

# Rechtzeitig gut die

In Wien stehen bis 2019 knapp 12.000 kleine und mittlere Unternehmen zur Nachfolge an. Um die Übergabe an die nächste Generation oder an einen Dritten möglichst reibungslos und erfolgreich abzuwickeln, gilt es einige wesentliche Punkte zu beachten, raten Experten.

Von Gabriele Kolar

„Für mich beginnt die Frage der Betriebsnachfolge bei der Gründung“, sagt der Unternehmensberater und Bundessprecher der Experts Group Übergabe-Consultans, Ernst

Jauernik. Und erklärt, was er mit dieser - wie er selbst zugeht - ungewöhnlichen Aussage meint: „Als Unternehmer muss ich mich immer fragen, ob das, was ich mache, für je-

manden anderen interessant sein wird.“ Die meisten Gründer haben beim Start des Unternehmens Nachfolgeüberlegungen klarerweise noch nicht im Sinn. Aufpassen muss man

allerdings, dass dies im Trubel der laufenden Geschäfte nicht so bleibt. Im Idealfall sollte die Nachfolgefrage immer wieder reflektiert werden, zum Beispiel auch bei Ausbildungsent-



# Nachfolge regeln

scheidungen der Kinder, sagt Unternehmensberaterin Barbara Ganzinger. Spätestens etwa fünf Jahre vor dem anvisierten Übergabetermin sollte man sich mit dem Thema intensiv befassen, vor allem auch, wenn die Nachfolge in der Familie geregelt werden soll, erklärt Unternehmensberater Albert Huber, Spre-

cher der Landesgruppe Wien der Experts Group Übergabe-Consultants. „Dann können sie langsam in das Unternehmen hineinwachsen“ (siehe auch Interview rechts). Auch für die meist mit der Nachfolge-regelung verbundenen Fragen der Organisationsentwicklung seien fünf Jahre ein guter Planungszeitraum, so Ganzinger.

## Viele Betriebe vor Übergabe

„Wien ist vom Thema Übergabe sehr stark betroffen“, stellt Peter Voithofer, Geschäftsführer der KMU Forschung Austria, fest. In der Bundeshauptstadt werden in den Jahren 2010 bis 2019 knapp 12.000 kleine und mittlere Betriebe (inklusive EPU) mit der Nachfolgefrage konfrontiert sein, hat die KMU Forschung Austria errechnet. Das sind rund 17 Prozent der KMU der gewerblichen Wirtschaft Wiens mit etwa 104.000 Beschäftigten. Bereits bis 2014 werden rund 6600 dieser Betriebe einen Nachfolger suchen, zwölf Prozent davon sind EPU, 68 Prozent Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern. Besonders viele dieser Unternehmen kommen aus den Sparten Handel sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft.

„Die Frage muss immer sein, ob die Übergabetauglichkeit gegeben ist, ob das Unternehmen für die Kunden und damit auch für einen Nachfolger attraktiv ist“, erklärt Voithofer. Die Herausforderung sei für Wiener Übergeber dabei besonders groß, „weil sich der Strukturwandel in Wien schneller vollzieht“. Für den Nachfolger entscheidend seien Standort und Größe des Betriebs, das Sortiment der Pro-

Interview | **Albert Huber**  
Experts Group der Übergabe Consultants

## „Das Wichtigste ist Planung“

Wann sollten sich Unternehmer mit dem Thema Nachfolge beschäftigen?

Man kann sich nie früh genug damit auseinandersetzen. Als Grundregel kann man sagen: Zumindest fünf Jahre vorher, wenn Kinder nachfolgen sollen. Dann können sie langsam hineinwachsen und das Unternehmen kennenlernen.



Saringer

Was sollte man beachten?

Das wichtigste ist die Planung - ohne die kann man nur reagieren, aber nicht agieren. Und: Unabhängig, ob an die Familie, einen externen oder firmeninternen Nachfolger übergeben wird - es zählen neben den Hard Facts auch immer die Soft Facts wie die Beziehung zum Nachfolger und die Beziehung des Übernehmers zu den Mitarbeitern.

Wie können Berater unterstützen?

Berater sind unbefangen, objektiv und nehmen sich Zeit. Sie führen und koordinieren den gesamten Prozess der Übergabe. Wichtig ist dabei, dass auch die menschliche Beziehung zwischen Berater und Kunden passt. Auftragsklärungsgespräche sind immer kostenlos.

dukte und Dienstleistungen sowie die Kundenstruktur. „Auch kleine Unternehmen müssen immer wieder schauen, dass sie neue Kunden gewinnen und ob es neue Produktsortimente oder Dienstleistungen gibt, die man anbieten kann“, sagt Voithofer. Wichtig sei, dass das Unternehmen in den letzten Jahren nicht heruntergefahren werde. „Gerade in den letzten Jahren ist oft eine Verkrustung festzustellen, an diesen Themen wird oft nicht mehr gearbeitet“, so der KMU-Experte. Auch Eigenkapitalausstattung und Investitionen sind entscheidende Faktoren für den Wert und die Übergabetauglichkeit des Betriebs. „Viele stehen irgendwann vor einem

Strukturproblem“, warnt Jauernik. „Kunden und Mitarbeiter werden alt, Mietverträge uralte und geben oft den Todesstoß, wenn sie umgewandelt werden müssen.“

## Nachfolger aufbauen

Neben der Unternehmensstruktur geht es auch darum, rechtzeitig einen Nachfolger aufzubauen. Die Nachfolge in der Familie ist derzeit laut KMU Forschung Austria noch immer die häufigste Form der Übergabe, die Bereitschaft, an Dritte zu übergeben, nehme aber zu, stellt Ganzinger fest. „Und es gibt natürlich auch Fälle, wo man in der Familie niemanden zur Weitergabe hat.“ Zur Planung erfolg- ▶





Waldhäusl

Eine Unternehmensübergabe macht man meist nur einmal - das Beiziehen externer Beratung kann daher helfen, Klippen im Übergabeprozess zu umschiffen, betriebswirtschaftliche und steuerliche ebenso wie emotionale.

► reicher Übergaben sei externe Beratung hilfreich, sagt Elisabeth Sechser vom Institut EUF (Erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen). „Eine Betriebsübergabe macht man ja meist nicht öfters, sondern nur einmal im Leben. Daher ist professionelle Beratung wichtig“, so Huber.

#### Externe Beratung

Für den Übergabegeber ist der Berater Prozessmanager und Coach und er unterstützt bei der Koordination der Spezialisten wie Steuerberater oder Rechtsanwalt. „Als Berater moderiert man den Prozess und kann Inputs geben - wie es andere ma-

chen und wie man es machen kann“, so Ganzinger. Bei Familiennachfolgen bespreche sie zunächst mit dem Übergabegeber, wer in die Übergabediskussion einbezogen werden soll. „Dann klärt jeder mit meiner Unterstützung seinen Standpunkt. Wenn man weiß, was man will, ist das schon ein Riesenschritt. Und danach wird über die Themen gesprochen, die man gemeinsam klären muss.“

„Wichtig ist, dass man auch das bespricht, was man für selbstverständlich hält“, rät Sechser. „Und dass man eine Lösung findet, bei der sich alle auskennen: Übergabegeber, Übernehmer und Mitarbeiter.“

#### Übergabe nach Plan

Dem Familienunternehmen Ainedter scheint genau das zu glücken. Der Rauchfangkehrerbetrieb ist bereits in vierter Generation im Familienbesitz, derzeit bereitet sich Tochter Julia auf die Übernahme vor. „Wir haben in der Familie darüber gesprochen, ob wir den Betrieb hergeben, oder ob jemand übernehmen will“, erzählt Julia Ainedter. Ihre Schwester sei bereits als Grafikerin selbstständig und nicht daran interessiert gewesen. „Ich habe dann gesagt, dass ich es machen will, das war vor vier Jahren.“ Inzwischen hat sie zwei Jahre Lehre

(mit Matura) und die Meisterprüfung absolviert und bereitet sich am Wifi auf die Unternehmerprüfung vor. Für die Selbstständigkeit habe sie sich bewusst nach einigen Jahren Erfahrung als Angestellte in der IT-Branche entschieden, die Liebe zum neuen Beruf sei erst während der Ausbildung gekommen. „Wichtig ist, dass man sich frei entscheiden kann. Ich freue mich darauf, bin schon stark einbezogen und wachse laufend hinein.“

#### MBO oder externe Nachfolge

Wird der Betrieb an einen Dritten übergeben, spreche viel für ein Management Buy Out (MBO), so Huber. Der Übernehmer kenne das Unternehmen bereits und sei auch für die Mitarbeiter eine vertraute Person. Soll der Betrieb an einen Betriebsfremden gehen, ist die Nachfolgebörse der WK Wien eine gute Möglichkeit, einen passenden Übernahmepartner zu finden.

Für Nachfolger gibt es auch interessante Förderungen wie den aws-Nachfolgebonus - einen 14-prozentigen Zuschuss zu ein bis sechs Jahre vor der Übernahme angesparten Mitteln (bis maximal 60.000 Euro), die in den übernommenen Betrieb eingebracht werden - oder die Betriebsübernahmeaktion der WK Wien. ■

**INFO:** Die Angebote zum Thema Nachfolge in der Wirtschaftskammer Wien  
Information, Beratung, Weiterbildung und Förderungen.

#### Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer Wien

Bringt Übergabegeber und Nachfolger zusammen.  
T 514 50 - 6734 E franz.trimmel@wkw.at  
[www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)

#### WiFi Wien Unternehmensberatung

Beratung, Unternehmenswertentwicklung.  
T 476 77 - 5355 E unternehmensberatung@wifiiwien.at  
[www.wifiiwien.at/ub](http://www.wifiiwien.at/ub)

#### Hernstein Institut für Management und Leadership

KMU-Lehrgang für Nachfolger, Vermittlung von Coaches.  
T 514 50 - 5623 E barbara.hemetsberger@hernstein.at  
[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

#### Plattform der Experts Group der Übergabe-Consultants

Hilft bei der Suche nach Übergabe-Experten. Start des neuen Internet-Auftritts im November. [www.uebergabe.at](http://www.uebergabe.at)

#### Förderreferat der Wirtschaftskammer Wien

Infos und Beratung zu Förderungen: Zum Beispiel Nachfolgebonus, Betriebsübernahmeaktion der WK Wien.  
T 514 50 - 1055 E wienerfoerderungen@wkw.at  
[wko.at/wien/wienerfoerderungen](http://wko.at/wien/wienerfoerderungen)

#### Gründerservice Wien

Infos zum Thema Nachfolge, Betriebsübergabe-Leitfaden.  
T 514 50 - 1050 E gruenderservice@wkw.at  
[www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)