

# Wenn die große Stärke schwächt

Familienbetriebe sind das Rückgrat der Wirtschaft. Im aktuellen Umfeld werden die Stärken mitunter zur Herausforderung.

Unternehmen · Business-Trends · Unternehmertum

26 Juni 2025 [+3 mehr](#) DANIELA MÜLLER

Die Familienbetriebe sind die Stütze der heimischen Wirtschaft. Ihre Gründungsgeschichten erzählen von Ideen, die in der Garage oder im Keller realisiert und zu weltweit nachgefragten Produkten wurden, sie berichten von Männern, die sich von wenig ambitionierten Arbeitgebern lossagten und ihre Visionen für die eigene Tasche und Familie umsetzten. Hinter vielen Hidden Champions in Salzburg stehen solche Erzählungen. Und dann gibt es die zweite Seite der Medaille: wenn der Erfolg ein Loslassen erschwert und Übergaben hinausgezögert werden.

Bis 2029 werden über 50.000 Familienbetriebe an die nächste Generation übergeben oder in fremde Hände gelegt, und das bedeutet mittlerweile weit mehr, als ein

Lebenswerk und Anlagevermögen weiterzugeben. Die unternehmerische Landschaft von morgen bringt neue Herausforderungen, die gerade in patriarchal geführten Unternehmen oft keine allzu großen Prioritäten hatten.

## Neue Impulse zulassen

Julia Süß-Reyes erforscht dieses Feld am Institut für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien. Auf die Frage, ob verschleppte oder erfolglose Übergaben den Wirtschaftsstandort Österreich gefährden, antwortet sie mit „Jein“. Auf jeden Fall sieht sie Handlungsbedarf, gerade in patriarchal geführten Betrieben. Es gilt nicht nur, die in manchen Branchen schlechte Konjunktur durchzustehen, in

Unternehmen fügen sich aktuell viele neue Themen ein, ökologische Nachhaltigkeit und Arbeitsplatzsicherung etwa oder Digitalisierung, künstliche Intelligenz und technologische Herausforderungen. Auch bei der Mitarbeiterführung werde sich einiges ändern müssen, statt des patriarchalen Führungsstils werde es mehr in Richtung Etablierung professioneller Unternehmensstrukturen und Teamarbeit gehen müssen, um junge Mitarbeiter zu begeistern, meint die Wissenschaftlerin.

Hält der Patriarch an der Unternehmensführung fest und fehlt es an externen Beratungsgremien, wird es schwierig mit neuen Impulsen. „Nicht selten höre ich, dass ein Unternehmen durch Ausfall des Unternehmers stillgestanden ist, weil es

keinen Notfallplan gab“, sagt Julia Süß-Reyes. So einen haben laut Bericht der KMU-Forschung über Betriebsübergaben ohnehin nur 25 Prozent. Die Herausforderungen für die kommende Generation sind groß, eine schrittweise Verjüngung des Führungspersonals ist ratsam. „Vor allem dort, wo sich die Seniorgeneration nicht mehr kompetent fühlt, sollte frühzeitig übergeben beziehungsweise die nächste Generation eingebunden werden“, sagt die Wissenschaftlerin.

## Ein Verkauf ist kein Scheitern

Die aktuelle Unternehmergeneration sollte idealerweise 15 Jahre vor Übergabe mit der Planung beginnen und interessierte Kinder an Bord holen, die einzelne Aufgabenbereiche übertragen bekommen. Muss das Unternehmen verkauft werden, weil keine Kinder für eine Übernahme bereitstehen, sollte das nicht als Scheitern gesehen werden, sagt die Wirtschaftsforscherin, wichtig sei, dass der Betrieb für die Mitarbeiter weitergehe. „Ein Scheitern wäre dann gegeben, wenn das Unternehmen schließen müsste und die Menschen keinen Job mehr hätten.“ Bestehen Unstimmigkeiten, abweichende Interessen oder Konflikte, rät Süß-Reyes, professionelle Beratung oder Mediation in Anspruch zu nehmen. So kann vermieden werden, dass sich eine



### Teamarbeit statt Einzelkampf.

allfällige schlechte Stimmung auf die Belegschaft überträgt. „Sobald sich Koalitionen bilden in Unternehmen, die gegeneinander arbeiten oder argumentieren, erhält der Konflikt größeres Publikum“, sagt Julia Süß-Reyes.

## Es ist ein Wechselspiel

Pragmatisch sieht Thomas Oberholzner von der KMU-Forschung das Nachfolgethema in Österreich. Denn parallel zur Übergabe bestehender Unternehmen finden laufend Neugründungen statt, es sei

## Verwandte Artikel

### Drei Frauen haben die Schirmherrschaft

Salzburger Nachrichten 26 Juni 2025

### Über den Tellerrand zu blicken, zahlt sich aus

Salzburger Nachrichten 26 Juni 2025

### Kann sich ein Haus die Menschen aussuchen?

Astrowoche 25 Juni 2025

Ein Wechselspiel. Ein Nachteil für die Wirtschaft wäre es dann, wenn ein produktives und wettbewerbsfähiges Unternehmen mit guten Überlebenschancen keine Übernehmer fände. Andere, wenig ertragskräftige Betriebe, die vom Unternehmer bis zur Pensionierung weitergeführt werden, würden ohnehin vom Markt verschwinden.

„Die Jungen sollte man möglichst früh einbinden.“ Julia Süss-Reyes, WU Wien

Herausforderungen sieht Oberholzner hingegen, wenn keine familieninternen Übergeben möglich sind, man aber Kapitalgebern skeptisch gegenübersteht, die entsprechendes Mitspracherecht einfordern. „Man darf nicht generalisieren, aber eine

zu starke Fokussierung auf Familientradition und Kontrolle lässt oft nicht zu, mögliche Chancen und andere Wege zu erkennen“, sagt der KMU-Forscher. Wichtig wäre in diesem Zusammenhang, die letzten Meter vor der Übergabe noch ordentlich „aufs Gas“ zu steigen, um bei Investitionen und Innovationen keinen Rückstau aufzubauen. „Nicht mehr in die Digitalisierung einzusteigen, weil man in fünf Jahren übergeben wird, ist fatal. Diese Einstellung kann dazu führen, dass der Unternehmenswert innerhalb weniger Jahre stark leidet“, erklärt Oberholzner.

## Übergaben zeigen Erfolge

Steht die übernehmende Person fest, sollte

man Klarheit schaffen – gegenüber allen Stakeholdern, den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Banken. „Eine Übergabe findet nie nur zwischen zwei Personen statt“, betont der KMU-Forscher, „damit es weitergeht und funktioniert, müssen alle mitspielen.“ Dass sie letzten Endes doch von Erfolg gekrönt ist, zeigen die Zahlen: Laut KMU-Bericht konnten Betriebe nach einer Übergabe zuletzt 61 Prozent Umsatzsteigerungen erzielen, bei 60 Prozent steigerte sich das Investitionsvolumen, 36 Prozent stellten sogar zusätzliches Personal ein.



Kommentar senden...



Zuhören



Seitenansl...



Teilen



Speichern



Mehr



Unterstützen



Ablehnen