





Fortsetzung folgt

Nachhaltig unternehmerisch

Bis zum Jahr 2030 benötigen über 50.000 Unternehmen in Österreich eine neue Führung. Übergaben innerhalb von Familien und extern sind facettenreich und verlangen Expertise. Vier Beispiele von Unternehmensnachfolge, wie sie unterschiedlicher nicht sein könnten.

TEXT KARIN POLLACK

Zahlenfische unter den Wirtschaftsexpert:innen wissen es schon seit geraumer Zeit. In einer alternden Gesellschaft, in der Familien zunehmend weniger Kinder haben, schnappt die Demografiefalle zu – auch für Österreichs Unternehmen. Laut Statistik Österreich gibt es hierzulande rund 600.000 überwiegend Klein- und Mittelbetriebe, viele familiengeführt. Laut Schätzungen der Wirtschaftskammer steht für 50.000 das Thema Nachfolge an.

War die Übergabe von Eltern zu ihren Nachkommen früher eine Selbstverständlichkeit, hat sich das heute geändert. „Nur ein Drittel der Unternehmen schafft es in die nächste Generation“, sagt Elias Resinger, Partner bei Peter May Family Business Consulting, der österreichische Familienunternehmen in komplexen Nachfolgefragen berät. Er kennt das breite Spektrum von Themen: generationelle Einstellungsunterschiede zu Leben und Arbeit, das Ab- und Übergeben von

geschäftlicher Verantwortung, Konkurrenz innerhalb von Geschwistern oder Cousins und Cousins und zuletzt die Herausforderungen des globalisierten Weltmarkts. „Früher hielt ein Geschäftsmodell über zwei Generationen, heute oft nicht mal mehr eine.“

„Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's und beim Enkel zerfällt's.“ In dem patriarchalen Zitat aus Thomas Manns Roman „Buddenbrooks“ liegen Wahrheit und Angst nahe beieinander. So gut wie immer gilt: Wer ein Unternehmen aufgebaut hat, will es der nachfolgenden Generation vermachen, um so den Fortbestand zu sichern. Deshalb sollten Unternehmer:innen die Frage der Nachfolge spätestens ab dem 55. Lebensjahr in Angriff nehmen, empfiehlt auch die Wirtschaftskammer Österreich, weil Übergaben erfahrungsgemäß mehrere Jahre dauern.

Und weil es in Österreich viele familiengeführte Klein- und Mittelbetriebe gibt, die Lösungen brauchen, sind heute viele unterschiedliche Be-

rufungsgruppen mit der Beratung rund um Unternehmensübergaben befasst. Steuerberater:innen, Banken, Rechtsanwälte:innen, Notar:innen, Personalberater:innen oder auch Expert:innen für Mergers and Acquisitions können in Unternehmensnachfolgen involviert sein, „aber jede Übergabe bleibt emotional“, sagt Resinger, der seine Expertise in Family-Governance anbieten kann.

Das ist ein neues Führungssystem rund um Nachfolgefragen, Machtverteilung, Kommunikation, Rollen- und Vermögenskonflikte, das Varianten von Nachfolgen auf den Weg bringt, etwa familieninterne Weitergabe, jedoch auch das Einsetzen eines externen Managements. Dazu gehören Stiftungs- und Holdinglösungen oder ein Verkauf selbst. Die Fragen, die Resinger in der Beratung immer sehr früh stellt, lauten: Was hält die Geschäftsfamilie zusammen? Ist die Familie der Best Owner? In gezielten Workshops bringt er damit Diskussionen in Gang, der Beginn jeder Lösung, wie er sagt. ➤

600.000

UNTERNEHMEN
gibt es in
Österreich,
überwiegend
Klein- und Mittel-
betriebe.

DEN KINDERN WEITERGEBEN

Die traditionellste Form der Nachfolge ist innerhalb der Familie, so wie das beim österreichischen Möbelhersteller Wittmann vor Kurzem gelungen ist. Das 1896 als Sattlerbetrieb gegründete Unternehmen produziert Designmöbel auf handwerklich höchstem Niveau und vollständig in Österreich, beschäftigt 90 Mitarbeitende und wurde insgesamt zehn Jahre von externen Manager:innen geführt.

„Mein Vater ist mit 70 Jahren aus der Geschäftsführung ausgetreten und keines von uns vier Geschwistern war 2013 bereit, die Rolle zu übernehmen“, erinnert sich Alice Wittmann. Bevor sie sich zu diesem Schritt entschloss, wollte sie das Unternehmen erst richtig kennenlernen. „Es macht einen Unterschied, was man in der Familie so mitbekommt, oder ob man operativ beteiligt ist.“ Dass sie es doch wagte, hatte mit „dem guten Einvernehmen zu meinen

Geschwistern zu tun“. Die gemeinsame Philosophie: „Als Familienbetrieb denken wir nicht in Quartalen, sondern in Generationen, vor allem was unsere Produkte betrifft.“ Qualität und Design der Möbel sind bis heute von der Sattlerei des Großvaters geprägt und die „DNA von Wittmann“.

EXTERNE NACHFOLGEMODELLE

Interimistische Übernahmen wie jene bei Wittmann sind bei Unternehmensnachfolgen ein breites Feld und das Gebiet, auf das sich der Personalberater Christian Hener spezialisiert hat. Als Geschäftsführer von EO Executive Austria tritt er immer dann auf den Plan, wenn mangels klarer Nachfolge Lösungen gefunden werden müssen. „Der Erfolg eines

»Der Erfolg eines Unternehmens hängt oft an einer einzelnen Führungsperson. Es geht um die Zukunftssicherung.«

CHRISTIAN HENER, EO EXECUTIVE AUSTRIA

Unternehmens hängt oft an einer einzelnen Führungsperson. Wenn diese in den Ruhestand tritt, geht es nicht nur um eine Neubesetzung, sondern

ebenso um Stabilität, Innovationskraft und Zukunftssicherung“, sagt er. Das Spektrum der personellen Optionen sei weit und reiche von einem professionellen externen Management bis zur Vorbereitung für den Verkauf.

Die EO Executive Austria berät dabei nach beiden Seiten. Heners Erfahrung nach sind oft Brückenlösungen eine gute Sache, um Zeit zu schaffen, bis Kinder oder Enkel zur Unternehmensübernahme bereit sind. Und wenn tatsächlich keine Nachfolge gefunden wird, kann ein:e Unternehmer:in seinen:ihren Betrieb auch einem Manager oder einer Managerin verkaufen; Management-Earn-out ist der Fachbegriff für diese Art der erfolgsabhängigen Kaufpreiszahlung.

ALTE BASIS, NEUE CHANCE

Unternehmen übernehmen, statt selbst gründen und aufbauen: Das ist für junge Manager:innen mit unternehmerischem Denken eine neue, attraktive Lösung. Für den IT-Spezialisten Matthias Ladstätter zum Beispiel: „Ich wusste, dass ich im Bereich der Netzsicherung arbeiten will und habe mich auf die Suche nach Unternehmen gemacht, die dort aktiv sind und eventuell eine Nachfolge suchen“, erzählt er.

Kabel, Verteilung und das Graben von Schächten: Ladstätter hat dann auch tatsächlich ein Unternehmen gefunden, dessen Inhaber Interesse zeigte. Doch der Deal platzte nach monatelangen Verhand-



In fünfter Generation.
Alice Wittmann führt den Betrieb ihrer Familie und hält traditionelle Werte hoch



Consulting.
Christian Hener unterstützt Unternehmensübergaben



Go Big. Bernhard Wagner, Chef des Präzisionsantriebsherstellers Zoerkler, hat sein Business verkauft

lungen, „weil der Sohn in den USA vielleicht dann doch für die Nachfolge zurückkommen würde“, erinnert sich Ladstätter, der sich schließlich auf eigene Faust mit dem Unternehmen Nexa selbstständig machte. Seine damaligen Recherchen haben aber dann den Grundstein für sein heutiges Business gelegt.

DAS MATCHMAKING

Eines der großen Probleme im Bereich der Unternehmensnachfolge ist die Frage, wie Verkäufer:innen und potenzielle Käufer:innen überhaupt zueinander finden können. Die Wirtschaftskammer Österreich hat diese Lücke erkannt und betreibt eine Nachfolgebörse, auf der Betriebe mit Nachfolgeproblematik inserieren können. Laut WKO-Angaben wurden 29 Prozent der knapp 7.800 Betriebsübergaben 2023 über die Plattform abgewickelt. Die Erfahrung zeigt: ein sofortiger Totalausstieg ist zwar häufig, flexible Übergangsmodelle gewinnen aber an Bedeutung, um Kontinuität und langfristigen Erfolg zu sichern. „Erfolgreiche Nachfolge ist nicht nur eine rein wirtschaftliche Transaktion, sondern ein gut begleiteter Prozess“, kann man in der Broschüre „Einfach nachfolgen“ lesen (siehe Kasten).

„Es ging uns darum, die wirklich wertvollen Betriebe mit einer Nachfolgeproblematik zu identifizieren“, sagt der Experte für Mergers and Acquisitions Nikolaus Blaschke, der Alpinum, Österreichs ersten Search-Fund für Nachfolge, gegründet hat. Wenn sich 50.000 Unternehmen in Österreich um eine Nachfolge bemühen, wollte er proaktiv jene Betriebe mit Potenzial suchen. Sein Ziel dabei ist es, als Nachfolger

oder Geschäftsführer einzusteigen. „Betriebe sind übergabefähig, wenn sie Struktur, replizierbare Prozesse und gute Geschäftsergebnisse haben“, kann Blaschke berichten, weil er insgesamt Tausende Firmen in seiner Suche durchleuchtet und mit Hunderten interessierten Eigentümer:innen Gespräche geführt hat.

„Für Übernahmeprozesse fehlt Klein- und Mittelbetrieben oft das Know-how sowie Struktur und Begleitung des mehrstufigen Verkaufsprozesses“, sagt Boris Pelikan, Geschäftsführer von Raiffeisen Continuum, einem von der Bank unabhängigen Unternehmen, das diese Lücke schließen will. Zum einen über eine Plattform, die Verkäufer- und Käufer:innen zusammenbringt (derzeit gibt es 1.400 Einträge), zum anderen mit Unterstützung bei der Unternehmensbewertung. „Die größte Hürde ist oft die Finanzierung“, sagt er.

7.800

**BETRIEBS-
ÜBERGABEN
wurden 2023
in Österreich
abgewickelt.**

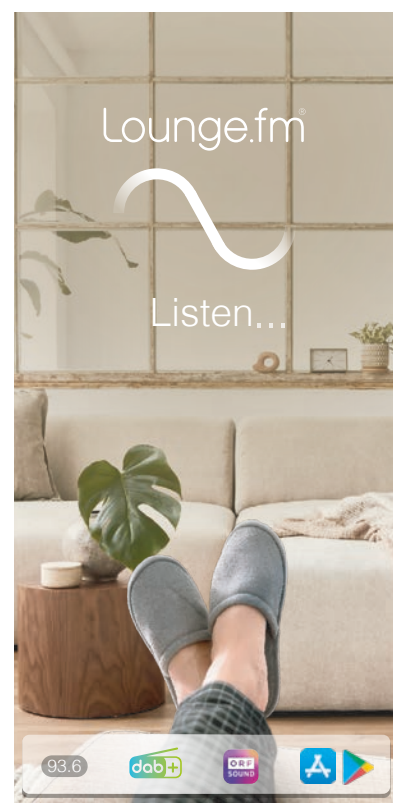
AUSZAHLEN KÖNNEN

Diese Ansicht teilt auch die SPK OÖ Investment GmbH, ein Ableger der Sparkasse Oberösterreich. „Wir haben viele familiengeführte Betriebe und wissen, wie komplex Eigentümer:innenstrukturen sein können“, sagt Geschäftsführer Gotthard Mayringer. „Bei Nachfolgethemen handelt es sich letztlich immer um Gesellschafter:innenwechsel“, formuliert er ganz bewusst so, weil es hilft, die Situation zu versachlichen. „Auszahlungen können für Unternehmen schnell zur Belastungsprobe werden, insbesondere je größer und verzweigter die Familie ist.“ Deshalb will die SPK OÖ Investment GmbH bei genau solchen Konstellationen einspringen „und sich als Partner beteiligen, um Finanzierungslösungen zu ermöglichen, die den Fortbestand von Unternehmen sichern“, erklärt er auch mit Blick auf den Wirtschaftsstandort. ➤

Support bei der Nachfolgesuche

Die Grundlagen der Unternehmensnachfolge hat die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) in der Broschüre „EINFACH NACHFOLGEN“ mit vielen Checklisten zusammengefasst.

*Es gibt eine Nachfolgebörse und eine Reihe von Tools zur Unternehmensbewertung. **WWW.WKO.AT**
Die Raiffeisen Continuum hat ihr Informationsangebot für die Unternehmensnachfolge in einen Verkäufer- und Käufer:innenbereich unterteilt. Anmeldung zu Access und dem Folder erforderlich. **WWW.RAIFFEISEN-CONTINUUM.AT***



Sachlich orientiert.
Wenn sich Familienmitglieder uneinig sind, erarbeitet Elias Resinger Lösungen



„Es ist immer emotional“

Elias Resinger ist Experte für Family-Governance und berät Familienunternehmen bei der Inhaber:innenstrategie.

WAS MACHT FAMILIENUNTERNEHMEN BESONDERS?

Resinger: In einer Familie gelten andere Spielregeln als im Business. Da zählen Liebe, Fairness und Geborgenheit, im Geschäftsleben geht es um Leistung, Risiko und Hierarchie. Dieses Spannungsfeld birgt Konfliktpotenzial, wenn Veränderungen anstehen. Es ist immer emotional.

WAS IST IHRE ROLLE ALS BERATER?

Resinger: Wir arbeiten mit Familien, organisieren gut strukturierte Workshops, gestalten Zukunftsfähigkeit, Leitbilder und finden Lösungen, auch dann, wenn Interessen auseinandertriften. Es gibt mehr Spielraum und Möglichkeiten, als die meisten denken.

WORAUF KOMMT ES DABEI AN?

Resinger: Drei Dinge. Auf Erfahrung, wir kennen viele unterschiedliche Konstellationen und können viele antizipieren. Auf unser Know-how, eine Kombination aus Methodik und Familienverstehen. Und auf die Tatsache, dass wir als unabhängige Berater:innen tatsächlich frei von Interessen sind.
petermay-fbc.com

DEN DEAL MACHEN

Je wertvoller ein Unternehmen, umso schwieriger der Deal. „Die Suche der Nachfolge ist eine diskrete Sache“, meint Experte Resinger. Einer, der das bestätigen kann, ist Bernhard Wagner, Inhaber des Präzisionsantriebsherstellers und -entwicklers Zoerkler, einem Hidden Champion im Automobil- und Flugzeugbau. „Da hat man keine Ahnung, wie man das angehen soll“, erinnert sich Wagner.

Klar war, seine Kinder würden nicht einsteigen, emotional war, dass es sich um den vom Großvater gegründeten Betrieb handelte, und verantwortungsvoll war es deshalb, weil nicht nur seine Zukunft, sondern auch die seiner 100-köpfigen Belegschaft am Produktionsstandort Jois im Burgenland davon abhing. Alte Kontakte und der Fokus auf Branchen-Know-how brachten ihn schließlich mit Robert Aigner-Lütterfelds, Dealmaker bei MP Corporate Finance, zusammen. Unternehmensverkauf ist das Kerngeschäft, „wir haben dafür strukturierte Prozesse, die für große Transaktionen notwendig sind“, sagt Aigner-Lütterfelds, der die metallverarbeitende Industrie gut kennt und über die Jahre immer wieder den Kontakt mit Zoerkler pflegte.

Was alles zu so einem Deal dazu gehört? Die Bewertung des Verkäufers / der Verkäuferin, die Suche nach Interessent:innen, das Herstellen von Kontakten, das Matchmaking zwischen Verkäufer:in und Käufer:in und schließlich die Verhandlungen selbst. „Dabei sind wir Mediator und Puffer zugleich“, sagt Aigner-Lütterfelds und Wagner nickt, weil er gesehen hat, wie wichtig dabei eine nüchterne Betrachtung ist. Er habe gelernt, „dass man immer so verhandeln muss, als würde man nicht verkaufen wollen.“

Doch am Ende ging der Deal über die Bühne: der Verkauf an das englische Unternehmen XTrack samt Einbindung einer Equitylösung, wo-

rauf beide gleichermaßen stolz sind. Wagner ist nun Gesellschafter an einer größeren Gruppe, hat den Familienbetrieb in einen internationalen Konzern eingegliedert und freut sich über das Wachstumspotenzial.

Unisono betonen alle an Fragen der Unternehmensnachfolge beteiligten Player, dass es auch für die Politik ein Anliegen sein sollte, bessere Rahmenbedingungen für Übergaben zu schaffen. Da geht es um Instrumente auf dem Kapitalmarkt und um spezifische Fragen der Übergabe – etwa steuerliche Erleichterungen oder zeitlich langfristige Übernahmeregeln –, wie es die WKO fordert. Boris Pelikan sieht es so: „Österreichs Unternehmenslandschaft ist vielfältig, eine intakte Wirtschaft mit florierenden Betrieben sollte jedem ein Anliegen sein.“ – **achre**

29

PROZENT
der 7.800
Unternehmens-
übergaben fanden
über die Nach-
folgebörse der
WKO statt.

Lounge.fm



...and Relax

