

notabene



KMU: Nachfolge im Fokus

Seiten 10–15

Ein weiterer Meilenstein:
JuWiLi II in Berlin

Seiten 18–19

Künstliche Intelligenz im
Notariat

Seite 25

Fussball-EM der Notare
2025 in Antwerpen

Seite 36

WAS KOMMT NACH DEM ERFOLG?

Text: Irene Thierjung

Laut einer ÖNK-Studie sehen sich Österreichs Klein- und Mittelbetriebe wirtschaftlich gut aufgestellt. Das Thema Nachfolge wird aber oft zu zögerlich angegangen – was Risiken für Unternehmen und Wirtschaftsstandort birgt.

Österreich ist ein Land der Klein- und Mittelbetriebe: 99,7 Prozent der heimischen Unternehmen fallen in diese Kategorie. Rund die Hälfte davon sind laut KMU Forschung Austria in Familienhand, beschäftigen 63 Prozent der Erwerbstätigen und erwirtschaften mehr als die Hälfte (55 Prozent) des Gesamtumsatzes österreichischer Firmen. Nicht nur diese Zahlen unterstreichen die enorme Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für den Wirtschaftsstandort, sondern auch ihre wirtschaftliche Verfassung: Laut der aktuellen Studie zur Unternehmensvorsorge unter österreichischen KMUs, die im Auftrag der Österreichischen Notariatskammer durchgeführt wurde, bewerten 83 Prozent der befragten Betriebe ihre Lage als gut bis ausgezeichnet. Damit das so bleibt, ist ein Thema zentral, das viele Eigentümer:innen gerne aufschieben oder ganz außer Acht lassen: die betriebliche Nachfolge. Zögerliches oder fehlendes Handeln könne allerdings schwerwiegende Folgen haben, warnt Reinhard Prügl vom Institut für Familienunternehmen an der WU Wien im Gespräch mit Nota Bene (siehe Interview Seite 10). Auf dem Spiel stehen nicht nur der Fortbestand der Firma, sondern oft auch der Familienfrieden – und nicht zuletzt die Zukunft des gesamten Wirtschaftsstandorts. Schließlich sichern KMUs Arbeitsplätze, regionale Wertschöpfung und Innovation.

50.000 ÜBERGABEN BIS 2029

Wie dringlich das Thema ist, zeigt eine Studie der Notariatskammer. Spectra Marktforschung befragte dafür im Frühjahr die Inhaber:innen von 500 KMUs mit bis zu 250 Mitarbeitenden. 47 Prozent planen demnach in den nächsten zehn Jahren eine Übergabe. 49 Prozent haben jedoch noch keine geeignete Nachfolge gefunden – besonders kleinere Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeiter:innen sind betroffen. Laut KMU Forschung Austria steht bis 2029 bei über 50.000 Unternehmen eine Übergabe an, das sind rund 23 Prozent aller Arbeitgeber in Österreich. Den Unternehmer:innen ist bewusst, dass eine Übergabe gründliche Vorbereitung erfordert. 50 Prozent halten eine Planungszeit von 1 bis 5 Jahren für ideal, 33 Prozent sprechen von 6 bis 10 Jahren. Diese Einschätzung teilt auch Reinhard Prügl: „Rechtliche oder steuerliche Fragen lassen sich meist zügig klären, wenn Klarheit über Wünsche und Erwartungen herrscht“, so der Experte. Diese Klarheit zu schaffen, sei jedoch oft ein mühsamer Prozess, der möglichst früh beginnen sollte: „Je weiter die Übergabe entfernt

ist, desto leichter lässt sich reden“. Für eine fundierte Entscheidung müssen laut Prügl alle Optionen auf den Tisch. In Österreich gibt es vor allem drei Nachfolgeszenarien: Übergabe in der Familie, Übernahme durch Mitarbeitende oder Investoren. Die familieninterne Übergabe ist seit den 1990er-Jahren wegen der demografischen Entwicklung rückläufig und betrifft nur noch 50 Prozent der Familienbetriebe. Prügl plädiert daher für eine weitere Option, die in Österreich stärker ins Bewusstsein rücken sollte: die Übernahme durch familienfremde Personen. Die Nachfolge als Alternative zur Gründung sei eine sinnvolle Möglichkeit, Unternehmen und Standorte zu erhalten.

PROFESSIONELLE BERATUNG ALS GRUNDLAGE

Für eine gelungene Übergabe ist professionelle Beratung nötig – darin sind sich Österreichs Unternehmer:innen einig. Ein Drittel der Befragten nennt rechtliche Absicherung als wichtigsten oder zweitwichtigsten Aspekt der Nachfolge – neben frühzeitiger Einbindung des Nachfolgers, schrittweiser Übergabe oder dem „Loslassen-Können“ der älteren Generation. Für 67 Prozent der KMUs sind Steuerberater:innen wichtigste Ansprechpersonen, für 29 Prozent die Notar:innen – ein Anstieg um sieben Prozentpunkte gegenüber 2020. 23 Prozent, vor allem kleinere Betriebe, wenden sich bevorzugt an die Wirtschaftskammer. Erfreulich: 90 Prozent der Unternehmer:innen, die bereits Kontakt mit einer Notarin oder einem Notar hatten, bewerten die Zusammenarbeit positiv. Doch nur ein Drittel kennt das gesamte Leistungsangebot. Noch geringer ist die Bekanntheit digitaler Notariatsdienste: 62 Prozent haben noch nie davon gehört – das Interesse ist jedoch vorhanden. Auch die neue Gesellschaftsform FlexKapG, die rechtliche Vorteile bei externen Übergaben bietet, ist nur 26 Prozent der KMUs bekannt.

BEGLEITUNG DURCH NOTAR:INNEN

Zu den wichtigsten Gesprächsthemen mit Notar:innen zählen steuerliche Aspekte, rechtssichere Abwicklung sowie Unterstützung bei Testamenten und Verträgen. Für knapp die Hälfte ist eine kontinuierliche notarielle Begleitung bei der Übergabe sehr oder äußerst wichtig. Das Notariat ist jedenfalls sehr gut positioniert, um Unternehmen rechtlich durch komplexe Nachfolgeprozesse zu begleiten – online wie analog. Nun gilt es, diese Stärken gezielt zu kommunizieren. ●

„NACHFOLGE BRAUCHT OFFENHEIT“

Interview: Irene Thierjung

Bis 2029 brauchen mehr als 50.000 Unternehmen in Österreich eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger – oft wird das Thema aber auf die lange Bank geschoben.

Nota Bene hat mit Univ.-Prof. Reinhard Prügl, Experte für Familienunternehmen, über gelungene Übergabeprozesse gesprochen.

nota bene: Warum sollten sich Unternehmen frühzeitig mit der Nachfolge beschäftigen?

Reinhard Prügl: Die Regelung der Nachfolge ist ein Prozess, den jede Unternehmergeneration in der jeweiligen Rolle nur einmal durchlebt. Er ist allerdings mit Herausforderungen verbunden und birgt Konfliktpotenzial. In Familienunternehmen wird die Nachfolgefrage oft verdrängt, sie ist der sprichwörtliche Elefant im Raum. Beide Generationen zögern damit, die Übergabe anzusprechen. Dabei gibt es meist ein gemeinsames Ziel: Das Unternehmen erhalten, was auch für den Wirtschaftsstandort von Bedeutung ist, und den Familienfrieden so gut es geht bewahren. Es sollte selbstverständlich werden, offen über die Nachfolge zu reden.

Worin liegt die Bedeutung für den Wirtschaftsstandort?

In Österreich wird die Rolle von Familienunternehmen als Innovationstreiber massiv unterschätzt, die Rede ist praktisch nur von Start-ups. Die sind zwar eine wichtige Säule unternehmerischen Handelns, Familienbetriebe sind aus meiner Sicht aber der größere wirtschaftliche Hebel. Wir wissen aus Studien, dass nachrückende Generationen Innovation großen Stellenwert beimessen und so Arbeitsplätze schaffen und sichern. Start-ups siedeln sich zudem meist in Metropolregionen an, während Familienunternehmen stark im ländlichen Raum verwurzelt sind. Sie sind für wirtschaftliche Vielfalt und flächendeckende Wirtschaftsleistung zentral.

Wie viel Zeit sollte man sinnvollerweise für eine Übergabe einplanen?

Rechtliche oder steuerliche Fragen lassen sich meistens zügig klären, wenn bereits Klarheit herrscht. Diese in Bezug auf die Wünsche und Erwartungen aller

Beteiligten zu erlangen, braucht aber Zeit. Der Prozess beginnt im Idealfall damit, dass jede:r Einzelne die künftige Rolle im Unternehmen für sich definiert. Danach sollten die verschiedenen Generationen ihre Erwartungen untereinander abstimmen – die jüngere ebenso wie die ältere. Nicht zu vernachlässigen ist die Frage, ob und wie die ältere Generation im Betrieb eingebunden bleibt. All das kann schon mal fünf oder gar zehn Jahre dauern. Natürlich gibt es auch Situationen, in denen wegen eines Notfalls schnell entschieden werden muss, grundsätzlich gilt aber: Je weiter die Übergabe entfernt ist, umso leichter lässt sich reden.

Wie kann ein solcher Prozess konkret aussehen?

Es ist wie schon erwähnt sinnvoll, wenn sich alle Beteiligten möglichst ohne Zeitdruck über verschiedene Optionen unterhalten können. Sich frühzeitig mit der Nachfolge zu beschäftigen, heißt aber nicht, dass man jahrelang nichts anderes mehr tut. Man kann zum Beispiel damit starten, sich einmal im Jahr zusammenzusetzen und über die Vorstellungen der einzelnen Beteiligten zu diesem Zeitpunkt zu sprechen.

Wann wäre ein guter Zeitpunkt dafür?

Die Nachfolge sollte spätestens dann ins Blickfeld rücken, wenn die Entscheidung über die Ausbildung der Kinder ansteht, da diese vielfach mit Blick auf das Unternehmen getroffen wird. Wichtig ist, dass bei der Auseinandersetzung mit der Zukunft alle Ausgänge zulässig sind: Niemand sollte in eine Rolle gezwungen werden. Es mag für die Eltern ein harter Brocken sein, wenn das Kind die Firma nicht übernehmen will, muss aber nicht deren Ende bedeuten. Das Kind könnte etwa Eigentümer sein, die operative Führung aber an eine familienexterne Person abgeben.

Das klingt nicht unbedingt einfach.

An Kommunikationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit zu arbeiten, fällt keiner Familie leicht. Wenn dann noch ein Unternehmen mit am Tisch sitzt, wird es noch komplizierter. Manch junger Mensch ist zum Beispiel

„Nachfolge als Alternative zur Gründung sollte stärker ins Bewusstsein rücken“

Univ.-Prof. Reinhard Prügl

eifersüchtig auf die Firma, weil sie die Eltern zeitlich so beansprucht. Es kann sinnvoll sein, das Thema Übergabe mithilfe eines externen Moderators anzugehen. Ein neutraler Dritter erleichtert den Dialog.

Welche Gefahren drohen, wenn man die Regelung der Nachfolge „verschläft“?

Beschäftigt sich die ältere Generation zu spät damit oder klammert sich an die Führung, kann das Unternehmen vielleicht nicht gehalten werden und ist im schlimmsten Fall auch für Käufer nicht mehr attraktiv. Unter Zeitdruck gefällte und schlecht durchdachte Entscheidungen, die von einzelnen Familienmitgliedern als unfair empfunden werden, schüren mitunter Konflikte, die über Generationen andauern.

Welche Übergabeszenarien dominieren in Österreich?

Hierzulande gibt es vor allem drei Modelle: die Übergabe in der Familie, die Übernahme durch Mitarbeitende und der Verkauf an Externe. Das können u. a. strategische Käufer sein, die eine bestimmte Technologiekompetenz erwerben wollen, oder Finanzinvestoren, die das Unternehmen skalieren und später verkaufen wollen. Häufig sehen wir auch „Buy and build“-Ansätze: Dabei werden innerhalb einer Branche viele kleinere Unternehmen aufgekauft und zu einem großen Ganzen geschmiedet. Diese Strategie geht jedoch auf Kosten der unternehmerischen Vielfalt und wirtschaftlichen Reaktionsfähigkeit in Krisenzeiten. Was Unternehmer in Österreich noch viel zu wenig auf dem Schirm haben, sind Übernahmen durch familienexterne Einzelpersonen.

Was ist damit gemeint?

Seit den 90er Jahren sind Übergaben innerhalb der Familie rückläufig, derzeit machen sie 50 Prozent der Übernahmen von Familienunternehmen aus. Dadurch ergeben sich Chancen für Persönlichkeiten, die nicht aus einer Unternehmerfamilie stammen, aber Lust auf Unternehmertum haben. Das können Fachleute sein, die in ihrer bisherigen Karriere Expertise erworben haben und diese in einen eigenen Betrieb einbringen wollen, oder frühere Start-up-Gründer, die verkauft haben und in einem nächsten Schritt ein bestehendes Unternehmen weiterentwickeln möchten. Nachfolge als Alternative zum Gründen sollte stärker ins Bewusstsein rücken. Ansonsten klafft angesichts der demografischen Entwicklung irgendwann eine große Lücke in Sachen Nachfolge.

Gibt es Branchen, in denen in den kommenden Jahren besonders viele Übergaben anstehen?

Es gibt natürlich mehr Übergaben in Bereichen mit vielen Familienbetrieben, vor allem im Tourismus. Grundsätzlich ist aber jede Branche betroffen. Insgesamt suchen laut einer Studie der KMU Forschung Austria mehr als 50.000 Betriebe in Österreich bis 2029 eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger.

Wie können Notar:innen sie dabei unterstützen?



Laut Studien zählen Notarinnen und Notare zu den wichtigsten Ansprechpartnern in Sachen Übergabe und Nachfolge – neben Steuerberater:innen, der Wirtschaftskammer und auf Familienunternehmen spezialisierten Beratungsfirmen. Sie können das Bewusstsein für die Bedeutung von Familienunternehmen und gelungenen Nachfolgeprozessen schärfen und ihre Klient:innen über familienexterne Optionen informieren. Eine gute Beziehung zu diesen ermöglicht, aktiv nach der Zukunft des Unternehmens zu fragen und Unterstützung anzubieten.

Was wünschen Sie sich von Politik und Gesellschaft?

Im Start-up-Bereich hat Österreich in den vergangenen 20 Jahren viel erreicht, es wurden Bewusstsein, Institutionen und Förderungen geschaffen. Einen ähnlichen Prozess wünsche ich mir von der Politik beim Thema Nachfolge. In der Öffentlichkeit gilt es das Vorurteil zu überwinden, Nachfolgerinnen und Nachfolger würden sich ins gemachte Nest setzen. Nachfolge ist eine Aufgabe mit großer Verantwortung – und Österreichs Wirtschaft braucht Leute, die diese Verantwortung übernehmen. ●

ZUR PERSON



Univ.-Prof. Reinhard Prügl ist Vorstand des Instituts für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) sowie Mitbegründer des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF). ●