

GENERATIONEN-WECHSEL MEISTERN

FOLLOW ME STEIERMARK

Die Servicestelle Betriebsnachfolge Steiermark der WKO Steiermark unterstützt Übergeber:innen und Nachfolger:innen aktiv beim Generationenwechsel. Follow me ist eine Gemeinschaftsinitiative der WKO Steiermark und des Wirtschaftsressorts des Landes. Begleitet wird die Initiative durch namhafte Partner:innen: Steiermärkische Sparkasse, Kammer der Steuerberater:innen und Wirtschaftsprüfer:innen, Fachgruppe der Ingenieurbüros, Notariatskammer für Steiermark.

wko.at/stmk/followme

Unternehmensnachfolge ist ein Schlüsselfaktor für die steirische Wirtschaft. Im großen Round-Table-Gespräch diskutieren Expert:innen des Follow-me-Netzwerkes über die Chancen und Herausforderungen beim Generationenwechsel.

INTERVIEW: LISSI STOIMAIER, FOTOS: THOMAS LUEF, SHUTTERSTOCK



TEILNEHMER:INNEN

(von links nach rechts)

Dagmar Gruber, Notarpartnerin
Notariat Handl

Markus Reiter, Referatsleiter
Gründung und Nachfolge

Petra Brandweiner-Schrott,
Obfrau der Fachgruppe
Ingenieurbüros Wirtschaftskammer
Steiermark, Obmann-Stv.ⁱⁿ des
Fachverbandes Ingenieurbüros der
Wirtschaftskammer Österreich

Klaus Gaedke, Präsident
KSW Steiermark – Kammer
der Steuerberater:innen und
Wirtschaftsprüfer:innen

Dieter Kinzer, Präsident
Notariatskammer Steiermark

Katrin Kuss, Koordination Follow
me Steiermark

Oliver Kröpfl, Vorstandsmitglied
Steiermärkische Sparkasse



„Rechtlich einwandfreie Verträge sind essenziell. Dies schafft Sicherheit für beide Seiten.“

KLAUS GAEDKE
Präsident
KSW Steiermark



„Erfolgreiche Nachfolgen schaffen und sichern Arbeitsplätze.“

KATRIN KUSS
Koordination
Follow me Steiermark

BUSINESS MONAT:
Betriebsnachfolge ist nicht nur ein wichtiges Thema für die steirische Wirtschaft im Allgemeinen, sondern auch für die Unternehmen im Einzelnen. Frau Kuss, wie sieht die aktuelle Lage aus?

Katrin Kuss: Das Thema Nachfolge wird zunehmend bedeutender. Seit 2018 haben in der Steiermark über 5.000 Unternehmen den Eigentümer gewechselt, österreichweit sind es über 40.000. Allein im Vorjahr gab es österreichweit 7.427 Übernahmen, davon 985 in der Steiermark – das sind Rekordwerte! Die wichtigsten Sektoren sind Gewerbe und Handwerk, Tourismus und Handel.

Finden die meisten Betriebsnachfolgen familienintern statt?

Katrin Kuss: Nur noch knapp die Hälfte der Unternehmen wird familienintern weitergegeben. Die externe Nachfolge gewinnt daher immer mehr an Bedeutung, denn erfolgreiche Nachfolgen schaffen und sichern Arbeitsplätze – schätzungsweise 80.000 Arbeitsplätze allein in der Steiermark und über 600.000 österreichweit bis 2029. Die Initiative Follow me unterstützt diesen Übergang mit umfangreichen Beratungsleistungen und vielfältigen Informationsangeboten unseres interdisziplinären Partnernetzwerks – in einzigartiges One-Stop-Shop-Netzwerk, das unvergleichlich ist.

Jede Nachfolge bringt auch Herausforderungen. Herr Kröpfl, wie begegnet die Steiermärkische Sparkasse diesen Hürden?

Oliver Kröpfl: Die größte Herausforderung ist oft, dass die Nachfolgeplanung zu spät beginnt, vor allem in Familienunternehmen. Viele Unternehmer:innen, selbst jenseits der 60, sind noch aktiv und denken nicht rechtzeitig an die Übergabe. Das ist ein sensibles Thema, und wir als Hausbank bringen es behutsam ins Gespräch. Wenn man früh über Nachfolge spricht, hat man mehr Zeit, Lösungen zu finden und die Übergabe zu gestalten. Ich empfehle, fünf Jahre vorher zu starten. Es klingt lange, ist aber wichtig – viele Unternehmer:innen sind überrascht, wie viel Zeit dieser Prozess letztlich beansprucht.

Klaus Gaedke: Das kann ich nur bestätigen. Ein weiterer Knackpunkt ist oftmals die Preisfindung. Der Übergabe wünscht sich einen hohen



„Die Erwartungen beider Generationen müssen klar auf den Tisch.“

OLIVER KRÖPFL
Vorstandsmitglied
Steiermärkische Sparkasse

Preis, während der Übernehmer möglichst wenig zahlen möchte. Für die Übergebenen hat das Unternehmen oft auch einen emotionalen Wert, der nicht immer objektiv zu bemessen ist. Der Unternehmenswert und der tatsächliche Kaufpreis sind zwei verschiedene Dinge, und oft sind sich die Parteien nicht einig.

Wie schafft man es, einen fairen Kaufpreis zu ermitteln?

Klaus Gaedke: Man muss mit offenen Karten spielen. Der Idealzustand wäre, wenn beide Parteien sich darauf einigen, eine objektivierte Unternehmensbewertung durchzuführen. So legt man die Grundlage für faire Verhandlungen.

Sind die steuerlichen Aspekte bei familieninternen und externen Nachfolgen gleich?

Klaus Gaedke: Die steuerlichen Aspekte in der familieninternen Übergabe sind anders gelagert als bei externen Übernahmen. Das hat alleine schon damit zu tun, dass viele familieninterne Übergaben unentgeltlich geschehen. Jede Übergabe muss daher individuell betrachtet werden.

Herr Kinzer, wie sieht es mit der rechtlichen Vorsorge aus?

Dieter Kinzer: Viele Unternehmer denken: „Mir passiert nichts“, und unterschätzen die Dringlichkeit von Vorsorgemaßnahmen. Eine fehlende Vorsorgevollmacht oder letztwillige Verfügung kann zu großen Problemen führen, sollte der oder die Unternehmensinhaber:in

kurzfristig ausfallen. Häufig ist auch die Verfügung über Bankkonten nicht geregelt. Ein Unternehmen kann schnell in Schwierigkeiten geraten, wenn keine andere Person darauf Zugriff hat.

Oliver Kröpfl: Das sehen wir leider zu oft. Unternehmer:innen wissen zwar um die Notwendigkeit, aber das Thema wird oft verdrängt. Das Thema ist sensibel, aber wichtig, und es ist entscheidend, sich frühzeitig abzusichern.

Ist das Bewusstsein für das Thema Vorsorge im Unternehmertum groß?

Dagmar Gruber: Da ist noch viel Luft nach oben. Die Unternehmensstruktur spielt hier eine Rolle: Größere Unternehmen sind in solchen Angelegenheiten meist besser aufgestellt. Je kleiner das Unternehmen und je stärker es vom Unternehmer selbst abhängt, desto schwieriger wird es oft.

Eine Absicherung in puncto Vorsorge ist wichtig, aber auch hinsichtlich der Investitionen in Betriebsanlagen zahlt sich ein Vorausdenken aus.

Petra Brandweiner-Schrott: Besonders bei maschinenintensiven Betrieben ist die Betriebsanlagengenehmigung ein kritischer Punkt. Denn bei einer Übernahme kommt es meist auch zu einer gewerbebehördlichen Kontrolle von gesetzlich prüfpflichtigen Anlagen. Der Übernehmer/die Übernehmerin sollte sich daher Maschinenlisten und Anlagenbücher genau ansehen. Denn nicht regelmäßig gewartete Anlagen oder veraltete Maschinen können Probleme

machen. So können gesetzliche Anforderungen etwa bei Lärmemissionen einem Betrieb Steine in den Weg legen. Regelmäßige Prüfungen und Wartungen schützen vor teuren Investitionen und sichern den Betrieb langfristig ab.

Stichwort „technische Due Diligence“. Was ist damit gemeint?

Petra Brandweiner-Schrott: Due Diligence bezeichnet die genaue Prüfung und Analyse eines Unternehmens, insbesondere hinsichtlich der wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse. Die technische Due Diligence befasst sich im Rahmen der Due Diligence mit den technischen Aspekten des potenziellen Kaufobjektes – insbesondere von Anlagen und Immobilien. »



„Regelmäßige Überprüfungen helfen, den Betrieb zukunftssicher zu übergeben.“

PETRA BRANDWEINER-SCHROTT
Obfrau Fachgruppe der Ingenieurbüros Wirtschaftskammer Steiermark

Herr Reiter, welche Herausforderungen gibt es aus gewerberechtl. Sicht für die Nachfolger:innen?

Markus Reiter: Ein häufiges Problem ist die Gewerbeberechtigung. Wir haben Fälle, wo Übernehmer:innen überrascht feststellen, dass ihnen der Befähigungsnachweis fehlt. Auch die Nachfolgerhaftung ist komplex, da es im Unternehmensgesetzbuch und in weiteren Regelungen Vorgaben gibt, die Gläubiger:innen und Vertragspartner:innen schützen sollen. Hier ist es wichtig, mit Expert:innen den Betrieb gründlich zu analysieren und potenzielle Haftungsrisiken zu erkennen und zu minimieren.

Neben der Gewerbeberechtigung, welche Themen kommen Ihnen bei Ihrer Arbeit noch häufig unter?

Markus Reiter: Zwei weitere wichtige Themen bei der Betriebsnachfolge sind Mitarbeiter:innen und Mietrecht. Bestehende Mitarbeiter:innen zu übernehmen, stellt für den/die Nachfolger:in eine große Chance, aber auch eine finanzielle Verantwortung dar. Zweitens ist das Mietrecht relevant, da viele Betriebe – vor allem in Graz – eingemietet sind und die rechtliche Prüfung sorgfältig erfolgen muss, um etwaige Risiken zu minimieren. Es empfiehlt sich, in beiden Bereichen frühzeitig Gespräche zu führen.

Woran scheitert Ihrer Erfahrung nach oft eine geplante Unternehmensnachfolge?

Oliver Kröpfl: Ein häufiger Fehler ist, dass die ältere Generation zwar formal das Unternehmen übergibt, die Verantwortung aber nicht wirklich loslässt. Es fehlt der konsequente Rückzug zugunsten der Jungen, vor allem in der Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden und Banken. Häufig sitzt die neue Generation nur auf dem „Beifahrersitz“ – ein herausforderndes Set-up, das das Unternehmen langfristig schwächen kann.

Klaus Gaedke: Das strukturelle Ungleichgewicht in der Nachfrage ist oftmals eine Herausforderung: Die „Old Economy“ – Handwerksbetriebe oder traditionelle Gewerbe – zieht die junge Generation oft nicht mehr an. Viele junge Menschen wollen in der digitalen Welt tätig sein, wo die Arbeit weniger körperlich ist. Damit geht auch die Preisfindung einher: Unternehmen wollen

oft einen hohen Verkaufspreis, aber die finanziellen Mittel der Nachfolger:innen reichen nicht aus. Für traditionelle Gewerbe brauchen wir daher stärkere steuerliche Anreize und gezielte Förderungen.

Und in puncto Investitionen?

Klaus Gaedke: Ein Betrieb, der in den letzten Jahren wenig investiert hat, weist zwar gute Gewinne aus, doch ohne Investitionen fällt der Wert eines Unternehmens. Investitionen sind für die Nachfolger:innen oft unerlässlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben – wer hier klug handelt, plant die Übergabe langfristig und investiert strategisch.

Petra Brandweiner-Schrott: Da stimme ich zu. Vor allem dann, wenn der Zeitpunkt der Übergabe naht, stehen meist notwendige Investitionen im Raum, um die Unternehmen auf den neuesten Stand zu bringen und behördliche Auflagen zu erfüllen. Eine verantwortungsbewusste:r Unternehmer:in sollte also immer auch an die Nachfolge denken und rechtzeitig investieren.

Dieter Kinzer: Der Investitionsdruck ist oft auch ein Beschleuniger für die Übergabe.

Oliver Kröpfl: Bei der Finanzierung gibt es einen wesentlichen Unterschied zwischen dem Kauf eines Unternehmens und Investitionen innerhalb eines Unternehmens. Beim Unternehmenskauf stellt sich oft die Frage, wie dieser finanziert werden kann. Ein gängiges Missverständnis ist, dass die Finanzierung durch Vermögenswerte im Bereich des zu kaufenden Unternehmens besichert werden kann. Das



„Die Prüfung der gewerberechtl. Voraussetzungen schützt später vor bösen Überraschungen.“

MARKUS REITER
Referatsleiter
Gründung und Nachfolge



„Rechtzeitige Vorsorge ist wichtig – auch als Absicherung für den Alltag.“

DIETER KINZER
Präsident
Notariatskammer Steiermark

stößt jedoch rechtlich schnell an Grenzen und ist oft nicht möglich. In der Praxis wird so häufig deutlich, dass der/die potenzielle Käufer:in den geforderten Kaufpreis finanziell nicht aufbringen kann.

Sind externe Nachfolgen manchmal einfacher als familieninterne?

Markus Reiter: Eine familieninterne Übergabe ist oft emotional aufgeladen, und nicht selten will die ältere Generation, dass alles beim Alten bleibt, während die Jüngeren neue Ideen einbringen möchten. Man darf aber nicht vergessen: Die Welt hat sich verändert und mit ihr die Anforderungen an ein Unternehmen.

Dagmar Gruber: Im Gegensatz dazu ist man zu einem Fremden meist härter in der Ausverhandlung von Bedingungen als in der eigenen Familie.

Es wurde erwähnt, dass es zunehmend externe Nachfolger:innen für Familienunternehmen gibt. Wie muss man darauf reagieren?

Katrin Kuss: Die Übergabe sollte am besten dann erfolgen, wenn das Unternehmen floriert – so ist es erfahrungsgemäß am wertvollsten. Nachfolger:innen sollten nicht imitieren, sondern innovieren, da der Generationswechsel oft als Chance für neue Ideen genutzt wird. Follow me unterstützt Unternehmen aktiv bei der Suche nach

Nachfolger:innen und hilft andererseits Interessierten, das passende Unternehmen zu finden.

Wie unterstützt Follow me genau die Nachfolgesuche?

Katrin Kuss: Unsere Nachfolgebörse bietet Zugang zu über 1.000 aktiven Nachfolgeangeboten. Österreichweit ist es der größte Online-Marktplatz zu diesem Thema. Alleine in der Steiermark suchen derzeit etwa 400 Betriebe nach einer Nachfolge. Neben den Kontaktmöglichkeiten bieten wir auch Veranstaltungen wie den „Follow me Award“, der Betriebsnachfolge viel stärker in die Köpfe bringt. Es geht darum, zu zeigen, wie attraktiv Betriebsnachfolge sein kann.

Zum Abschluss: Ihr persönlicher Tipp für eine erfolgreiche Nachfolge?

Oliver Kröpfl: Eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist das A und O. Die Erwartungen beider Generationen müssen klar auf den Tisch.

Klaus Gaedke: Frühzeitige Planung und rechtlich einwandfreie Verträge sind essenziell. Dies beugt Konflikten vor und schafft Sicherheit für beide Seiten.

Dieter Kinzer: Denken Sie an Ihre Vorsorge – auch als Absicherung für den Alltag.

Dagmar Gruber: Wenn eine Nachfolge gut vorbereitet und durchdacht ist, bleiben viele Konflikte aus.

Markus Reiter: Prüfen Sie



„Wenn eine Nachfolge gut vorbereitet und durchdacht ist, bleiben viele Konflikte aus.“

DAGMAR GRUBER
Notarpartnerin Notariat Handl

frühzeitig die gewerberechtl. Voraussetzungen, damit später keine bösen Überraschungen drohen.

Petra Brandweiner-Schrott: Regelmäßige Überprüfungen der technischen Ausstattung helfen, den Betrieb wertstabil und zukunftssicher zu übergeben.

Katrin Kuss: Beginnen Sie früh mit der Planung und holen Sie sich Rat von Expert:innen. ●



TRÄGER



PREMIUMPARTNER



LEADPARTNER

