

## Alles in Butter.

# Der Betrieb bleibt in der Familie – oder doch nicht?

In den nächsten Jahren werden voraussichtlich 57.500 Unternehmen in ganz Österreich den Eigentümer oder die Eigentümerin wechseln. Davon sind alleine im Bereich der gewerblichen Wirtschaft zwischen 259.000 und 502.000 Personen und ihre Arbeitsplätze betroffen. Die enorme Auswirkung auf die betroffenen Wirtschaftsregionen liegt auf der Hand. Betrachtet man die Sparte Gewerbe, zu der Bau- und Baunebengewerbe gezählt werden, zeigt sich, dass hier rund ein Viertel der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen zu finden ist.

Aber auch ein zusätzlicher Trend der letzten Jahre lässt aufhorchen: Die Übergabe von Betrieben an Personen außerhalb der Familie nimmt enorm zu. Waren es im Jahr 1996 noch rund 25 % aller Unternehmen, so stieg die Zahl im Jahr 2006 bereits auf 50 % an (\*Quelle). Das lässt den Schluss zu, dass einerseits immer weniger Erben daran interessiert sind, das „Familienimperium“ zu übernehmen. Fundierte Ausbildungen, ein durch die EU größerer Wirtschaftsraum und damit verbunden internationale Tätigkeiten locken viele Söhne und Töchter in andere Professionen. Andererseits haben die Übergeber und Übergeberinnen zunehmend gelernt, wie man den Verkauf eines Unternehmens durchführt, das gebundene Kapital in die Familie zurückführt und so den potenziellen NachfolgerInnen Barmittel anstelle eines gebundenen Vermögenswerts zur Verfügung stehen.

### LEBENSWERK ERHALTEN

Aber die Frage, die bleibt, lautet: Ist das der Weisheit letzter Schluss? Wollen alle diese Freiheit und kann die Familie damit umgehen? Wird ein Unternehmen in der Familie gehalten, können die GründerInnen ihren Traum vom Un-

ternehmen auf eine weitere Generation übertragen und werden nicht ihres Lebenswerks „beraubt“. Das Ansehen in der eigenen Wirtschaftsregion sowie die jahrelange Bekanntheit der Familie durch das Unternehmen bleiben bestehen. Zudem wird dadurch auch eine gewisse Absicherung der NachfolgerInnen abgestrebt.

Fest steht dabei, dass die Übergabe eines Unternehmens an eine sehr starke emotionale Bindung der Familie gekoppelt ist. Wird nun ein Unternehmen an Außenstehende verkauft, wird zwar ein glatter Schnitt vollzogen, aber auch die Familie vom Unternehmen völlig getrennt. Viele ÜbergeberInnen müssen nach dem Verkauf einen neuen Lebensinhalt finden und vermissen die Kontakte, die sie durch das Unternehmen hatten. Weiters gilt es zu überlegen, was passiert, wenn die Wohn- und die Firmenräumlichkeiten miteinander verbunden waren bzw. sind. Gerade in Österreich spielt dies im KMU-Bereich eine große Rolle.

### UNTERNEHMENSWERT LIEGT WO?

Erschwerend kommt hinzu, dass viele ÜbergeberInnen den Wert ihres Unter-

nehmens eindeutig überschätzen. Daher empfiehlt es sich, sollte mit dem Gedanken gespielt werden, das Unternehmen zu veräußern, den Unternehmenswert genau nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben zu definieren. Überhaupt sei potenziellen ÜbergeberInnen mit auf den Weg gegeben, dass der Prozess einer Unternehmensübergabe keine isolierte Entscheidung darstellt. Langfristige Vorbereitung und fundierte Begleitung sichern sowohl für die ÜbergeberInnen als auch die ÜbernehmerInnen – ob innerhalb der Familie oder außerhalb – die Möglichkeit einer fairen Lösung.

### UNTERNEHMENSSANIERUNG

Beispiele aus der Praxis zeigen am besten, wo die Problemstellungen in der Übertragung von Unternehmen liegen:

Ein Unternehmen im spezialisierten Handel für das Baunebengewerbe, über 50 Jahre am Markt, geführt in zweiter Generation, mit einem Unternehmer an der Spitze, der sich einerseits zurückziehen möchte, andererseits aber keinen Nachfolger in der Familie hat – die Kinder haben andere Lebenswege eingeschlagen, um dem „Patriarchen“ nicht im Wege zu stehen. Der Wunsch ist, ei-



nen Interessenten zu finden, der das Unternehmen „wie bisher“ weiterführt. Und der dem Altunternehmer den „Lebenswerkbonus“ bezahlt.

#### Problemstellungen:

- Das Marktumfeld ändert sich durch IT-Durchdringung langsam, aber stetig
- Der spezialisierte Handel erlebt dramatische Konzentrationsphänomene
- Das Konzept „Aussendienst mit Verkauf“ erfordert nachhaltige Umstellungen
- Sinkende Deckungsbeiträge und aggressiver Wettbewerb setzen dem Unternehmen zu

Potenzielle Übernehmer, die im Laufe des Suchprozesses das Unternehmen durchleuchten, kommen zu dem – nicht unlogischen und nachvollziehbaren – Schluß, dass das Unternehmen einer Sanierung unterzogen werden muss, um es weiter im Markt halten zu können. Erforderlich dazu ist einerseits Spielkapital, andererseits aber auch eine neue Unternehmensführung – mit dem Altunternehmer ist keine Veränderung zu erwarten. Damit ist der Wunsch des Übergebers, seine „Million“ als Lebenswerkbonus zu bekommen, in weite Ferne gerückt.

Als Konsequenz werden einerseits potenzielle Übernehmer nachhaltig abge-

schreckt, andererseits aber auch die Sanierungspotenziale im Unternehmen nicht gehoben. Der einzig gangbare Weg, dass ein Nachfolger einen Mehrheitsanteil übernimmt und den Altunternehmer im Wege der Gewinnbeteiligung über einen Minderheitsanteil absichert, wird im letzten Augenblick abgeschmettert.

Die Konsequenz: das Unternehmen wird „mit Hilfe des Handelsgerichtes“ vom Markt genommen, der Altunternehmer bleibt auf seinen privaten Verbindlichkeiten mit allen familiären Konsequenzen sitzen, zwei Dutzend Mitarbeiter müssen sich „neu orientieren“.

Die Schlussfolgerung: auch kompetente Begleitung durch externe Übergabeprofis funktioniert nur dann, wenn der Übergeber bereit ist, ein neues Szenario zu akzeptieren und vor allem die Veränderung als Chance auch für sein persönliches Fortkommen zu begreifen.

#### LET'S CHECK!

Einer der ersten Schritte, den ÜbergeberInnen setzen sollten, ist der Weg zur Wirtschaftskammer, um zu erfahren, ob das Unternehmen übergabebereit ist. Weiters unterstützt das UNTERNEHMERSERVICE des WIFI Österreich mittels fundierter Unternehmensberatung von ExpertInnen dabei, die richtige Lösung und den geeigneten Weg zu finden. |



**Dr. Ernst Jauernik**  
Unternehmensberater



**Dr. Hubert Kienast**  
Unternehmensberater

## Unterstützung WK

Experts Group Übergabe Consultants:

[www.uebergabe.at](http://www.uebergabe.at)

Geförderte Beratungen:

[www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

Infos zum „Nachfolgecheck“:

[www.gruenderservice.at/nachfolge](http://www.gruenderservice.at/nachfolge)

<sup>1</sup> Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs; Endbericht, Mandl, Irene; Dörflinger, Céline; Gavac, Karin; Wien 2008; KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, [www.kmuforschung.ac.at](http://www.kmuforschung.ac.at)

## Autoren

Dr. Ernst Jauernik

Unternehmensberater, Bundessprecher der Experts Group Übergabe Consultants

Dr. Hubert Kienast

Unternehmensberater, Landesprecher NOE, Experts Group Übergabe Consultants

[www.uebergabe.at](http://www.uebergabe.at)