



Gut geplant ist viel gewonnen

Betriebsübergaben sind Schwerstarbeit. Sowohl auf Übergeber als auch auf Übernehmer warten zahlreiche Stolpersteine, die mit der zeitgerechten Planung und Organisation des Generationenwechsels leicht überwunden werden können.

Von Ursula Rischaneck

Die Zeit drängt: Bis 2023 stehen in der Steiermark rund 5.700 Arbeitgeberbetriebe zur Nachfolge an. Und zwar in allen Branchen, vom Friseursalon über Gärtnereien, Gasthäuser und Hotels, Bäckereien, Handelsbetriebe, Tankstellen, Dachdeckereien, Bauunternehmen bis zu Fitnessstudios, Tabaktrafiken, Reinigungsunternehmen, Tischlereien, Taxiunternehmen und Ingenieurbüros. „Von der erfolgreichen Weiterführung dieser Betriebe hängen etwa 57.000 steirische Arbeitsplätze ab“, sagt Katrin Kuss von der Wirtschaftskammer Steiermark. Doch bei so manchem davon ist die Zukunft ungewiss. Denn immer seltener treten Kinder in die Fußstapfen der Eltern: Sie sind nicht mehr bereit, den Betrieb aus Traditionsbewusstsein weiterzuführen oder können der Selbstständigkeit nur wenig abgewinnen. „Oft wollen die Eltern den Nachkommen die Selbstständigkeit auch gar nicht mehr antun“, sagt Walter Baumgartner, Inhaber von **Beitraining Steiermark**. Nur noch knapp die Hälfte aller heimischen Unternehmen wird innerhalb der Familie übergeben, Tendenz sinkend. Aber auch die Tatsache, dass sich der Zeitpunkt der Pensionierung stetig nach hinten verschiebt, fällt gerade bei der familieninternen Nachfolge ins Gewicht: Erst mit Mitte 40 oder noch später etwas zu sagen haben und bis dahin neben den Eltern agieren zu müssen ist für viele ebenfalls nicht besonders interessant.

Nachfolger gesucht

Scheitert die familieninterne Übergabe, gibt es zwei Möglichkeiten: Der Betrieb bleibt in Familienbesitz, wird aber von einem externen Geschäftsführer geführt – oder er wird verkauft. Doch auch Zweites ist leichter gesagt als getan. Hier setzen Nachfolgebörsen an, wie etwa in der Steiermark **Follow me**. Seit 2007 bringt die Gemein-

schaftsinitiative der WKO Steiermark und des Wirtschaftsressort des Landes gemeinsam mit verschiedenen Partnern wie der Steiermärkischen Sparkasse, der Kammer der Wirtschaftstreuhänder, der Fachgruppe der Ingenieurbüros und der Notariatskammer für Steiermark **Übergabe- und Übernahmewillige** zusammen und begleitet beide auf ihrem Weg. „Mit den Experten von **Follow me** und der neuen Beratungsinitiative **Fit** für die Zukunft stellen wir sicher, dass Betriebs-

Bei vielen der mehr als 5.000 Unternehmen, die in der Steiermark zur Übernahme anstehen, ist die Zukunft ungewiss.

Foto: iStock.com/art3d2



Alles schriftlich zu fixieren
bewährt sich auch beim
Generationenwechsel in
Familienbetrieben.

Foto: iStock.com/vm

nachfolger bestens vorbereitet in die Selbstständigkeit gehen“, sagt Wirtschaftslandesrätin Barbara Eibinger-Miedl. Immerhin sichere die erfolgreiche Übergabe bestehender Unternehmen Arbeitsplätze und trage damit wesentlich zu einer positiven Entwicklung der steirischen Regionen bei. „Das Thema Betriebsnachfolge ist daher als Schwerpunkt in der Wirtschaftsstrategie Steiermark 2025 verankert“, so Eibinger-Miedl.

Viele Fragen zu klären

Doch nicht nur die Suche nach einem fachlich, unternehmerisch und persönlich geeigneten Nachfolger, der auch das erforderliche Kapital aufbringen kann, ist für die Zukunft des Betriebes wichtig. Eng damit verknüpft ist die Übergabe selbst: So ist etwa zu klären, ob das Eigentum am Betrieb sofort oder erst später an den Nachfolger übergehen soll. Auch die Form der Übergabe sollte für den jeweiligen Fall passend gewählt werden: Mögliche Varianten sind beispielsweise Schenkungen, die Übergabe unter Vorbehalt eines Fruchtgenussrechtes, die schrittweise Übertragung oder der Verkauf gegen Rente. Auseinandersetzen sollten sich Übergeber und Übernehmer jedoch auch mit Arbeitnehmeransprüchen, Sozialversicherungsfragen, allfälligen Abgabenverbindlichkeiten und sonstigen Haftungen. Nicht außer Acht gelassen werden sollten darüber hinaus die gewerberechtlichen und sonstigen berufsrechtlichen Bestimmungen sowie das Mietrecht, kann es doch nach einer Übergabe zu Erhöhungen der Miete kommen. Auch die Frage, ob nicht vielleicht die Rechtsform des Unternehmens geändert werden sollte, ist anzudenken.

Und selbst mit dem Erbrecht sollte man sich gerade bei Unternehmensübergaben innerhalb der Familie befassen. Dies gilt vor allem dann, wenn mehrere Kinder da sind, aber nur eines den Betrieb übernimmt. Gilt es doch, die Kinder, die auf ihren Anteil verzichten, abzufinden. „Die Betriebsnachfolge ist die Überschrift für viele verschiedene Themen: rechtlich, steuerrechtlich, betriebswirtschaftlich, organisatorisch, technisch und menschlich“, weiß Follow-me-Koordinatorin Kuss. Sie rät daher, rechtzeitig Profis mit an Bord zu holen. „Wesentlich für den Erfolg einer Betriebsnachfolge sind die rechtzeitige Planung und die Inanspruchnahme von externer Unterstützung“, weiß Kuss.



„Die erfolgreiche Übernahme von Betrieben sichert Tausende Arbeitsplätze und trägt zur positiven Entwicklung der steirischen Regionen bei“, sagt Wirtschaftslandesrätin Barbara Eibinger-Miedl.

Foto: Teresa Rotwangl

Rechtzeitige Planung

Auf die Frage, wann mit der Planung der Übergabe begonnen werden sollte, antwortet Baumgartner wie aus der Pistole geschossen: „Von Anfang an.“ Die meisten würden dieses Thema jedoch vor sich hinschieben. „Aber eine Nachfolge kann ich nicht in ein paar Monaten regeln“, weiß der Experte. Je nach Betrieb sollten dafür zwischen drei und sechs Jahre anberaunt werden. „Noch besser ist es, wenn man von Anfang an an die Übergabe denkt. Selbst wenn es bis dahin noch Jahrzehnte sind“, sagt Baumgartner. Dann würden Eigentümer nämlich nicht in eine häufige Falle tappen, nämlich darauf zu vergessen, einen wiederverkaufbaren Wert zu schaffen. „Aber genau darum geht es bei der Übergabe. Wenn der Eigentümer alles selber macht, das ganze Know-how bei ihm liegt und die Mitarbeiter nichts wissen, dann wird es mit dem Wert schwierig“, erklärt der Experte.



Eine Übergabe müsse möglichst früh geplant werden, meint Beitraining Inhaber Walter Baumgartner.

Foto: Beitraining

Stolpersteine

Doch es gibt noch andere Stolpersteine beim Generationenwechsel im Betrieb: Der Übergeber sollte bis zum letzten Tag den Betrieb so führen, als ob er das noch Jahre tun wolle – so können Investitionsstopps vermieden werden. Klar geregelt gehört auch eine mögliche Zusammenarbeit, etwa im Fall einer stufenweisen Übergabe oder wenn der Übergeber noch als Konsulent tätig ist. Besonders verwirrend für Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden, aber auch Banken ist es, wenn sich der Übergeber zwar offiziell zurückzieht, aber dennoch nach wie vor operativ mitmischet. Diplomatie ist in diesem Fall von vielen Seiten gefragt. Oder noch besser: Schon im Vorfeld empfiehlt es sich, klare Regelungen über Mitsprache oder Nicht-Mitsprache zu treffen. Am besten schriftlich – aber darauf wird gerade beim familiären Nachfolgeprozess oft verzichtet. Alles in allem ist es für die zur Nachfolge anstehenden steirischen Betriebe höchste Zeit zu handeln. Denn bis 2023 ist es nicht mehr lang. ◀