

UNTERNEHMENS- NACHFOLGE

Weder Juniorchefin noch Juniorchef in Sicht. Was nun?



Viele Unternehmer wünschen, dass ihre Kinder die Firma dereinst weiterführen. Doch oft hat der Nachwuchs andere Pläne. Kein Problem: Mit gutem Timing, durchdachtem Fahrplan und kompetenter Begleitung funktioniert auch die Übergabe an Familienfremde. Text: Uschi Sorz

Hinter einem Familienbetrieb stecken nicht selten Pioniere, eine Marke oder eine über Generationen hochgehaltene Tradition. Manchmal wird das Unternehmer-Gen mitvererbt, manchmal nicht. Doch im Gegensatz zu früheren Zeiten verpflichtet Familie heute nicht mehr automatisch. Was wird also aus dem Lebenswerk, wenn sich Chef und Chefin dem Pensionsalter nähern und der Nachwuchs in der Familie entweder nicht vorhanden ist oder keine Ambitionen zeigt? Eine externe Geschäftsführung einstellen, das Unternehmen verkaufen? „Das ist oft eine hochemotionale Sache, die nichtsdestotrotz wohlüberlegt sein will“, sagt **Werner Zenz, Vorstandssprecher der Spängler Bank**. Er ist zugleich **Leiter** der bankeneigenen Sparte „Family Management“, die sich auf Beratung in familienunternehmensspezifischen Fragen spezialisiert hat. Eine nicht unwesentliche davon ist das Thema Nachfolgeregelung. Es gebe etliche Möglichkeiten, ein Unternehmen extern zu übergeben, erklärt **Zenz**. Will es vielleicht eine Führungskraft übernehmen oder

eignet sich die Gesellschaft für einen Wettbewerber oder Finanzinvestor? Der richtige Weg sehe bei jedem Unternehmen anders aus und sei zudem abhängig von dessen Größe und Marktposition. Für den Familienfrieden und nicht zuletzt einen gelungenen Übergabeprozess sei es allerdings auch bei externer Nachfolge wesentlich, dass unter den Familienmitgliedern Einigkeit über die gewählte Alternative herrsche. „Bei großen Unternehmen halten diese zum Beispiel Beteiligungen, auch wenn sie selbst nicht operativ tätig sind. Etwa über eine Privatstiftung oder Holdingstrukturen.“

Familienleitbild entscheidet

Mit Blick auf Konfliktprävention beim Generationenwechsel hat die Spängler Bank – selbst ein Familienunternehmen in siebter Generation – einen Leitfadensatz zur gemeinsamen Erarbeitung eines Familienkodex entwickelt. „Auf individuelle Werte aufbauende Regeln zu definieren schafft Klarheit und Verbindlichkeit“, unterstreicht **Zenz**. Das sei in jedem Fall

sinnvoll, egal ob man eine klassische Führungsnachfolge anstrebe oder eine Beteiligungsnachfolge mit familienfremdem Management. Ein solches Regelwerk helfe sowohl bei der Entscheidungsfindung als auch bei der Umsetzung.

Ebenso können Grundsätze und Werte bei einem Verkauf eine Rolle spielen. „Manchmal wiegen sie sogar schwerer als Gewinnmaximierung“, schildert **Zenz**. „Und zwar dann, wenn den scheidenden Unternehmer Dinge wie Standortsicherung, Know-how-Stabilität, Erhalt der Arbeitsplätze und Anknüpfungspunkte an seine Firmenphilosophie wichtiger sind.“ Interessieren sich nämlich Mitarbeiter aus der Führungsriege für einen Kauf, steht dem in der Praxis oft ein Entgegenkommen beim Kaufpreis gegenüber. „Bei einer guten Vertrauensbasis zwischen diesen und dem bisherigen Eigentümer kann das aber für beide Seiten eine sehr zufriedenstellende Option sein.“

Unabhängig davon, welche Alternative man wählt: „Es ist nie zu früh, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu



Nicht jeder will in die Fußstapfen der Vorfahren treten: Manchmal sind Verkauf oder die Übergabe an Mitarbeiter ohnehin die bessere Lösung.

beschäftigen. Sehr wohl aber kann es zu spät sein.“ Verkaufsdruck etwa sei keine gute Basis. Auch die nötigen Analysen und Firmendokumentationen, die Aufbereitung der Zahlen, die Klärung rechtlicher und steuerlicher Details oder in manchen Fällen eine Umwandlung der Gesellschaftsform benötigen Zeit. Der **Rat des Bankers**: „Vom Sondieren der Möglichkeiten über die Entscheidungsfindung und das Erstellen eines Fahrplans bis zur Transaktion selbst ist es ein intensiver, oft komplexer Prozess, bei dem man sich am besten von Experten begleiten lässt.“

Außensicht und Fachexpertise

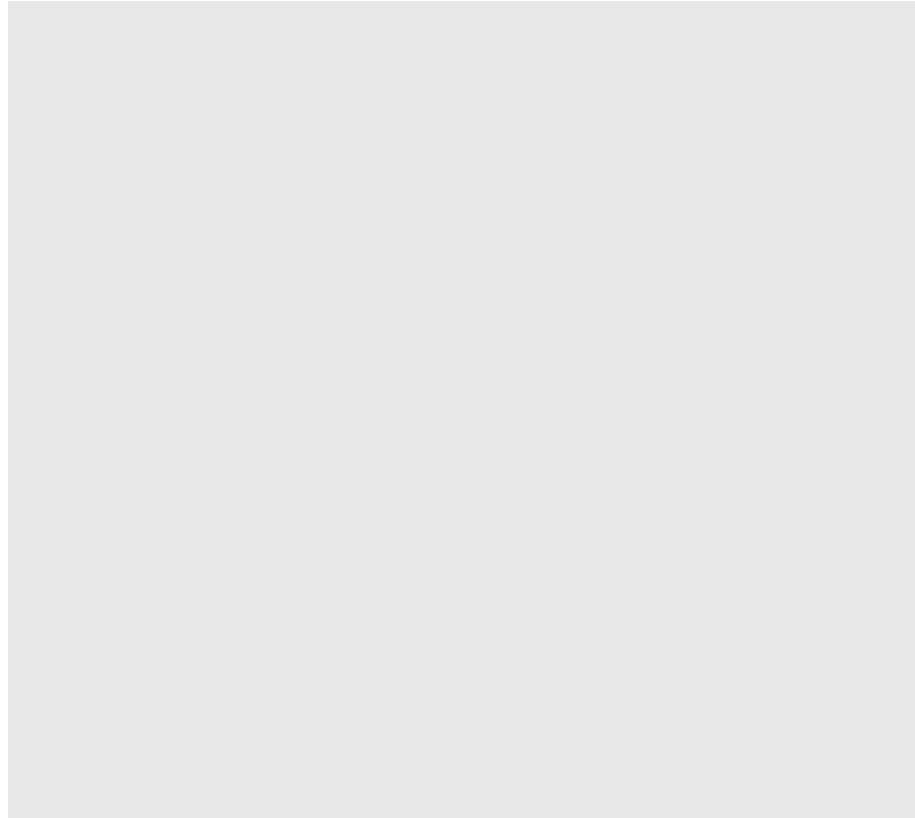
Ins selbe Horn stößt **Alfred Ackerl**, Übergabe-Consultant beim Wiener Beratungsunternehmen Eurofokus, einem Spezialisten für die externe Nachfolge

mittelständischer Unternehmen. „Ein Berater ist auf jeden Fall nicht betriebsblind“, bringt er die Vorteile eines fachkompetenten Blicks von außen auf den Punkt. Dieser schöpfe aus dem Erfahrungsschatz vieler durchgeführter Projekte und könne die Ausgangslage eines Unternehmens realistisch einschätzen. „Bei Verkaufsambitionen ist ein überzogener Kaufpreis mitunter ein wesentliches Hemmnis.“ Dementsprechend sollte am Anfang immer ein Bewertungsgutachten stehen. Consultants seien zudem Profis in der Nachfolgersuche und neutrale Moderatoren bei Verhandlungen. Laut einem 2021 publizierten Bericht der KMU Forschung Austria finden rund die Hälfte der außerfamiliären Übergaben in Form eines Verkaufs an externe Dritte statt. Bei jeweils knapp einem Viertel er-

folge eine Übernahme durch Mitarbeiter bzw. Management-Buy-out oder Verkauf an Bekannte oder Freunde. Das Verhältnis zwischen familieninterner und externer Nachfolge betrug zur Zeit der Erhebungen 55 zu 45 Prozent. Anhand der Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte ging die KMU Forschung Austria jedoch davon aus, dass sich der Trend zu externen Unternehmensübergaben langfristig weiter fortsetzen werde.

IT gefragt

Eurofokus ist Mitglied der Experts Group Betriebsübergabe, einer unabhängigen Vereinigung von etwa 100 Übergabe-Consultern für KMUs mit eigenen Anlaufstellen in jedem Bundesland. „Darunter finden sich viele Beratungsfirmen, die wie wir Expertise in externen Übergaben



„Es ist nie zu früh, sich mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen.“

– Vorname Nachname –
Spängler Bank

haben“, so Ackerl. Zum Einlesen in die Materie empfiehlt er das Buch „Betriebsübergabe – Betriebsübernahme“ von Experts-Group-Bundessprecher Albert Walter Huber. „Das ist ein sehr wesentlicher Ratgeber, der sämtliche Aspekte, die man im Vorfeld bedenken sollte, abdeckt.“

Für verkaufswillige Einzelunternehmen nennt er die Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer (WKO) als probate Option. „Handwerksbetriebe, Friseure und kleine Gewerbe haben es am Markt sicherlich schwerer“, meint er. Bei seiner eigenen Klientel, den mittelständischen Unternehmen, sei diese Form der Übergabe viel problemloser. „Bei IT- und Softwaredienstleistern besteht starke Nachfrage.“ Zudem seien Einzelunternehmer ab 60 Jahren beim Verkauf ihres Unternehmens steuerlich begünstigt. „Im Gegensatz zum angelsächsischen Raum denken heimische Übergeber hinsichtlich Verkaufszeitpunkt hauptsächlich an Persönliches wie das Pensionsalter. Optimal wäre es, das konjunkturelle Umfeld ebenfalls in die Überlegungen einzubeziehen.“ Ackerl rät, Führungs- und Eigentümerwechsel den Mitarbeitern erst zu präsentieren, wenn dies vertraglich abgerundet sei. „Mit dem Unternehmen verkauft man auch die Organisation, man verhandelt immer auch im Sinne der Mitarbeiter.“ Diskretion verhindere unnötige Unruhe und eine unvorhersehbare Eigendynamik. <

„Ein externer Berater ist nicht betriebsblind und hilft im Verkaufsprozess.“

– Alfred Ackerl –
Geschäftsführer von Eurofokus

INSERAT