mindestens fünf Jahren den Betrieb weiter führt, braucht er keine Erbschafts- oder Schenkungssteuer der Agentur für Einnahmen zu entrichten. Wenn aber auch Liegenschaften vorhanden sind, so muss er lediglich die Hypothekar- und Katasterg Gebühr entrichten. Eine weitere Befreiung liegt auch dann vor, wenn bei Übertragung „mortis causa“ eines landwirtschaftlichen Betriebes, die Vorfahren und die Nachfahren bis zum 3. Grad des landwirtschaftlichen Unternehmers, welche Direktbebauer oder landwirtschaftliche Unternehmer sind, sich verpflichten, die landwirtschaftlichen Flächen für den Zeitraum von mindestens sechs Jahren weiter zu bebauen und zu bewirtschaften.

Mit Ausnahme dieser beiden Fälle, ist die Erbschafts- und Schenkungssteuer mit der hier in Folge vorgesehenen Höhe und Formen fällig:

Es muss vorausgeschickt werden, dass für die engeren Verwandten und für Invaliden ein Freibetrag zu berücksichtigen ist, ehe diese Steuer zur Anwendung kommt. Dies bedeutet, dass diese von der Steuer befreit sind, sofern eine gewisse vom Gesetz vorgesehene Werthöhe nicht überschritten wird. Sofern der Erbe Ehegatte oder Verwandter in direkter Linie (Eltern, Söhne, Enkel) ist, ist ein Freibetrag in Höhe von einer Million Euro vorgesehen. Wird diese Höhe überschritten, wird auf die Differenz ein Prozentsatz in Höhe von 4% angewandt. Wenn also der Sohn ein Betrieb erbt, der einen Wert von 1,5 Millionen aufweist, so muss er lediglich auf die Differenz von 500.000 eine Steuer in Höhe von 4% Prozent entrichten, während er für die restliche Million nichts zahlen muss. Für Brüder und Schwestern ist ein Freibetrag in Höhe von einhunderttausend Euro vorgesehen, und darüber hinaus kommt ein Prozentsatz in Höhe von 6% zum Tragen. Für weitere Verwandte bis zum 4. Verwandtschaftsgrad und für Verschwägerter in gerader und Seitenlinie bis zum 3. Grad gilt der Prozentsatz von 6%, während für alle anderen Personen ein Prozentsatz von 8% angewandt wird. Für beide Fälle ist kein Freibetrag vorgesehen.

Für Invaliden hingegen beträgt der Freibetrag 1,5 Millionen unabhängig vom Verwandtschaftsverhältnis. Über diesen Betrag hinaus kommen die oben angeführten Prozentsätze zum Tragen.

## Case Study

Um diese Abhandlung abzuschließen, ist an einem praktischen Fall gedacht worden, welcher sich zutragen könnte, wenn der Unternehmer ohne Abfassung eines Testamentes von mehreren Söhnen in der Nachfolge im Betriebes beerbt wird oder mehrere Söhne als Universalerben in die Nachfolge des Betriebes ernannt werden. Selbstverständlich sind die Namen aus Gründen der Privacy abgeändert worden.

Im speziellen Fall hat Herr Bianchi, Witwer, welcher einen kommerziellen sowie gastgewerblichen Betrieb in Bozen, Vintlerstrasse Nr.14 führt, mittels Testament seine vier Söhne Johann, Karl, Simon und Paul als Universalerben seines Vermögens ernannt. Als dann am 20. September 2007 Herr Bianchi in Bozen verstarb, kamen ein paar Tage später die Erben in meine Notariatskanzlei, um sich über das weitere Vorgehen zu informieren.

Ihr Wille bestand darin, den väterlichen Betrieb gemeinsam weiterzuführen und das verbleibende geerbte väterliche Vermögen in gleichen Teilen aufzuteilen.

Ich habe also den vier Söhnen erläutert, dass zunächst das Testament veröffentlicht werden muss und bei der Agentur für Einnahmen von Bozen die Erbschaftsmeldung vorzunehmen wäre. In der Erbmasse waren – außer der Betrieb – auch die Liegenschaft, in der die gastgewerbliche Tätigkeit ausgeübt wird, sowie weitere Liegenschaften in der Provinz Bozen und Barvermögen auf verschiedenen Konten vorhanden. Daher wurde beim Landesgericht Bozen ein Antrag auf Erlass eines Erbscheines gestellt, und sobald dieser erlassen wurde, wird ein Teilungsvertrag abgefasst, mit dem alle väterlichen Güter untereinander in gleichen Teilen aufgeteilt werden, mit Ausnahme des Betriebes, welcher weiterhin in Miteigentum unter den vier Söhnen bleibt.

Angesichts dieser Situation, wurde den Söhnen empfohlen, für die gemeinsame Weiterführung des Betriebes die Umwandlung des betrieblichen Miteigentums in eine Gesellschaft vorzunehmen. Die Söhne, nach Rücksprache mit dem eigenen Wirtschaftsberater und der Bank, welche

die Finanzierung dieser Tätigkeit übernommen hatte, entschieden sie sich für diese Vorgangsweise, nachdem diese ihrer Vorstellung, eine gleichwertige Kontrolle über den familiären Betrieb zu haben und eine nicht allzu hohe steuerliche Last zu tragen, entsprach.

Diese Lösung ermöglichte es den Söhnen, Gesellschafter zu gleichen Teilen der G.m.b.H. und gleichzeitig auch Verwalter derselben zu sein. Dies deshalb, weil anlässlich der Umwandlung dafür Sorge getragen wurde, einen Verwaltungsrat zu bestellen, welcher sich aus den vier Söhnen zusammensetzt. Außerdem ist diese Vorgangsweise einer fixen Registergebühr in Höhe von Euro 168,00 unterworfen und hat weder die Zahlung einer Hypothekar- noch Katastergebühr zur Folge.

## **Luciano Tisot**

Notar

## ■ **STEUERLICHE ASPEKTE DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE**

Die steuerlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge können mehr oder weniger relevant, mehr oder weniger komplex sein, je nach Beschaffenheit des zu Übergebenden Unternehmens und dessen Rechtsform.

In der Praxis findet man sehr verschiedenartige Fälle vor, welche jedoch einige Gemeinsamkeiten aufweisen, wie beispielsweise:

### ■ **Übertragung von Vermögen**

Die Unternehmensnachfolge beinhaltet die Übertragung von Vermögenswerten und stand daher seit jeher im Interessensbereich des Steuergesetzgebers.

### ■ **Planung**

Die Unternehmensnachfolge muss genau geplant werden, und zwar auch aus steuerlicher Sicht, unter Hinzuziehung eines Steuerexperten. Dies bringt in vielen Fällen eine relevante Steuerersparnis mit sich.

### ■ **Generationswechsel**

Die Unternehmensnachfolge bringt häufig auch eine Erbnachfolge mit sich. Es ist daher unerlässlich, die zivilrechtlichen und steuerlichen Aspekte der Erbfolge zu beachten. Erfahrungsgemäß kann man sagen, dass die steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensnachfolge um so weitläufiger sind, je größer der Konsens zwischen den Erbberechtigten ist.

### ■ **Streit zwischen den Parteien**

Die frühzeitige Planung der Unternehmensnachfolge, bringt weniger Streit zwischen den Parteien mit sich und ermöglicht es bessere Ergebnisse, auch in Bezug auf die Steuern, zu erzielen.

### ■ **Besteuerung**

Die Unternehmensnachfolge unterliegt in der Regel der direkten und der indirekten Besteuerung.

Der steuerliche Aspekt der Unternehmensnachfolge ist deshalb von Be-

deutung, da die verschiedenen Formen der Nachfolge beträchtliche Unterschiede in der Höhe ihrer Besteuerung erfahren.

Die **unentgeltliche Unternehmensnachfolge**, d.h. die Nachfolge mittels einer Schenkung, unterliegt ausschließlich der Schenkungssteuer. Im Falle der Schenkung von Immobilien unterliegen diese auch der fixen oder prozentuellen Hypothekar – und Katastersteuer.

Die **Nachfolge im Todesfall** (mortis causa) unterliegt ausschließlich der Erbschaftssteuer, analog zur Schenkungssteuer. Sofern sich im Vermögen des Erblassers auch Immobilien befinden, unterliegen diese auch der fixen oder prozentuellen Hypothekar – und Katastersteuer.

In diesem Kapitel wird der steuerliche Aspekt der Unternehmensnachfolge behandelt, mit Schwerpunkt auf die **direkte Besteuerung der entgeltlichen Unternehmensnachfolge**.

## Steuerguthaben und -schulden in der Unternehmensnachfolge

Das Zivilgesetzbuch (ZGB) enthält Bestimmungen in Bezug auf die entgeltliche Übertragung eines Unternehmens, welche auch steuerrechtlich von Interesse sind. Der Gesetzgeber hat der Übertragung von Steuerguthaben und -schulden des abgetretenen Unternehmens eine besondere Beachtung zuerkannt.

Der **Artikel 2559 ZGB** regelt die Abtretung von Forderungen. Laut vorgenanntem Artikel ist die Abtretung von Forderungen des übertragenen Unternehmens gegenüber Dritten mit Eintragung der Übertragung beim Handelsregister wirksam, unabhängig davon, ob die Abtretung dem Schuldner mitgeteilt wurde und unabhängig davon, ob dieser die Abtretung angenommen hat oder nicht. Der Schuldner hat seine Schuld aber beglichen, wenn er im guten Glauben seine Schuld an die abtretende Partei bezahlt, d.h. an jenen bezahlt, welcher die Forderung im Zuge der Unternehmensübergabe abgetreten hat.

Umgekehrt dazu verhält es sich mit den Verbindlichkeiten des Unternehmens, welche im Zeitraum vor der Übertragung des Unternehmens ent-

standen sind: Der **Art. 2560 ZGB** besagt, dass die abtretende Partei von den Verbindlichkeiten des Unternehmens nicht befreit ist, sofern die Gläubiger des Unternehmens nicht ausdrücklich der Übertragung ihrer Forderung zugestimmt haben. Daraus folgt, dass im Falle der Übertragung eines Unternehmens für die vorgenannten Verbindlichkeiten auch die abtretende Partei haftet, sofern die Verbindlichkeiten aus den obligatorisch zu führenden Buchhaltungsunterlagen ersichtlich sind.

In Anbetracht dieser Bestimmungen des Zivilgesetzbuches ist es unerlässlich, das Ausmaß der **Steuerforderungen und Steuerverbindlichkeiten** des Unternehmens zum Zeitpunkt der Übertragung dieses zu kennen und festzustellen.

Um sich diesbezüglich Gewissheit zu verschaffen empfiehlt sich:

**a) Die bestehenden Steuerguthaben offiziell bestätigen zu lassen**

Laut Artikel 10, des gesetzgebenden Dekrets Nr. 269/2003, gibt es die Möglichkeit, sich bei der Agentur der Einnahmen die Existenz der Steuerguthaben des Unternehmens bestätigen zu lassen, unter Angabe des voraussichtlichen Auszahlungszeitraums derselben.

**b) Die Aushändigung einer Bestätigung bezüglich der ordnungsgemäßen Entrichtung der steuerlichen Verpflichtungen anzufordern**

Laut Artikel 14, Absatz 3, des gesetzgebenden Dekrets Nr. 72/1997, haftet der Betriebsübernehmer gesamtschuldnerisch mit dem Betriebsübergeber für die Bezahlung der Steuerschulden und eventueller Steuerstrafen, welche sich auf Geschäftshandlungen des Jahres der Betriebsübergabe und auf die zwei vorherigen Jahre beziehen; es muss aber versucht werden, die vorgenannten Steuerverpflichtungen mit Mitteln des Betriebsübergebers zu tilgen, erst dann kann auf das Vermögen des Betriebsübernehmers zugegriffen werden und auf jeden Fall haftet der Betriebsübernehmer nur innerhalb der Vermögenswerte, welche ihm im Zuge der Unternehmensübergabe übertragen wurden. Die Haftungsverpflichtung des Übernehmers ist auf die Steuerverpflichtungen begrenzt, welche der Finanzverwaltung und den zuständi-

gen Kontrollorganen aus ihren bis zum Tag der Unternehmensübertragung angesammelten Unterlagen hervorgehen.

Die Finanzverwaltung und die zuständigen Kontrollorgane müssen auf die Anfrage des Interessierten hin eine **Erklärung** ausstellen, unter Angabe der laufenden Steuerstreitverfahren in Bezug auf das Unternehmen, sowie unter Angabe der abgeschlossenen Steuerstreitverfahren, bei welchen die Steuerschuld aber noch nicht gänzlich beglichen wurde. Sofern die Finanzverwaltung mittels vorgenannter Erklärung keine Steuerverpflichtungen anführt, ist der Betriebsübernehmer **vollkommen befreit**; die Befreiung gilt auch dann, wenn die Finanzverwaltung innerhalb von 40 Tagen ab Anfrage keine Erklärung ausstellt.

Die vorgenannte Befreiung des Übernehmers ist in folgenden Fällen nicht anwendbar:

- Unternehmensnachfolgen, bei welchen die Finanzverwaltung willentlich geschädigt wird;  
Eine willentliche Schädigung der Finanzverwaltung in Bezug auf bestehende Steuerverpflichtungen wird angenommen, sofern die Übertragung des Unternehmens innerhalb von 6 Monaten ab Erhebung eines Steuerbetrugs vorgenommen wird.
- Übertragung des Unternehmens mittels Abtretung von einzelnen, getrennten Vermögenswerten.

## Der Verkaufswert

### Das Unternehmen als Gesamtheit der vom Unternehmer eingesetzten Sachen

Das Unternehmen – definiert als die Gesamtheit des vom Unternehmer zur Ausübung der betrieblichen Tätigkeit eingesetzten Sachen – ist die **Summe der Güter**, welche auch die **immateriellen Vermögensgegenstände** (Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Betriebes, Aufwendungen für Forschung, Entwicklung und Werbung,

Patente und andere Nutzungsrechte, Konzessionen, Lizenzen, Warenzeichen und ähnliche Rechte, Geschäftswert, u.a.) und die **materiellen Vermögensgegenstände** (Grundstücke und Gebäude, Maschinen und Anlagen, Industrie- und Geschäftsausstattung, u.a.) beinhalten.

Bei der Unternehmensnachfolge kommt den materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen eine besondere Rolle zu, da diese Elemente in der Regel einen Mehrerlös hervorrufen. Der Mehrerlös wird als Differenz zwischen Verkaufspreis der Unternehmens und dem Buchwert desselben berechnet, unter Einbezug auch des Geschäftswertes.

Der Buchwert des Unternehmens ergibt sich somit aus einer **ordnungsgemäß geführten Buchhaltung** (ordentliche oder vereinfachte Buchhaltung), welche bis zum Stichtag der Wertfestlegung des Unternehmens nachgetragen sein muss.

### **Die Bestimmung des Verkaufspreises des Unternehmens: die latenten Mehrwerte**

Bei der Festlegung des Verkaufspreises des Unternehmens kann man vom **Buchwert** dieses und/oder von einem **Schätzwert** ausgehen, welches auf die Ermittlung des wirtschaftlichen Wertes des Unternehmens ausgerichtet ist. Davon ausgehend beginnt eine Preisverhandlung zwischen den betroffenen Parteien, welche mit der definitiven Festlegung des Verkaufspreises abgeschlossen wird.

Der Steuergesetzgeber beabsichtigt bei einem Verkauf eines Unternehmens, das **tatsächliche übertragene Vermögen** zu besteuern. Aus diesem Grund wird den latenten Mehrwerten, bzw. der Differenz zwischen dem Verkaufspreis und dem Buchwert eines Unternehmens, sowie dem Geschäftswert, eine besondere Aufmerksamkeit zuteil.

In Anbetracht dieser Gegebenheiten sind bei der Festlegung des Verkaufspreises die immateriellen Vermögensgegenstände, im Besonderen der Geschäftswert, und die materiellen Vermögensgegenstände, im Besonderen die Grundstücke und die Gebäude, von Bedeutung, da in der Regel genau bei diesen die größten latenten Mehrwerte angesiedelt sind.

Die Ermittlung des **Geschäftswertes** gestaltet sich häufig als schwieriges Unterfangen, das dieser normalerweise nicht direkt aus der Buchhaltung ersichtlich ist. Der Geschäftswert ist nur dann aus der Buchhaltung ersichtlich, wenn besondere Umstände vorliegen. Einige Beispiele für besondere Umstände sind: **entgeltlich von Dritten erworbene Geschäftswerte**, oder in der Vergangenheit durchgeführte **außerordentliche Operationen** (Einbringungen, Fusionen u.ä.), mittels welchen ein einheitliches Vermögen in das Unternehmen eingebracht wird, welches auch einen Geschäftswert enthält. Aus dieser Sicht ist es notwendig, dass die Parteien über die Höhe des Geschäftswerts des Unternehmens eine Einigung erzielen.

Notwendig ist auch die Festlegung eines wahrheitsgetreuen Wertes für die **Grundstücke**. Wurden diese bereits in vergangenen Geschäftsjahren angekauft, ist es wichtig zu überprüfen, ob diese Wertveränderungen unterworfen wurden, wie zum Beispiel im Falle der Abänderung ihrer urbanistischen Zweckbestimmung laut Bauleitplan der zuständigen Gemeinde. Man muss sich vor Augen halten, dass ein Grundstück in der Buchhaltung eines Unternehmens normalerweise auch dann mit dem ursprünglichen Kaufpreis aufscheint, wenn sein Wert beträchtliche Wertänderungen erfahren hat. Die Differenz zwischen effektivem Wert und ursprünglichen Anschaffungswert stellt im konkreten Fall einen Mehrerlös oder einen Mindererlös da.

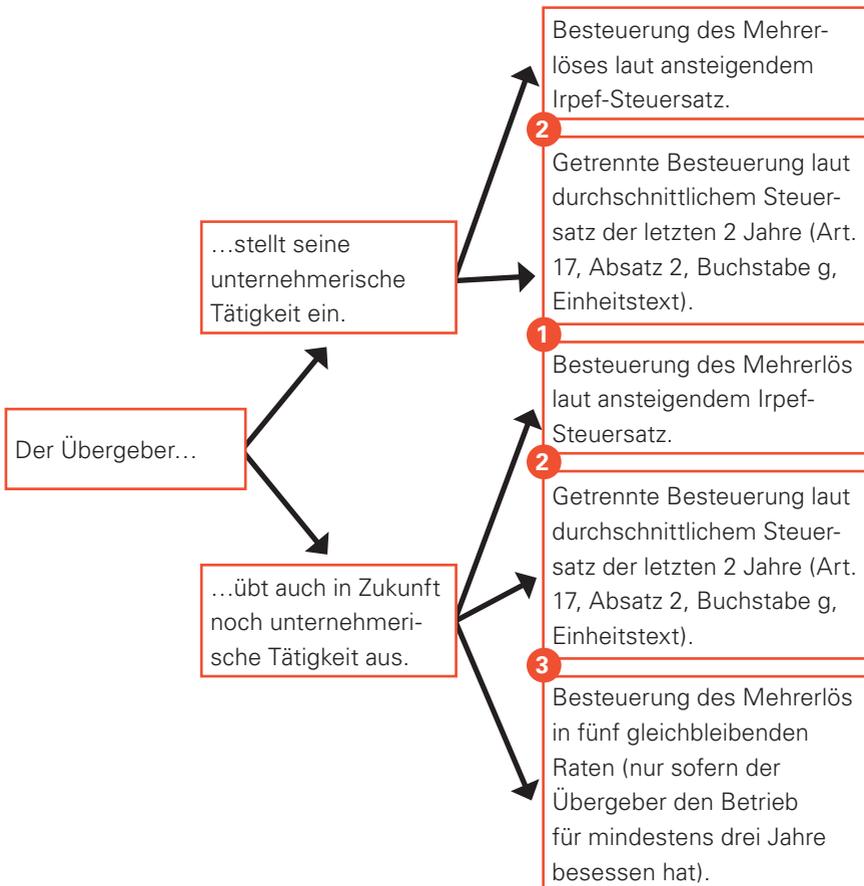
Auch die **Gebäude** scheinen in der Buchhaltung mit dem ursprünglichen Anschaffungswert oder den Herstellungskosten auf. Der Buchwert eines Gutes (ursprünglicher Anschaffungswert oder Herstellungskosten abzüglich dem Abschreibebefond) nimmt mit der Zeit ab, da das Gebäude in jedem Geschäftsjahr abgeschrieben wird. Folglich geht das Gebäude nach vielen Jahren in der Buchhaltung mit einem sehr geringen Wert hervor, da der Abschreibebefond von Jahr zu Jahr ansteigt, der ursprüngliche Anschaffungswert oder die Herstellungskosten hingegen unverändert bleiben. Aufgrund dieser Umstände ergibt sich eine Abweichung zwischen effektivem Wert des Gebäudes, welcher durch eine fachgerechte Instandhaltung sogar zunehmen kann, und dem Buchwert desselben.

Unter diesen Anmerkungen wird verständlich, wie der Verkaufspreis eines Unternehmens von Faktoren abhängt, welche nicht aus der Buchhaltung ersichtlich sind.

## Der Verkauf eines Einzelunternehmens

Der einfachste Fall einer entgeltlichen Unternehmensnachfolge ist der Verkauf eines Betriebes von Seiten eines Einzelunternehmers.

Befand sich das Unternehmen seit mehr als fünf Jahren im Besitz des Einzelunternehmers, so ergeben sich folgende steuerliche Möglichkeiten (Artikel 86, DPR 917/86):



## Der Betriebsverkauf gegen Bezahlung einer Leibrente

Die Nachfolge kann auch mittels des Verkaufs des Unternehmens in Verbindung mit einer **Leibrente** erfolgen.

Hierbei handelt es sich um einen **Glücksvertrag**, welcher im ZGB als typischer Vertrag durch die Art. 1872–1881 geregelt ist. Der Vertragsgegenstand ist die **periodische Bezahlung eines Betrages** während der gesamten Lebensdauer des Begünstigten.

Aus zivilrechtlicher Sicht stellt die Leibrente zugunsten des Übergebers in Folge der entgeltlichen Übertragung eines Unternehmens oder eines Betriebszweiges ausschließlich eine Form der **Bezahlung des Kaufpreises** da. Es handelt sich dabei also um die Übertragung eines Unternehmens, innerhalb welchem sich der begünstigte Übernehmer verpflichtet, an den Übergeber eine periodische, genau definierte Gegenleistung zu erbringen.

In diesem Fall ergibt sich der in Bezug auf die direkten Steuern zu versteuernde Mehrerlös als Differenz zwischen dem Barwert der Leibrente und dem Buchwert des Unternehmens. Die Besteuerung des Mehrerlös folgt den selben Regeln, welche bereits in der oben angeführten Übersicht aufgezeigt sind.

Die Leibrente bildet zudem **besteuerbares Einkommen** für den Übernehmer, da sie dem Einkommen aus abhängiger Arbeit gleichgestellt ist, und muss somit von diesem versteuert werden. Aus diesem Grund befindet man sich vor einer „**Doppelbesteuerung**“ (Art. 50, Absatz 1, Buchstaben h) und i), DPR 917/86), da dieselbe Steuergrundlage zweimal besteuert wird: ein erstes Mal von Seiten des Übergebers und ein zweites Mal von Seiten des Übernehmers.

Die möglichen Lösungen, welche in dieser Situation angewandt werden können, sind folgende:

### **a) es wird kein steuerlicher Mehrerlös erzielt**

In diesem Fall wäre nur der Wert der Leibrente zu besteuern, angenommen der vom Übergeber in jeder Steuerperiode einkassierte Betrag.

## **b) die Leibrente stellt ausschließlich eine Zahlungsform dar**

Aus dieser Sicht hätte der Wert der Leibrente keine steuerliche Relevanz. Es wäre somit nur der Mehrerlös zu versteuern, welcher in Folge der Übertragung des Unternehmens erzielt wurde und dem Einkommen des Übergebers im Geschäftsjahr der Realisierung der Übertragung anzurechnen wäre.

## **Der Verkauf eines Unternehmens im Besitz einer Gesellschaft**

Die Nachfolge im Unternehmen, welches sich im Besitz einer Gesellschaft befindet, kann auch durch einen **Verkauf des Unternehmens von Seiten der Gesellschaft** durchgeführt werden. Nach erfolgtem Verkauf des Betriebes kann die letztgenannte Gesellschaft weiterhin eine unternehmerische Tätigkeit ausüben, oder aber die Tätigkeit auflassen.

Der in Folge des Verkaufs des Betriebes sich ergebende Mehrerlös bildet in diesem Falle **Steuergrundlage der Gesellschaft** und muss somit von dieser besteuert werden. Wird die so genannte Durchgriffsbesteuerung angewandt, wie dies bei Personengesellschaften der Fall ist, so muss die Besteuerung direkt von den Gesellschaftern durchgeführt werden.

Die Besteuerung muss im Jahr der Realisierung des Mehrerlöses vorgenommen werden, laut dem geltenden **Kompetenzprinzip** (und nicht nach dem „Kassaprinzip“). Besitzt die Gesellschaft den zu verkaufenden Betrieb seit mindestens drei Jahren, so kann die Besteuerung in gleichbleibenden Quoten innerhalb von fünf Jahren erfolgen.

## **Die Übertragung eines Unternehmens in Form von Quotenübertragungen**

Die Unternehmen können auch als Güter zweiten Grades, d.h. in Form von Beteiligungen, übertragen werden.

Wird die Übertragung mittels Beteiligungsverkauf von Seiten einer Privatperson durchgeführt, muss der steuerliche Mehrerlös von der abtreten-

den Partei versteuert werden; der Mehrerlös errechnet sich als Differenz zwischen dem Anschaffungs- und dem Verkaufswert der Beteiligungen. Die Höhe der Besteuerung ist vom Ausmaß der Beteiligung abhängig:

### ■ **qualifizierte Beteiligung**

Die Beteiligungen werden als „qualifiziert“ angesehen, wenn sie eines der folgenden Limits überschreiten; die Limits beziehen sich auf das Stimmrecht (volles uneingeschränktes Stimmrecht), welches in der ordentlichen Gesellschafterversammlung ausgeübt werden kann, oder auf den Prozentsatz der Beteiligung am Gesellschaftskapital (oder am Reinvermögen):

- a) börsennotierte Gesellschaften oder notiert im eingeschränkten Markt: Beteiligungen, welche mehr als 2% der Stimmrechte innehaben, oder 5% des Gesellschaftskapitals oder – Reinvermögens ausmachen;
- b) Kapitalgesellschaften welche nicht notiert sind und diesen gleichgestellte Subjekte, welche zur Genehmigung der Bilanz durch die Gesellschafter verpflichtet sind: Beteiligungen, welche mehr als 20% der Stimmrechte innehaben;
- c) Personengesellschaften: Beteiligungen von mehr als 25% am Gesellschaftskapital (da sie nicht zur Genehmigung der Bilanz durch die Gesellschafter verpflichtet sind).

Im Fall a) genügt es, wenn nur eine der beiden Beschränkungen überschritten wird, damit die Beteiligung als „qualifiziert“ eingestuft wird. Das Überschreiten der Limits innerhalb des Zeitraum von 12 Monaten bedeutet die Pflicht zur Besteuerung als „qualifizierte“ Beteiligung.

Verkauft eine Privatperson eine qualifizierte Beteiligung, so muss ab dem Jahre 2009 **49,72%** (vor 2009 waren es noch 40%) des realisierten Mehrerlös mit dem progressiven Irpef-Satz besteuert werden, wobei die Besteuerung des Mehrerlöses dem „**Kassaprinzip**“ folgt.

### ■ **Nicht qualifizierte Beteiligungen**

Als nicht qualifizierte Beteiligungen sind alle jene Beteiligungen anzusehen, welche nicht in die Kategorie der vorher genannten „qualifizierten

Beteiligungen“ fallen.

Im Falle eines Verkaufes einer nicht qualifizierten Beteiligung, muss der Mehrerlös mit einer Ersatzsteuer in der Höhe von **12,5%** besteuert werden. Auch hier erfolgt die Besteuerung des Mehrwertes nach dem „**Kasaprinzip**“.

## **Unternehmen mit Immobilien: spin-off**

Oftmals ergibt sich eine Situation, in welcher sich im Vermögen der Gesellschaft eine oder mehrere betriebliche Immobilien befinden. Sofern dieses Immobilienvermögen bedeutend ist, kann man an eine **Reorganisation des Immobilienvermögens** denken, indem an eine **spin-off Operation der Immobilien** durchgeführt, welche an eine eigene Gesellschaft übertragen werden.

In diesem Falle spaltet man das Immobilienvermögen einer Gesellschaft teilweise oder gänzlich zum Buchwert dieses ab, ohne Aufdeckung von latenten Mehrwerten oder Minderwerten, unter gleichzeitiger Übernahme auch des entsprechenden Abschreibefonds.

Die Operation verfolgt meistens das Ziel, die Beteiligungen an der abspaltenden Gesellschaft – welche das core business weiterführt – auf die **Kinder** der Gesellschafter mittels **Schenkung** zu übertragen, bzw. die Beteiligungen an Dritte, welche interessiert sind in das Unternehmen zu investieren, zu verkaufen (in diesem Falle wird der Eintritt von Dritten erleichtert, da das Vermögen der Gesellschaft, und somit der zu bezahlenden Quotenkaufpreis, durch die Auslagerung des Immobilienvermögens vermindert wird). Die in eine eigene Gesellschaft ausgelagerten Immobilien können an die ursprüngliche Gesellschaft zu Marktpreisen vermietet werden.

Es ist auf jeden Fall empfehlenswert die mit diesen Operationen verbundenen steuerlichen Risiken abzuschätzen und hand zu haben, auch indem die wirtschaftlichen Überlegungen begründet dargestellt werden und die Operationen zeitlich gerecht durchgeführt werden.

## Die Mehrwerte bei einer unternehmerischen Neuorganisation

Zum Zwecke der direkten Steuern gibt es die Möglichkeit, die Bestimmungen des **Artikels 176**, Komma 2, TUIR (Steuereinheitstext) anzuwenden, bzw. die **Mehrwerte**, welche bei der Operation der Auslagerung (spin-off) von Immobilien entstanden sind, **steuerlich anzuerkennen**, mittels Zahlung einer Ersatzsteuer auf die entsprechenden Mehrwerte.

Diese Möglichkeit des steuerlichen Freikaufs der Mehrwerte muss spätestens in der Steuererklärung, bezogen auf das **Folgejahr der Durchführung der spin-off Operation**, vorgenommen werden.

Der steuerliche Freikauf bezieht sich auf die Mehrwerte, welche in der Bilanz den aktiven immateriellen und materiellen Vermögenswerten zugeweiht werden. Die Wirksamkeit des Freikaufs der Mehrwerte hat man mit der Bezahlung der Ersatzsteuer in Höhe von **12%, 14% oder 16%**, in Bezug auf die Mehrwerte bis zu 5 Millionen Euro, zwischen 5 Millionen und 10 Millionen Euro und über 10 Millionen Euro.

Mit dem **Gesetz 185/2008** wurde eine Ausnahmeregelung in Bezug auf den vorher genannten Freikauf eingeführt und zwar im Hinblick auf die Mehrwerte bezogen auf bestimmte immaterielle Vermögenswerte (Geschäftswert, Markenzeichen, andere immaterielle Vermögenswerte), welche im Zuge von außerordentlichen Operationen (Fusionen, Abspaltungen, Einbringungen) entstanden sind. Vorgenannte Mehrwerte können mittels Zahlung einer Ersatzsteuer in Höhe von **16%**, anstatt in Höhe von 12%, steuerlich anerkannt werden. In diesem Falle kann die **Abschreibung** des freigekauften Geschäftswertes oder Markenzeichen in gleichbleibenden jährlichen Quoten vorgenommen werden, welche  $\frac{1}{9}$  nicht übersteigen dürfen, anstatt von  $\frac{1}{18}$ . Die um  **$\frac{1}{9}$**  höhere Abschreibung kann ab der Steuerperiode erfolgen, in welcher die Ersatzsteuer einbezahlt wird.

Diese Möglichkeit macht die Angleichung der Werte, welche häufig im Zuge von Betriebszusammenschlüssen/Neuorganisationen hervorgehen, wesentlich vorteilhafter.

## Übertragung eines Unternehmens mittels Einbringung in eine Gesellschaft

Beabsichtigt ein Einzelunternehmer sein Unternehmen an mehrere Personen zu übertragen, so bietet sich die Möglichkeit der **Einbringung dieses Einzelunternehmens in eine Gesellschaft**. Die Gesellschaft besteht somit aus jenen Personen, an welche der Einzelunternehmer sein Unternehmen übertragen will. Nachfolgend können die Beteiligungsverhältnisse in der Gesellschaft mittels Quotenübertragungen geregelt werden.

Der **Artikel 176, DPR 917/86** erlaubt für Zwecke der direkten Steuern die **steuerneutrale Übertragung** eines Einzelunternehmens in eine Gesellschaft. Der nachfolgende Verkauf der Gesellschaftsbeteiligungen folgt in jedem Fall den steuerlichen Regelungen der „qualifizierten“ Beteiligungen.

Die Unternehmensnachfolge kann auch mittels **Einbringung des Betriebs in eine Gesellschaft** und **nachfolgendem Verkauf** der mittels der Einbringung im Gegenzug erhaltenen **Beteiligung** erfolgen.

Die Vorteile der Vorgangsweise **„Einbringung des Betriebes in eine Newco – Verkauf der im Gegenzug erhaltenen Beteiligung“**, anstelle des direkten Verkaufs des Betriebes, sind vorwiegend in der günstigeren Besteuerung zum Zwecke der direkten Steuern, als auch zum Zwecke der indirekten Steuern, sowie in zivilrechtlichen Aspekten, zu finden.

In Bezug auf die direkten Steuern liegt der Vorteil in der Möglichkeit, die im Zuge eines Verkaufs des Betriebes auftretenden Mehrerlöse (voll zu besteuern) in **Mehrerlöse aus dem Verkauf von Beteiligungen** umzuwandeln (letztere sind im Falle einer PEX (sprich Participation Exemption) – Beteiligung laut Art. 87 des Steuereinheitstextes großteils von der Besteuerung befreit).

Was indirekte Besteuerung betrifft liegt der Vorteil in der Möglichkeit der Umwandlung der indirekten **Übertragungssteuern** (Registersteuer und, im Falle von des Vorhandenseins auch von betrieblichen Immobilien, der Hypothekar – und Katastersteuer) in **prozentueller Höhe in Fixgebühren**.

Der steuerliche Vorteil, welcher sich in Bezug auf die direkten Steuern ergibt, ist **erlaubt** und kann normalerweise seitens der Steuerbehörde nicht beanstandet werden. Der Steuervorteil, welcher sich hingegen in Bezug auf die indirekten Steuern ergibt, könnte von der Steuerbehörde auch beanstandet werden; diese begründet in der Praxis die Beanstandung häufig mit der Bestimmung, welche im **Artikel 20, DPR Nr. 131/1986**, enthalten ist, obwohl diese Begründung vom rechtlichen Standpunkt aus betrachtet durchaus auch diskutabel ist.

Für die Zwecke der **Einkommensteuer** ruft der Verkauf eines Unternehmens für den Übergeber einen **besteuerbaren Mehrerlös** hervor, welcher gleich der Differenz zwischen dem vereinbarten Kaufpreis und dem steuerlich anerkannten Wert des abgetretenen Betriebes entspricht. Auf jeden Fall ist dieser Mehrerlös zu **100%** zu besteuern. Wird, anstatt des direkten Verkaufs des Betriebes, dieser in eine Neco (neue Gesellschaft) eingebracht und sodann die Beteiligungen dieser verkauft, ergibt sich, dass:

- die Einbringung in die Newco **steuerneutral** laut Art. 176 des Steuereinheitstextes durchgeführt werden kann;
- der folgende Verkauf der Beteiligungen die **PEX**-Begünstigung beanspruchen kann (Befreiung von der Besteuerung des Mehrerlöses auf Beteiligungen in Höhe von 95% für Ires – Subjekte, Befreiung des Mehrerlöses auf Beteiligungen in Höhe von 50,28% für Irpef – Subjekte), laut Art. 87 des Steuereinheitstextes, sofern die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sind:
  - ununterbrochener Besitz der Beteiligung vom ersten Tag des zwölften Vormonats (berechnet vom Datum des stattgefunden Verkaufes);
  - Die Beteiligung muss in der ersten Bilanz, in welcher die Beteiligung erworben wurde, im Finanzanlagevermögen ausgewiesen werden;
  - Der Steuersitz der Gesellschaft, in welcher die Beteiligung gehalten wird, darf nicht in Staaten liegen, welche in der sog. „black-list“ ausgewiesen sind;
  - Die Gesellschaft muss seit mindestens drei Jahren tatsächliche eine wirtschaftliche oder eine industrielle Tätigkeit ausgeübt haben.

Den Entschluss bezüglich der Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist eine grundlegende und sehr wichtige Entscheidung, da von dieser Entscheidung die steuerlichen Vorteile für die eine oder die andere Partei abhängig sein können.

Die für den **Übergeber** aus **steuerlicher Sicht teurere Variante** des direkten Verkaufs des Betriebes, bringt für den **Übernehmer** den **Vorteil der steuerlichen Anerkennung** der käuflich erworbenen Mehrwerte mit sich – im besonderen des Geschäftswertes und anderer steuerlich anerkannter Mehrwerte – welche in den Folgejahren abgeschrieben werden können. Hingegen die für den **Übergeber** aus steuerlicher Sicht **günstigere Variante des indirekten Verkaufs des Betriebes**, bringt für den Übernehmer eine größere steuerliche Belastung mit sich, da dieser über geringere abschreibbare Werte verfügt (infolge des Ankaufs von Beteiligungen, welche vom Übernehmer nicht abschreibbar sind und welche den Betrieb darstellen, welcher auf den Übernehmer zum selben steuerlich anerkannte Wert des Übergebers übertragen werden, mit Ausnahme der Möglichkeit des steuerlichen Freikaufs der Mehrwerte mittels Bezahlung einer Ersatzsteuer).

In Fällen hingegen, wo es sich nicht um PEX-Beteiligungen handelt (welche zum Großteil steuerlich befreit sind), ist der Mehrerlös aus Beteiligungen genau so zu besteuern, wie der Mehrerlös aus dem direkten Verkauf des Betriebes zu versteuern ist.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass in der Praxis die Unternehmensnachfolge – vor allem in Fällen, in welchen es sich um erhebliche Vermögenswerte und komplexe Unternehmensstrukturen handelt – mit einer Kombination von verschiedenen Formen der Übertragung durchgeführt werden, um die vorgegebenen zivil- und steuerrechtlichen Ziele bestmöglich erreichen zu können. Daher ist es gerade in diesen Fällen grundlegend, bereits im Vorfeld der **geplanten** Operationen eine **geeignete** und **professionelle** Beratung heranzuziehen, um die günstigsten Möglichkeiten laut den italienischen Bestimmungen ausfindig zu machen und anzuwenden.

## Die Bewertung des Unternehmens

Das Thema der Unternehmensbewertung hat eine immer wichtigere Bedeutung eingenommen, in Folge von wirtschaftlichen Veränderungen bezogen auf die Unternehmensnachfolge, sowie auch in Folge der zunehmenden Internationalisierung der Finanz- und Wirtschaftsmärkte.

### Wert und Preis eines Unternehmens

Die Unterscheidung zwischen dem Wert und dem Preis eines Unternehmens ist sehr wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden. Während der Wert eines Unternehmens aus einem **Schätzungsprozess** hervorgeht, ist der Preis ein **bestimmter Wert**, welcher sich aus vertraglichen Verhandlungen ergeben hat.

Der Wert ist eine nicht punktgenau bestimmbare Größe, da dieser **geschätzt** wird, **subjektiv** ist und vorwiegend von **betriebsinternen Faktoren** abhängig ist. Der Prozess der Schätzung, mittels welcher der Wert eines Unternehmens ermittelt wird, muss sich auf ein **rationales**, theoretisches Grundgerüst stützen und muss weites in den Annahmen der Werte und Variablen **nachvollziehbar** sein.

Der Preis hingegen ist eine **bestimmte Größe**, welcher von **externen**, meist unkontrollierbaren **Faktoren**, (Effizienz der Märkte, Entwicklung von Angebot und Nachfrage, usw.), beeinflusst wird. Aus diesem Grund ist er meist **instabil**.

Somit verkörpert der **wirtschaftliche Wert eines Unternehmens**, oder der Wert des wirtschaftlichen Reinvermögens, eine **allgemeine, rationale** und **nachvollziehbare** Schätzung, welche tendenziell **stabil** ist.

Unter allgemein versteht man eine Bewertung, welche unter normalen Bedingungen durchgeführt wurde, ohne sich von Faktoren außerordentlicher Natur beeinflussen zu lassen; unter rational versteht man eine Bewertung, welche auf ein logisches, verständliches und allgemein anerkanntes Schema aufgebaut ist; unter nachvollziehbar versteht man eine Bewertung, welche auf Variablen und Parameter basiert, die, wenn auch geschätzt, einen hohen Grad an Glaubwürdigkeit und allgemeiner Aner-

kennung, aufweisen; unter stabil versteht man eine Bewertung, welche keine vorläufigen und zeitweisen Umstände berücksichtigt.

Zusammenfassend ist der wirtschaftliche Wert ein Ausdruck des **theoretischen**, dem Eigenkapital zuweisbaren **Abtretungswertes**, einschließlich der vermögensrelevanten Rechte und des Einflusses und der Marktposition des Unternehmens. Der wirtschaftliche Wert darf nicht mit dem potentiellen Wert des Betriebes in Funktion eines bestimmten Subjektes verwechselt werden. Der potentielle Wert ist im Hinblick auf bestimmte Bewertungsfragen wichtig, stellt aber keineswegs einen dem Unternehmen allgemein gültigen und unter normalen Umständen zuweisbaren Wert da.

### Kriterien zur Bestimmung des wirtschaftlichen Wertes

Die gängigen Methoden, welche in der Praxis zur Bestimmung des wirtschaftlichen Wertes eines Unternehmens angewandt werden, sind folgende:

■ Die **Substanzwertmethode**, bei welcher die einzelnen Vermögenswerte zu gängigen Marktpreisen bewertet werden.

Dabei wird zwischen der einfachen Substanzwertmethode und der Substanzwertmethode, bei welcher das berichtigte Reinvermögen des Unternehmens ermittelt wird, unterschieden.

Bei der Anwendung von der ersteren Methode werden die aktiven und die passiven Vermögenswerte des Unternehmens zu effektiven Marktwerten bewertet.

Bei der zweiten Methode wird die selbe Bewertung wie vorher angeführt vorgenommen, allerdings werden noch bestimmte Werte zusätzlich ermittelt und hinzugerechnet (wie zum Beispiel immaterielle Anlagewerte).

■ Das **Ertragswertverfahren**, bei welchem der wirtschaftliche Wert des Unternehmens aufgrund der zukünftigen potentiellen Gewinne ermittelt wird, unabhängig von der Größe und Beschaffenheit des Vermögens des Unternehmens.

Der Grundgedanke dieses Verfahrens ist also die Überlegung, dass der wirtschaftliche Wert eines Unternehmens durch seine Gewinnertragsfähigkeit begründet wird. Der wirtschaftliche Wert wird laut dieser Bewertungsmethode unter Annahme eines mittleren und zeitlich unbegrenzten Gewinns laut folgender Formel errechnet:

$$W = R/i$$

In dieser Berechnung beeinflussen der Gewinn „R“ und der Zinssatz „i“ den Wert, welcher sich aus der Formel ergibt;

■ Das **Mischverfahren Substanzwertverfahren – Ertragswertverfahren** versucht die Grundgedanken der zwei vorgenannten Verfahren zu vereinen und somit den wirtschaftlichen Wert eines Unternehmens aus der Kombination der Bewertung der Vermögenswerte und der Ertragsfähigkeit des Unternehmens zu ermitteln. Laut dem häufig angewandten Verfahren wird dem Geschäftswert eine eigenständige Bedeutung zugemessen.

■ Das **Finanzwertverfahren** basiert sich auf die Abzinsung von zukünftigen Finanzflüssen, welche vom Unternehmen erzeugt werden und den eigentlichen Wert für einen Investor darstellen.

Das Finanzwertverfahren basiert auf Annahmen, welche im Nachhinein nur schwer nachvollziehbar sind, nicht objektiv sind und somit nicht **Allgemeingültigkeit** haben. Laut gängiger Praxis in Italien wird dieses Verfahren nur wenig angewandt, mit Ausnahme der Fälle, in welchen die zukünftigen Finanzflüsse recht einfach und präzise vorhergesehen werden können (Banken, Supermärkte, usw.).

Die Nachteile der Finanzwertverfahren können mittels Anwendung des Ertragswertverfahrens überwunden werden. Letzteres Verfahren setzt an Stelle der erwarteten Finanzflüsse einen normalisierten Gewinn für einen unendlichen Zeitraum. Der Grundgedanke dabei ist, dass auf lange Sicht gesehen die verteilte Liquidität gleich den erwirtschafteten Gewinnen sein muss; folglich resultiert, dass das Ertragswertverfahren insgesamt gesehen **rational** ist und **leichter nachvollziehbar**.

Das Substanzwertverfahren ist am **leichtesten nachvollziehbar**, da dieses nicht, oder nur minimal, von der Annahme von zukünftigen Gegebenheiten abhängen. Laut diesem Verfahren wird der Wert eines Unternehmens nicht an zukünftigen Werten bemessen, sondern am **derzeitigen Wert der Vermögensgegenstände** eines Unternehmens.

In der Praxis verwenden die Schätzgutachter oftmals nicht eine einzige Methode, sondern **mehrere Methoden**, um die Vorteile dieser auszunützen, wobei eine Methode meist vorwiegende Bedeutung hat und die anderen die Schwachpunkte der einen Methode abschwächen, sowie als Kontrolle des ermittelten Wertes dienen.

## Beispiel einer Unternehmensbewertung

Nachfolgend ein Beispiel einer gutachtlich beendigten Bewertung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, welche im Sektor des Großhandels mit chemisch-technischen Produkten tätig ist.

### **Gutachtlich beendigte Bewertung der XY GmbH am \_\_\_\_ 2008**

#### **A. VORWORT**

Der Unterfertigte Dr. \_\_\_\_\_, geboren in \_\_\_\_\_, am \_\_\_\_\_, wohnhaft in \_\_\_\_\_, Straße \_\_\_\_\_, Steuernummer \_\_\_\_\_, eingetragen in das Verzeichnis der Rechnungsprüfer, Amtsblatt vom \_\_\_\_\_, vierte Spezialserie 31-bis, eingetragen in das Verzeichnis der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater von Bozen am \_\_\_\_\_, Nr. \_\_\_\_, wurde von der XY GmbH beauftragt, die genannte Gesellschaft zu bewerten, mit Sitz in \_\_\_\_\_ (BZ), Straße \_\_\_\_\_, eingetragen in das Handelsregister von Bozen unter der Nr. \_\_\_\_\_, Gesellschaftskapital Euro \_\_\_\_\_ gänzlich einbezahlt.

#### **1. Ziel und Gegenstand der Bewertung**

Ziel des gegenständlichen Schätzgutachtens ist es den wirtschaftlichen Wert der XY GmbH zu bestimmen, mit Gesellschaftskapital zum 31.12.\_\_\_\_ von Euro 1.000.000, vollständig einbezahlt, mit dem Zweck der Bestimmung des wirtschaftlichen Wertes des oben genannten Unternehmens aufgrund des bevorstehenden Verkaufs der Gesellschaft XY GmbH (Verkauf durchgeführt im Jahre 2008).

#### **2. Bestimmung der Gesellschaft**

Die Gesellschaft XY, mit Sitz in \_\_\_\_\_, Straße \_\_\_\_\_, Gesellschaftskapital Euro 1.000.000, vollständig einbezahlt, wurde am 9 Februar 1973 gegründet, mit Repertorium Nr. \_\_\_\_, Sammlung Nr. \_\_\_\_\_, umgewandelt in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung mittels notariellem Akt durch Notar Dr. \_\_\_\_\_, Repertorium Nr. \_\_\_\_\_, Sammlung Nr. \_\_\_\_\_,

registriert in \_\_\_\_\_ am \_\_\_\_\_, mit der Nr. \_\_\_\_, Vol. \_\_\_\_\_, öffentliche Akte.

### 3. Entwicklung Gesellschaftstätigkeit

Die Tätigkeit wurde 1973 mit dem Großhandel von chemisch-technischen Produkten jeglicher Art begonnen. Der Umsatz, in Tausend Euro, in den Jahren 2003–2014 war folgender:

Jahr	Umsatz
2003	5.158
2004	5.867
2005	5.606
2006	5.767
2007	5.901
2008	7.205
2009	7.151
2010	7.252
2011	8.087
2012	9.511
2013	11.190
2014	9.279

### B. ZUSAMMENSETZUNG DES GESELLSCHAFTSKAPITALS

1. Das Gesellschaftskapital am \_\_.\_\_.2008, war wie folgt unterteilt:

Teilhaber	Nennwert	%
A	200.000	20
A nacktes Eigentum)	400.000	40
B	200.000	20
C	200.000	20
Summe	1.000.000	100

Teilhaber	Fruchtgenußrecht
D	200.000
E	200.000
Totale	400.000

## 2. Wichtigste Dokumente und Unterlagen

Die verwendeten Dokumente und Unterlagen für die gegenständliche Schätzung waren folgende:

- Zivilrechtliche Bilanzen der gegenwärtigen Gesellschaft bezogen auf die Jahre 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008.

## 3. Allgemeine Annahmen

Die Ermittlung des wirtschaftlichen Wertes der Gesellschaft fußt auf der Annahme, dass die Tätigkeit der Gesellschaft weitergeführt wird. Zudem wird festgehalten, dass die Gesellschaft zum \_\_.\_\_.2008 über ein Know-how verfügt, welches es ihr ermöglicht, sich sehr gut auf dem Markt zu behaupten.

Die zukünftigen Gewinne für die Geschäftsjahre 2009–2014 wurden mittels entsprechender Bilanzvorschau für die genannten Jahre ermittelt, wobei notwendige Berichtigungen vorgenommen wurden. Die Ertragsfähigkeit der Gesellschaft für die Geschäftsjahre 2003–2008 wurde aus den bereits vorliegenden Bilanzen entnommen, wobei immer notwendige Berichtigungen vorgenommen wurden. Der wirtschaftliche Wert der Gesellschaft wurde schließlich als Mittelwert zwischen den in der Vergangenheit erzielten Gewinnen, zuzüglich eines errechneten Geschäftswerts, und den diskontierten und normalisierten zukünftigen Gewinnen, ermittelt.

## 4. Bewertungsmethode

Bezugnehmen auf die oben angeführten Daten, die Ertragsfähigkeit des Unternehmens, den erzielten Umsätzen, der soliden Vermögenssituation und der guten Marktposition der XY GmbH am \_\_.\_\_.2008, wurden folgende Bewertungsmethoden angewandt:

- Die Ertragswertmethode für die Jahre 2009–2014;
- Die Ertragswertmethode für die Jahre 2003–2008, unter Hinzurechnung eines autonomen Geschäftswertes. Als Geschäftswert wird der Mehrwert der Ertragsfähigkeit herangezogen, welchen die Gesellschaft im Vergleich zur mittleren Ertragsfähigkeit des Wirtschaftssektors, in welchem die Gesellschaft tätig ist, erzielt.
- Durchschnitt der laut vorherigen Verfahren errechneten Werte.

Der mittlere, normale Gewinn der Gesellschaft wurde als Mittelwert des zivilrechtlichen und berichtigten Gewinns der Gesellschaft, laut Punkt C 1) und C 3) festgelegt. Der Zinssatz wurde aufgrund des für eine risikofreie Investition geltenden Zinssatzes festgelegt, wobei dieser mit einem Risikofaktor für das im Wirtschaftssektor der Gesellschaft XY GmbH geltenden Unternehmerrisiko nach oben hin korrigiert.

Der Geschäftswert wurde ermittelt, indem der Mehrwert des Ertrags mit sechs multipliziert wurde (gerechtfertigt durch die Marktposition und die erzielten Umsätze des Unternehmens).

Allgemein ist es in diesem Sektor üblich, den Mehrwert mit 6 bis 9 zu multiplizieren.

## C. BEWERTUNGSVERFAHREN

### 1. Ermittlung des normalisierten zukünftigen Gewinnes

Aus den vorausschauenden Bilanzen der Gesellschaft gehen folgende Umsätze aus den Jahren 2009–2014 (Daten in tausenden Euro) hervor:

Jahr	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Nettobilanzgewinn	372	577	343	351	261	274
Berichtigung unter Abzug höherer Abschreibungen	64	45	38	35	37	65
Berichtigung von finanziellen und außerordentlichen Komponenten und Steuern	372	498	531	337	305	293
Operatives Bruttoergebnis	808	1.120	912	723	603	632

$$\text{Einfacher Durchschnitt} = \frac{808 + 1.120 + 912 + 723 + 603 + 632}{6} = 800$$

Einfacher Durchschnitt	800
- Steuerlast (52,2%)	(418)
Normalisierter Gewinn	382

## 2. Diskontierung des zukünftigen normalisierten Gewinns

■ Durchschnittlicher Zinssatz für alternative Investitionen 2009–2014	7,8%
■ Erhöhung Ertrag für Sektorenrisiko	1,5%
■ Diskontierungssatz	9,30%
■ normalisierter zukünftiger Gewinn 2009–2014	382
■ Diskontierter normaler zukünftiger Gewinn (A) $382 / 9,3\% =$	4.108

## 3. Ermittlung des normalisierten vergangenen Gewinns

Aus den hinterlegten Bilanzen der Gesellschaft gehen folgende Umsätze aus den Jahren 2003–2008 (Daten in tausend Euro) hervor:

Jahr	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Nettobilanzgewinn	355	402	342	265	264	184
Berichtigung unter Abzug vorzeitiger Abschreibungen	0	0	0	0	0	0
Berichtigung von finanziellen und außerordentlichen Komponenten und Steuern	360	331	370	231	256	211
Operativer Bruttogewinn	715	733	712	496	529	395
Operativer Bruttogewinn angepasst am 31/12/08	1,0000	1,060997 7	1,131072 5	1,187132 3	1,241957 7	1,317696 6
Aufgewerteter Bruttogewinn	715	778	805	589	657	520

$$\text{Einfacher Durchschnitt} = \frac{715 + 778 + 805 + 589 + 657 + 520}{6} = 667$$

Einfacher Durchschnitt	677
- Steuerlast (52,2%)	(354)
Normalisierter Gewinn	323

#### 4. Diskontierung des vergangenen, normalen Gewinns

Zinssatz auf alternative Investitionen geltend Anfang 2008	9,1%
Ertragerhöhung als Sektorenrisiko	1,5%
Diskontierungssatz	10,6%

Normalisierter Gewinn 2003–2008 = 323

Diskontierter normaler vergangener Gewinn (B) =  $323 / 10,6\% = 3.047$

#### 5. Ergänzung des vergangenen Ertragswertes mit dem Geschäftswert

Als Geschäftswert versteht sich die erhöhte Ertragsfähigkeit der XY GmbH im Vergleich zum Wirtschaftssektor, in welchen die Gesellschaft tätig ist. Zum Stichtatum \_\_.\_\_.2008 konnte normale Ertragsfähigkeit des Wirtschaftssektors mit einem Prozentsatz bezogen auf das Reinvermögen der Gesellschaft ermittelt werden, wobei der genannte Prozentsatz auch das mittlere Unternehmerrisiko des Sektors einschließt.

Jahre	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Reinvermögen laut Bilanz	2.075	1.661	1.312	1.066	853	698
Durchschnittliche Ertragsfähigkeit im Wirtschaftssektor	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Durchschnittlicher Ertrag	187	149	118	96	77	63
Gewinn (Verlust)	355	402	342	265	264	184
Höherer (niedriger) Ertrag	168	253	224	169	187	121

Höhere jährliche Durchschnittsrendite 2003–2008:

$$1.122 / 6 = 187$$

Geschäftswert: Höhere durchschnittliche Ertragsfähigkeit

$$187 \times 6 = 1.122$$

Diskontierter normaler vergangener Gewinn (B)	3.047
Geschäftswert	1.122
<hr/>	
Summe (C)	4.169

## 6. Bestimmung des wirtschaftlichen Wertes der XY GmbH

Diskontierung des zukünftigen normalisierten Gewinns (A) 4.108

Aktualisierte normale vergangene Gewinne unter

Berücksichtigung des Geschäftswertes (C) 4.169

$$\text{Durchschnitt der beiden Werte} = \frac{4.108 + 4.169}{2} = 4.139$$

Der Schätzwert zum \_\_.\_\_.2008, welchen der Schätzgutachter der XY GmbH zuteilt, beläuft sich auf  
4.139 (in Tausend Euro).

Bozen, am \_\_\_\_\_

Wahrheitsgetreu

Dr. \_\_\_\_\_

Anhang:

- Hinterlegte Bilanzen und erstellte vorausschauende Bilanzen;
- Nachweis der Festlegung des Zinssatzes für eine alternative Investition ohne Risiko;
- Derzeitige Gesellschaftersituation (aus dem Gesellschafterbuch)

**David Feichter und Hugo Perathoner**

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

## ■ SOZIALE ASPEKTE DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

### Kleine Familienunternehmen und Entwicklung der Gesellschaft

In einem sozialpolitischen Szenario in tiefer **Umwandlung**, ist das Kleinunternehmen, welches durch das Vermögen kontrolliert und im Alltag von Familien verwaltet wird, in die **Krise** geraten.

Das gesamte Wirtschaftssystem, welches auf der Konzentration der Ressourcen und des Kapitals basiert, zeigt Zeichen von großen Schwierigkeiten. Dies aus dem Grund, da es die Führungsrolle des Marktes zu Gunsten finanzieller Interessen verleugnet hat und Verwaltung sowie Kontrolle an Manager übergeben hat, welche bewiesen haben, dass sie nicht in der Lage sind, eine langfristige unternehmerische Sichtweise zu besitzen, sondern sich an **kurzfristigen Ergebnissen** orientieren.

**Norditalien** war jahrelang Wegweiser und ein internationales Beispiel für die Dynamik und die Flexibilität, vor allem weil es die kleinen Familienunternehmen effizient in das kulturelle System und in das Land **integriert** hat. Dies brachte positive Auswirkungen auf die gesamte soziale Gesellschaft.

Dieses Kapitel will einige Fragen, zum Erreichen eines **korrekten Generationswechsels** und der **Wiedergewinnung der Werte** der lokalen Gemeinschaft und der Gewerbegebiete, als Brücke zu einer **Neubewertung der Rolle Betrieb-Familie** innerhalb einer sich wandelnden Gesellschaft, aufwerfen.

### Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur

Um die sozialen Probleme der Familiennachfolge innerhalb eines Unternehmens zu verstehen, ist es notwendig, eine umfangreiche Sichtweise, welche die **Wirtschaft**, die **Gesellschaft** und die **Kultur** beinhaltet, zu erlangen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cesaro, Cancelli, 2005

Giulio Sapelli (2002) bestätigt mit der Präsentation der Untersuchung, welche die unternehmerischen Ereignisse der Familie Corna Pellegrini in Val Camonica betreffen, die Behauptung, nach welcher „es nicht die Wirtschaft ist, welche die Gesellschaft gründet, sondern es vielmehr die letztgenannte ist, welche die erste, in einer durch die **Kultur** vermittelten, virtuellen Kreisförmigkeit, vorformt [...]. Die **Geschichtsschreibung** ist die Leitkarte dieser Interpretation der bestehenden Beziehungen zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur“.

Folglich bevorzuge ich mit der allgemeinen Annahme zu beginnen, dass die Gesellschaft es ist, welche das Wirtschaftssystem definiert, auch da es von hier aus viel einfacher ist, eine Verbindung zwischen Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft zu schaffen.

Wie Donati (2001) behauptet, „wenn man die neuen Modalitäten zur Beobachtung und Aufwertung der Arbeit beachtet, scheint diese wie eine Verbindung, welche zwischen dem privaten und öffentlichen Bereich vermittelt“.

Deshalb wird die Arbeit ein **symbolisches und allgemeines Mittel des Austausches** mit einem genauen und vollkommenen sozialen Charakter: diese hat einen Wert, da sie sich auf die Realisierung einer **Beziehungsaufgabe** bezieht, und weil sie in sich ein gesellschaftliches Gut mit einem **wirtschaftlichen, politischen und moralischen** Charakter enthält. Mit anderen Worten, „die **Arbeit** zeigt ganz neu ihre Natur der **sozialen Verbindung** auf, was sie bedeutet, und sie regeneriert etwas, was nicht rein wirtschaftlich, und auch nicht rein politisch ist, sondern ursprünglich sozial“.<sup>2</sup>

Das Problem entsteht, Galbraith (2004) zitierend, wenn man sich bewusst wird, dass „vor allem in den Bereichen der Wirtschaft und der Politik die Realität durch Vorzüge und Neigungen der Gesellschaft, sowie von persönlichen Vorteilen oder für Gruppen, entstellt ist“, also wenn neben der sozialen Beachtung auch **persönliche Interessen des Einzelnen** beachtet werden.

---

2 Donati, ibidem

Dies beweisen sehr gut die enttäuschenden Ergebnisse der „**ingeneurischen Transplantation**“ der Marktmechanismen in sozial-kultureller Hinsicht wie etwa jenen in Osteuropa, frei vom verbundenen und wertlichen Background, welcher in den Ländern des historischen Kapitalismus als Regelmechanismus funktioniert hat.<sup>3</sup> „Heute bemerkt man ein starkes Wahrnehmen der Tatsache, dass der wirtschaftliche Wert nicht derartig ist, wenn er nicht auch zum Teil einen **sozialen Wert**, bzw. **Ressource für die menschliche Entwicklung** im weitesten und komplexesten Sinn, besitzt“.<sup>4</sup>

Dieses Konzept scheint eine jüngste Errungenschaft zu sein, aber wir sehen es heute als Wiederentdeckung der grundlegenden Werte, welche nicht zufällig dazu verleiten in „Das Reichthum der Nationen“ von Adam Smith (1776) den „richtigen“ Geburtsakt der wirtschaftlichen Theorie zu sehen. Tatsächlich ist es Smith, der in erster Linie Professor für Moralphilosophie war und erst in zweiter Linie wirtschaftlicher Gelehrter war, der durch seine bekannten „Theorie der unsichtbaren Hand“, das magische intellektuelle Spiel realisiert hat, welches den Wirtschaftswissenschaftlern **volle moralische Würde** und der Wirtschaft das volle Recht der „Staatsbürgerschaft“ in den **Sozialwissenschaften** gibt. Die Theorie bestätigt und demonstriert nicht nur die Kompatibilität der individuellen und der sozialen Interessen, sondern auch, dass die freie Verfolgung der ersteren der beste Weg ist um die zweiten voranzutreiben.

### **Theorie der unsichtbaren Hand von Adam Smith:**

Im freien Markt nützt die Suche nach dem persönlichen Interesse meist dem Interesse der gesamten Gesellschaft.

---

3 Sacco, 2000

4 Sacco, ibidem

## Der Wechsel des Wirtschafts- und Sozialsystems

Ein allgemeines Unwohlbefinden, verursacht durch Faktoren, welche an die persönliche Sicherheit, die Wirtschaft und die Krise eines Wertemodells gebunden sind, an welchem sich die Gesellschaft Jahrzehnte lang orientiert hat und als westlich gilt, ist unter all unseren Augen.

„Im wirklichen Leben kommandiert nicht die Realität, sondern die **momentane Mode** und das **Geldinteresse**. Diese Faktoren haben ein derartiges Gewicht, dass der tägliche Bezug zum Wirtschaftssystem von diesen einen Einfluss erfahren hat“.<sup>5</sup>

In Bezug auf die Wirtschaft will ich als erstes erinnern, dass das System, welches als **Kapitalismus** bekannt ist und in allen industrialisierten Staaten und, ungleichmäßiger, in allen anderen (mit Ausnahme von Nordkorea, Kuba und, in der Theorie aber nicht in der Praxis, China) herrscht, das letzte Wort im Bereich der Wirtschaft an jene erteilt, welche die Industrie, Maschinen, Boden und finanzielle Ressourcen kontrollieren. Früher handelte es sich um die Eigentümer der betreffenden Güter; aber heute, in den Realitäten ab einer bestimmten Größe und mit Aufgaben einer bestimmten Wichtigkeit, steht jede Entscheidung dem **Management** zu.<sup>6</sup>

Dies ist ein erster Aspekt, warum die kleinen Unternehmen nicht zu den Ursachen der Krise des Systems zählen: normalerweise gibt es in diesen Betrieben keine Manager.

In zweiter Hinsicht ist zu erinnern, dass in der Vergangenheit in der traditionellen Wirtschaftslehre die Märkte von der **Souveränität des Konsumenten** beherrscht waren, d.h. dass dieser die Fähigkeit besitzt, um zu entscheiden, was produziert, gekauft und verkauft werden muss. Er war die letzte Autorität, welcher die Industrieproduktion und der Kapitalist selbst in großem Umfang untergeordnet waren.

Die Planung und Erneuerung der Produkte sollten eine der Hauptphasen der wirtschaftlichen Prozesse darstellen, und kein Industrieller sollte ein

---

<sup>5</sup> Galbraith, 2004

<sup>6</sup> Galbraith, ibidem

neues Produkt erstellen oder erneuern, ohne die entsprechende **Nachfrage** zu pflegen. Der aktuelle Startpunkt hingegen ist das kurzfristige finanzielle Ergebnis: es wird für die **Aktionäre** gearbeitet und produziert, und nicht mehr für die Kunden. Dadurch tritt die **Werbung**, der **Verkauf**, das **Fernsehen** und die **Manipulation** des Konsumenten auf den Plan; und dadurch auch die Einschränkung seiner Souveränität. „Niemand dominiert den Markt, weder die Einzelnen, noch die Unternehmen. Keine Form der wirtschaftlichen Überlegenheit ist je heraufbeschwört worden. Es scheint so, als ob Marx und Engels nie gelebt hätten. Es gibt nur die **Unpersönlichkeit des Marktes**: ein komplett unschuldiger Betrug“.<sup>7</sup> Heutzutage wird die menschliche Kreativität nur in geschützten Bereichen der Existenz, die der Kultur, Kunst, Bildung und Wissenschaft vorbehalten sind, auf die Probe gestellt, in Bereichen, die vorteilhafter sind als die Fähigkeit, Geld zu machen. Der Betrug, mehr als vernachlässigbar, liegt darin, dass der **soziale Fortschritt** nur auf Grund der **Produktion**, welche zum größten Teil von Produzenten bestimmt wird, bzw. nur aufgrund des Wachstums des **BIP** (Bruttoinlandsprodukt) gemessen wird.<sup>8</sup> Durch den zunehmenden Übergang der Kontrolle über Innovation, Produktion und Verkauf vom Konsumenten an den Produzenten, werden die Fortschritte von Wirtschaft und Gesellschaft auf Grund der Zunahme der insgesamt produzierten Güter und Dienstleistungen gemessen: das finanzielle Ergebnis und das kurzfristige Pro-Kopf Reichtum. Die Zusammensetzung des BIP wird nicht von den Bürgern in ihrer Gesamtheit bestimmt, sondern von jenen, welche dessen Anteile produzieren. Im realen Leben beeinflussen die Börse und die Industrie Großteils die Preise und die Marktnachfrage und bedienen sich zu diesem Zweck Monopolen, Oligopolen, Planung und Diversifikation der Produkte, Werbung und anderer Techniken des Verkaufs und der Vermarktung.<sup>9</sup>

---

7 Galbraith, 2004

8 Bruni, Porta 2004

9 Cesaro, 2004

„Heute bestreitet man, dass einzelne Unternehmen und einzelne Kapitalisten wirtschaftliche Macht besitzen; und es wird nicht zugegeben, dass der Markt weitreichend und effizient beherrscht wird: dieses Modell ist etwas, was man Großteils in der Wirtschaftswissenschaft nicht findet.“<sup>10</sup>

## Wirtschaft, Gesellschaft und Kleinunternehmen

Es ist also nützlich, über die Entwicklung und die Ergebnisse nachzudenken, welche das wirtschaftliche System in wiederkehrende **Krisen**, wie auch in die aktuelle, geführt haben. Auch in Bezug auf die **Globalisierung** und die **Liberalisierung** vieler Sektoren, wird einem bewusst, dass die Rolle der Unternehmen, von den ganz kleinen bis zu den multinationalen, dazu neigt, die eng wirtschaftliche zu übersteigen und die Aufnahme von **autonom** oder besser „**institutioneller**“ **Verantwortung** gegenüber dem eigenen natürlichen oder menschlichen Umfeld, das oft ein- und dasselbe ist, einzuschließen.

Tatsächlich, „kann es widersinnig scheinen, aber sehr oft **blühen oder scheitern** Unternehmen mehr aus **menschlichen und sozialen Gründen**, als aus rein wirtschaftlichen Gründen. Dies deshalb, da ein Unternehmen eine **lebendes Wesen** und nicht eine reine wirtschaftliche Struktur ist“.<sup>11</sup>

Jedoch ist es das **Kleinunternehmen**, auf welches ich jetzt eingehen möchte. Dieses ist nämlich **aktiv** und **ausschlaggebend** in Italien und in anderen Staaten, auch in jenen, die in Bezug auf den produzierten Reichtum am besten abschneiden. Das Kleinunternehmen ist von einer sehr dynamischen Tätigkeit gekennzeichnet, vor allem im technologischen und finanziellen Bereich, in welchem der Gründer, mehr als nur der Eigentümer, der Bezugspunkt bleibt. Die Unternehmen von kleinem Ausmaß sind auch in der **Landwirtschaft**, im **Handel** und im **Dienstleistungssektor** gang und gäbe, und sie bilden einen Kontrast zur bekannteren und moder-

---

10 Galbraith, 2004

11 Correale, Penco, 2002, Francis Fukuyama, Congresso eapm, 2003

neren wirtschaftlichen Realität, welche sich in der Regel auf ein Kontrollsystem, auf die Finanzen und auf ihre Bürokratie stützt.

Bekanntlich kann die Arbeit in diesen Unternehmen anstrengend sein. Der Eigentümer arbeitet selbst im Unternehmen mit, leitet es und fühlt sich für seine Erfolge und Misserfolge verantwortlich. Der Kleinunternehmer, das kleine Handels- oder Dienstleistungsunternehmen, wie auch der unabhängige Landwirt, sind weiterhin eine wichtige Figur für die Wirtschaft und die Politik: sie beschwören das von den Klassikern der vergangenen Epochen beschriebene Wirtschaftssystem. Trotzdem werden sie kaum in der aktuellen Realität vertreten; meist sind sie nur Symbole einer geachteten Tradition, auch wenn sie numerisch mehr als 80% der nationalen Tätigkeit darstellen.

## **Kleinfamilienunternehmen und Gewerbegebiete**

Die soziale Rolle des Kleinunternehmens nimmt Gestalt in Form von **Gewerbegebieten** an, welche traditionell als „eine bestimmte **Gruppierung von Unternehmen**, die in einem komplexen Produktionsprozess spezialisiert sind und eng mit dem System von **sozialen, institutionellen und umweltlichen Beziehungen** verbunden sind, welche mit der Zeit und im Raum zwischen den auf dem Gebiet anwesenden Akteuren und dem Gebiet selbst entstanden, gebildet und strukturiert sind“.<sup>12</sup>

Der Begriff Gewerbegebiet entsteht, im eigentlichen Sinn, in einem jugendlichen Werk von Alfred und Mary Marshall (1879), in welchem aufgezeigt wird, dass es für gewisse Arten der Produktion (zum Beispiel im Bereich von Textil, Leichtmetall u.a.) eine alternative Organisationsform der Produktion gibt, im Gegensatz zu jener, die auf immer größere Werke gründet, unter deren Dach die höchste Anzahl von Phasen jedes Produktionsprozesses vereint wird. Es handelt sich um einen anderen Weg der Industrialisierung, welcher sich auf die gebietsmässige Konzentration von vielen kleinen Werken und eingegrenzten Tätigkeiten gründet. Die Besonderheit besteht darin, dass diese, als produzierende Kraft einschließlich der Produktionsfaktoren

---

12 Bersani, Letta, 2004

des Unternehmers, das „Gebiet, auf welchem die Produktion besteht, mit seiner ganzen Geschichte, welche sich in den Werten, dem Wissen, den Gewohnheiten und typischen Institutionen offenbart“<sup>13</sup>, einschließen.

Es ist ein Konzept, welches **Verschließung** und **Provinzialismus** heraufbeschwören könnte, es hingegen, abgesehen von seiner wirtschaftlichen Besonderheit, gerade auf seine große soziale Rolle zurückführen ist.

Dieses Phänomen charakterisiert sich vor allem in „der starken **horizontalen Beziehung** zwischen den verschiedenen Komponenten des selben Gebietes, welche einen **solidarischen** Zusammenhalt der lokalen Gemeinschaft ermöglicht und zudem das Einbinden von **Wissen** in das Gemeinschaftsnetz erleichtert“.<sup>14</sup>

Dieses Verhalten stellt die Gewohnheiten eines Marktes auf dem Kopf, welcher normalerweise vom Gegeneinander der verschiedenen Subjekte gekennzeichnet ist, die damit, unabhängig von den Folgen für andere, ihr Überleben sichern.

Die Rolle der Gewerbegebiete hat in Italien eine **vorrangige Wichtigkeit** eingenommen. Eine Rolle, welche zu oft nur wegen ihrer Charakteristik der spontanen Entwicklung beachtet wurde und die hingegen einen **Wendepunkt** für die Zukunft des Landes darstellt. Das Istat hat in Italien **199** Gewerbegebiete ermittelt, welche **38% des italienischen BIP** ausmachen und **40% der nationalen industriellen Arbeitskraft, mit 2,7 Millionen Beschäftigten**, darstellen. Die geographische Verbreitung der Gewerbegebiete ist sehr ungleichmäßig, mit wenigen in Süditalien. Im Nordwesten gibt es 59, im Nordosten 65, im Zentrum 60 und im Süden nur 15 Gewerbegebiete.

Insgesamt stellen die italienischen Gewerbegebiete auch einen großen sozialen Teil des Staates dar: dort leben nämlich **14 Millionen Personen**, also ein Viertel der italienischen Bevölkerung. Dass es sich hier um eine aktive und dynamische Welt handelt, beweisen die Zahlen, welche an die Tätigkeit des Sektors gebunden sind. Was den Export betrifft, so machen

---

13 Becattini, 2000

14 Bersani, Letta, 2004

die italienischen Gewerbegebiete 50% des Umsatzes von Leder, Fliesen, Textilien, Schmuck und Schuhe aus.<sup>15</sup>

Die derzeitige Diskussion über die Gewerbegebiete ist aus zwei Gründen besorgniserregend: der erste betrifft das Problem; „ob das Phänomen, welche unter dem Namen **Globalisierung** des Marktes bekannt ist, die sozial-kulturelle Kohärenz des Gewerbegebietes soweit schadet, dass dessen Konkurrenzfähigkeit, und somit dessen Überleben, in Frage gestellt wird“; der zweite bezieht sich auf den Prozess der Übertragung des Unternehmens von einer Generation zur anderen, besser bekannt als „**Generationswechsel**“, von welchem zum Großteil noch immer die Möglichkeit abzuhängen scheint, die Tätigkeit des Gründers weiter zu führen.

Es handelt sich also um Betriebe, welche fast ausschließlich von Familien geführt werden, welche auch Eigentümer sind und die Zukunft des Unternehmens bestimmen. In unserem Staat, laut der Vereinigung der italienischen Familienunternehmen (italienisch: Associazione italiana delle imprese familiari – AIDAF), werden **83%** der Klein- und Mittelunternehmen von **einer Familie** kontrolliert, während bei der Auflistung der 100 Gesellschaften mit dem größten Umsatz, 42 vom Vater auf den Sohn übertragen wurden. Der Großteil des italienischen Unternehmertums setzt sich also aus Söhnen von Unternehmern zusammen, ein Phänomen, welches den Generationswechsel zu einem ernsten Problem macht, von dessen Lösung das Fortbestehen vieler Unternehmen abhängt.

Nach einigen Statistiken überstehen tatsächlich nur 30% der Familienunternehmen die zweite Generation und nur 15% die dritte; von diesen wachsen 10% nicht und nur knapp 5% entwickeln sich weiter.

## **Kleinfamilienunternehmen: Ein Modell in der Krise**

Aus der Analyse von dem, was jahrzehntelang ein rein italienisches, sich selbst antreibendes Entwicklungsmodell war, gegründet auf Klein- und Mittelunternehmen, gehen tiefe **soziale Umwandlungen**, Prozesse von

---

<sup>15</sup> Unioncamere, 2004

**Internationalisierung** und Veränderungen des weltlichen und europäischen Szenarios hervor, welche sich beträchtlich auf das, was in den neunziger Jahren die italienische Lokomotive war, ausgewirkt haben. Von 1997 bis heute war der BIP von Norditalien geringer als der durchschnittliche gesamtstaatliche Wert. Neben dem **Bevölkerungswachstum**, welches ausschließlich auf die Immigration (400 Tausend Ausländer, ca. 6% der Bevölkerung) zurückzuführen ist, erfährt das Gebiet ein nicht weniger wichtiges Phänomen der **Nachfrage nach nicht handwerklicher Arbeit**. In der Tat schreiben sich 77% der Jugendlichen, welche die Oberschule abschließen, an einer Universität ein, mit dem Ziel, eine Beschäftigung im tertiären Privatsektor, die dem akademischen Abschluss entspricht, zu finden, und diese entsprechen 45% jener, die in den Arbeitsmarkt eintreten, zu denen sich weitere 26% hinzugesellen, die eine Anstellung in einem Geschäft oder im öffentlichen Sektor anstreben. Sich die Hände in einem „Fabrikchen“ oder im elterlichen Handwerksbetrieb schmutzig zu machen, ist nicht mehr attraktiv. Die radikale Veränderung der lokalen Wirtschaft geht jetzt auf die Suche nach einem **von allen akzeptierten** und „**expliziten**“ Plan, zu dessen Erstellung alle öffentlichen und privaten Subjekte aufgerufen sind. Dies muss, laut Cipolletta (2004), den Schub nach dem „mach es selbst“, welches typisch für die Initiative der Kleinunternehmen ist, zurückschrauben, um Synergien zwischen den Partnern in den Bereichen der Technologie, des Transportes, des Exportes usw. zu ermöglichen. „Im Wesentlichen muss eine neue **Ordnung der Beziehungen und Kohäsion von Interessen** verwirklicht und die Kultur des **Einzelwirkens**, welche ausschlaggebend für das Erreichen des aktuellen Entwicklungsstandes war, muss zugunsten des konzentrierten Handelns abgelegt werden, bei welchem auch der öffentliche Sektor seinen Beitrag leisten muss“.<sup>16</sup>

Dies ist ein grundlegender Unterschied zu den Lobgesängen, welche dreißig Jahre lang von Soziologen und Ökonomen der ganzen Welt über die Kreativität, die Einfachheit, manchmal die Naivität, das **ansteckende Un-**

---

16 Nord est 2004-Rapporto sulla società e l'economia, Fondazione Nord Est, Venezia 2004

**ternehmertum** (das dem ganzen Nord-Italien eigen war), aber auch über **das Fehlen eines echten Modelles** angestimmt haben, wobei heute die Folgen eines sehr sprühenden, aber auch unregelmäßigen und chaotischen Wachstum bezahlt werden, gerade deshalb, da es keine Planung gab. Es genügt, die Infrastrukturen, das Straßennetz und die Berufsausbildung anzuschauen: Faktoren, die für eine **soziale und wirtschaftliche Entwicklung** grundlegend gewesen wären.

Die richtigen Modelle wurden hingegen durch Personen dargestellt: die Väter, die Großväter, die Werkstattmeister, jene, welche Seite an Seite die Arbeitskultur und die Opferbereitschaft, die Liebe für das Land und die Werte, welche dieses darstellt, übertragen haben. Aus diesem Grund kann man hier mehr von einem **Ergebnis** als von einem Modell sprechen, wie auch öfters von Stella (1996) ausgedrückt wurde. Und genau im **kontinuierlichen Verlust** dieses familiären und kulturellen Modells drückt sich das Problem der Unternehmensnachfolge aus, das wir näher untersuchen wollen.

Der zentrale Punkt ist folgender: sechs von zehn Unternehmern haben alle (ich unterstreiche alle) ihre Kinder im eigenen Betrieb angestellt. Weiters: in 5% der Fälle gibt das Unternehmen eine Beschäftigung dem Vater des Eigentümers, in 25% dem Ehepartner, in 19% den Geschwistern, in 18% den Cousins, Schwagern oder anderen Verwandten; dies sind Unternehmen, in welchen der Vater dem Sohn nicht nur die Schlüssel des Unternehmens übergibt, sondern auch die Werte, auf die man zählen kann.<sup>17</sup>

Alle „bocconianischen“ Werte werden von den Lehren der „**self-made man**“-Väter geschlagen: die Klugheit, den Schritt nie länger als das Bein zu setzen (in 83% der Fälle), die Arbeitsethik (83%), der Sinn für die soziale Verantwortung des Unternehmens (76%), die Wichtigkeit finanzieller Probleme (60%).<sup>18</sup>

Jedoch gibt es auch – und vor allem – andere Variablen, absolut „familiärer Natur“, welche auf den Prozess der Nachfolge Einfluss nehmen.

---

17 Cesaro, 2000

18 Strassoldo, M., Buratto, F., Tessarin, N., Salvador, S., 1999

In erster Linie ist es wichtig zu erwähnen, dass im Nordosten **jede zweite Familie ein Unternehmen** bildet. Die Kultur, das Unternehmen und das Heim zu mischen, hat zudem antike Wurzeln. „Ende des 18. Jahrhunderts hatte jede Küche in den Bauernhäusern auf der einen Seite Töpfe, auf der anderen Seite Seidenraupen, und es gibt fast keine handwerkliche Tätigkeit, welche nicht in einem aufgelassenen Lager, befreit von landwirtschaftlichen Geräten, oder in geleerten und gesäuberten Ställen entstanden ist“.<sup>19</sup>

In zweiter Hinsicht ist die **Verbindung zwischen Arbeit, Betrieb und Territorium** in den oben genannten Gebieten sehr stark: wenn es stimmt, dass das Unternehmen theoretisch den optimalen Standort suchen muss, wenn das eigene Heim also nicht mehr der optimale Standort für die Kleinmetallindustrie ist, so hat der Unternehmer des Veneto kein Problem damit, das Unternehmen zu verlagern. Jedoch nicht weg vom Haus, sondern er wechselt den Sektor. Sein Ziel ist es, **dort zu bleiben, wo er ist**, bzw. in der Lagerhalle hinter seinem Haus, wobei er das macht, was im Moment vorteilhaft ist. Tatsächlich ist die Gründung und Schließung von Unternehmen in diesen Gebieten sehr groß. Dann spricht man von der Flexibilität von Kleinunternehmen.

Schlussendlich, immer in diesen Gebieten, startet das Unternehmen von der **Art der Arbeit**, welche die Familie machen kann. Daran knüpft man an, und man vergrößert nicht den Betrieb, sondern die Familie. Die Angestellten werden so einverleibt, dass sie den Eigentümer wie einen Vater respektieren müssen, den Betrieb wie ein Heim ansehen müssen, weiters gehorchen und auch am Samstag oder Sonntag arbeiten müssen, wenn der Vater-Eigentümer sagt, dass es notwendig ist, usw.

Dieses Phänomen, vielfach fälschlicherweise dem Nordosten zugeschrieben wird, hat eine große Verbreitung in Italien, und wenn man gewisse Daten beobachtet, versteht man leichter, warum wir es als notwendig ansehen, die Dynamik, welche **Gesellschaft, Familienunternehmen und Bezugskultur** untereinander in Verbindung bringt, besser zu un-

---

19 Stella, 1996

tersuchen: Bezüglich der quantitativen Daten und der Lokalisierung der Unternehmen-Familie haben wir bereits berichtet. Im Bezug auf deren Bedeutsamkeit muss erinnert werden, dass 40% der ersten 200 von Mediobanca klassifizierten Gruppen, dieser Kategorie angehören.

An dieser Stelle muss ich auf eine anagrafische Tatsache aufmerksam machen: Gegründet vorwiegend um die fünfziger und sechziger Jahre, werden heute 70% dieser Unternehmen von Personen geleitet, welche bereits das Alter von **65 Jahren** überschritten haben.

Angesichts dieser Daten ist eine zunehmende Besorgnis gerechtfertigt:

- laut einer Umfrage des „Studio Ambrosetti“ liegt die **Nachfolge mit 89% an der Spitze der Sorgen** der befragten Familienunternehmen;
- **Gewohnheiten** und **mündliche Vereinbarungen** überwiegen weiterhin gegenüber gesellschaftsrechtlichen Regelungen, welche die Unternehmensführung erleichtern;
- in der Regel fehlt ein **strategischer Plan**, welcher die Nachfolge vorbereitet und zu einer harmonischen Entwicklung zwischen Unternehmen und Familie beiträgt;
- es fehlt eine klarer **Mechanismus des Delegierens**, was normalerweise für das höher qualifizierte Management nicht attraktiv ist, da es befürchtet, nur für Tätigkeiten und nicht für Ergebnisse deligiert zu werden.

## Das Familienunternehmen: Die Probleme

Falls, wie bewiesen, der Großteil der italienischen Wirtschaftskraft hauptsächlich von Klein- und Mittelunternehmen gebildet wird, so muss gesagt werden, dass es diesen Betriebstyp in der Realität immer gegeben hat<sup>20</sup>, woraus jene industriellen und wirtschaftlichen Gruppen entstanden sind, welche mit den berühmten angelsächsischen und österreichisch-ungarischen Dynastien (Ford, Rockefeller, Krupp usw.) identifiziert werden. Es zeichnet sich daher die Notwendigkeit ab, **allgemeine Betrachtungen** zu ziehen, welche für das Verständnis jener Phänomene, die alle Typen

---

20 Weiss, 1984, Bamford, 1987, Gottardi, 1992

von Unternehmer-Familien in den verschiedenen Kulturen gemeinsam haben, nützlich sind. Diese Antriebskraft scheint mit der Zeit abgeschwächt zu sein, vor allem auf Grund von Problemen, die über die rein wirtschaftlichen hinausgehen: Vielmehr ist das „technische“ Ergebnis eine Folge von anderen Gründen.

Yanagisako (1990) hat in einer Untersuchung der Kleinunternehmen in Italien bereits vor 15 Jahren festgestellt, dass der Stillstand, in dem sich die Familienunternehmen begeben, auch auf Kultur- und Generationenkonflikte zurückzuführen ist, und zwar zwischen:

- a. einem **alten Unternehmer**, sehr in das Soziale eingefügt, welcher vielfach als Bezugspunkt von der Gemeinschaft angesehen und als „**Feldherr**“ anerkannt wurde, in einem meist „naiv“ charakteristischen System;
- b. **einem oder mehreren Erben** mit einer sehr **egoistischen Sichtweise** und auf eher individuelle Ziele gerichtet, wie etwa das Image, das Vermögen und die Macht um ihrer selbst willen.
- c. **dem Unternehmen**, welches in den siebziger und achtziger Jahren erfolgreich war und normalerweise in den fünfziger und sechziger Jahren, bzw. in den Jahren des Wiederaufbaues und des wirtschaftlichen Booms gegründet wurde, vorwiegend von einer noch bäuerlichen Kultur und von einem wenig gebildetem Unternehmertum, jedoch sehr vom Einsatz und von Opferbereitschaft charakterisiert;
- d. **der zweiten Generation**, welche in den siebziger und achtziger Jahren heranwuchs, die sozialen und wirtschaftlichen Krisen erlebt hat, sich jedoch auch an den grassierenden Mythos des Yuppieverhaltens beteiligte, gekennzeichnet vom „Managertum“ auf alle Kosten, sowie von der Verbreitung der Informatik und Telematik.<sup>21</sup>

Gegenüber den angenommenen Drohungen der großen Veränderungen scheint sich das Kleinunternehmen instinktiv in sich selbst zu verschließen, zu **erstarren, wirtschaftliche und finanzielle Barrieren** gegen die Veränderung aufzubauen, die von außen oder von der neuen Gene-

---

21 Yanagisako, 1990

rationen, welche besser gebildet, aber unerfahren ist, aufgezwungen wird.

Die **Dynamiken**, welche diesen Status steuern, sind:

1. einerseits das Entstehen des **Verhaltens der kleinen Familiengruppe**, welche zur Fortführung der kulturellen Unternehmensefahrung neigt, so wie diese gegründet wurde, mittels Methoden, welche auf den Konsens und auf die Gemeinschaft der Personen und der Ressourcen (Familienpakt) abzielen;
2. andererseits, das Eintreten von **Konfliktsituationen**, welche zur Entscheidung führen, die Unternehmensefahrung zu beenden, mit häufiger Folge auch von Schäden in den familiären Beziehungen.<sup>22</sup>

## Soziale Aussichten und Probleme

Es ergeben sich daher verschiedene Bereiche, welche eine **psychisch-soziale Bedeutung** haben:

- zu verstehen, welche die **Veränderungsvariablen** sind, die das Überleben eines kulturellen Vermögens, wie jenes des Familienunternehmens, in einer von großen Veränderungen geprägten Gesellschaft ermöglichen;
- die **Akteure und Konditionen** definieren, welche den Generationswechsel in einen Familienkonflikt umwandeln und in der Regel zum Verlust des Vermögens selbst führen;
- feststellen, welche die eventuellen **Modalitäten** sind, in denen sich dieses Überleben verwirklicht, vor allem im Licht der sozialen Folgen, welche im ersten Teil dieses Kapitels aufgezeigt wurden.

Bis hierher haben wir behauptet, dass der Erfolg und das Überleben des Unternehmens in Beziehung zu seiner Anpassungsfähigkeit stehen; Beibehaltung der Tradition und Innovation integrieren sich in Funktion der Situationen und Herausforderungen des externen Umfeldes; Antriebskraft dieser Anpassungsstrategien ist der psychologische Schalter, d.h. jener,

---

22 Ward, 1987, IRE, 2004

der die Funktion des Managers in einem großen Betrieb einnimmt und der die neue Generation im Kleinunternehmen darstellt.<sup>23</sup>

Dieser Prozess folgt vor allem zwei großen praktischen Orientierungen.

**Widerstand oder Möglichkeit der Veränderung** in großen Unternehmen bedeuten häufig „**politische**“ **Spiele** für die Eroberung von Macht, und dies ist ein Thema, das nicht Teil unserer Überlegungen ist, da es auf den organisatorischen und wirtschaftlich-finanziellen Bereich beschränkt ist und sich genau auf die Krise des sozial-wirtschaftlichen Systems bezieht: „In der Großindustrie besitzen heute nicht die Eigentümer des Kapitals, sondern die **Manager** die wirkliche Macht. Aus diesem Grund, und da der Begriff „Kapitalismus“ sich auf eine oft unangenehme Vergangenheit bezieht, ist dieser letztgenannte im Niedergang“.<sup>24</sup> Bei den Klein- und Mittelunternehmen hingegen, bewirkt der Generationskonflikt häufig eine **Lähmung der Operativität** oder zumindest den **Selbstausschluss** oder die **Unterwerfung** von einer der Parteien: meistens der neuen Generation. Dies ist ein Ergebnis, welches Auswirkungen innerhalb und außerhalb der Familie und der Unternehmen hat, die sie selbst führen, mit großem



Risiko betreffend die Beibehaltung der kulturellen Charakteristiken der Gemeinschaft, in welcher sie eingefügt sind.

Für ein Kleinunternehmen sind die Beziehungen zwischen Unternehmen und Familie ausschlaggebend, im Guten als auch im Schlechten, für den Erfolg oder Misserfolg des Betriebes. Häufig ist die Eingliederung von Familienangehörigen in das Unternehmen nicht auf ihre besondere **Fähigkeit**

und **Kompetenz** zurückzuführen, wie es bei den Gesellschaftern oder

23 Boisot, 1987, Perotto, 1988

24 Galbraith, 2004

Angestellten der Fall ist, sondern auf deren **Verwandtschaftsgrad zum Chef**.

Bezüglich diesen letzten Punkt ist es interessant anzumerken, was von Yanagisako (2000) in Bezug auf die Rolle der **Frau** in diesen Unternehmen dokumentiert wurde: es scheint, dass die Schwiegertöchter und Schwägerinnen die Arbeit der Männer **sabotieren**, und zwar in den Fällen, in welchen letztere eine Verbesserung des sozialen Status anpeilen und somit nicht den kurzfristigen Erfolg des Unternehmens garantieren. Diese Tatsache „erschwert es, **professionelle Kriterien** in der Unternehmensorganisation anzuwenden, wie etwa die Bewertung und die Vergütung nach Verdienst sowie aufgrund des **Interesses am Betrieb**“.<sup>25</sup>

Der Generationswechsel wird zudem ein Thema von besonderem Interesse in dem Moment, in welchem das Aufkommen der Net Economy die Unternehmen vor die Notwendigkeit einer radikalen Überdenkung der eigenen Strategie stellt, und zwar in Anbetracht der Möglichkeit von tiefen Umstrukturierungen, angefangen bei jenen zwischen Informationsbusiness und Business der Güter und „greifbaren“ Dienstleistungen.

Die Turbulenzen betreffend die Generationsbeziehungen können nämlich von einem Problem in eine **große Welle für die Umwandlung** des alten Betriebes in ein E-Business Unternehmen verwandelt werden, welches somit für die Zukunft gerüstet ist.<sup>26</sup>

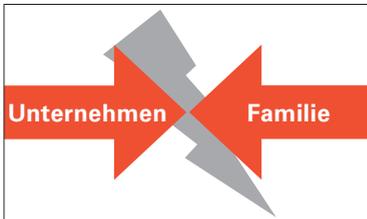
Deshalb findet man zwischen Unternehmen und Familie dieselben Charakterzüge und Gegensätze, welche es auch zwischen Gesellschaft und Familie gibt, wo letztgenannte eine dramatisch vorherrschende Rolle einnimmt, wie eine Henne, welche seine Küken nicht wachsen lässt, aus Angst, diese zu verlieren.

Somit behält der **Unternehmer-Vater-Herrscher** des Unternehmens viel **zu lange die strenge Kontrolle über den Betrieb** in seinen Händen, lässt diesen sich somit nicht entwickeln und **verweigert** häufig den Eintritt von **Managern** und **anderen Kulturen**. Und dadurch gehen die

---

25 Correale, Penco, 2002

26 Correale, Penco, 2002



Kinder weg und bringen auch die Kinder der Arbeiter, Lieferanten, Kunden und Konkurrenten mit sich.

Man kann behaupten, dass die **Rolle der Familie** grundlegend für die wirtschaftliche Entwicklung aller wichtigsten Staaten war und ist, und dass in Italien die unternehmerische Initiative von den Familien startet. Leider wurde die Vermischung von Familien- und Unternehmensinteressen zu oft ein **Bremsfaktor** für das Wachstum. Tatsächlich ist die kleine Dimension der Unternehmen sehr oft ein zweischneidiges Schwert. In den Familienunternehmen ist zum Beispiel der Generationswechsel sehr schwierig, wenn das Gesellschaftskapital komplett von der ersten Generation gehalten wird. Dieser Aspekt kann eine Belastung für das Wachstum darstellen, auf Grund von **zwei gleichzeitigen Gegenkräften**: auf der einen Seite die Schwungkraft des Unternehmens, welches, um wettbewerbsfähig zu sein, Wachstum braucht, auf der anderen Seite die Zentripetalkraft der Familie, welche den Verlust der Kontrolle nicht zulässt.<sup>27</sup> „Die Zukunft der italienischen Wirtschaft ist im Grunde genau an der **Versöhnung** dieser beiden Aspekte geknüpft. Und ein schwaches Signal vom Verständnis dieses Phänomens wird langsam ersichtlich“<sup>28</sup>, gerade dank der Überlegungen, welche durch diesen historischen Moment der wirtschaftlichen Krise entstehen.

Es muss auch berücksichtigt werden, dass das Wachstum der **internationalen Konkurrenz**, das Modell der Sektorspezialisierung sehr stark zur Diskussion gestellt hat, während der wissenschaftliche Fortschritt die Zeiten für technologische Anpassung wesentlich verkürzt hat und somit die Wettbewerbsfähigkeit der typischen Produktionen unseres Produktionssystem verletzlicher gemacht hat.

Manche verfechten die Notwendigkeit, die Aufsplitterung des Systems zu verhindern, indem den Unternehmen erlaubt wird, dimensional zu

27 Tria Gian Luca, 2002

28 Paolazzi, 2000

wachsen, und indem die Hindernisse beseitigt werden, welche die Entwicklung behindern, zum Beispiel:

### ■ Der **kulturelle Widerstand**

In diesem Fall bezieht man sich auf die Trägheit des Systems von Traditionen, Werten und Präferenzen, die man von der Vergangenheit geerbt hat und die das Benehmen der wirtschaftlichen Akteure beeinflussen. Vor allem scheint gerade die typisch familiäre Natur des Modelles der Unternehmensführung bestimmend zu sein, welches den Großteil des Produktionssystems charakterisiert, auch über das Kleinunternehmen hinaus.

### ■ **Das Vorherrschen von Interessen über die Beibehaltung der Eigentumsverhältnisse**

Dieses Phänomen verlangsamt die Gliederung der Unternehmensführung in Funktionen, auch weil die Aufmerksamkeit anscheinend fast ausschließlich auf die Produktion konzentriert wird, während andere Funktionen wie etwa Personal- und Finanzwesen sowie Forschung weniger verfolgt werden.

### ■ **Andere unternehmensexterne Faktoren**

Diese beeinflussen Chancen und Entwicklung des Unternehmens und sind zum Beispiel: die Regelung des Arbeitsmarktes und die schwache Zuführung von Risikokapital. Denn die finanzielle Struktur der Kleinunternehmen beschränkt sich größtenteils hauptsächlich auf die Selbstfinanzierung und auf den Rückgriff auf eher kurzfristigen Kreditkapital.<sup>29</sup>

## **Die Probleme einer unorganisierten Entwicklung**

Die Auswirkungen auf Umwelt und Urbanistik dürfen nicht vergessen werden, welche eine unorganisierte und den Initiativen des Einzelnen überlassene Entwicklung mit sich bringen. Die Betriebsamkeit der Kleinunternehmen hat sehr oft zu **Schäden**, meist sogar nicht umkehrbare, an der Umwelt geführt. Dieses Phänomen schließt Norditalien nicht aus, im Gegenteil. Einige Daten, um das Problem zu verstehen: 2002 sind in Italien **je Hektar 7,9 Kubikmeter Beton** verbaut worden. In Venetien mehr als das doppelte:

---

29 Bersani, Letta 2004

**17.9.** Ein Zuwachs, welcher dazu geführt hat, dass mindestens 175 Millionen Quadratmeter der Region von Industriehallen bedeckt sind, zusätzlich zu den anliegenden Dienstgebieten, den Straßen, den Supermärkten, den Verwaltungsvierteln, den Sporthallen, den Reihenhäusern usw.

„Sicher, die einstigen schönen Felder im Veneto war von den armen Kerlen verflucht, welche zu Millionen vom Hunger und von der Pellagra gezwungen wurden, wegzuziehen und ihr Glück anderswo zu suchen. Nur die Poeten können sie beweinen, so wie sie waren. Aber ...“<sup>30</sup>

Folgende Zahlen nehmen den Atem: alleine in der Provinz **Treviso** gibt es, laut Antonio Padoin, Assessor für das Territorium, **556 Gewerbegebiete**, welche **56 Millionen und 430 Tausend Quadratmeter** einnehmen. Eine wahnsinnige Fläche, welche deutlich die Größe des Problems aufzeigt. „Viel Platz wurde weggeschmissen“, wie in Castelfranco die Autoren eines Dossiers über die verlassenen Industriehallen erklären, „verschwendet für den Größenwahn jener ehemaligen armen Kerle, die zufällig zu Erfolg gekommen sind, aus **komplettem Mangel von Koordination**, wegen **Unwissenheit der lokalen Geschäftsführer**“.<sup>31</sup>

Und trotzdem wird weiter gebaut, während in den USA Wissenschaftler wie Federico Faggin vergebens fordern, mehr in die Technologie und in die Produkte von sehr hohem Standard zu investieren, die Logik zu überdenken, welche bis gestern erfolgreich, aber pervers war, zu sehr auf eine ultra-spezialisierte, aber alte Industrie zu setzen, welche Venetien zur Region mit der höchsten Pro-Kopf-Rate von schädlichem Industriemüll macht. „Die Idee ist jene, dass, um die komische Art des italienischen Kapitalismus zu verstehen, man diesen in all seinen Facetten beachten muss: ein **buntes Puzzle**, welches aus Elementen besteht, die sich mit der Zeit und im Raum vielschichtig abgelagert haben. Das Element Raum-Zeit, verstanden als Territorium-Geschichte, Orte, in welchen sich die Vergangenheit in Wissen und wissen wie umwandelt“.<sup>32</sup>

---

30 Dalla Puppa, 2003

31 Dalla Puppa, 2003

32 Paolazzi, 2000

## Die Rolle der Familienunternehmen in der Veränderung

Es scheint daher wichtig, Anstrengungen für eine echte Planungstätigkeit aufzunehmen, mit dem Ziel, das Überleben von Familienunternehmen zu garantieren, **in Harmonie mit dem Territorium und der Sozialstruktur** in ihrer Gesamtheit, und aus der sich auch eine Reihe von Vorteilen für die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit aus einer Reihe von Gründen ergeben kann.

Als erster Aspekt muss man berücksichtigen, dass, wie aus einer Reihe von Untersuchungen in Italien sowie auch in anderen Staaten (American Institute of Certified Public Accountants, 1984) hervorgeht, **Kleinunternehmen** gegenüber Großunternehmen mit größerer Leichtigkeit dazu neigen, **Frauen, Jugendliche, ältere Leute und Teilzeitpersonal anzustellen**. Nachdem die überwiegende Mehrheit der Familienunternehmen Kleinbetriebe sind, kann man berechtigterweise behaupten, dass Familienunternehmen, im Vergleich zu den Gesellschaften, denselben Verdienst haben.<sup>33</sup>

In zweiter Hinsicht ist es sehr schwierig, dass Familienunternehmen die **eigenen Angestellten versetzen**. Das Familienunternehmen selbst wechselt kaum den Standort und bleibt im selben Ort, wo es – aus geographischer Sicht – entstanden ist.

Weiteres üben die Familien, welche Eigentümer des Unternehmens sind, in der Regel eine **aktive Rolle in der lokalen Gemeinschaft**: sie sind im Vorstand von sozialen, gemeinnützigen, kulturellen, sportlichen usw. Vereinen vertreten. Dadurch tragen diese Familien in einer bedeutenden Weise zur **Stabilität** und dem **Wohlstand** der lokalen Gemeinschaft bei.

Hinzuzufügen ist, dass die Abenteuer und die Missgeschicke der Großbetriebe, welche sehr oft in Fusionen und Übernahmen verwickelt sind, im Regelfall die Kleinunternehmen nicht berühren. Trotzdem erlebt man in letzter Zeit einen Anstieg dieses Phänomens auch in dieser Branche. Die Kleinunternehmer sind meist sehr umsichtig und eifersüchtig, was das Eigentum und die Kontrolle des eigenen Betriebes betrifft, mit all seinen

33 Ward J.L., 1990

positiven und negativen Auswirkungen. „Sehr oft hingegen bevorzugen sie es, in einem Netzwerk, wie etwa in Gewerbegebieten und, wie es zu hoffen ist, auch in den neuen elektronischen Netzwerken zu wachsen“.<sup>34</sup> Das ganze führt zu einer **höheren Stabilität des Systems der Beziehungen** und zur **Verteidigung des kulturellen Erbes**.

Es ist möglich, dass sich aus der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten, den Institutionen, den Vermittlern und den Trägern einer neuen Kultur ein **neues wirtschaftliches System** entwickeln kann, unter Berücksichtigung der Werte und die Erfahrungen der Personen und der Familien, als Promotoren von unternehmerischen Initiativen.

Die Verteidigung der so genannten **„kulturellen Artefakte“**, die den Bezugsgebieten eigen sind, kann dank der Benützung und der Entwicklung neuer Technologien möglich sein, welche die Traditionen gerade durch das Zusammentreffen von Verschiedenheiten bereichern können: als erstes jene zwischen verschiedenen Generationen, welche anstatt um die Macht zu kämpfen, für lange Zeit friedlich zusammenleben und somit gegenseitig das Wissen und die Fähigkeiten aufwerten können.

Die Hoffnung ist, dass die Verschließung und der Widerstand von Seiten der Familienbetriebe gegenüber dem starken Veränderungsdruck von außen abgelegt werden zugunsten einer konstruktiven Konfrontation, welche nützlich für einen höheren gesellschaftlichen Wohlstand ist.

## Die „Jungen Sprösslinge der Unternehmerfamilien“

**„Wer die Freiheit gratis haben will, zeigt, dass er sie nicht verdient“.**

Ich beginne diesen Absatz mit einem Zitat von Ernst Jünger, (1982), auch um zu bestätigen, dass das Phänomen des Generationenwechsels an der Führungsspitze, das häufig in der Literatur über die angelsächsischen „Dynastien“ behandelt wird, nichts Neues ist. Im Gegenteil: es ist

---

34 Correale, Penco 2000

ziemlich populär, wie es TV-Serien, wie etwa Beautiful oder Dynasty beweisen, welche enormen Erfolg gerade durch das Zeigen von Familiensagen erzielt haben.

Seit 1986 habe ich diese Phänomene studiert und hunderte Unternehmerfamilien beobachtet, welche mir mehrmals ihr wahres Problem offenbart haben: **das Zusammenleben**

**zwischen verschiedenen Generationen.** Und es handelt sich nicht nur um zwei Generationen, denn häufig sind **drei oder mehrere Generationen** in der Beziehungs- und Organisationensdynamik verwickelt, da das „Phantom des Großvaters“ sehr oft viel stärker anwesend ist, als manch Enkel oder Sohn, welche nicht die Charakteristik von Präsenz, Kultur und Unternehmertum der Vorgänger haben. Dieser Aspekt schafft zusätzliche Fragen, welche geklärt werden müssen, einschließlich einer übergreifenden Frustration, welche längs den Generationen läuft und die Aspekte der **Identität** und **Selbstachtung** der beteiligten Personen mit einbezieht, jenes Unwohlbefinden, das um die gegenseitigen Fragen kreist, die sich die betroffenen Personen stellen. Während sich die Väter fragen „Wird er in der Lage sein? Wird er der geeignete sein“, stellen sich die Kinder die Frage „Werde ich in der Lage sein? Werde ich würdig sein? Werde ich wie er sein?“. In der Regel sind es falsche Probleme und falsche Fragen.



## Eine Metapher

Fulvio Scaparro ist einer der aufgeklärtesten Denker über die Probleme der Familien und zählt zu meinen unbewussten Lehrern. Ich habe ihn kürzlich zu einer Tagung begleitet, nach welcher ich auf seinem Anraten hin ein Buch von 1930 des spanischen Denkers José Ortega y Gasset gelesen habe.

Wie von ihm vorangekündigt, bin ich vom Kapitel mit dem Titel **„Die Epoche des ‚zufriedenen Söhnchen‘“** getroffen worden, in welchem der Autor eine Epoche angenommen hat, ähnlich jener, in der wir uns aktuell

befinden, in einer Welt, in dem wir uns den Luxus des Überflusses leisten können. Nachfolgend mache ich auf einige Überlegungen aufmerksam, welche aus den Aufzeichnungen von Scaparro stammen und welche uns anschließend sehr nützlich sein werden.

Das „zufriedene Söhnchen“ oder das „verwöhnte Kind“, von denen Ortega vor ca. 80 Jahren gesprochen hat, ist der **Erbe, welcher sich ausschließlich als solcher verhält**, derjenige, welcher nicht mit Schweiß und Blut sein Glück, seine Vorteile und seine Freiheit aufgebaut hat, die er in seinen Händen hält, und glaubt, dass die Welt so ist, wie sie ist, mit seiner **Bequemlichkeit** und seiner **Sicherheit**, weil es so sein muss, aus **reinem Erbrecht**.

Wie Scaparro in seinen Vorlesungen erinnert, ist dieser Jugendliche überzeugt, dass das Leben **leicht, überschüssig und ohne tragische Beschränkungen** ist, und trägt folglich in sich ein



Gefühl der **Überlegenheit** und **großem Erfolg**.

Er nimmt als gut und komplett sein eigens moralisches und intellektuelles Vermögen an und diese Befriedigung bringt ihn dazu, sich gegen die externe Welt **zu verschließen**, nicht zuzuhören, seine eigene Meinungen nicht zu beurteilen und die der anderen nicht zu berücksichtigen.

Normalerweise ist er Erbe eines Vermögens, welches **nicht er geschaffen hat**, und neigt dazu, zu glauben, dass sein Leben von **höherer Qualität** gegenüber anderen ist, welche jeden Tag mit der Knappheit der Mittel und der Möglichkeiten kämpfen müssen.

Mir ist es passiert, viele der so genannten „Erben“ zu sehen, welche damit beschäftigt waren, die Nutzung der Resultate der richtigen Unternehmensführung zu planen, mehr als sich mit der Umsetzung von Projekten oder der richtigen Führung zu beschäftigen, welche die wahre Quelle der Gewinne und des Wohlstandes sind.

Der Gebrauch eines **ungebremsten Materialismus**, meist ohne Sinn, da nicht gewünscht, erwartet oder mit Opfer und Risiko verdient, entfernt diese Jugendlichen langsam von der **Realität**: dieser Zustand hängt je-

doch nicht vom Alter ab, sondern vom Stand des Bewusstseins, in welchem viele „Erben stecken bleiben“.

Das Problem ist, dass diese Überzeugung sie dazu führt, nicht ein Gefühl der Beteiligung und Solidarität gegenüber anderen zu haben, sondern sie bevorzugen es, sich selbst zu sagen, dass die Dinge so sind aus **Verdienst der Familie**, dank einiger **eigenen Fähigkeiten**, der **Kultur** oder der Gruppe, welcher man angehört. Falls die anderen kein, oder ein negatives Erbe erhalten, ist es ihrer Meinung nach im Wesentlichen das, was sie, ihre Familie oder ihre Kultur oder Gruppe sich verdienen.

Die Vorstellung, dass die Dinge nicht so sind, wie sie sind, berührt sie nicht, oder, wenn dies passiert, so wird diese wie eine störende und unheimliche Störung der eigenen Ruhe verdrängt. Da sie sich seit ihrer Geburt, ohne fast zu wissen wie, in mitten von **Reichtum, Übermaß und Privilegien** befinden, führen sie ein Leben, welches von anderen, ihren Vätern und Müttern, vorbereitet wurde, und sie sind in den Augen der anderen – aber auch in ihren eigenen, wenn sie sich selbst in den Spiegel schauen – dazu verurteilt, nie diese Personen und nie sie selbst zu sein. Der Überfluss an wirtschaftlichen Mitteln, Sicherheiten und technischen Erleichterungen lässt ihnen nicht zu, ihr persönliches Schicksal zu leben, und langsam, langsam schrumpft ihre Existenz, da in der Realität hingegen das wirkliche Leben ein **Kampf, eine Anstrengung und Opfer** ist, um sich selbst zu sein.

## Einige Anregungen

Das, was unsere Fähigkeit aufweckt und in Bewegung setzt, sind genau die Schwierigkeiten, auf welche wird stoßen, um unser Leben zu realisieren, im Gegensatz zum „zufriedenen Söhnchen“.

„Sein Leben hingegen – schreibt Ortega – verliert unausweichlich die Echtheit und verwandelt sich in reine Darstellung oder Fiktion eines anderen Lebens.“

Die Gründer oder Initiatoren der unternehmerischen Idee kennen diesen Prozess der Entwicklung und der Behauptung durch die Anstrengung, die

Fehler und die kontinuierliche körperliche und intellektuelle Anwesenheit bei der Arbeit, sehr gut.

Das Problem ist, dass sie in deren hektischem Wirken oft vergessen haben, die Art und Weise den Jungen zu vermitteln, indem sie ihnen **nur die Ergebnisse** zeigen. In der Tat, wie Scaparro erinnert, wird der **Anreiz zum Kampf**, um sich seine eigene Lage zu verdienen, in der Regel von den ältesten Generationen vermittelt; für einen Jugendlichen ist es notwendig, die Möglichkeit zu haben, stufenweise zum Verständnis und zur Veränderung zu gelangen. Die Erinnerungen der notwendigen Anstrengungen für das Erreichen unserer Freiheit erschüttert, da es einem dazu zwingt, an Unsicherheit und an die Mühe eines jeden Ergebnisses zu denken, welches ohne eine kontinuierliche Aufsicht jederzeit verloren gehen kann.

In der alltäglichen Realität hingegen sind wir gezwungen, dieses Erbe durch **harte Arbeit, kämpfend und arbeitend, zu bewahren, zu vermehren**, um folglich dieses wirklich als unseres zu spüren. Dieses Bewusstsein zwingt uns außerdem, das Recht desjenigen zu respektieren, welcher nichts geerbt hat und somit gezwungen ist, sein eigenes Vermögen selbst zu erschaffen. Im Gegensatz zu dieser Unterschiedlichkeit, sieht sich „das Söhnchen“ gezwungen, seine Vorrechte und seine persönlichen Privilegien zu begrenzen, um „niemals jemanden zu demütigen, wird er [...] zu einem wandelndem Pulverfass“.<sup>35</sup>

Die Väter und Mütter erinnern den Kindern mündlich die Wurzeln und ihre Geschichte der erbrachten Opfer und der fehlenden Mittel und Ressourcen: und erhalten sehr oft den gegenteiligen Effekt.

Genau um diese störenden Gedanken zu vermeiden, bevorzugt das „zufriedene Söhnchen“, sich nicht zu erinnern oder eine **zurechtgeschnittene Geschichte** aufzubauen. Und **quält** sich, wird **nervös** und **aggressiv**, wenn ihn jemand daran erinnert. Er akzeptiert weder **Frustration**, noch **Verantwortung** seiner Aktionen und bevorzugt, die Schuld anderen oder dem Pech zuzuschreiben. Wie bereits erinnert, sind die „zufriedenen Söhnchen“ nicht nur einige Jugendliche. Die Möglichkeit,

---

35 Ortega

sich wie verwöhnte und arrogante „Erben“ gegenüber jenen, die nichts geerbt haben, zu verhalten, ist eine Gefahr, die in jedem Alter im Leben verbreitet ist, und es scheint so, als ob die Jungendlichen, welche dieses Benehmen an den Tag legen, nichts anderes sind, als die würdigen Schüler ihrer Meister.

## Eine Brücke zwischen zwei Generationen

Wir dürfen auf sozialer Ebene, aber auch auf familiärer Ebene nie vergessen, dass unsere Vorfahren uns ein **Vermögen** überlassen haben, welches einen Teil von uns ausmacht; natürlich ist das möglich, wenn wir, eine kreative Beziehung zu diesem Vermögen herstellen wollen, bzw. wenn wir in der Lage sind, es zu nutzen, um daraus etwas **Neues** zu entwickeln.

Folglich ist die Verbundtheit mit den kulturellen Traditionen (wie jene des Dorfes, der Landwirtschaft oder der Bergwelt) essentiell, um eine Zukunft in Freiheit, eine reiche Zukunft, gegründet auf einer einheitlichen Vision des menschlichen Wesens, aufzubauen.

Die Anerkennung dieses Vermögens kann die Basis für die Überwindung der Generationenkonflikte sein: das gemeinsame Vermögen kann und muss auch für verschiedene Interessen genutzt werden, welche von beiden Seiten anerkannt werden müssen.

Die materiellen Interessen und jene des Schutzes der Nachkommen und der eigenen neuen Familie sind dort der höchste Ausdruck der Konflikte, wo die Kinder heiraten und, auf Druck der Verwandten, das bereits anfällige **Gleichgewicht** der ursprünglichen Familie in eine Krise führen.

Über die Teilung des kulturellen Vermögens kann man eine **Einigung** finden: wie Scaparro erinnert, waren es nicht Kulturen, welche aus kommerziellen Zwecken geschaffen wurden, sondern welche Werte, das Innenleben und Gefühle ausdrückten und vermittelten. Wenn wir das menschliche Wesen erhalten wollen, als Einheit von Kultur, Sprache, Ausdruckskraft, Fähigkeit sich selbst zu planen und sich in seinem eigenen Leben wieder zu erkennen, so werden diese Kulturen von grundlegender Bedeutung.

Sicher, wenn wir hingegen alles dem Idol des **Konsums** verraten wollen und dem Blender der Kurzfristigkeit, braucht es diese Kulturen nicht.

Die Vermittler dieses Gegensatzes sind in der Regel die Alten, die Großeltern, welche nicht mehr die Gegenseite (weil sie oft extern von den „Spielen“ von Unternehmen und Familie sind) der Kinder sind und welche in den Enkeln ihre „Unsterblichkeit“ sehen, die biologische und kulturelle Fortsetzung ihrer Existenz.

Es wird also unerlässlich, eine Brücke zwischen den Jungen und Alten zu schlagen, dem schwierigeren Weg zu folgen, welchen viele als unmöglich halten: der **Dialog zwischen entfernten Generationen**, jene zwischen Großeltern und Enkeln.

### Die Schwierigkeiten

Die erste Schwierigkeit besteht zum Beispiel darin, dass heutzutage nicht mehr im selben Haus mit den Großeltern gewohnt wird und somit die Jugendlichen nicht mehr die Erfahrung der **wichtigen Etappen des Lebens**, wie etwa die Krankheit, das Altern und den Tod machen.

Dann ist das Problem der **Kommunikation** zu beachten: miteinander reden ist nicht eine häufige Erfahrung in unseren Tagen. Es verlangt nämlich, dass zwei oder mehrere Personen verschiedene Positionen vergleichen und aufmerksam zuzuhören, versuchen die Meinungen des anderen zu verstehen, diese zur Diskussion stellen und, wenn überzeugt, die eigene anfängliche Position ändern. Es ist ein schwieriger Prozess, da wir in einer Epoche leben, in welcher die Kommunikation in einer Quantität und mit einem noch nie dagewesenen Rhythmus stattfindet. Aber nie gab es so viel **Einsamkeit**, wie in der jetzigen Epoche. Vielleicht aus dem Grund, da durch den wachsenden Fluss an Kommunikation der Dialog immer seltener wird.

In dritter Hinsicht muss das **fehlende Vertrauen in die Erwachsenen** und in die Möglichkeit des **Verständnisses** von Seiten der Kinder und Enkel berücksichtigt werden; man darf den Jugendlichen nicht Angst vermitteln, denn sie haben bereits ihre, somit werden sie aggressiv, wenn sie damit überlastet werden.

Schließlich ist das Risiko jenes, **sich mit den Kindern zu identifizieren**, während es notwendig ist, Distanz zu halten, auch wenn dies eine harte Anstrengung mit sich bringt.

Aber die biologischen Großeltern gibt es häufig nicht mehr: somit nimmt die Möglichkeit Gestalt an, diese Figuren mit Generationen ihrer Zugehörigkeit zu ersetzen; wenn die Großeltern nicht mehr da sind, müssen sie sich ebenbürtige suchen, also Personen im Betrieb, in der Familie oder außerhalb, bereits pensionierte oder in anderen Interessensgebieten und Orten, welche bereit sind, über sich zu erzählen, Geschichten und Ereignisse zu berichten, um zu verstehen.

### **Die Wichtigkeit, die eigene Schuld mit der Geschichte zu löschen**

Man wird an dieser Stelle entdecken, dass viele Männer und Frauen vor uns ein Leben lang gekämpft haben, unter persönlichen und sozialen sehr schwierigen Bedingungen, um ihre Werte zu verteidigen und um zumindest zum Teil Schöpfer ihrer eigenen Existenz zu werden und nicht einfache Darsteller eines Drehbuchs, geschrieben von anderen.

Wenn wir diese Geschichten vergessen, machen wir uns ein Drehbuch zu eigen, das von ihnen geschrieben wurde und das wir es als schlechte Darsteller interpretieren, weil wir nicht einmal wissen, was wir aufführen. Mit der **Erinnerung** der Vorfahren beginnend, müssen wir unsere Geschichte neu schreiben und aufführen und die Risiken und die folgenden Strapazen auf uns nehmen.

Einige unantastbare Rechte (z.B.: auf Arbeit, Gesundheit, Bildung, Staatsangehörigkeit usw.) müssen auf jeden Fall in Pflichten umgewandelt werden, vor allem die moralische Pflicht, einen Beitrag zu leisten, um zumindest zum Teil das, was wir von den vorherigen Generationen vorgefunden haben, zu „bezahlen“. Nur so nimmt das gesamte materielle und Werte-Vermögen eine Bedeutung von Eigentum an, und nicht nur von Besitz (von Benutzung, fast von Ausleihung), welche die Art ist, mit der die neuen Generationen leben und das ausnutzen, was sie in den Händen halten.

Wir müssen das Drehbuch, welches wir von unseren Vätern und Großvätern erhalten haben, neu schreiben, ob es schön oder schlecht ist, vielleicht an unsere Zeit und an unsere individuellen Geschichte anpassend. Wer weiß, vielleicht hilft uns das, die Ursachen und die Bedürfnisse von jenen besser zu verstehen, die nicht das Notwendigste zum Leben, und somit zum Handeln, haben.

Und um dem Sprichwort nicht Recht zu geben, welches zum Thema „Generationen und Geld“ folgendes sagt: „Die erste erschafft es, die zweite behält es, die dritte zerstört es“.

### Einige Gebrauchsanweisungen

Nochmals erinnert uns Scaparro, dass die Distanz, die physische vor der psychologischen, zwischen Alt und Jung, auch eine regelrechte **GEDÄCHTNISLÜCKE** mit sich bringt. Viele Jugendliche können nicht mehr auf die Erzählungen der älteren Menschen bauen, welche Zeugen einer nicht entfernten Zeit sind, in der Vieles von dem, was heute als sicher und selbstverständlich scheint, damals hingegen Objekt eines harten Kampfes war.

Die **Schule** müsste der Ort sein, in welchem diese Brücke zwischen Vergangenheit und Gegenwart, zwischen Zeitgeschehen und Geschichte, von den Schülern und Lehrern gebaut werden könnte. Aber häufig entziehen sich die Bildungseinrichtungen dieser Aufgabe, und der Schüler findet zu Hause meist keinen Großvater oder keine Großmutter vor, welche die Erfahrungen der vergangenen Generationen vermitteln können, noch kann er zu sehr auf Erwachsene zählen, welche Zeit, Verständnis und Lust haben, sich mit diesen Fragen auseinander zu setzen.

Die **Ausbildung** und die Beratung, welche sich mit diesen Problemen und diesen Situationen der schwierigen Beziehungen befassen, können dieses Bedürfnis nach neuen Lehrern, aber vor allem nach „Erzählern“, ein wenig wett machen.

Durch das Zuhören der Geschichten von anderen und durch das Dokumentieren der Ereignisse und der Kulturen, welche Voraussetzung zur Schaf-

fung des Vermögens waren, kann man auch den gesprochenen Worten einen Wert geben, welche meist mit Groll und Frustration von jenen stammen, welche überzeugt sind, dass sie nicht verstanden werden.

Wir müssen wieder einen Sinn und eine Würde einem jeden Alter unseres Lebens geben, von der Kindheit bis ins hohe Alter. Die Identität stammt von einer Geschichte: in Abwesenheit einer Geschichte werden wir eine zerbrechliche Identität aus zweiter Hand vorfinden und uns an eine fremde Identität ketten.

Die Lebensdauer erhöht sich, und auch die Arbeitszeiten werden länger: wir müssen uns deshalb auf viele Situationen des Zusammenlebens vorbereiten, welche auf die gegenseitige Achtung und Aufwertung der Verschiedenheiten der Generationen ausgerichtet sein müssen.

Mit dem Dialog zwischen verschiedenen Generationen werden wir lernen, dass nichts Materielles, was wir besitzen, wirklich zählt, und werden das lieben, was wir tun, um Ergebnisse nicht ohne Mühe und Anstrengung zu erzielen. Respekt, Zuneigung, Aufmerksamkeit, Gerechtigkeit sind meistens keine Geschenke, sondern Errungenschaften.

Wie uns nochmals Scaparro erinnert: „Das wissen jene gut, welche Zeiten erlebt haben, in denen viele Rechte, welche heutzutage friedlich garantiert scheinen, hingegen den meisten verweigert waren: Wahlrecht, Gewerkschaftsrecht, Recht auf Bildung und viel, viel mehr“.

Und hier kehren wir zum „zufriedenen Söhnchen“ zurück, eine klare Metapher des kulturellen Klimas, in welchem wir leben und dank welchem wir vielleicht besser verstehen können, warum es so schwierig ist, den Wert des Respekts gegenüber den anderen und den älteren Menschen zu übermitteln, als Instrument, um die eigene Geschichte und die eigenen Identität zu definieren und zu verstärken.

## **Franco Cesaro**

Berater und Ausbilder für die Entwicklung von Familienbetrieben.

Professor für soziale Psychologie an der Universität Verona.

## ■ ANDERE FORMEN DER NACHFOLGE: FAMILIENVERTRAG UND TRUST

Neben den „klassischen“ Formen der Nachfolge, haben sich in den letzten Jahren immer mehr auch alternative Arten gefestigt. Die Methoden welche am meisten angewandt werden, sind der Familienvertrag und der Trust, welche in diesem Kapitel behandelt werden.

### Familienvertrag (patto di famiglia)

Mit dem Gesetz Nummer **55 vom 14. Februar 2006** wurde der so genannte Familienvertrag in die italienische Rechtsordnung aufgenommen. Gemäß Artikel **768-bis** ZGB ist der **Familienvertrag** wie folgt definiert:

„der Vertrag, mit welchem der Unternehmer den Betrieb, zur Gänze oder zum Teil, und der Inhaber von Beteiligungen diese, zur Gänze oder zum Teil, an einen oder mehrere (direkte) Nachkommen („discendenti“) überträgt“.

Der Unternehmer oder Inhaber von Gesellschaftsanteilen kann nunmehr bereits zu Lebzeiten sein Unternehmen – zur Gänze oder teilweise – an seine Nachkommen übertragen, ohne dass der Betrieb im Falle des späteren Todes zum Gegenstand weiterer erbrechtlicher Forderungen wird. Somit sollen eine Zerstückelung des Unternehmens und **eventuelle Erbstreitigkeiten vermieden werden.**

**Begünstigte** der Kapitalanteile beim Familienvertrag können **nur die Nachkommen des Unternehmers** sein, genauer seine Töchter und Söhne bzw. Enkelinnen und Enkel. Dem Ehegatten oder den Geschwistern können Kapitalanteile mittels Familienvertrag nicht übertragen werden. Dem Familienvertrag müssen weiters alle pflichtteilsberechtigten Erben zustimmen.

Aus **steuerlicher Sicht** werden die Übertragungen im Rahmen von Familienverträgen an (direkte) Nachkommen **als Schenkungen behandelt.**

Wie im Rundschreiben Nr. 3/E der Agentur der Einnahmen vom 22. Jänner 2008 beschrieben, besteht eine Befreiung von der Erbschafts- und Schenkungssteuer u.a. bei der Übertragung von:

- Betrieben oder Betriebszweigen;
- Geschäftsanteilen von Personengesellschaften;
- Geschäftsanteilen oder Aktien von Kapitalgesellschaften, mit denen der Begünstigte die Kontrolle (gemäß Art. 2359, Abs. 1, Punkt 1, ZGB) erwirbt oder integriert.

Weiters muss die Übertragung an die direkten Nachkommen oder den Ehepartner erfolgen. Diese müssen für einen Zeitraum von nicht weniger als 5 Jahren, entweder die unternehmerische Tätigkeit weitergeführt, oder die Kontrollbeteiligungen in Kapitalgesellschaften beibehalten haben.

Die Befreiung von der Erbschafts- und Schenkungssteuer findet auch für Übertragungen im Rahmen von Familienabkommen und Trusts Anwendung.

Eventuelle getätigte Ausgleichszahlungen für das Unternehmen oder die Beteiligungen zu Gunsten von Pflichtteilsberechtigten, welche nicht Empfänger des Betriebes sind, gelten ebenfalls als Schenkungen.

Der Familienvertrag muss in Form einer öffentlichen Urkunde abgefasst werden, andernfalls ist dieser nichtig.<sup>36</sup>

## Der Trust

Unter einem **Trust** versteht man ein **Rechtsverhältnis**, wonach der **Treu-geber (disponente** oder **settlor)** unilateral **Vermögensgegenstände** – unter Lebenden oder von Todes wegen – zwecks Begünstigung einer anderen Person, der **Begünstigten (beneficiari** oder **beneficiaries)**, oder zu einem bestimmten Zweck auf **einen Treuhänder (trustee) zur Verwaltung überträgt**.

Der Treuhänder wird demnach zum Eigentümer des Trust-Vermögens. Er kann es jedoch nicht zu seinem persönlichen Vorteil nutzen, sondern muss es **nach den Vorgaben der Trust-Urkunde verwalten**, da er dem Begünstigten gegenüber verpflichtet ist. Der Begünstigte hat einen Rechtsanspruch gegenüber dem Treuhänder.

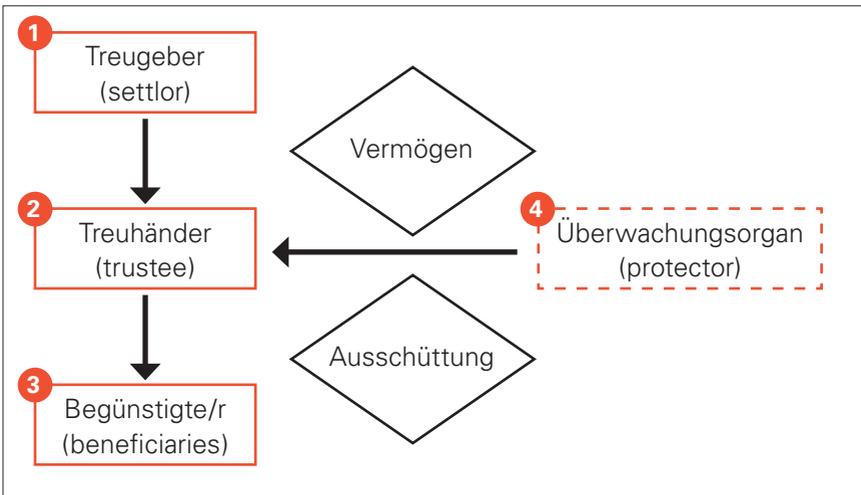
---

<sup>36</sup> Artikel 768-ter, ZGB

Als Besonderheit ist zu erwähnen, dass durch die Übertragung der Güter auf den Treuhänder ein **getrenntes Sondervermögen** geschaffen wird. Dies ist weder von den Gläubigern des Treugeber noch von jenen des Treuhänder angreifbar. Bei Ableben des Treuhänder unterliegt es auch nicht den gesetzlichen Bestimmungen zur Erbschaftsregelung und bleibt von der Erbschaftsmasse getrennt. Weiters kann das Vermögen innerhalb des Trusts auch ausgetauscht werden.

## Die Subjekte des Trusts

Nachfolgend das Funktionsschema eines Trust:



### 1. Der Treugeber (settlor)

Der Treugeber ist jene handlungsfähige Person, welche den Trust errichtet und somit die **Trust-Urkunde** erstellt. Diese enthält das Programm des Trusts und regelt die **Rechte und Pflichten** des Treuhänder, also die Verwaltung der Güter sowie die Art und den Zeitpunkt der späteren Übergabe an den oder die Begünstigten. Der Treugeber kann sich eine Reihe von Rechten sichern, unter anderem bezüglich der Laufzeit des Trusts, der Verwaltung des investierten Vermögens oder mögliche Änderungen

der Trust-Urkunde. Empfohlen wird die Abfassung der Trust-Urkunde in Form einer öffentlichen Urkunde vor einem Notar.

Durch ein weiteres Rechtsgeschäft, den so genannten **„atto dispositivo“**, kommt es zu **Übertragung der Güter** auf den Treuhänder. Der Treugeber gibt damit sein Eigentum über die Güter ab.

## **2. Der Treuhänder (trustee)**

Der Treuhänder stellt das einzig notwendige Subjekt dar, ohne das es keinen Trust geben kann. Der Treuhänder kann jegliche physische Person, Gesellschaft oder Vereinigung sein, welche von einem Dritten bewegliche oder unbewegliche Güter oder sonstige Rechte übertragen bekommt. Er verpflichtet sich, diese zu verwalten oder im eigenen Namen zum Vorteil Dritter zu verwenden. Der Treuhänder kann seine Pflichten unentgeltlich oder auch gegen Bezahlung, welche in der Trust-Urkunde festgelegt wird, ausüben. Der Tod des Treuhänder unterliegt nicht den Bestimmungen der gesetzlichen Nachfolgeregelung. Da das Vermögen ein so genanntes **„getrenntes Vermögen“** (patrimonio segregato) darstellt, fällt es nicht in die Erbmasse. Sollten sich im Trust-Vermögen auch Immobilien befinden, so werden diese zu fixen Register-, Hypothekar- und Katastergebühren auf den neuen Treuhänder umgeschrieben.

## **3. Die Begünstigten (beneficiaries)**

Die Begünstigten eines Trusts sind jene Personen, welche vom Treugeber als Empfänger eines Vorteils angegeben werden. Man unterscheidet zwischen:

- **„Vested interest beneficiaries“**: diese Begünstigten sind in der Trust-Urkunde namentlich aufgezählt und erhalten einen Rechtsanspruch gegenüber dem Treuhänder, wobei sie Empfänger des laufenden Einkommens des Trusts und/oder endgültige Empfänger bei dessen Ablauf sein können;
- **„Contingent beneficiaries“**: die Stellung der Begünstigten ist dabei an das Eintreten eines zukünftigen Umstandes geknüpft;

- **„Beneficiaries of discretionary trusts“:** dem Treuhänder wird anhand der Trust-Urkunde das Recht eingeräumt, die Begünstigten zu bestimmen oder die Höhe der Ansprüche für bereits ausgewählte Begünstigte festzulegen.

#### 4. Das Überwachungsorgan (Protector)

Der Protector ist keine zwingend vorgeschriebene Figur und hat die Aufgabe, die Tätigkeit des Treuhänders zu verfolgen. Er gewährleistet eine korrekte Abwicklung und kontrolliert, dass diese im Einklang mit den Vorschriften in der Trust-Urkunde erfolgt. Der Protector kann auch ein Weisungsrecht gegenüber dem Treuhänder zur Abwicklung bestimmter Aufgaben haben.

#### Entwicklung des Trusts

Das Institut des Trusts hat seine Wurzeln in Großbritannien und in den englischen Kolonien. Mittlerweile hat sich der Trust in den angelsächsischen Ländern für den alltäglichen Einsatz im Bereich der Finanz-, Vermögens- und Nachfolgeplanung etabliert. Mit der Veröffentlichung des Art. 2645-ter des Zivilgesetzbuches am 28. Februar 2006 im Amtsblatt („Gazzetta Ufficiale“), wurde weiters bestätigt, was viele Befürworter des Trusts schon lange verfechten: die **Möglichkeit, zweckgebundenes Vermögen zu schaffen**. Somit kann eine reguläre Übertragung der Güter stattfinden.

#### Aspekte des Trusts

In Südtirol stehen derzeit über 5.800 Betriebe vor der Herausforderung der Unternehmensnachfolge. Jährlich werden bis zu 1.000 Unternehmen übergeben. Dabei sind die familienexternen Betriebsnachfolgen etwas häufiger (55,7%) als die familieninternen Übernahmen (44,3%). Gerade in **Unternehmerfamilien** besteht die **Notwendigkeit, die Nachfolge genau zu regeln**. In kleineren Betrieben ist vor allem die Wahl jenes Familienmitglieds, welches in Zukunft die Geschicke des Unternehmens leiten soll, von zentraler Bedeutung. Aber auch bei Kapitalgesellschaften

müssen verschiedene Aspekte beachtet werden. Besonders die **Übertragung der Kapitalanteile** an die nachfolgende Generation **sorgt** dabei immer wieder **für Schwierigkeiten**.

Die Nachkommen könnten noch zu jung sein, um die Unternehmensleitung zu übernehmen, oder sich aufgrund verschiedener Umstände als nicht interessiert oder ungeeignet erweisen. Auch die Ehepartner der Erben könnten entscheidenden Einfluss nehmen, sowohl während der Ehe als auch im Falle einer Trennung, sollten sie einen Teil des Firmenvermögens für sich beanspruchen. Aus diesen Gründen suchen die Unternehmenseigentümer nach Wegen, welche den **Betrieb** oder die Betriebe im Falle einer Vermögensübertragung **vor einem Zerfall oder vor Misswirtschaft schützen**.

In diesem Fall **kann der Trust Schutz gewähren**, wobei den Bestimmungen der Trust-Urkunde besondere Bedeutung zukommt. Grundvoraussetzung ist, dass der ursprüngliche Besitzer die Rolle des Treugebers übernimmt und die Kapitalanteile einem Treuhänder überträgt. Zusätzlich zur Trust-Urkunde kann der Treugeber dem Treuhänder auch durch so genannte **letters of wishes** (wörtlich: Wunschbriefe) Anweisungen erteilen.

Der Treugeber kann seine bis dato im Betrieb eingenommene Position beibehalten. Es kann mitunter vorkommen, dass der **Treuhänder** am Ende der Laufzeit des Trusts gezwungen ist, **unter mehreren Begünstigten zu wählen**. In diesem Fall kann es sein, dass das Trust-Vermögen nicht einheitlich aufgeteilt wird. Es kann auch vorkommen, dass der Treugeber wünscht, **eine Generation zu überspringen** und seine Enkel mit der Unternehmensleitung zu beauftragen. In diesem Fall wird den direkten Nachfahren nur der aus der Verwaltung des Trust-Vermögens entstandene Gewinn zufließen, während die Unternehmensführung später den Enkeln und Enkelinnen übertragen wird.

Es ist auch denkbar, dass der Treuhänder, sobald der Trust aufgelöst wird, nicht nur Stammaktien, sondern auch andere Arten von Aktien – wie zum Beispiel Genussaktien – schaffen muss, um somit den unterschiedlichen Fähigkeiten und Neigungen der Nachfahren zu entsprechen.

Es besteht die Möglichkeit, dass alle Familienmitglieder, welche Anteile am Aktienpaket halten, zusammen die Rolle des Treugebers übernehmen. Damit will man einer **Zersplitterung der Beteiligungen vorbeugen**, wie das bei einer Erbschaft der Fall sein könnte. Diese Form des Trusts ermöglicht es, die Einheit des Unternehmens zu gewährleisten.

Durch den Trust kann auch vermieden werden, dass das Aktienpaket **minorjährigen Nachfahren** übertragen wird. Dies hätte nämlich zur Folge, dass deren Erziehungsberechtigte in den Fruchtgenuss der Aktien kommen. Eine solche Konstellation würde besonders dann für Schwierigkeiten sorgen, wenn der Erziehungsberechtigte kein direkter Nachfahre des ursprünglichen Eigentümers ist. In diesem Fall wird die Laufzeit des Trusts nicht wie normalerweise üblich auf eine vorgeschriebene Anzahl von Jahren beschränkt: der Trust endet dann, wenn der Nachfahre die **Volljährigkeit** und die damit verbundene vollkommene **Handlungsfähigkeit erreicht hat**.<sup>37</sup>

### Der Trust aus steuerlicher Sicht

Mit ihrem Rundschreiben Nr. 48/E, vom 6. August, hat die Agentur für Einnahmen eine wichtige Stellungnahme zum Trust abgegeben. Damit wurden die Interpretationen der Befürworter von Trusts untermauert und Aussagen des „Telefisco“ revidiert. Bezüglich der **Anwendung der Registersteuer** sind folgende Akte von Bedeutung:

- die Trust-Urkunde,
- der Willensakt („atto dispositivo“) und
- die Übertragung an die Begünstigten.

Mit der **Trust-Urkunde** erklärt der Treugeber seinen Willen, einen Trust einzurichten. Da sie in Form eines öffentlichen Aktes verfasst wird, ist sie der **fixen Registersteuer** nach Artikel 11, Tarif erster Teil, DPR. 26. April 1986, n. 131, unterworfen. Die Höhe beträgt **168 Euro**.

Mit dem **Willensakt** gehen die **Güter** des Treugebers **in das Eigentum des Treuhänders** über. Da der Treuhänder als Vermittler zwischen dem Treugeber und dem Begünstigten gesehen wird, kommt dies einer Schen-

---

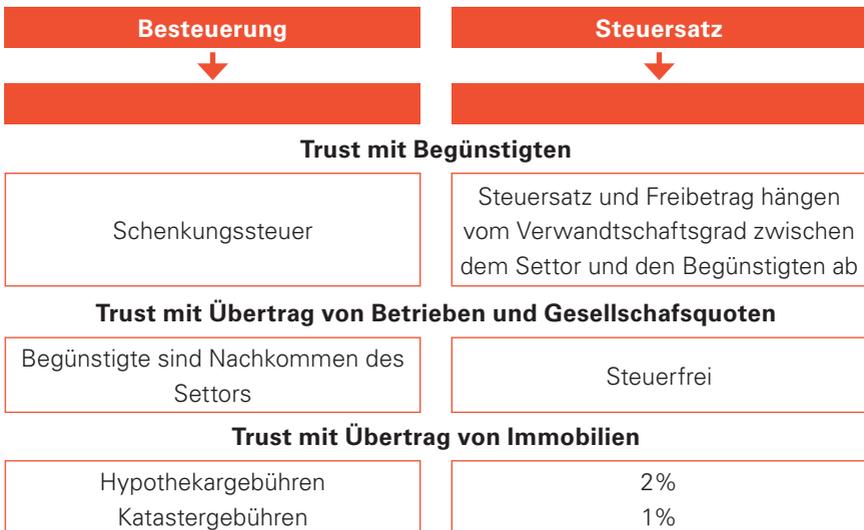
<sup>37</sup> vgl. Lupoi, 2001, S. 653

kung nahe. Dem Treuhänder widerfährt keine persönliche Bereicherung seines Vermögens. Somit muss der Verwandtschaftsgrad zwischen dem Treugeber und den Begünstigten (und nicht jene zwischen Treugeber und Treuhänder) festgestellt werden, um herauszufinden, welcher Steuersatz und Freibetrag zur Anwendung kommt. Zum Beispiel, beim Ehepartner und Erben in direkter Linie sind dies **4%** mit einem Freibetrag von **einer Million Euro** pro Person. Sollte die Übertragung Betriebe oder Gesellschaftsquoten an die Nachkommen betreffen, so erfolgt dies sogar zur Gänze steuerfrei. Da es sich bei den derzeitigen Trusts vielfach um Trusts aus dem familiären Bereich handelt, ist eine günstige Voraussetzung zur Verbreitung dieses Instruments gegeben.

Der Übertrag vom Treuhänder an den Begünstigten unterliegt keiner weiteren Schenkungssteuer mehr, da diese ja bereits bei der Errichtung des Trusts entrichtet wurde. Somit sind auch **eventuelle Wertzuwächse schenkungs- und erbschaftssteuerfrei**.

Im Falle von Übertragungen von Immobilien, fallen Hypothekar- und Katastergebühren in proportionaler Höhe an. So sind Hypothekargebühren in Höhe von 2% und Katastergebühren in Höhe von 1% geschuldet.

Nachfolgend eine Übersicht zur Besteuerung des Trusts:



Mit dem **Finanzgesetz 2007** wurde der Trust definitiv den **IRES-pflichtigen Steuersubjekten zugeordnet**.

**Artikel 73** unterscheidet zwei Fälle:

- **transparente Trusts** (trust trasparente), d.h. mit bereits **bestimmten Begünstigten**. Hier werden die Früchte laut Transparenzbestimmungen den Begünstigten zugerechnet und auch von diesen versteuert;
- **nicht transparente Trusts** (trust opaco), d.h. **ohne Begünstigte** bzw. bei welchen die Begünstigten **noch nicht bestimmt sind**. Die Früchte werden dem Trust selbst zugerechnet.

Ein Trust kann, je nachdem wie die Trust-Urkunde verfasst wurde, gleichzeitig transparent und nicht transparent sein.

Sollten die ausgeschütteten Früchte bereits einer Ersatzsteuer unterliegen, so erfolgt keine weitere Besteuerung. Dies ist zum Beispiel bei einigen **Finanzinstrumenten** der Fall (Ersatzsteuer im Ausmaß von 12,50 Prozent).

Für jeden Trust muss um eine **Steuernummer** angesucht werden und gegebenenfalls auch um eine **Mwst-Nummer**.

## Abhandlung einiger Trust Klausel

Es ist möglich, die Trust Urkunde an den jeweiligen **individuellen Bedürfnissen anzupassen** und somit eine **maßgeschneiderte Lösung** zu erhalten. Die **Formulierung** der einzelnen Klauseln ist **sehr wichtig**, denn eine kleine Abänderung hat großen Einfluss auf den Trust.

### Beispiel: Änderungen von Klauseln

- Der Begriff „Begünstigte“ bezeichnet Monika, Nichte des Treugebers.
- Am Ende der Laufzeit des Trusts, wird das Trustvermögen wie folgt übergeben:
  - an Monika;
  - in Ermangelung: an die Töchter/Söhne von Monika zu gleichen Quoten, denen der Trustvermögen nur ab diesen Moment gehört.

Der Treuhänder:

- hält das Trustvermögen zu ihrer Verfügung
- und kümmert sich um jede notwendige Erfüllung, um diese Zugehörigkeit auch gegen Dritte rechtlich entgegenzusetzen.

### **Mögliche Änderung der Klausel und deren Folgen:**

- im Ermangelung: an die [derzeit lebenden] Töchter/Söhne von Monika zu gleichen Quoten;<sup>38</sup>

Im ersten Fall, wenn Frau Monika bei Laufzeitende des Trusts verstorben sein sollte, erhalten ihre Kinder das Vermögen zu gleichen Teilen. Ist ein Kind verstorben, so geht dessen Teil an die jeweiligen Rechtsnachfolger.

Nach der Abänderung steht das Vermögen nur den lebenden Kindern zu; die Rechtsnachfolger der bereits verstorbenen, sofern vorhanden, gehen leer aus.

Unter anderem können folgende Klauseln eingebaut werden:

#### ■ Klauseln zum **Ziel und Zweck** des Trusts:

Mit dieser Klausel wird das Ziel und der Zweck des Trusts festgelegt (zum Beispiel: Absicherung der Familie, für wohltätige Zwecke).

#### **Beispiel 1: Ziel des Trusts**

Ziel des Trusts ist die Auszahlung von Summen an Einrichtungen jeder Art, welche ausschließlich wohltätige Zwecke verfolgen und in der Provinz <Name> tätig sind.

#### **Beispiel 2: Zweck des Trusts**

Der Trust wird zur Sicherung des aktuellen Lebensstandards, des persönlichen Unterhalts und der ärztlichen Pflege meiner Tochter Maria eingerichtet.

#### ■ Klausel zu den **Begünstigten der laufenden Früchte** des Trusts:

Hier werden die Begünstigten der laufenden Früchte des Trusts angegeben. Außerdem wird die Nachfolge des Nutznießers bei einem Todesfall bestimmt.

#### **Beispiel 3: Begünstigte der laufenden Früchte des Trusts**

Während der Laufzeit des Trusts zahlt der Treuhänder die laufenden Früchte des Trustvermögens aus, und zwar:

- an den Treugeber, für die Dauer seines Lebens;
- im Ermangelung: an seine Töchter/Söhne und seinen Ehepartner [zu gleiche Quoten] für die Dauer deren Lebens;
- im Ermangelung: an die Begünstigten des Trustvermögens (z.B.: die Enkel), gemäß der ihnen zustehenden Quoten.

#### **Beispiel 4: Verwendung des Trustvermögens für den Ehepartner des Treugebers**

Nach dem Ableben des Treugebers zahlt der Treuhänder für die Laufzeit des Trusts an den Ehepartner des Treugebers für die Länge seines Lebens Euro

38 Lupoi, 2005, pag. 72

50.000 innerhalb von <Nummer> Monate ab dem Ende jeden Kalenderjahres.

#### **Beispiel 5: die Begünstigten auf Lebenszeit**

A. Der Begriff Begünstigte auf Lebenszeit bezeichnet:

1. den Treugeber für die Dauer seines Lebens;
2. im Ermangelung: den Ehepartner für die Dauer seines Lebens.

B. Der Treuhänder

1. verwendet das Trustvermögen zu Gunsten der Begünstigten auf Lebenszeit;
2. im Ermangelung: hält das Trustvermögen zur Verfügung seines Erstgeborenen, <Name>.

#### ■ Klausel für **zusätzlichen Bedarf des Treugebers**:

Es kann vorgesehen werden, dass zum Beispiel, sollte das Einkommen des Treugebers nicht ausreichen, um seinen vorhergehenden Lebensstandard beizubehalten, der Treuhänder die Erträge oder auch das Trustvermögen zum Ausgleich dieser Kosten heranziehen kann.

#### **Beispiel 6: Bedarf des Treugebers**

Wenn das aktuelle Einkommen des Treugebers nicht genügt, um

1. ärztliche Ausgaben zu bezahlen,
  2. oder seinen vorherigen Lebensstandard beizubehalten,
- verwendet der Treuhänder die Erträge und [wenn nicht ausreichend] das Trustvermögen, um den Fehlbetrag auszugleichen.

#### ■ Klauseln zu den **Begünstigten des Trusts**:

In diesem Teil werden die Begünstigten des Trust und deren Rechte am Ende der Laufzeit des Trusts festgelegt.

#### **Beispiel 7: Zugehörigkeit des Trustvermögens an den Begünstigten**

A. Der Begriff „Begünstigte“ bezeichnet Monika und Angelika, Nichten des Treugebers.

B. Am Ende der Laufzeit des Trusts wird das Trustvermögen an die Begünstigten übertragen, welchen das Vermögen erst ab diesem Zeitpunkt gehört; der Treuhänder

1. hält das Vermögen zur Verfügung von
  - a. Monika zu drei Vierteln
  - b. Angelika zu einem Viertel.
2. und kümmert sich um jede notwendige Erfüllung, um diese Zugehörigkeit auch gegen Dritte rechtlich entgegzusetzen.

### **Beispiel 8: die Begünstigten**

Der Begriff „Begünstigte“ bezeichnet die männlichen Nachkommen des Treugebers, Söhne seiner Töchter/Söhne bzw. Söhne von seinen Geschwistern, welche während der Laufzeit des Trust geboren wurden [und bei Laufzeitende am Leben sind].

### **Beispiel 9: die Begünstigten**

- A. Der Begriff „Begünstigte“ bezeichnet <Name einer juristischen Person>.
- B. Falls die Begünstigte nicht mehr tätig ist, bezeichnet der Begriff „Begünstigte“ eine wohltätige Vereinigung, welche vom Treuhänder [mit vorheriger Zustimmung des Überwachungsorganes] während der Laufzeit des Trusts gewählt wird.

### **Beispiel 10: die Begünstigten**

- A. Der Begriff „Begünstigte“ bezeichnet:
  - 1. die lebenden Nachkommen des Treugebers am Ende der Laufzeit des Trusts;
  - 2. im Ermangelung: <Name einer Einrichtung> und, falls sie nicht mehr tätig ist, eine wohltätige Vereinigung, welche vom Treuhänder [mittels beglaubigter Urkunde] [und mit Zustimmung des Überwachungsorganes] während der Laufzeit des Trusts gewählt wird / die Personen [ausgeschlossen der Treugeber], die vom Treugeber während der Laufzeit des Trusts ernannt werden, und zwar:
    - a. einzeln oder als Kategorie,
    - b. auf befristeter oder unter aufhebender [oder auflösender] Bedingung,
    - c. [mittels Testament] oder mittels beglaubigter und dem Treuhänder mitgeteilter Urkunde.

### **■ Bedingungen für eine Begünstigung:**

Es ist auch möglich, dass die Begünstigung an eine Bedingung geknüpft ist. Zum Beispiel kann festgelegt werden, dass der Treuhänder das Vermögen für den Treugeber bis zu seinem Ableben verwendet, danach auf seinen Erstgeborenen übergeht, jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen (Beispiel: wenn er sich in die Rechtsanwaltskammer einschreibt).

### **Beispiel 11: der Begünstigte auf Lebenszeit**

Der Treuhänder:

- 1. verwendet das Trustvermögen zu Gunsten des Treugebers [Begünstigter auf Lebenszeit];
- 2. im Ermangelung: hält das Trustvermögen zur Verfügung seines Erstgeborenen, <Name>, wenn er sich in den Anwaltskammer einschreibt und dort bis zu seinem Rentenalter eingeschrieben bleibt;
- 3. im Ermangelung: hält das Trustvermögen zur Verfügung der Schwester des Treugebers <Name>.

### **Beispiel 12: die Begünstigten**

- A. Der Begriff „Begünstigte“ bezeichnet Söhne des Treugebers, ausgenommen jene, welche während der Laufzeit des Trusts eine Frau heiraten, die der <Religion> angehört.
- B. Am Ende der Laufzeit des Trusts wird das Trustvermögen zu gleichen Quoten an die Begünstigten übertragen, welchen das Vermögen erst ab diesem Zeitpunkt gehört.

### ■ Klauseln zum **Ausschluss von Begünstigten:**

Während der Laufzeit des Trusts besteht die Möglichkeit, Begünstigte wiederum auszuschließen.

### **Beispiel 13: Ausschluss von Begünstigten**

- A. Während der Laufzeit des Trusts kann der Treugeber mittels [beglaubigter] Urkunde, welche an den Treuhänder übermittelt wird, [oder mittels Testament] eine Person oder eine Kategorie aus dem Kreis der Begünstigten ausschließen.
- B. Das Recht ist an die Person des Treugebers gebunden.

### **Beispiel 14: Ausschluss von Begünstigten**

Bis zur Fälligkeit / Während der Laufzeit des Trusts kann der Treuhänder [nach Zustimmung des Überwachungsorganes] / kann das Überwachungsorgan mittels [beglaubigter und an Treuhänder/Überwachungsorgan übermittelte] Urkunde eine Person oder eine Kategorie aus dem Kreis der Begünstigten ausschließen.

### ■ Klauseln zur **Beschränkung der Rechte des Treuhänders:**

Somit ist es zum Beispiel möglich, dem Treuhänder zu verbieten, dass dieser Immobilien oder Beteiligungen verkauft, Immobilien vermietet oder einen Vertrag, welcher einen festgelegten Betrag übersteigt, abschließt.

### **Beispiel 15: Beschränkung der Rechte des Treuhänders**

- A. Der Treuhänder darf nicht [ohne Zustimmung des Überwachungsorganes / des Komitees der Begünstigten]:
  - 1. Immobilien verkaufen, oder sie mit Realgarantien belasten;
  - 2. Immobilien vermieten, oder deren Nutzung an Dritte für mehr als <Nummer> Jahren erlauben;
  - 3. Beteiligungen verkaufen;
  - 4. keinen Vertrag, welcher <Betrag> Euro übersteigt, abschließen.
- B. Die Begünstigten [und das Überwachungsorgan] haben das Recht, für die Nichtigkeitserklärung der Verträge, die in Verletzung der obgenannten Vorschriften abgeschlossen wurden, vorzugehen.

### ■ Klauseln zu den **Rechten des Treuhänders**:

Hierbei werden die Rechte des Treuhänders unter Angabe der Tätigkeiten, welche dieser ausüben darf, definiert.

#### **Beispiel 16: Rechte des Treuhänders**

Der Treuhänder darf:

1. [nach Zustimmung des Überwachungsorganes] die Güter im Trust einsetzen, oder mit einer Hypothek belasten, um:
  - a. Beträge an einen der aktuellen Begünstigten auszuleihen; das Darlehen kann weder Zinsen noch Garantien vorsehen;
  - b. Schulden eines aktuellen Begünstigten zu garantieren;
2. Beträge als Darlehen für einen beliebigen Zweck nehmen;
3. Hypotheken oder andere reale Garantien, bezüglich einer beliebig rechtmäßig eingegangenen Verpflichtung, zu gewähren.

### ■ Klauseln zur **Änderung der Trusturkunde**:

In diesem Teil ist es möglich, jene Personen, welche eine Änderung beantragen können, zu definieren. Es kann auch angegeben werden, welche Klauseln nicht geändert werden dürfen.

#### **Beispiel 17: Änderungen dieses Instrumentes**

Der Treugeber / Nach dem Tod oder eingetretener Unfähigkeit des Treugebers kann der Treuhänder [mittels beglaubigter Urkunde] dieses Instrument [nach Zustimmung des Überwachungsorganes / des Komitees der Begünstigten] ändern, ausgenommen folgende Artikeln:

1. Laufzeit des Trusts
2. Begünstigte
3. <...>

### ■ Trust zu **Gunsten von beeinträchtigten Personen**:

Der Trust kann in diesem Fall zu Gunsten von beeinträchtigten Personen errichtet werden. Dadurch ist es möglich, die lebenslange Fürsorge dieser Personen zu sichern. Danach kann das Vermögen auf die Nachkommen aufgeteilt werden.

#### **Beispiel 18: Trust zu Gunsten von beeinträchtigten Personen**

Art. 1. Verwaltung und Zugehörigkeit des Trustvermögens

Der Treuhänder:

1. verwendet das Trustvermögen zu Gunsten der pflegebedürftigen Person für die Dauer seines/ihrer Lebens;
2. in Ermangelung: hält das Trustvermögen zur Verfügung der weiteren Töchter/Söhne des Treugebers zu gleichen Quoten.

Art. 2. Verwendung des Vermögens und der laufenden Früchten

A. Der Treuhänder verwendet zu Gunsten der pflegebedürftigen Person:

1. so viel wie angemessen der laufenden Früchte des Trusts, und häuft während der Laufzeit den Überschuss an, um das Vermögen im Trust zu erhöhen;
2. sowie, falls notwendig [und nach Zustimmung des Überwachungsorganes] das Vermögen selbst.

B. Der Treuhänder kann [nach Zustimmung des Überwachungsorganes] Auszahlungen an den Vormund der pflegebedürftigen Person vornehmen, ohne dass er dessen Verwendung nachprüfen muss. Außer er ist in Kenntnis gewisser Umstände, welche eine Prüfung erfordern.

■ Klausel zu **vorzeitigen Auszahlungen**:

Es besteht die Möglichkeit, dass der Treuhänder während der Laufzeit des Trust, einen Teil des Vermögens an die Begünstigten ausbezahlt. Dies ist etwa dann der Fall, wenn die Begünstigten Geld für ihre wirtschaftliche Tätigkeit benötigen.

**Beispiel 19: vorzeitige Auszahlungen**

Während der Laufzeit des Trusts kann der Treuhänder [nach Zustimmung des Überwachungsorganes und des Begünstigten auf Lebenszeit]:

1. Beträge des Trustvermögens an die Tochter auszahlen [falls diese sie für ihre Handels- oder Berufstätigkeit benötigt]
2. oder für [einen bestimmten Zweck]
3. [Beträge direkt zu ihren Gunsten verwenden]
4. [ihr Güter des Trusts übertragen]

■ Bezüglich der **Laufzeit** können verschiedene Vorgaben eingebaut werden:

- fixe Laufzeit
- bis zum Eintreten eines Ereignisses (z.B.: Sponion des Begünstigten)
- fixe Laufzeit und vorzeitiges Ende bei Eintreten eines bestimmten Ereignisses (z.B.: Tod des Treugebers)

- fixe Laufzeit. Einem Dritten (z.B. Bruder) wird das Recht einberäumt, den Trust vorzeitig aufzulösen.

## **Markus Gamper**

Spezialist Unternehmensnachfolge bei der Südtiroler Sparkasse.

Einige der Klauseln wurden in Zusammenarbeit mit Prof. Maurizio Lupoi (ordentlicher Professor für „sistemi giuridici comparati“ der Universität Genua) erarbeitet.

## ■ QUELLENVERZEICHNIS

- Lupoi, M. (2001): *Trusts*, 2° Ausgabe, Mailand
- Lupoi, M (2005): *L'atto istitutivo di trust*, Mailand
- Bamford, J., (1987), *The Development of Small Firms. The Traditional Family and Agrarian Patterns in Italy*, in *Entrepreneurship in Europe*, ed. by Goffee, R., Scase, R., London: Croom Helm.
- Becattini, G. (2000), „Il terzo sentiero dell'industrializzazione“, in Moussanet M. (a cura di) *Due mila verso una società aperta*. 1.2000, *Economia e finanza*, Mailand II Sole 24 ORE S.p.A.
- Bersani, P., Letta, E. (2004), „Viaggio nell'economia italiana“ Lelio Alfonso, Rom, Donzelli Editore.
- Boisot, M., (1987), *Information & Organizations, The Manager as Anthropologist*, Fontana/Collins, Glasgow, Uk, Ed.It.,1992, *Organizzazioni e Informazioni, Il Manager Antropologo, un Nuovo Approccio per Disegnare le Mappe del Cambiamento*, Franco Angeli, Mailand.
- Bruni, L., Porta, P. L., (a cura di), 2004, *Felicità ed economia. Quando il benessere è ben vivere*, Mailand, Guerini e Associati.
- Cesaro, F., (2000), *Azienda, Famiglia e Successione: ipotesi di sopravvivenza*, *Ricerche di Psicologia*, n.1, vol.24.
- Cesaro, F., (2004), „Piccoli e scatenati. Formazione, ricerca e consulenza per le piccole organizzazioni“, Guerini Studio, Mailand.
- Cesaro, F., Cancelli, S., (2004), „Gruppi in azione: le famiglie del Nord-Est e lo sviluppo della società“, DIPAV, Quaderni, Semestrale di Psicologia e Antropologia Culturale, Milano, F. Angeli.
- Cesaro, F., (2007), „Padri, figli e il signorino soddisfatto“, in *Dimensione Pulito* nr. 8, Mailand
- Cipolletta, (2004), in *Fondazione Nord Est (rapporto della) „Nord est 2004-rapporto sulla società e l'economia“*, Venedig 2004. <http://www.fondazionenordest.net>
- Correale, G., Penco, C., (2002), *Visione e governo dell'impresa: il nucleo „caldo“ della strategia*, *Sistemi & Impresa*, N.3-April 2002.
- Csikszentmihalyi, M., (1975), *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey- Bass, S. Francisco.
- Csikszentmihalyi, M., (1990), *Flow. The Psychology of Optimal Experience*, Harper&Row, New York.
- Csikszentmihalyi, M., (1993), *The Evolving Self. A Psychology for a Third Millennium*, Harper Collins, New York.

- Csikszentmihalyi, M., (1997), *Finding Flow*, Basic Books, New York.
- Della Puppa, F., in Stella, G.A., (2003) *Troppe industrie in Veneto. Non avremo esagerato?*, Von: *Corriere della Sera*, 12 Februar 2003.
- Donati, P., (2001), *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in una economia dopo-moderna*, Turin, Bollati Boringhieri.
- Fondazione Nord Est (rapporto della) „Nord est 2004-Rapporto sulla società e l'economia“., Venedig 2004. <http://www.fondazione Nordest.net>
- Fukuyama, F., (2003), *Congresso EAPM, 2003* <http://www.labitalia.com>
- Galbraith, J.K., (2004), *L'Economia della Truffa*, Mailand, Rizzoli.
- Gottardi, G., (1992), *Piccole e Medie Imprese nella Transizione tra Localismo e Globalità*, in Filippini, R., Pagliarani, G., Petroni, G., (a cura di), *Progettare e gestire l'Impresa Innovativa*, Etas, Mailand.
- Inghilleri, P., Cesaro, F., (1994), *L'Azienda Famiglia come Fenomeno Bio-Psico-Sociale*, *Annali della Facoltà di Scienze Politiche, Edizioni Scientifiche Sociali*, Perugia.
- Inghilleri, P., Massimini, F., (1988), *L'Esperienza Quotidiana tra Biologia e Cultura*, in Caprara, G., (a cura di), *Personalità e Rappresentazione Sociale*, 1988, *La Nuova Italia Scientifica*, Rom.
- Jünger, E., (1982), *„Avvicinamenti. Droghe ed Ebbrezza“*, Multhipla, Mailand.
- IRE, (2004), *Il trasferimento dell'Impresa come fattore di successo*, Istituto Ricerche Economiche, Camera di Commercio di Bolzano, Assessorato all'Artigianato e al Commercio e Turismo
- Lazzarini, G., (1993), *Sociologia e ordine sociale*, Mailand, Franco Angeli.
- Marshall, A., Marshall, M.P., (1975), *Economia della produzione* (traduzione italiana di Giacomo Becattini del testo originale del 1879), Isedi, Mailand.
- Massimini, F., Inghilleri, P., (a cura di ), (1987), *L'Esperienza Quotidiana, – Teoria e Metodo di Analisi*, Franco Angeli, Mailand.
- Ortega y Gasset, J., (1930), *„La ribellione delle masse“*, Ed. SE (collana Saggi e documenti del Novecento), trad. Battaglia S.; Greppi C.
- Paolazzi, L., (2000), *„Il duplice profilo dell'economia italiana“* in Moussanet, M. (a cura di) *Duemila verso una società aperta. 1. Economia e finanza 2000* Il Sole 24 ORE S.p.A. Mailand.
- Perotto, P.G., (1988), *Il Darwinismo Manageriale, Il Nuovo Principe e la Strategia dell'Innovazione*, Ed. Il Sole 24 Ore, Mailand.
- Raboni, G., (1997), *„Tutte le poesie (1951–1993)“*, Garzanti, Mailand.
- Sacco, P.L., (2000), *„Per un'economia ad alto valore sociale“* in Moussanet, M. (a cura di), *Duemila verso una società aperta, n.1, (2000)*, *Economia e Finanza*, Mailand, Il Sole 24 Ore S.p.A.

- Sapelli, G., in Franzoni, O., (2002) „Una Famiglia della Valle Camonica tra Seicento e Ottocento. Agli inizi della borghesia lombarda“, Mailand, Unicopli.
- Scaparro F., (1998), „Talis Pater“, Rizzoli, Mailand.
- Scaparro F., (2000), „L'orgoglio“, Brossura, Mailand.
- Scaparro F., (2001), „Il coraggio di mediare. Contesti, teorie e pratiche di soluzioni alternative delle controversie“, Guerini Editore e Associati, Mailand.
- Scaparro F., (2003), „Vecchi Leoni e la loro irresistibile alleanza con i giovani“, Rizzoli, Mailand.
- Scaparro F., (2003), „La voglia di sorridere contro la boria, la presunzione e altre fastidiose complicazioni della vita“, Frassinelli, Mailand
- Smith, A., (1776), La ricchezza delle nazioni, Mailand, ISEDI, 1973.
- Stella, G.A., (1996), Schei, Mailand, Baldini & Castaldi.
- Stella, G.A., (2003), Troppe industrie in Veneto. Non avremo esagerato? Tratto da: Corriere della Sera, 12 Februar 2003.
- Strassoldo, M., Buratto, F., Tessarin, N., Salvador, S., (1999) in Indagine commissionata dai giovani imprenditori del Friuli-Venezia Giulia, Universität Udine
- Tria, G.L., (2002), (a cura di) Un primato conquistato negli anni Settanta. Che non mostra segni di indebolimento. Ma le nuove sfide ... [http://www-1.ibm.com/businesscenter/smb/it/it/distretti/gcl\\_xmlid/10687/nav\\_id/notizie](http://www-1.ibm.com/businesscenter/smb/it/it/distretti/gcl_xmlid/10687/nav_id/notizie)
- Unioncamere 2004 – Guida ai distretti Industriali Italiani 2004, Rom
- Ward, J.L., (1990), Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari, Franco Angeli, Mailand.
- Weiss, L., (1984), The Italian State and Small Business, Arch. European Sociology, Vol.25, pp. 214–241.
- Yanagisako, S.J., (1990), Capital and Gendered Interest in Italian Family Firms, Stanford University, in Kerzter, D., Sallers, R., (Ed.), The History of Italian Family, Yale University Press, New Haven, Conn., Usa.



Gedruckt  
im Monat Juni 2009  
von Athesia Druck, Bozen  
Herausgeber: Südtiroler Sparkasse AG



**SPARKASSE**

Südtiroler Sparkasse AG  
Sparkassenstraße 12/b – I-39100 Bozen  
Tel. 0471 231 111, Fax 0471 231 227  
[www.sparkasse.it](http://www.sparkasse.it), [info@sparkasse.it](mailto:info@sparkasse.it)