22 | Oktober | 2010

22 Oktober | 2010

THEMA

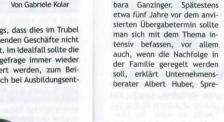
# Rechtzeitig gut die Nachfolge regeln

In Wien stehen bis 2019 knapp 12.000 kleine und mittlere Unternehmen zur Nachfolge an. Um die Übergabe an die nächste Generation oder an einen Dritten möglichst reibungslos und erfolgreich abzuwickeln, gilt es Von Gabriele Kolar einige wesentliche Punkte zu beachten, raten Experten.

der Betriebsnachfolge bei der mit dieser - wie er selbst zu- sein wird." Die meisten Grün- der laufenden Geschäfte nicht Gründung", sagt der Untergibt - ungewöhnlichen Aussa- der haben beim Start des Unnehmensberater und Bundes- ge meint: "Als Unternehmer ternehmens Nachfolgeüberlesprecher der Experts Group muss ich mich immer fragen, gungen klarerweise noch nicht reflektiert werden, zum Bei-Übergabe-Consultans. Ernst ob das, was ich mache, für je-

im Sinn. Aufpassen muss man spiel auch bei Ausbildungsent-

"Für mich beginnt die Frage Jauernik. Und erklärt, was er manden anderen interessant allerdings, dass dies im Trubel so bleibt. Im Idealfall sollte die Nachfolgefrage immer wieder



scheidungen der Kinder, sagt cher der Landesgruppe Wien Unternehmensberaterin Barder Experts Group Übergabe-Consultants. "Dann können sie langsam in das Unternehmen hineinwachsen" (siehe auch Interview rechts). Auch für die meist mit der Nachfolgeauch, wenn die Nachfolge in regelung verbundenen Fragen der Familie geregelt werden der Organisationsentwicklung seien fünf Jahre ein guter Planungszeitraum, so Ganzinger,

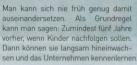
#### Viele Betriebe vor Übergabe

"Wien ist vom Thema Übergabe sehr stark betroffen", stellt Peter Voithofer, Geschäftsführer der KMU Forschung Austria. fest. In der Bundeshauptstadt werden in den Jahren 2010 bis 2019 knapp 12,000 kleine und mittlere Betriebe (inklusive EPU) mit der Nachfolgefrage konfrontiert sein, hat die KMU Forschung Austria errechnet. Das sind rund 17 Prozent der KMU der gewerblichen Wirtschaft Wiens mit etwa 104,000 Beschäftigten. Bereits bis 2014 werden rund 6600 dieser Betriebe einen Nachfolger suchen, zwölf Prozent davon sind EPU, 68 Prozent Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern, Besonders viele dieser Unternehmen kommen sie neue Kunden gewinnen und aus den Sparten Handel sowie ob es neue Produktsortimente Tourismus und Freizeitwirt- oder Dienstleistungen gibt, die schaft

"Die Frage muss immer sein, hofer. Wichtig sei, dass das ob die Übergabetauglichkeit Unternehmen in den letzten mit auch für einen Nachfolger Jahren ist oft eine Verkrustung attraktiv ist", erklärt Voitho- festzustellen, an diesen Thefer. Die Herausforderung sei men wird oft nicht mehr gerafür Wiener Übergeber dabei beitet", so der KMU-Experte. besonders groß, "weil sich Auch Eigenkapitalausstattung der Strukturwandel in Wien und Investitionen sind entschneller vollzieht". Für den scheidende Faktoren für den Nachfolger entscheidend seien Wert und die Übergabetaug-Standort und Größe des Be- lichkeit des Betriebs, "Viele

# "Das Wichtigste ist Planung"

Wann sollten sich Unternehmer mit dem Thema Nachfolge beschäftigen?





Was sollte man heachten?

Das wichtigste ist die Planung - ohne die kann man nur reagieren, aber nicht agieren. Und: Unabhängig, ob an die Familie, einen externen oder firmeninternen Nachfolger übergeben wird - es zählen neben den Hard Facts auch immer die Soft Facts wie die Beziehung zum Nachfolger und die Beziehung des Übernehmers zu den Mitarbeitern.

#### Wie können Berater unterstützen?

Berater sind unbefangen, objektiv und nehmen sich Zeit. Sie führen und koordinieren den gesamten Prozess der Übergabe. Wichtig ist dabei, dass auch die menschliche Beziehung zwischen Berater und Kunden passt. Auftragsklärungsgespräche sind immer kostenlos.

dukte und Dienstleistungen sowie die Kundenstruktur. "Auch kleine Unternehmen müssen immer wieder schauen, dass uralt und geben oft den Todesman anbieten kann", sagt Voit-

Strukturproblem", warnt Jauernik. "Kunden und Mitarbeiter werden alt. Mietverträge stoß, wenn sie umgewandelt werden müssen."

### Nachfolger aufbauen

Neben der Unternehmensstruktur geht es auch darum, gegeben ist, ob das Unterneh- Jahren nicht heruntergefahren rechtzeitig einen Nachfolger men für die Kunden und da- werde. "Gerade in den letzten aufzubauen. Die Nachfolge in der Familie ist derzeit laut KMU Forschung Austria noch immer die häufigste Form der Übergabe, die Bereitschaft, an Dritte zu übergeben, nehme aber zu, stellt Ganzinger fest. "Und es gibt natürlich auch Fälle, wo man in der Familie niemanden zur Weitergabe triebs, das Sortiment der Pro- stehen irgendwann vor einem hat." Zur Planung erfolg-





Eine Unternehmensübergabe macht man meist nur einmal - das Beiziehen externer Beratung kann daher helfen, Klippen im Übergabeprozess zu umschiffen, betriebswirtschaftliche und steuerliche ebenso wie emotionale.

wichtig", so Huber.

#### **Externe Beratung**

puts geben - wie es andere ma- nehmer und Mitarbeiter."

▶ reicher Übergaben sei ex- chen und wie man es machen Übergabe nach Plan terne Beratung hilfreich, sagt kann", so Ganzinger. Bei Fami- Dem Familienunternehmen Für den Übergeber ist der Bera- meinsam klären muss."

Elisabeth Sechser vom Institut liennachfolgen bespreche sie Ainedter scheint genau das EUF (Erfolgreiche Unterneh- zunächst mit dem Übergeber, zu glücken. Der Rauchfangmensnachfolge durch Frauen). wer in die Übergabediskussion kehrerbetrieb ist bereits in nen Betriebsfremden gehen, "Eine Betriebsübergabe macht einbezogen werden soll. "Dann vierter Generation im Famili- ist die Nachfolgebörse der WK man ja meist nicht öfters, son- klärt jeder mit meiner Unter- enbesitz, derzeit bereitet sich Wien eine gute Möglichkeit, dern nur einmal im Leben. Da- stützung seinen Standpunkt. Tochter Julia auf die Übernah- einen passenden Übernahmeher ist professionelle Beratung Wenn man weiß, was man will, me vor. "Wir haben in der Fapartner zu finden. ist das schon ein Riesenschritt. milie darüber gesprochen, ob Für Nachfolger gibt es auch in-Und danach wird über die The- wir den Betrieb hergeben, teressante Förderungen wie men gesprochen, die man ge- oder ob jemand übernehmen den aws-Nachfolgebonus - eiter Prozessmanager und Coach "Wichtig ist, dass man auch Ihre Schwester sei bereits als zu ein bis sechs Jahre vor der und er unterstützt bei der Ko- das bespricht, was man für Grafikerin selbstständig und Übernahme angesparten Mitordination der Spezialisten wie selbstverständlich hält", rät nicht daran interessiert gewe- teln (bis maximal 60.000 Euro), Steuerberater oder Rechtsan- Sechser. "Und dass man eine sen. "Ich habe dann gesagt, die in den übernommenen Bewalt. "Als Berater moderiert Lösung findet, bei der sich alle dass ich es machen will, das trieb eingebracht werden man den Prozess und kann In- auskennen: Übergeber, Über- war vor vier Jahren." Inzwi- oder die Betriebsübernahmeschen hat sie zwei Jahre Lehre aktion der WK Wien.

(mit Matura) und die Meisterprüfung absolviert und bereitet sich am Wifi auf die Unternehmerprüfung vor. Für die Selbstständigkeit habe sie sich bewusst nach einigen Jahren Erfahrung als Angestellte in der IT-Branche entschieden, die Liebe zum neuen Beruf sei erst während der Ausbildung gekommen. "Wichtig ist, dass man sich frei entscheiden kann, Ich freue mich darauf, bin schon stark einbezogen und wachse laufend hinein."

22 | Oktober | 2010

MBO oder externe Nachfolge Wird der Betrieb an einen Dritten übergeben, spreche viel für ein Management Buy Out (MBO), so Huber. Der Übernehmer kenne das Unternehmen bereits und sei auch für die Mitarbeiter eine vertraute Person. Soll der Betrieb an ei-

will", erzählt Julia Ainedter. nen 14-prozentigen Zuschuss

# Die Angebote zum Thema Nachfolge in der Wirtschaftskammer Wien

# Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer Wien

Bringt Übergeber und Nachfolger zusammen. T 514 50 - 6734 E franz.trimmel@wkw.at www.nachfolgeboerse.at

## WIFI Wien Unternehmensberatung

Beratung, Unternehmenswertentwicklung. T 476 77 - 5355 E unternehmensberatung@wifiwien.at www.wifiwien.at/ub

# Hernstein Institut für Management und Leadership

KMU-Lehrgang für Nachfolger, Vermittlung von Coaches. T 514 50 - 5623 E barbara.hemetsberger@hernstein.at www.hernstein.at

# Plattform der Experts Group der Übergabe-Consultants

Hilft bei der Suche nach Übergabe-Experten. Start des neuen Internet-Auftritts im November, www.uebergabe.at

# Förderreferat der Wirtschaftskammer Wien

Infos und Beratung zu Förderungen: Zum Beispiel Nachfolgebonus, Betriebsübernahmeaktion der WK Wien. T 514 50 - 1055 E wienerfoerderungen@wkw.at wko.at/wien/wienerfoerderungen

#### Gründerservice Wien

Infos zum Thema Nachfolge, Betriebsübergabe-Leitfaden. T 514 50 - 1050 E gruenderservice@wkw.at www.gruenderservice.at