



V. l.: Bernhard Gonaus und Dominique Schichtle (Saxinger Rechtsanwalts GmbH), Daniela Müller (Moderation), Christoph Leinberger (RVS), Markus Schmiderer (WKS) und Hans-Peter Rausch (Ibex).

SN/GERER (6)

# Bei der Übergabe die Grautöne suchen

In Österreich hängen rund 700.000 Arbeitsplätze davon ab, ob Unternehmen erfolgreich übergeben werden können. Nur etwa die Hälfte aller Betriebe bleibt innerhalb der Familie. Das Thema Unternehmensnachfolge dürfte längst nicht mehr nur schwarz-weiß gesehen werden, darüber waren sich die Diskutanten der Podiumsdiskussion am vergangenen Donnerstag im SN-Saal einig. Das Finden der Grautöne, sprich einer Lösung für eine gelingende Übergabe, sei viel mehr als nur ein formaler Akt. Er benötige Zeit und vor allem gute Gespräche. Und zwar mit allen Beteiligten.

## DANIELA MÜLLER

Nur noch jedes zweite Unternehmen in Österreich wird innerhalb der Familie übergeben. Die nachkommende Generation möchte oftmals ihre eigenen Wege gehen, und das ist gut so. Dieser Überzeugung waren die Diskutanten der Podiumsdiskussion zum Thema Unternehmensnachfolge, die am vergangenen Donnerstag im SN-Saal stattfand.

Die Antworten auf die Frage, wann eine Übergabe erfolgreich war, zeigten sich in der Diskussion in vielen Facetten. Eine für alle zufriedenstellende Lösung benötigte vor allem Klarheit und Ehrlichkeit, konstatierten die Podiumsteilnehmer. Ein unvoreingennommener Übergabeprozess führe dabei nicht selten zum Schluss, dass die Übernahme durch Dritte für den Fortbestand eines Unternehmens eine bessere Lösung wäre. Auch das müsse akzeptiert werden.

**Unangenehme Fragen müssen sein**  
Das Finden der passenden Lösung setzt viele Fragen voraus. Oft nimmt der Übernahmeprozess mehrere Jahre in Anspruch, nicht zuletzt, weil unangenehme Fragen hinausgeschoben werden. Über das eigene

Ableben nachdenken zu müssen, sei nicht jedermann's Sache, betont Bernhard Gonaus, Rechtsanwalt bei Saxinger Salzburg. Er ist der Meinung, dass sowohl die spätere Übergabe als auch Szenarien im Todesfall schon bei der Unternehmensgründung mitgedacht werden sollten.

Der Rechtsanwalt empfiehlt, den Übergabeprozess eines Familienunternehmens mit einem Kick-off-Gespräch zu starten, bei dem alle Beteiligten an einem Tisch sitzen sollten. „Es ist sinnvoll, dabei Meilensteine zu definieren und in Einzelgesprächen die Wünsche und Vorstellungen der jeweiligen Familienmitglieder herauszufinden“, betont Gonaus. Erst wenn alle Fragen geklärt und Lösungen gefunden seien, sollte die vertragliche Ausarbeitung beginnen.

## Die Grausattierungen finden

Eine nicht geglückte Kommunikation könne den Übergabeprozess mitunter erheblich beeinträchtigen, sagt Christoph Leinberger, Leiter der Abteilung Firmenkunden beim Raiffeisenverband Salzburg. „Es muss allen Stakeholdern mit der Lösung gut gehen, den Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und natürlich auch uns als Bank, als Partner.“

Klarheit in der Kommunikation sei unabdingbar, um gut in die Zukunft blicken zu können, betont Leinberger. „Es gibt viele Möglichkeiten, eine Übergabe zu planen, hier ist längst nicht mehr alles nur schwarz-weiß. Doch es braucht seine Zeit, damit sich die Grausattierungen herausbilden können.“ Rechtzeitig Gedanken machen solle sich die Übergebergeneration über die Planung des Ruhegenusses, betont er. „Immerhin geht es um Liquidität, die aus dem Unternehmen kommen muss.“

## Ein Loslassen auf beiden Seiten

Hans-Peter Rausch, geschäftsführender Steuerberater bei der Ibex Salzburg Steuerberatung, wies auf die hohe Verschuldungsquote vieler Unternehmen hin, die eine Nachfolge mitunter verunmögliche. Nicht selten wüssten nicht einmal die eigenen Familienmitglieder vom Schuldenberg. Ehrlichkeit im Übergabeprozess steht für ihn an vorderster Stelle, „wir wollen ja gesunde Betriebe haben“, betont er. „Und wenn es nicht der eigene Sohn oder die eigene Tochter ist, die das Unternehmen weiterführt, wird man einen fremden Dritten suchen müssen.“ Für ihn ist Loslassen nicht nur ein Thema der

Übergebergeneration. Auch Kinder, die andere Lebenspläne haben, sollen ihre eigenen Wege gehen dürfen.

## Den passenden Betrieb finden

In der Nachfolgebörsen der Wirtschaftskammer können Unternehmer für ihren Betrieb Nachfolger suchen oder übernahmewillige Personen nach einem geeigneten Unternehmen Ausschau halten. Markus Schmiderer leitet den Bereich GründerService bei der Wirtschaftskammer Salzburg, er ist überzeugt: Neugründung und Nachfolge sollten miteinander gedacht werden. „Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens hat vor allem einen Vorteil: Man muss nicht bei null beginnen“, sagt Schmiderer. „Der Übernehmer kann dort anknüpfen, wo eine andere Person bereits erfolgreich gearbeitet hat.“

Er empfiehlt, für den Übergabeprozess drei, besser noch fünf Jahre einzuplanen. Als unabdingbar sieht er die Vereinbarung einer klaren Definition, inwiefern sich die Übergebergeneration noch einbringen kann und will. Im Idealfall sollte die Seniorgeneration für die Nachfolger den Weg frei machen, damit sich diese gut entfalten können.

## Ein neues Feld mit Möglichkeiten

Dominique Schichtle, Rechtsanwalt bei Saxinger Salzburg, beschreibt die aktuelle Lage im Bereich Unternehmensnachfolge als „sehr spannend“. Der Wandel im Bereich Unternehmensführung, sich ändernde Wünsche und Vorstellungen der jüngeren Generation sowie alte wie neue Werte, die in die Zukunft getragen werden möchten, machten ein neues Feld auf. „Das alles unter einen Hut zu bekommen, ist eine spannende Herausforderung“, sagt er. Im Zuge des Prozesses sei auch wirkungsvoll, Strategien für eine erfolgreiche Zukunft festzulegen. Wobei: Für manche Branchen werde es keine Zukunft geben. Auch darüber müsse geredet werden.

## Die Grausattierungen finden

Den Abschluss der Veranstaltung bildete eine essenzielle Frage: Was ist mein Unternehmen wert? Der Steuerberater Hans-Peter Rausch erklärte dazu: „Es gibt dazu eigene Fachgutachten und verschiedene Berechnungsmethoden. Am Ende des Tages entscheidet aber, was die Parteien ausverhandelt haben.“



# Salzburger Nachrichten



Eine Sache, die viele betrifft: Bis 2029 stehen in Österreich 51.500 Unternehmen zur Übergabe an. Auch im SN-Saal war das Interesse am Thema groß.



Klarheit und Ehrlichkeit: Das sind die besten Voraussetzungen für eine gelingende Übergabe, davon zeigten sich die Podiumsteilnehmer überzeugt.



Eine Übergabe hat viele Aspekte, nicht nur rechtlich gesehen. Unvoreingenommen Fragen zu stellen, bringe die besseren Lösungen, berichteten die Experten.