



# Firmennachfolge: Übergabe oder Untergang?

Rund 6.500 Betriebe im Jahr erleben eine entscheidende Phase: Sie werden an Nachfolger übergeben – vor allem bei KMU oft in der Familie. Doch nur 62% davon bleiben langfristig erfolgreich. **TEXT:** CHRISTIAN EBEERT

Schon die nackten Zahlen beeindrucken: Im Jahrzehnt von 2010 bis 2019 brauchen rund 55.200 Klein- und Mittelbetriebe einen neuen Eigentümer, die Hälfte davon aus Altersgründen – das ergibt eine Studie der KMU Forschung Austria. Betroffen sind damit nicht weniger als 20% aller KMU in Österreich und somit mindestens 485.000 Arbeitsplätze sowie unzählige Kunden bzw. Lieferanten. Ein Zehntel der Firmen, die in neue Hände kommen sollen, sind Ein-Personen-Unternehmen, weitere 70% Kleinbetriebe mit bis zu zehn Mitarbeitern. Vor allem bei Letzteren stehen in den nächsten Jahren besonders viele Generationenwechsel an, während die „Einzelkämpfer“ oft mit ihrem Abgang auch gleich ihr Geschäft schließen. Kein Wunder, denn hinsichtlich der Branchen betraf alleine ein Drittel aller Übergaben 2010 den klassischen KMU-Bereich Tourismus und Freizeitwirtschaft, ein Viertel das Gewerbe und Handwerk sowie ein Fünftel den Handel, dies geht aus der Publikation „Unternehmensübernahmen 1998-2010“ der Wirtschaftskammer hervor. Regional zeigt sich, dass Tirol, Salzburg, Kärnten und Vorarlberg den größten Neuergebungsbedarf in den kommenden Jahren haben werden.

**Eine Welle rollt an.** Wir werden also eine wahre Welle an künftigen Unternehmern erleben – oder doch nicht? Denn die schlechte Nachricht ist, dass 21% der Firmenchefs sich noch keine Gedanken gemacht haben, wie und an wen sie ihren Betrieb weitergeben können. Das jedenfalls ist das Ergebnis einer brandaktuellen Umfrage unter 2.254 Unternehmern von Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer, Vorstand des Instituts für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung an der Johannes Kepler Universität in Linz. Zwar seien es in der Altersgruppe über 50 Jahre „nur“ mehr 10%, die das Problem ignorieren, dennoch bestehe wohl Aufklärungsbedarf. Prof. Kailer: „Natürlich gibt es auch Unternehmensleiter, die ein Unternehmen aufgebaut haben und aus psychologischen Gründen nicht loslassen können. Das Hauptproblem liegt aber darin, dass unterschätzt wird, dass eine Nachfolgeplanung auf längere Zeit angelegt werden muss.“ Auch wenn man bereits potenzielle Nachfolger ins Auge gefasst hat – typischerweise sind das die Kinder – und wenn diese unternehmerische Kompetenzen haben, ist es wichtig zu klären, ob diese das Unternehmen überhaupt weiterführen wollen.



Foto: beige stellt

*„Das Hauptproblem liegt aber darin, dass unterschätzt wird, dass eine Nachfolgeplanung auf längere Zeit angelegt werden muss.“*

Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer, Vorstand des Instituts für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung an der Johannes Kepler Universität

**Übergaben brauchen Vorbereitung.** Zudem muss das Umfeld, insbesondere also Bank, Kunden, Lieferanten sowie Mitarbeiter, möglichst frühzeitig informiert werden, betont Kailer. Und immerhin 10 % der Befragten gaben an, dass die von ihnen geplante Nachfolge nicht realisiert werden konnte – oft wohl auch wegen nicht ausreichender Vorbereitung. Immer seltener wird nämlich der sozusagen nahtlose Übergang innerhalb der Familie. Fanden 1996 noch 75 % der Firmenübernahmen im Familienkreis statt, waren es 2006 nur mehr 50 %, und dieser Anteil dürfte weiter sinken. Etwa jeder siebente Befragte in der Linzer Studie denkt deshalb an die Übergabe an Mitarbeiter. Dies kann für den Fortbestand des Unternehmens gut sein, betont Prof. Kailer: „Das hat den Vorteil, dass im Zug einer meist längeren Zusammenarbeit unternehmerisches Potenzial und Motivation besser abgeschätzt werden können

und auch eine längerfristig angelegte Kompetenzentwicklung – besonders in den Bereichen Betriebswirtschaft und Führung – durchgeführt werden kann.“

**Mitarbeiter werden Unternehmer.** Tatsächlich haben drei Fünftel aller Nachfolger bereits in irgendeiner Funktion im betreffenden Unternehmen gearbeitet, nur zwei Fünftel sind also externe „Quereinsteiger“. An sich ist die Weitergabe von Firmen innerhalb der Familie seit ein paar Jahren vereinfacht. 2008 wurden Erbschafts- und Schenkungssteuer abgeschafft. Umgekehrt stellen natürlich die Finanzierung des Kaufpreises sowie die meistens notwendigen Investitionen nach der Übernahme laut KMU Forschung Austria für die meisten außerfamiliären Nachfolger die größte Hürde beim Neustart dar. Danach folgen steuerliche Probleme sowie die Frage, wie einfach man die vom Alteigentümer oft über Jahrzehnte eingepflanzte Strategie des Unternehmens durch seine eigenen Vorstellungen ersetzen kann. Zumindest finanzielle Erleichterung bringen recht umfangreiche Nachfolge-Förderprogramme (siehe Kasten).

**Heikle Fragen:** Nicht ohne Experten! Allerdings ist es mit der Klärung von persönlichen Fragen einer Übergabe und den finanziellen Erfordernissen nicht getan. Es gibt auch noch heikle Rechtsfragen die bestehenden Verpflichtungen betreffend: Die Verbindlichkeiten müssen sorgfältig erhoben und dokumentiert werden, die Mietrechte (und zu welchen Konditionen) sind zu klären, und die Ansprüche von Dienstnehmern, d. h. auch Abfertigungs-, Pensions-, Prämien- und sonstige Verpflichtungen, gehen über. Das frühzeitige Einschalten von Experten ist daher eigentlich unerlässlich. Dabei nützen die Unternehmer ihre vertrauten Steuerberater, Rechtsanwälte, Notare sowie Bankberater. Aber auch in die eigene Vorbereitung kann man rechtzeitig investieren. So bietet etwa die Donau Universität Krems dazu eigene Kurse bzw. sogar ein MBA-Studium „Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen“. Unterm Strich ist die „Erfolgs-Checkliste“ für eine gelungene Übergabe gar nicht so lang (siehe Kasten). Können die angeführten Punkte abgehakt werden, dann stehen die Chancen nicht schlecht, dass eine Firmenübergabe zum echten Neustart wird. Mehr als die Hälfte der Nachfolger hat nach ihrem Einstieg eine Steigerung der Kundenzahl erreicht (nur 17 % einen Rückgang), 48 % verzeichnen ein Mehr an Aufträgen (13 % das Gegenteil), 27 % konnten zusätzliche Mitarbeiter einstellen, und gleich 57 % schaffen höhere Umsätze als vorher, weiß die KMU Forschung Austria. Zusammengefasst gelten 62 % der weitergegebenen Unternehmen als langfristig erfolgreich. ■

### Fördergeld für Neu-Unternehmer

- Nach dem Neugründungsförderungsgesetz entfallen Stempelgebühren und Bundesverwaltungsabgaben sowie eventuelle Grunderwerbsteuern (bis EUR 75.000 Bemessungsgrundlage).
- Fördermaßnahmen des Austria Wirtschaftsservice (aws): z. B. Sparen mit Nachfolgebonus (gefördert wird das Ansparen von Eigenkapital bis sechs Jahre vor einer Übernahme bis maximal EUR 60.000).
- Jungunternehmer/-innen-Förderung (Haftungen für Betriebsmittelkredite bis EUR 300.000 sowie für Investitionen bzw. Finanzierung einer Firmenübernahme bis EUR 600.000).
- Double Equity (Verdoppelung des Eigenkapitals durch Haftung für einen Bankkredit in Höhe des eingebrachten Kapitals).
- Weitere Bundes- und Landesförderungen über die Wirtschaftskammern.

### Die Erfolgs-Checkliste

- Ist die vorhandene Produkt-/Leistungspalette veraltet?
- Sind vorhandene Anlagen am Stand der Technik?
- Akzeptieren Kunden und Mitarbeiter einen neuen Betriebsinhaber?
- Sind die bestehenden rechtlichen und finanziellen Verpflichtungen klar und dokumentiert?
- Sind die Übernahme, folgende notwendige Investitionen sowie eventuell eine geschäftliche „Durststrecke“ finanzierbar, ohne Unternehmen bzw. Unternehmer zu überschulden?
- Ist der Kontakt zu Hausbank, wichtigen Kunden und Lieferanten rechtzeitig erfolgt?
- Ist bei Übergabe verbindlich und mit Zeitplan festgelegt, ob, in welcher Form und wie lange der bisherige Inhaber noch weiterarbeitet?

## Beispiele mit Vorbildcharakter

**Darbo.** Schon in der vierten Generation wird der Tiroler Marmeladenspezialist Darbo nun in der Familie geführt. Der langjährige Firmenchef Klaus Darbo, Enkel des Gründers, übergab 2009 den Vorstandsvorsitz an Sohn Martin. Davor wurde die Übergabe in einem längeren Prozess eineinhalb Jahre lang vorbereitet und familienintern besprochen und entschieden, wer künftig die Firma leiten sollte. Martin Darbo arbeitete zu diesem Zeitpunkt bereits jahrelang in mehreren Funktionen im Unternehmen. Auch seine drei jüngeren Brüder werden nach ihrer Ausbildung inzwischen im Betrieb aufgebaut.

**Sportalm.** Fließend verläuft auch die Übergabe beim Kitzbühler Modehaus Sportalm. Ulli und Christina Ehrlich, die Töchter des Eigentümers Willi Ehrlich, werden als Chefdesignerin bzw. im Finanzbereich der neun Filialen im 800-Mitarbeiter-Unternehmen seit den 1990er-Jahren aufgebaut. Inzwischen haben die beiden Frauen zusätzlich als letzte Bewährungsprobe noch die Mehrheit an der französischen Modemarke „Marithé + François Girbaud“ gekauft und in die Firmengruppe integrieren können. Die Übernahme der Gesamtgeschäftsführung ist geplant und steht kurz bevor.

**Neuroth.** Schon seit 1907 gelingt es, in der Familie gute Unternehmer für die Hörgerätefirma Neuroth zu finden und die Firma so zu erhalten. Jüngst fand eine weitere Übergabe statt:

Im Oktober trat Lukas Schinko als Vorstandsvorsitzender die Nachfolge seiner Mutter Waltraud Schinko-Neuroth an, seine Schwester Julia ist bereits seit 2009 als Finanzchefin in der Führungsetage. Beide konnten das Geschäft von der Pike auf kennenlernen und sich so entscheiden. Lukas absolvierte nach der HTL die Ausbildung zum Akustikmeister und war dann Prokurist. Julia Draxler-Schinko machte ebenfalls neben Jusstudium und dem Aufbau des Schweizer Marktes die Meisterprüfung als Hörgeräteakustikerin.

## ... wie man es nicht macht

**Doppelmayr.** Schwerste persönliche Auseinandersetzungen zwischen Artur Doppelmayr, der den Vorarlberger Seilbahnbauer seit 1955 zum Weltmarkt-Player machte, und seinem Sohn Michael zerrissen das Unternehmen in den 2000er-Jahren fast. Der Seniorchef wechselte zwar 1992 in den Aufsichtsratsvorsitz. Leider aber ließ er nicht wirklich los und wollte zuletzt sogar über die Hauptversammlung Entscheidungen seines Sohnes bekämpfen. Das Geschäft war dadurch über Jahre so belastet, dass Artur Doppelmayr schließlich per Klage anderer Aktionäre und Bestätigung des Obersten Gerichtshofes aus dem Aufsichtsrat abberufen werden musste.

# Schnelle und sichere Liquidität mit VB Factoring

Mit  
Zufriedenheits-  
garantie!

„Cash is king“, so lautet bei vielen Unternehmen die Devise. Wer jetzt seine Rechnungen schnell und mit Skonto zahlt, punktet bei den Lieferanten. Ist der dafür erforderliche Cash in den eigenen Außenständen gebunden, hilft Factoring. Als flexibles Instrument zur Umsatz- und Wachstumsfinanzierung bringt es schnelle und sichere Liquidität. Wie beim Leasing ergibt sich beim Factoring noch der zusätzliche Effekt, dass es zu einer Bilanzverkürzung kommt.

**Beflügeln auch Sie Ihr Geschäft mit VB Factoring. Sprechen Sie mit unseren Experten. Mehr Info und direkter Kontakt unter [www.vb-factoring-bank.at](http://www.vb-factoring-bank.at).**

**VB** Factoring

### Ihre Vorteile

- Schnelle, gesicherte Liquidität
- Entlastung im Debitorenmanagement
- Schutz vor Forderungsausfällen
- Bilanzverkürzung, Verbesserung der Eigenkapital-Quote

### VB Factoring Bank AG

Salzburg: Markus Binderitsch,  
Tel.: 0662/62 35 53-130  
Wien: Mag. Helmut Zimmel,  
Tel.: 0 50/40 04-4379