

Top-Themen dieser Ausgabe:

> Betriebsübergang: abrupt oder fließend? > Finanzierung – Crowdfunding

Stand: April 2017



ZUM GELEIT

Üblicherweise baut man im Leben nur einmal ein Haus. Ein Umstand, den bekanntlich viele bedauern, weil sie beim Bau des zweiten Hauses gerne die Fehler des ersten vermei-

den würden. Üblicherweise entschließt man sich im Leben aber auch nicht besonders häufig, die Nachfolge in einem Unternehmen anzutreten oder, umgekehrt, sein Unter-

nehmen weiterzugeben.

Daher ist es besonders wichtig umfassende Informationen einzuholen und kompetente Ansprechpartner zu finden. Am Erfolg oder Misserfolg hängt schließlich nicht nur die Existenz des frischgebackenen Unternehmers oder des ehemaligen Betriebsinhabers, deren Familienmitglieder, die Dienstnehmer, Kunden, Lieferanten, ja die ganze Wirtschaft ist

davon betroffen.

Diese Sonderausgabe von Rat & Tat soll in leicht fasslicher Form die aus unserer Sicht wichtigsten Themen verständlich darlegen, um für unumgängliche Beratungsgespräche Problembereiche bereits identifizieren zu können und durch gezielte Fragen den Prozess zu beschleunigen.

Ihr

Michael Kowarik

Kopf und Bauch

DIE EMOTIONALE KOMPONENTE

Wir wissen, dass der Mensch ein vernunftbegabtes Wesen

ist und daher, vor allem im wirtschaftlichen Bereich, vor-

wiegend rational agiert. Wir wissen aber auch, dass unsere emotionale Komponente sehr stark – und vor allem viel spontaner, viel schneller – ist. Viele Entscheidungen, ob gute oder weniger sinnvolle, werden auch im Wirtschaftsleben mehr aus dem Bauch als im Kopf gefällt. Mit anderen Worten
Fortsetzung Seite 2

Inhalt:

Seite

> Die emotionale Komponente	1
> Formvorschriften	2
> Betriebsübergang: Abrupt oder fließend?	3
> Haftung	4
> Re-Engineering	4
> Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten	5
> Übernahme Personal	5
> Firmenwert, Preis & Co	6
> Finanzierung	7
> Gewerberecht	7
> Rechtsform	8
> Nachfolger finden	9
> Mietrechtsübergang und Versicherungen	9
> Arten der Unternehmensübernahme	10
> Förderungen	11
> Unterlagen vor Kauf	12
> Link zu PodCast	12



Kopf und Bauch

FF VON SEITE 1

ten: Das Gefühl und Empfinden spielt immer mit!

Noch stärker ist dieses Phänomen bei einer Unternehmensübergabe/-übernahme festzustellen. Zunächst befinden sich beide Schlüsselpersonen, nämlich der Übergeber und der Übernehmer, in einer besonderen psychischen Situation.

Scheiden tut weh

Beginnen wir beim Übergeber. Er verabschiedet sich von seinem "Lebenswerk", das er oft selbst noch aufgebaut, oder zumindest mehr oder minder erfolgreich geführt hat. Es war (oder ist bei Übergabe) ein Teil von seinem Leben, aus dem er persönliche Befriedigung bezogen hat. Ein Abschied fällt fast immer schwer, um so schwerer, als es sich um einen so gravierenden Lebensbereich handelt. Nicht selten wird Selbstwertgefühl und Existenzberechtigung aus persönlicher Sicht ausschließlich aus dem Berufsleben geschöpft.

Das Loslassen fällt daher nicht leicht. Selbst wenn der Übergeber spürt, dass eine Periode abgelaufen ist, dass Änderungen von dringendster Notwendigkeit sind, er aber gar nicht mehr bereit wäre, diese durchzuführen, tut es ein bisschen weh, wenn sie ein anderer durchführt. Dieser Umstand kann sogar noch problemati-

sch sein, wenn es sich beim Nachfolger um ein Familienmitglied handelt. Bedeutet dies doch die Umkehr der Herrschaftsverhältnisse!

War z.B. ein erfolgreicher Unternehmer und Vater bisher auch alleiniger Entscheider in Familie und Betrieb – der Sohn oder die Tochter hatten die Entscheidungen zu akzeptieren. Ist der Betrieb einmal übergeben, entscheidet Sohn oder Tochter – der Vater hat zu akzeptieren. Dazu kommt noch die Angst vor dem "Pensionsschock"! Jahrelang hat man über zu wenig Freizeit geklagt, viele Hobbies auf die Pension verschoben. Aber wenn der Moment gekommen ist, das alles nachzuholen, siegt die Angst vor dem "nicht mehr gebraucht werden", vor der Umstellung auf den wohlverdienten Ruhestand, über die Freude, ihn endlich erreicht zu haben.

Diese Situation ist menschlich nicht einfach. Gerade darum werden auch viele Unternehmen in genau jener Phase kaputt gemacht oder erleiden schweren Schaden. Von Seiten des Übergebers ist es nicht nur der Verlust der absoluten Entscheidungsgewalt sondern auch die Sorge, ob der Nachfolger auch wirklich das Richtige tut. Ihm (ihr) fehlen doch genau diese 20, 30 Jahre Erfahrung, die der Übergeber

hat! Aber genau die hatte er vor 20, 30 Jahren auch nicht, dafür aber den Elan und das Gespür für die Zeit, in der er das Unternehmen aufbaute oder leitete.

Aufbruchstimmung

Beim Übernehmer herrscht Euphorie. Für ihn ist eine Übernahme ein Neustart – egal, ob er aus dem Unternehmen kommt oder von außen. Gemeinsam sind beiden Veränderungen durchzusetzen, wobei dies für Zweiteren oft einfacher sein wird als bei Übernehmern aus der Firma. Letztlich haben diese ja im alten System mitgearbeitet, es mitgetragen.

Es macht einen enormen Un-

terschied, ob der Besitzerwechsel abrupt oder fließend erfolgt (siehe Formen des Betriebsübergangs S. 3), das Adrenalin des Übernehmers beeinflusst seine Handlungsweisen in beiden Fällen. Gleichzeitig gilt es ein ambivalentes Gefühl nach dem Kaufakt (war es richtig diese Firma zu erwerben, werden meine Erwartungshaltungen erfüllt, ist alles tatsächlich so, wie ich mir es vorgestellt habe?) zu bewältigen.

Es treffen also zum Zeitpunkt der Übergabe zwei Alpha-Tierchen (Unternehmer) aufeinander, die sich in sehr gegensätzlichen Lebensphasen befinden: Loslassen und Durchstarten!

> Formvorschriften

Obwohl in Österreich weitgehend Formfreiheit im Bereich des Vertragswesens herrscht, sind doch etliche Formvorschriften zu beachten. Ein kleiner Überblick:

Ohne Notar kommt man bei den Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) nicht aus: Entweder ist der Vertrag überhaupt als Notariatsakt zu errichten, oder er ist zumindest notariell zu beurkunden.

Im Zusammenhang mit dem Firmenbuch ist zu beachten, dass die Unterschriften (fast) immer beglaubigt sein müssen. Die Einschaltung eines Notars empfiehlt sich bei komplizierten sowie bei eiligen (stichtagsbezogenen!) Eingaben.

Schriftlichkeit ist grundsätzlich bei allen wichtigen bzw. langfristigen Verträgen anzuraten, schon aus Gründen der Beweissicherheit. Miet- bzw. Pachtverträge sowie Gesellschaftsverträge von Personengesellschaften sind hierfür ein Paradebeispiel – obwohl vom Gesetz her nicht gefordert.

Jedenfalls – aus steuerlichen Gründen – erforderlich ist die Schriftlichkeit bei Verträgen zwischen nahen Angehörigen bzw. zwischen Gesellschaft und Gesellschafter(n).

Wie das Wort schon sagt geht beim abrupten Betriebsübergang das Unternehmen per Stichtag an den neuen Eigentümer. Bei GmbHs kann es für eine erfolgreiche Weiterführung sinnvoll sein, wenn der Übergeber noch eine Weile am Unternehmen beteiligt bleibt. Nach vereinbarter Zeit zieht sich der Übergeber völlig zurück.



Ungeachtet dessen kann natürlich auch bei abrupter Übergabe ein Zeitraum vereinbart werden, den der „alte Chef“ noch im Unternehmen verbleibt, was besonders bei Familienunternehmen sehr häufig der Fall ist. Was zunächst sehr sinnvoll erscheinen mag kann aber auch sehr schnell kontraproduktiv werden!

Parallelslalom

Alter und neuer Chef arbeiten also miteinander im selben Betrieb. Oft kommt es aber gerade in dieser Situation zu Konflikten. Schlüsselfaktor für den Erfolg ist dabei die klare Abgrenzung der Entscheidungskompetenz(en). Wird zunächst der Nachfolger noch die Entscheidungen des bisherigen Chefs akzeptieren müssen, sollte es einen Stichtag

geben, ab dem der neue Chef die Entscheidungsgewalt definitiv übernimmt. Ab diesem allerdings gibt es kein Zurück mehr. Selbst bei etwaigen Fehlentscheidungen des neuen Chefs muss der "alte" dahinterstehen (sofern er noch im Unternehmen verbleibt)! Im Idealfall tut er das nämlich nicht! Er feiert eine riesen Abschiedsparty und besucht die

Firma nur mehr zu Weihnachtsfeiern oder Betriebsausflügen. Verbleibt er dennoch im Unternehmen, sollte er eine abgeschlossene Aufgabe erfüllen, die der eines externen Dienstleisters entspricht. Denken Sie einmal an Ihre Mitarbeiter. Jahrelang hatte die letzte

Entscheidung der "Senior". Jetzt ist er zwar noch da, man soll aber zum Junior gehen! Selbst wenn diese Hürde noch geschafft wird, es wird Entscheidungen geben, die von Senior oder Junior unterschiedlich getroffen würden. Der Mitarbeiter wird je nachdem, welche Entscheidung er haben möchte, zum Senior oder zum Junior gehen – Sie glauben nämlich gar nicht, wie feinfühlig Mitarbeiter Sie haben – die dann übrigens Ihr Unternehmen tatsächlich leiten!

Sichtbare Zeichen oder "die Insignien der Macht"

Wichtig ist, einen Führungswechsel oder die Übergabe des Unternehmens zumindest nach innen und eventuell auch nach außen deutlich zu

Betriebsübergang: abrupt oder fließend?

ACHTUNG FAMILIENBETRIEBE!

signalisieren. Nach außen kann man eine Marketingmaßnahme daraus machen und mit den wichtigsten Kunden ein Fest feiern, neue Leistungsbereiche vorstellen, etc. Wenn es für die Kunden aber durch die Übernahme zu keinen unmittelbaren Vorteilen kommt, kann dieser Aufwand auch unterbleiben.

Anders ist es nach innen. Die Insignien der Macht müssen übergeben werden. Diese sind das Zimmer des Chefs, der Schreibtisch, der beste Firmenparkplatz, etc. Natürlich wird bei Verbleiben des alten Chefs im Unternehmen mit neuen Aufgaben nicht der Respekt gegenüber der Persönlichkeit des Menschen untergraben. Aber wer nur mehr die interne Statistik macht –

oder welche Aufgabe auch immer übernommen wird – sitzt nicht im Chefzimmer, nimmt nicht an internen Führungsbesprechungen teil, etc. Auch verwaiste Chefzimmer (der scheidende Chef ist nur mehr sporadisch im Haus, der "neue" verbleibt in dem Büro, das er schon bisher benutzt hat) bergen die Gefahr des nicht vollständig vollzogenen Machtwechsels.

Ein Auto kann nicht nach verschiedenen Richtungen gleichzeitig fahren

Stellen Sie sich vor, Sie lenken ein Auto. Allerdings bedienen Sie nur Kupplung und Gaspedal, Bremse und Ganghebel bedient jemand anderer, gelenkt wird gemeinsam. Unvorstellbar? Leider werden viele



Unternehmen während einer langen Übergabephase so durch den Verkehr (Markt) manövriert. Würden Sie als Angestellter in diesem Auto gerne mitfahren oder bei erster Gelegenheit aussteigen? Sollte das so übergebene Auto/ Unternehmen die Fahrt überstehen, welche Mitfahrer/-arbeiter haben Sie noch an Bord?

Haftung(sfalle)

EIN NICHT ZU UNTERSCHÄTZENDER FAKTOR BEIM ERWERB

Beim Erwerb eines Unternehmens, egal ob dieser entgeltlich oder unentgeltlich erfolgt, kann man nicht sorgfältig genug vorgehen, was das Einholen von Informationen betrifft.

Der Erwerber haftet für Betriebssteuern, soweit diese auf die Zeit seit dem Beginn des letzten vor der Übereignung liegenden Kalenderjahres entfallen. Bei Lohnsteuer und Kapitalertragsteuer haftet der Erwerber für Beträge, die seit Beginn des letzten vor der Übereignung liegenden Kalenderjahres abzuführen waren. Wenigstens zwei Einschränkungen gibt es:

> Die Haftung ist nur möglich, als der Erwerber die

Schulden kannte oder kennen musste.

> Die Haftung ist auf den Wert der übertragenen Aktiva ohne Saldierung mit allenfalls übernommenen Verbindlichkeiten beschränkt.

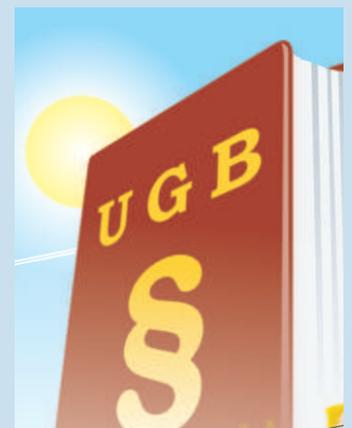
Als rasche Ausrede dient diese Einschränkung trotzdem nicht, denn es ist ein hoher Maßstab an Sorgfalt anzuwenden, bei dem man von den Abgabenschuldigkeiten in Kenntnis sein müsste. Ein genaues Studium der letzten Bilanzen, der aktuellen Buchhaltung, des letzten Betriebsprüfungsberichtes und der aktuellen Buchungsmitteilungen ist also gut investierte Zeit. Mit Zustimmung des Veräußerers kann man auch nach § 1 Abs. 1 Auskunftsgesetz beim Finanzamt den aktuellen Schuldenstand gegliedert nach Abgabengattungen erfragen.

Besondere Vorsicht ist im Fall des Erwerbes eines im Firmenbuch eingetragenen Unternehmens angebracht, wenn der Firmename weitergeführt wird. In diesem speziellen Fall haftet der Erwerber für die Geschäftsverbindlichkeiten unbeschränkt.

Aber nicht nur bei den Bundesabgaben stellt sich die Frage der Haftung. Nach § 38 UGB und § 1409 ABGB bestehen umfangreiche weitere Haftungen; so für Krankenkassenbeiträge, Landesabgaben (z.B. Kommunalsteuer), Miete, Lieferverbindlichkeiten, etc.

Ein geplantes Vorgehen ist also unumgänglich notwendig. Holen Sie Saldenbestätigungen der Lieferanten ein, verschaffen Sie sich Klarheit welche Zeiträume von der Krankenkasse und der Gemeinde geprüft wurden. Lassen Sie sich die Ergebnisse

dieser Prüfungen vorlegen. Ein seriöser Veräußerer ist Ihnen dabei sicher gerne behilflich. Ein kleiner aber wichtiger Tipp: Für Sozialversicherungsbeiträge unbedingt einen Rückstandsausweis einholen. Dann haftet man nur bis zu dem auf dem Rückstandsausweis aufscheinenden Betrag. Ein Teil des Kaufpreises sollte bei entgeltlichem Erwerb erst nach Verstreichen eines gewissen Zeitraumes zur Auszahlung gelangen, bzw. könnte der Veräußerer eine Bankgarantie einräumen. Aber das sind bereits Anregungen, die Sie mit einem Rechtsanwalt



besprechen sollten. Der Weg ist mühsam, aber nur so entgehen Sie der Haftungsfalle.

> Neuorganisation oder "Re-Engineering"

Die Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger ist nicht nur ein idealer Zeitpunkt die Organisationsabläufe in einem Unternehmen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, es ist fast ein Muss! Überprüfen Sie daher das Organigramm und die verschiedenen Abläufe im Unternehmen, ob sie noch zeitgemäß sind und vor allem, ob sie zu Ihnen passen. Nichts ist schlimmer, als eine Organisation, die nicht

mit der Zeit mitwächst bzw. zum jeweiligen Unternehmer passt (angepasst wird). Überprüfen Sie, ob Sie den richtigen "Durchblick" haben, und ob das interne Kontrollsystem einfach, aber wirkungsvoll ist. Achten Sie darauf, dass Kompetenz und Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter zusammenpassen! Überprüfen Sie aber auch die Unternehmensstrategie (das langfristige Unternehmens-

konzept): Passt es zu Ihnen bzw. entspricht es Ihren Vorstellungen – oder ist womöglich gar keines vorhanden? Ist die Unternehmensorganisation, bzw. sind die Konzepte danach ausgerichtet? Vergessen Sie nicht auf Ihre Mitarbeiter; nur motivierte Mitarbeiter, die wissen worum es geht, sind gute Mitarbeiter. Gute Mitarbeiter werden immer mehr zum wichtigsten Kapital eines Unternehmens!

Was macht den Erfolg eines Unternehmens aus? Die Geschäftsidee? Die Qualität der Ware oder Dienstleistung? Der Preis? Alle drei genannten?

Ja, alle drei – aber nur in Kombination mit den drei existenziellen Erfolgsfaktoren:

- > Mitarbeiter,
- > Kunden und
- > Lieferanten.

Ohne exzellente Mitarbeiter werden Sie das Angebot Ihres Unternehmens nicht in größerem Maßstab umsetzen, ohne die richtigen Lieferanten nicht einmal anbieten können – und ohne Kunden ...?

Diese drei Faktoren spielen daher natürlich auch bei der Übergabe eines Unternehmens eine wesentlich Rolle, sowohl was die Erfolgsaussicht als auch den Kaufpreis betrifft.

Beginnen wir von unten, den Lieferanten. Hat das Unternehmen die richtigen Lieferanten und kann ich sie nach einer Übernahme halten? Gewähren sie mir die selben (oder sogar bessere) Konditionen? Gibt es bessere – und wenn ja, kann ich aus den bestehenden Verträgen aussteigen?

Kunden sind wohl die Basis eines jeden Unternehmens. Ohne Kunden kein Unternehmenserfolg (-bestand)! Oft wird der Firmenwert sogar nach dem Kundenstock bewertet. Aber ist es sichergestellt, dass die Kunden auch nach einer Übernahme des Unternehmens Kunden bleiben? Dies ist ein wesentliches Element bei der Entscheidung für oder gegen eine Übernahme. Gerade in Dienstleis-

Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten

3 EXISTENZIELLE FAKTOREN FÜR ERFOLG!

> Übernahme der Mitarbeiter

Die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter beim Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen auf einen anderen Inhaber regelt das Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG). Grundsätzlich ist hiezu anzumerken, dass die Arbeitnehmer mit allen Rechten und Pflichten zu übernehmen sind, anderenfalls Sie das Recht haben, innerhalb der gesetzlichen Frist zu kündigen. In diesem Fall ist die Kündigung wie eine Arbeitgeberkündigung (Abfertigungsansprüche!) zu behandeln. In wenigen definierten Fällen können die Arbeitnehmer auch dem Übergang ihrer Arbeitsverhältnisse widersprechen, was dazu führt, dass das Arbeitsverhältnis zum Übergeber aufrecht bleibt! Dieser muss mit allen Konsequenzen zeitgerecht kündigen!

Weiters sind in diesem Gesetz die Haftungen beim Betriebsübergang geregelt. Generell kann gesagt werden, dass für Verpflichtungen vor dem Zeitpunkt des Überganges der Übernehmer und der Übergeber zur ungeteilten Hand haften. Hinsichtlich der Abfertigungsansprüche haftet der Übergeber für jene, welche bis zum Tag des Überganges entstanden sind.

Wichtig ist jedenfalls eine zeitgerechte und umfassende Information an die Mitarbeiter, und zwar nicht nur aus rechtlichen Gründen!

tungsunternehmen sind oft persönliche Merkmale für die erfolgreiche Zusammenarbeit ausschlaggebend.

Das „Personal“, die Mitarbeiter sind in mehrerer Hinsicht essenzieller Bestandteil einer (erfolgreichen) Übernahme.

Die gesetzlichen Vorschriften zur Übernahme und Weiterbeschäftigung des Personals regelt das AVRAG (siehe Kasten), die Macht des Faktischen von Mitarbeitern ist aber mindestens eine ebenso große!

Personal = Kapital!

Grundregel: Die besten sind am schnellsten weg! Erstens erkennen sie Schwierigkeiten früher als andere Kollegen, zweitens finden sie am leichtesten einen neuen Job (z.B. bei der Konkurrenz!). Die Chance zu Veränderungen, und das ist eine Übergabe immer, bedeutet eben auch, dass eingefahrene Gleise verlassen werden. Wer aber auf diesen gut gefahren ist, wird sich naturgemäß überlegen, ob er auf neuen genauso gut fahren wird.

Und dann gibt es auch in fast jedem Unternehmen, unabhängig ob die Leitung wechselt oder nicht, zwei "Lobbys": Die "Alten" und die "Jungen". Die Polarisierung ergibt sich schon allein aus den gegensätzlichen Interessen. Der ambitionierten

Sachbearbeiterin, die sich sogar in ihrer Freizeit weiterbildet, ist die Pensionsregelung und Anrechnung der xy-Jahre schlicht und ergreifend egal. Sie möchte Spaß an der Arbeit haben und vielleicht sogar Karriere machen. Dem Kollegen aus der Buchhaltung, der noch "zwei Jahre hat", ist ein Gedanke an Karriere (die er ja auch nicht mehr zu erwarten hat) genau so fremd, wie der an Fortbildung in der Freizeit. In der möchte er nämlich mit seinem Enkerl spielen.

Was diese Kluft in gut geführten Unternehmen überbrückt, ist ein gutes Betriebsklima und klar definierte Unternehmensziele, hinter denen alle stehen können, sowie eine klar definierte Führung. Bei Fehlen dieser bricht unweigerlich das Chaos aus. Jeder Mitarbeiter wird versuchen seine Interessen verstärkt durchzusetzen. Die gesamte Unternehmenskraft wird nach innen gelenkt, der Kunde bleibt auf der Strecke und wendet sich einem anderen Lieferanten zu (der seine Kraft nach außen, auf den Markt richtet).

Daher ist es wichtig, nicht nur zwischen Übergeber und Übernehmer klare Regelungen zu treffen, sondern diese im Unternehmen auch zu kommunizieren.

Firmenwert, Preis & andere Vereinbarungen

ES GIBT VIELES ZU BERÜCKSICHTIGEN!

Für die Ermittlung des Unternehmenswertes sind zahlreiche Verfahren entwickelt worden. Ist das anzuwendende Verfahren nicht vertraglich (z.B. Gesellschaftsvertrag) vorgegeben, beginnen die Probleme bereits bei der Wahl des anzuwendenden Verfahrens. Über die Ermittlung des (subjektiven oder objektiven) Unternehmenswertes sind unzählige Bücher geschrieben worden, aber eines ist klar: Letztlich wird der Preis vom Markt (Angebot und Nachfrage) bestimmt!

Ist nun der Nachfolger gefunden und vielleicht auch schon die Rechtsformwahl des Nachfolgers getroffen, beginnen

die Verhandlungen über Preis, Zahlungsmodalitäten und u.U. vieles andere mehr. Auch hierzu wollen wir einige Denkanstöße geben, wobei hier besonders klar herauskommt, dass der Vorteil des einen der Nachteil des anderen ist:

So verlockend für den Übernehmer eine Ratenvereinbarung hinsichtlich des Kaufpreises ist, so gefährlich ist sie für den Übergeber, vor allem wenn – was wohl die Regel sein wird – es dem

Übernehmer an entsprechenden Sicherheiten mangelt. Auch die praktische Überrechnung der Umsatzsteuer (von Finanzamtskonto zu Finanzamtskonto) ist für den Übergeber nicht ohne Gefahr!

Besonders gut – von beiden Seiten – überlegt sollte der Abschluss von etwaigen Rentenvereinbarungen (Rentenvertrag = Glücksvertrag!) sein.

Gefährlich für den Übergeber

Ein weiterer wichtiger Vertragsbestandteil sind Regelungen betreffend die etwaige Fortführung eines vorhandenen Firmennamens. Dies ist gesetzlich genau geregelt und nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich (manchmal ist gerade der Firmenname der einzige Wert des abzugebenden Unternehmens!). Nicht betroffen davon sind die sogenannten, weitverbreiteten "Geschäftsbezeichnungen".



Der Unternehmenswert aus der Sicht des Übernehmers und des Übergebers klaffen oft weit auseinander!

ist auch die Verpachtung des Unternehmens, denn ein "heruntergewirtschaftetes" Unternehmen verliert massiv an Wert.

Ein weiteres genaues Augenmerk ist den bestehenden Vertragsverhältnissen zuzuwenden: Welche Verträge können/müssen übernommen werden, welche sollen gekündigt werden? Schließlich sollte man noch allfällige Mitwirkungspflichten hinsichtlich der Ummeldung von Telefon, Energiebezüge, etc. regeln.

Auch wenn ein gewisses Maß (natürlich möglichst viel) an Eigenkapital im Falle einer Unternehmensübernahme dringend anzuraten ist, wird man meistens nicht ganz ohne Bank auskommen. Die herkömmliche Beteiligungsfinanzierung kommt schließlich nur für die "Großen" in Betracht, eventuell könnte man an die Aufnahme von stillen Gesellschaftern oder Kommanditisten denken.

Gut geplant ist halb gewonnen – nicht nur für die Bank! Ein guter Start will entsprechend vorbereitet sein. Dazu gehören unbedingt Geschäftspläne sowie ein Budget bzw. Finanzplan (Zieldefinition) – selbstverständlich mit anschließendem laufendem Soll-Ist-Vergleich (Kontrolle). Nur nebenbei: Diese Zahlen benötigen Sie nicht nur für das Bankgespräch (obwohl diesem natürlich entscheidende Bedeutung zukommt und es unter Umständen über Übernahme bzw. Nichtübernahme entscheidet), sondern vor allem für sich selbst: Wie wissen Sie

sonst ob sich die geplante Übernahme überhaupt lohnt? Bei bestimmten Gesellschaftsformen (Kapitalgesellschaften) verlangen dies die einschlägigen Gesetze sogar explizit. Und nicht zuletzt: Auch bei den meisten Förderungen werden diese Zahlen verlangt. Erst in den letzten Jahren ist ein neues Instrument dazugekommen:

Crowdfunding/Crowdfunding/Crowdlending/(Crowdlending)
Auf Deutsch gerne Schwarmfinanzierung genannt ist hauptsächlich für Start-Ups interessant, aber auch für bestimmte Firmenübernahmen geeignet. Das Modell basiert auf vielen kleinen Investoren (meist Privatpersonen), die sich mit Beträgen zwischen €100,- bis € 5.000,- an einem Projekt beteiligen. Die Motivation dahinter ist einerseits der Wunsch nach Unterstützung von Projekten, die dem Weltbild des „Investors“ entsprechen, andererseits eine gewisse Bankenverdrossenheit, die aus der jüngsten Geschichte hervorgeht. Von Crowdfunding spricht

Finanzierung

**DIE BANK IST WICHTIG –
ABER ES GIBT ALTERNATIVEN!**

man, wenn das vorrangige Ziel die Unterstützung eines unternehmerischen Vorhabens ist, die „Zinsen“ bestehen oft aus Sachgütern. Bei Crowdfunding erwarten die Geldgeber sehr wohl Rendite auch in Form von Beteiligungen.

Das neue AltFG (Alternativfi-

nanzierungsgesetz) erlaubt bis zu 1,5 Mio. ohne Prospektspflicht, in Österreich gibt es bereits sieben Plattformen (1000x1000, Conda, Green Rocket, ...). Crowdfunding ist eine Form von Risikokapitalaufnahme, d.h. die Anleger müssen im schlimmsten Fall mit dem Totalverlust rechnen.



> Gewerberecht

Entweder der Unternehmer selbst (persönlich haftender Gesellschafter, handelsrechtlicher Geschäftsführer) bringt die gewerberechtlichen Voraussetzungen mit oder ein Dienstnehmer, welcher mindestens im Ausmaß der Hälfte der Normalarbeitszeit beschäftigt

wird, springt in die Bresche.

Wichtig:
Überprüfen Sie unbedingt vor Übernahme des Unternehmens, ob alle Betriebsanlagen genehmigt bzw. diesbezüglichen Auflagen erfüllt sind! Es kann auch nicht scha-

den, am Bezirksgericht oder bei Nachbarn nachzufragen, ob es in der letzten Zeit Probleme mit der Betriebsanlage gegeben hat!

Durch das Gewerbeinspektorat vorgeschriebene Auflagen können erhebliche Kosten verursachen!

Die Wahl der richtigen Rechtsform

BETRIEBSÜBERGABE IST IMMER EIN GUTER ZEITPUNKT!

Das zu übernehmende Unternehmen hat ja eine bestehende Rechtsform. Dennoch ist der Zeitpunkt der Übernahme eine gute Gelegenheit diese auf ihre Vorteilhaftigkeit zu überprüfen.

Soll es also ein Einzelunternehmen werden oder bleiben? Oder eine Gesellschaft, und wenn eine Gesellschaft, dann eine Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft? Eine pauschale Beantwortung dieser Frage kann es nicht geben. Viele Rechtsgebiete und Problemkreise gehören dazu parallel betrachtet und auf Ihre persönliche Situation abgestimmt. Die Hoffnung auf Minimierung der Haftung durch die Wahl der GmbH wird durch die persönliche Haftung für Kredite bei der Bank für diese GmbH und umfangreiche gesetzliche Bestimmungen zur Geschäftsführerhaftung nahezu zunichte gemacht. Durch die Rechtsformwahl ist es möglich, zu beeinflussen, in welchem System Sie kranken-, unfall- und pensionsversichert sind, was erhebliche Beitragsunterschiede zur Folge hat. Nicht zuletzt spielen natürlich auch steuerrechtliche Überlegungen eine erhebliche Rolle.

Die Wahl der passenden

(richtigen?) Rechtsform ist naturgemäß ein sehr vielschichtiges Thema, über das ganze Bücher geschrieben worden sind und tagelange Seminare abgehalten werden.

Wir möchten Ihnen hier nur einen kleinen Vorgeschmack auf die Komplexität des Themas geben.

In abgaben- und sozialversicherungsrechtlicher Hinsicht stellen sich u.a. folgende Fragen:

> Wie hoch sind die erwarteten Gewinne? Hierbei ist auch auf „Splitting“ zu achten:
Beispiel: Vier Gewinnanteile à € 11.000,- kosten bei der Personengesellschaft keine Einkommensteuer – € 44.000,- Gewinn aber € 11.000,- Körperschaftsteuer. Darüber hinaus gibt es bei der GmbH eine Mindeststeuer.

> Wie hoch sind die geplanten Investitionen? Bei der GmbH gibt es keinen Gewinnfreibetrag.

> Soll der Gewinn thesauriert (im Unternehmen verbleibend) oder ausgeschüttet werden?

> Sind Tochtergesellschaften geplant; deren Gewinnausschüttungen sind in aller Regel steuerfrei.

> Wie soll der Geschäftsführer entlohnt und sozialversichert werden (auch abhängig von seiner Beteiligung)?

> Arbeiten die übrigen Gesellschafter mit, wie sollen sie gegebenenfalls entlohnt werden?

> Achtung auf die Gefahren der sogenannten verdeckten Gewinnausschüttung; fast noch gefährlicher ist aber die (unternehmensrechtliche) verdeckte Einlagenrückgewähr!

Ein Beispiel aus der steuerrechtlichen Sicht: Es wird immer wieder die Frage nach der GmbH (meist aus Haftungsvermeidungsgründen)

gestellt. Rein ertragsteuerlich betrachtet ist eine vergleichbare Steuerbelastung bei einem Einzelunternehmen (ohne Berücksichtigung des investitionsbedingten Gewinnfreibetrages) erst bei einem Gewinn von rd. € 322.000,- gegeben. Aufgrund der Endbesteuerung reduzieren die SV-Beträge nicht die Einkommensteuer!

Aber es kann auch ganz andere (auch andere als Haftungsängste) Gründe geben, die für die Rechtsform der GmbH sprechen können.

Hier ist seriöse Beratung vom erfahrenen Fachmann unumgänglich.

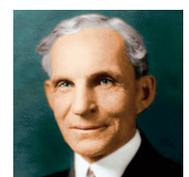


Erkenntnis



Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätte ich zur Antwort bekommen:
Schnellere Pferde!

Henry Ford zum Thema Marktforschung



Wer sucht, der findet – einen Nachfolger. Hoffentlich!

In ein paar Jahren sollte es soweit sein: Die Firma muss übergeben werden. Daher ist jetzt der richtige Zeitpunkt, mit der Suche zu beginnen.

In Österreich werden laut Wirtschaftsministerium jährlich ca. 6.900 Betriebe übergeben, Tendenz steigend. Wo kommen die vielen Nachfolger her?

Die häufigste Form der Übergabe ist noch immer innerhalb der Familie, Tendenz fallend. Es müssen nicht unbedingt eigene Kinder sein, in sehr vielen Familienbetrieben stehen auch aus der Verwandtschaft stammende zukünftige Chefs in den Startlöchern. Wenn Sie also die Möglichkeit haben den Betrieb in der Familie weiterzugeben, wird vieles leichter sein (oder auch nicht!).

Was aber, wenn es keine Kinder oder Verwandte gibt oder diese andere Interessen verfolgen? Die zweithäufigste Form der Übergabe erfolgt an einen Angestellten aus dem eigenen Betrieb. Der Vorteil liegt klar auf der Hand: Übergabe und Übernehmer kennen einander seit längerer Zeit, der Angestellte kennt das Unternehmen, das Produkt oder die Dienstleistung, den Markt und die Wettbewerber. Diese Form hat auch den Vorteil der (meist) friktionsfreien Übergabe. Die Kunden, die Lieferanten und die Mitarbeiter des Unternehmens kennen den Nachfolger, es treten weniger diffuse Verunsicherungen ein, die dem Unternehmen schaden könnten.

Dafür wird in der Regel der

Angestellte nicht über ausreichendes Kapital verfügen um einen Kaufpreis, der dem Wert der Firma angemessen ist, zu bezahlen. Verschiedene Möglichkeiten, diese Hürde sicher zu schaffen finden Sie an anderer Stelle beschrieben. Auch der Sprung vom Angestellten zum Inhaber/Chef kann von der Akzeptanz bei Mitarbeitern (bisher Kollegen!), Kunden und Lieferanten zum Problem werden. Dennoch werden Sie bei keiner anderen Form der Übergabe so viele Informationen haben um auf alle möglichen Probleme rechtzeitig einzugehen. Wenn aber keine Übergabe an persönlich bekannte Personen möglich ist, beginnt der Weg der Suche in freier Wildbahn. In dieser gibt es heute jede Menge Unternehmensnachfolgebörsen. Diese werden z.B. von den Kammern organisiert und das Internet ist voll davon.

Eine weitere Möglichkeit, den geeigneten Nachfolger zu finden, wird häufig von vorne herein gar nicht in Betracht gezogen: Die Wettbewerber. Gerade heute schließen sich viele Unternehmen aus marktwirtschaftlichen Notwendigkeiten zusammen, z.B. um eine kostengünstigere Betriebsgröße zu erreichen oder eine bessere Marktstellung zu erlangen. Warum soll also nicht gerade Ihr größter Mitbewerber, der wahrscheinlich ein potentes Unternehmen ist (sonst wäre er nicht Ihr größter Mitbewerber!), Ihren Betrieb kaufen? Die Vorteile sind auch hier klar: Branchenkenntnis und wahrscheinlich das notwendige Kapital oder die

Nachfolger finden

WER SUCHET, DER FINDET – HOFFENTLICH!

Möglichkeit einer gesicherten Finanzierung der Übernahme.

Aber Vorsicht! Hier gilt es natürlich mit doppelter Sorgfalt und gebotener Wachsamkeit vorzugehen. Bei Nichtzustandekommen könnte durch die weitergegebenen Informationen Ihrem Unternehmen schwerer Schaden zugefügt werden.

Weitgehend dieselben Vorteile, aber ein bisschen weniger Risiko bieten da Lieferanten oder Kunden, die ebenfalls potenzielle Übernehmer sein können. Ein Produzent, der bisher Ihr Lieferant war, sucht vielleicht einen

direkten Marktzugang, Ihr Handelsunternehmen passt genau in seine Strategie. Oder ein Kunde von Ihnen möchte die von Ihnen zugekaufte Dienstleistung schon lange selbst erbringen, es fehlt ihm nur das nötige Know-how. Es kann für ihn billiger sein, Ihre Firma zu kaufen, als das Know-how selbst aufzubauen.

An einen Wettbewerber als Nachfolger, oder ebenfalls Lieferant, Kunde, werden Sie wahrscheinlich auch gelangen, wenn Sie sich einer M&A-Agentur anvertrauen. Mergers and Akquisition Agenturen be-

Fortsetzung Seite 10

> Mietrechtsübergang und Versicherungen nicht vergessen!

Ein gewichtiges Wort hat bei Übergaben auch der Vermieter mitzureden. Insbesondere übergebende Unternehmer, die einen besonders günstigen Mietvertrag hatten, sind oft schon daran gescheitert. Der Vermieter ist nämlich berechtigt, die Miete in diesem Fall an das ortsübliche Maß anzupassen.

Verschweigen hilft auch nichts, denn die Verjährung beginnt nicht so schnell, und der Vermieter kann nachverrechnen. Es hat schon genug Insolvenzen aus diesem Grund gegeben, und man sollte daher unbedingt mit ihm reden.

Wie ist es um den Versicherungsschutz bestellt – was kann (muss?) übernommen werden, sind Anpassungen, Kündigungen oder Neuabschlüsse nötig?

Arten der Unternehmensübernahme

VOM KAUF BIS ZUR SCHENKUNG

Die Übergabe eines Unternehmens an einen Nachfolger ist für das Unternehmen ebenso wie für den Unternehmer selbst eines der einschneidendsten Ereignisse. Es sind unzählige Überlegungen anzustellen, gibt es doch vielfältige Gestaltungsformen und mögliche Lösungen. Die individuell beste herauszufinden ist gar nicht so einfach. Gerade hier gilt sicher "Gut Ding braucht Weile".

Einer der möglichen Denksätze ist sicher – schließlich stehen wir ja alle im Wirtschaftsleben – die Frage der Entgeltlichkeit. Insbesondere im Familienbereich wird sich die Frage stellen "Will ich etwas dafür bekommen?" bzw. "Soll – bzw. was kann – der Nachfolger dafür bezahlen?" Soll es sich um einen an-

gemessenen Preis oder nur um einen Anerkennungsbeitrag handeln?

Grundsätzlich ist hierzu anzumerken, dass es im Falle der unentgeltlichen Betriebsübertragung im allgemeinen zu keiner Aufdeckung der stillen Reserven kommt, das heißt, dass kein Veräußerungsgewinn (Aufgabegewinn) zu versteuern ist. Der Erwerber führt in diesem Fall die Buchwerte des Vorgängers fort. Ist der bisherige Unternehmer Einnahmen-/Ausgaben-Rechner, so ist jedenfalls der sogenannte Übergangserfolg zu ermitteln, d.h. es wird zum Übergabezeitpunkt quasi auf Bilanzierung umgestellt.

Die klassische Form der unentgeltlichen Unternehmensübertragung ist wohl die

Schenkung. Mischformen sind die gemischte Schenkung (es wird nur ein unangemessener Anerkennungsbeitrag bezahlt) sowie gewisse Rentenformen. Wie bereits erläutert, führt die Schenkung eines Unternehmens in der Regel zu keinem Veräußerungsgewinn, wohl aber kann es zu steuerlichen Problemen im Bereich der Umsatzsteuer (Eigenverbrauch) kommen.

Im Falle der entgeltlichen Übertragung ist hingegen der Veräußerungsgewinn zu ermitteln und zu versteuern. Diesbezüglich sind im Einkommensteuergesetz verschiedene, sich teilweise einander ausschließende Begünstigungen zur Minderung der Progression vorgesehen. Interessante Möglichkeiten bilden in diesem Zusammenhang auch Umgründungen (= Änderung der Rechtsform, meistens wohl die Einbringung des bisherigen Unternehmens in eine bestehende oder neu zu gründende Gesellschaft, u.U. aber auch die Umwandlung einer GmbH in eine Personengesellschaft oder ein Einzelunternehmen):

Durch das Umgründungssteuergesetz ergeben sich ebenfalls zahlreiche Steuerbefreiungen (Buchwertfortführung!), u.U. aber auch die Verwertung bisher entstandener Verlustvorträge. Vor allem bieten sich aber auch hier interessante Möglichkeiten, wenn sich der bisherige Unternehmer von "seinem" Unternehmen noch nicht endgültig trennen will oder kann, z.B. in dem er als Gesellschafter im Unternehmen verbleibt. Gerade Umgründungen benötigen aber zusätzlich Ihre Zeit, eine rechtzeitige und genaue Planung ist daher gerade hier von Nöten!

Andere Fragen und Lösungsmöglichkeiten ergeben sich hingegen wieder, wenn das zu übertragende Unternehmen bereits in Form einer Gesellschaft geführt wird: Soll das Unternehmen als solches übertragen werden oder nur die Gesellschaftsanteile? Sollen alle Anteile übertragen werden, oder nur Teile davon, oder wird vielleicht überhaupt nur der Geschäftsführer gewechselt werden?

Nachfolger finden

FF VON SEITE 9

ginnen üblicherweise bei der Nachfolgersuche innerhalb der Branche. Der Vorteil: Sie ersparen sich, von Beginn an selbst in Erscheinung zu treten und Sie werden professionell geführt. Der Nachteil: Die

Leistung der Agentur kostet natürlich Geld und verteuert das zu verkaufende Unternehmen dadurch erheblich. Eine bewährte und vor allem sichere Methode, seinen Nachfolger zu finden, ist die

Inanspruchnahme des Steuerberaters seines Vertrauens. Dieser hat einen guten Überblick durch die Vielfalt seiner Klienten und verlangt auch keine Provision. Außerdem kennt der Wirtschaftstreuhandler die Betriebe, die er betreut – betriebswirtschaftlich – aber auch menschlich. Er weiß, was und wer zusammenpasst. Auch hier muss man nicht von Anfang an selbst in Erscheinung treten, es kann einem viel Arbeit abgenommen wer-

den. Die Verschwiegenheitspflicht ist ein weiteres Plus.

Zum Abschluss noch einmal die zwei wichtigsten Regeln bei der Nachfolgersuche:
> Beginnen Sie rechtzeitig! Zwei Jahre sollten das Minimum darstellen.

> Gehen Sie sorgfältig vor! Prüfen Sie Ihr Gegenüber auf Herz und Nieren, so wie er es mit Ihrer Firma tun sollte. Sie haben (wahrscheinlich) nur diese eine!

Osterreich schüttet ein Gesamtvolumen an Förderungen von ca. 17 Milliarden Euro pro Jahr aus – da müsste doch einfach was dabei sein!

Grundsätzliches

Im Regelfall werden Investitionen, nicht aber laufender Betriebsaufwand gefördert, eine Unternehmensübernahme ist eine solche. Einen Rechtsanspruch auf Förderungen gibt es nicht. Förderungen sind rechtzeitig, also vor Beginn der Investition bzw. vor Beginn des Projektes zu beantragen.

Achtung:

Förderungen ändern sich in rasanter Geschwindigkeit, daher empfiehlt es sich, immer nach den jüngsten Förderungsmaßnahmen zu fragen! Das Gesamtangebot ist sehr breit und es kommen laufend neue Förderungen dazu, bzw. fallen auch welche weg.

etriebes bzw. Teilbetriebes in der Form, dass die bereits bestehenden und für den konkreten (Teil-)Betrieb wesentlichen Betriebsgrundlagen in einem einzigen einheitlichen Vorgang als funktionsfähige Sachgesamtheit übernommen werden und

> Wechsel in der Person (natürliche und juristische) bzw. wenn mehrere dann aller Personen des die Betriebsführung beherrschenden Betriebsinhabers in Bezug auf einen bereits vorhandenen (Teil-)Betrieb, so dass keiner der bisherigen Betriebsinhaber nach der Übertragung des (Teil-)Betriebes weiter als Betriebsinhaber tätig ist und

> der/die nach der Übertragung die Betriebsführung beherrschende(n) Betriebsinhaber hat/haben sich sowohl im Inland noch im Ausland innerhalb der letzten 15 Jahre (vor

Förderungen

IRGENDWAS GIBT 'S FAST IMMER!

Antragsformular

Übernehmer füllen das Formular Neufög 2 aus und lassen sich darauf die erfolgte Beratung durch die Berufsvertretung bestätigen (Download unter www.bmf.gv.at unter Formulare).

Weitere mögliche Förderungen:

Derzeit gibt es z.B. zur Belebung des Arbeitsmarktes zahlreiche Förderungen, z.B. für Leute 50+, etc. Das ändert sich aber laufend, je nachdem, wie sich der Arbeits-

markt entwickelt und auch nach Branchen, daher muss es immer aktuell erfragt werden.

dingt VOR Aufnahme des Dienstnehmers nach Förderungen fragen!

Neben österreichweiten Förderungen, die meist durch Investitionszuschüsse und durch die Übernahme von Kreditbürgschaften erfolgen, gibt es zusätzlich regionalspezifische und branchenspezifische Förderungen, wie etwa für Tourismus, Innovations- und Technologiemaßnahmen, Forschung und Entwicklung, Umweltschutz u. dgl.

Und wo kann ich mich informieren? Sie können sich entweder an Ihre Hausbank wenden, nahezu alle haben eigene Förderungsspezialisten, an die Förderungsabteilungen der Wirtschaftskammern des jeweiligen Bundeslandes (z.B. Ombudsstelle für Finanzierungsfragen der WKW), direkt an die Bundesländer oder noch besser an das Kundencenter des AWS. Fragen kostet schließlich noch nichts!

Achtung: Bei Aufnahme einer arbeitslos gemeldeten Person unbe-

dem Zeitpunkt der Übertragung) nicht beherrschend betrieblich in vergleichbarer Art betätigt (im Sinne der Systematik der Wirtschaftstätigkeiten (ÖNACE 2003) und daher nicht immer mit den Tätigkeitsabgrenzungen der Gewerbeordnung übereinstimmend).



NEUFÖG

Förderung bei Übernahmen von Betrieben

Folgende drei Kriterien müssen dabei gleichzeitig erfüllt sein:

> Entgeltliche oder unentgeltliche Übertragung eines Be-

Sie finden wie immer auch alle Artikel dieser Ausgabe auf unserer Homepage

www.kowarik.at

zum Download und ausdrucken!

Information ist alles – von der Erstinformation bis zum Vertragsabschluss! Je genauer Sie informiert sind, desto kalkulierbarer ist ihr Risiko – desto mehr steigen auch Ihre Erfolgsaussichten.

Auch die Preisverhandlungen werden selbstverständlich vom jeweiligen Informationsstand stark beeinflusst werden. Wie können Sie sich nun informieren, bzw. was sollte Ihnen von einem seriösen Übergeber ausgefolgt werden?

Branchenkenntnis sollte wohl Voraussetzung sein, aber auch hier kann es nie ein Zuviel an Information geben. Informieren Sie sich also aus der Tages- bzw. Fachpresse, bei den Kammern und Interessensvertretungen und Internet, nicht nur über die allgemeinen Konjunkturaussichten, sondern über die Branche im speziellen. Besorgen Sie sich die Branchenkenntzahlen und informieren

Sie sich über Ihre Mitbewerber! Erkunden Sie die Lage des Unternehmens, in vielen Branchen ist der Standort des Unternehmens ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor.

Statten Sie ihrem künftigen Betrieb möglichst viele Besuche ab, ein paar Tage "hinter der Budel" (wenn vorhanden) schaden ganz gewiss nicht. Durchforsten Sie die Kundenkartei!

An Unterlagen sollten Ihnen zur Verfügung gestellt werden:
 > Die Jahresabschlüsse der letzten Jahre, die Saldenliste des laufenden Jahres, Offene-Postenliste bzw. die Kunden- und Saldenlisten (holen Sie gegebenenfalls Informationen bei den Kreditschutzverbänden ein – kaufen Sie kei-

Notwendige Unterlagen

DIE SIE VOM ÜBERGEBER VERLANGEN KÖNNEN – NEIN, SOLLTEN!

ne dubiosen Forderungen!)
 > Kontoauszüge betreffend Finanzamt, Gebietskrankenkasse und Sozialversicherungsanstalt
 > Geschäftspläne, Budget, Soll-Ist-Vergleiche
 > Die Kostenrechnung (so vorhanden)
 > Bescheide und Prüfungsbe-

richte der Gebietskörperschaften (Finanzamt, Krankenkasse, ...)

Eine genaue Analyse der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des zu übergebenden Unternehmens ist unumgänglich, andernfalls kaufen Sie die Katze im Sack!



Alte Firma...



sehr alte Firma!

Hören Sie auch den PodCast

„Unternehmensnachfolge in weniger als 8 Minuten!“

Zuschnitt der wesentlichsten Faktoren aus einem Interview mit der E&W, der führenden Branchenfachzeitung für den Elektro- und Computer-Fachhandel.

Für besonders Interessierte auch das ganze Interview unter:

www.kowarik.at/kowarik/thema/Unternehmensnachfolge

Erkenntnis



Sprichwort für Übergeber und Übernehmer gleichermaßen:

Vertrauen ist gut – Kontrolle besser!

Impressum:

Medieninhaber, Herausgeber und Redaktion: Mag. Dr. Michael Kowarik, Wirtschaftstreuhand-KG, Steuerberatungsgesellschaft, 1150 Wien, Schwendergasse 7-13/Stiege 2, Tel.: (1) 892 00 55/0, Fax: 0043/1/892 00 55/42, Email: info@kowarik.at – Redaktion: Mag. Dr. Michael Kowarik, Mag. Manfred Wildgatsch, H.E.München – Illustration: Michael Benyuska. Für den Versand sind die Adressen computergespeichert. DVR: 0055395. Trotz sorgfältiger Recherche müssen Irrtümer vorbehalten bleiben. Durch die verkürzte Wiedergabe werden Beratungsgespräche nicht ersetzt.