

Unternehmensnachfolge

Reinhard Prügl, Leiter des Instituts für Familienunternehmen an der WU Wien, erklärt, warum es unbedingt eine eigene Taskforce Nachfolge braucht.



Externe Übernehmer dringend gesucht

Es braucht neue Strategien und Ideen: Ein Gespräch mit Reinhard Prügl von der Taskforce Nachfolge.

Seite 2

Noch ein Jahr Zeit, um erfolgreich zu übergeben

Gernot und Claudia Leitner suchen eine Nachfolge für das Restaurant „Kraut und Rüben“ in Bad Hofgastein.

Seite 4

Eine Branche, die bessere Zeiten kennt

Gerhard Kobinger, Vizepräsident der Apothekerkammer, will in Pension gehen. Eine Rückschau.

Seite 6

Diese Serie wird unterstützt von



Experten rund um den WU-Professor Reinhard Prügl arbeiten nun zwei Jahre intensiv am Thema Übergabe.

SN/LUIZA PUIU

„Es ist höchste Zeit zu handeln“

23 Prozent aller Arbeitgeberbetriebe stehen bis 2029 zur Übergabe an, nur mehr jeder zweite Familienbetrieb wird innerhalb der Familie übergeben. Die Taskforce Nachfolge will das brisante Thema präsenter machen.

DANIELA MÜLLER

Laut KMU-Forschung und WKO erwarten Experten bis 2029 rund 51.000 Betriebe, die eine Nachfolge suchen. Das sind 23 Prozent aller Arbeitgeberbetriebe mit knapp 692.000 betroffenen Jobs. Seit Jahresbeginn gibt es die Nachfolge-Taskforce, ins Leben gerufen vom Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus (BMWET) mit der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) und der Jungen Wirtschaft (JW), Vorsitzender ist Reinhard Prügl vom Institut für Familienunternehmen an der WU Wien.

SN: Taskforce klingt nach Eile. Haben wir es eilig bei diesem Thema, Herr Prügl?

Reinhard Prügl: Ja, es ist Zeit zu handeln. Die Taskforce ist im Dezember 2025 gegründet worden, für zunächst zwei Jahre treffen sich zu diesem Thema regelmäßig zehn Personen zum Austausch, aus der Rechtswissenschaft, der Volks- und Betriebswirtschaft, der Psychologie und natürlich aus der unternehmerischen Praxis.

SN: Was hat man zu wenig im Blick?

Wir haben Daten von der KMU-Forschung Austria, wonach die Zahl der familieninternen Übernahmen stark rückläufig ist. 1996 erfolgten noch 75 Prozent aller Übergaben innerhalb der Familie, jetzt liegen wir bei 50 Prozent. Das zeigt auch, dass die familienexterne Nachfolge massiv an Bedeutung gewinnt. Und genau diese Gemengelage wollen wir uns anschauen.

SN: Welchen Erkenntnisgewinn erhoffen Sie sich?

Wir tauschen uns beim nächsten Treffen mit familienexternen Nachfolgern aus, um das Thema zu dis-

kutieren, um Maßnahmen abzuleiten für die Politik, damit die Rahmenbedingungen sowohl für familieninterne als auch für familienexterne Nachfolgen verbessert werden können. Wir wollen in der Taskforce auch eigene Pilotprojekte starten.

SN: Von welcher Basis aus startet man?

Es fängt schon dabei an, dass es bis dato wenig Bewusstsein dafür gibt, dass man auch als Familienexterne einen bestehenden Betrieb weiterentwickeln kann. Das ist vor allem bei den kleineren Betriebsgrößen ein Riesenthema. Größere Unternehmen werden meist von Marktbegleitern aufgekauft oder über Mergers-and-Acquisitions-Deals. Kleinere Betriebsgrößen würden sich für externe Übernehmer als Alternative zu Start-ups anbieten, für Persönlichkeiten, die in ihrer Karriere schon einen Schritt weiter sind und über eine gewisse Eigenkapitalbasis verfügen. Doch für externe Personen ist es schwer, herauszufinden, in welchen Betrieben es keine internen Nachfolger gibt. Und dann gibt es noch das Thema der Finanzierung.

SN: Warum ist der Markt der Betriebsnachfolgen eher intransparent?

Weil es brisant ist. Wenn ich als Familienunternehmer nach außen kommuniziere, nicht zu wissen, wie es mit dem Unternehmen weitergeht, wird als Erstes die Bank aufmerksam, dann die Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen, die sich vermutlich anderweitig orientieren werden. Die Herausforderung ist, so zu kommunizieren, dass Übergeber und potenzielle Übernehmer zusammenfinden und trotzdem alles in einem für den Betrieb sicheren Rahmen bleibt.

SN: Auf der anderen Seite stehen viele Unternehmensberater bereit, um Übergabeprozesse zu moderieren, die jedoch Vorbehalte seitens der Betriebe spüren.

Das ist ein wirklich großer Hemmschuh, weil sich nicht alle Unternehmerfamilien in die innersten Angelegenheiten hineinschauen lassen wollen. Jede Familie verhält sich doch anders, wenn Besuch da ist, nicht? Daher: Eine familienexterne Begleitung in einem solch herausfordernden Prozess ist extrem wertvoll.

SN: Wofür genau?

In einem solchen Prozess ist die Familie disziplinierter im Umgang miteinander. Der zweite wichtige Punkt ist, dass der Prozess nicht stehen bleibt. Man kommt zwangsläufig an heikle Punkte, und hier besteht ohne Begleitung die Gefahr, das auf die lange Bank zu schieben. Konflikte in einer so wesentlichen Sache sind ja auch positiv zu sehen, sie haben ja etwas Klärendes. Begleiter achten darauf, dass sich Konflikte nicht allzu sehr auf die Beziehungsebene durchschlagen, sondern dass der Prozess Schritt für Schritt in Richtung Klarheit für alle Beteiligten geht.

SN: Wann sollte dieser Prozess gestartet werden?

Ich sage gern im Scherz, dass es nur drei wirklich gute Zeitpunkte dafür gibt. Der erste ist jetzt, der zweite ist jetzt und der dritte ist jetzt. Denn: Die Intensität ist unterschiedlich im Zeitverlauf, aber das Thema muss frühzeitig angepackt werden. Zieht sich der Prozess in die Länge, werden auch Investitionen hintangestellt und es entwickelt sich ein Investitionsstau, bis letztlich der Unternehmenswert sinkt. Auch für Familienmitglieder wird es zuneh-

mend unattraktiver, ein solches Unternehmen weiterzuführen.

SN: Die nächste Generation ist meist gut und global ausgebildet. Haben Sie den Eindruck, dass dieses Potenzial im Familienunternehmen genügend ausgeschöpft wird?

Bei manchen ja, bei manchen nicht. Oft ist die ältere Generation auch recht stur, wenn die Jungen mit Vorschlägen kommen. Was Eltern oft unterschätzen, ist die Tatsache, dass sie sich auch ein Stück weit bei den Kindern bewerben müssen. Die Überbergeneration muss vielmehr das Unternehmen attraktiv machen und offen sein, die Jungen in Rollen, die für sie passen, einzubinden, und ihnen einen gewissen Freiraum zum Mitgestalten zu geben. Die junge, im Ausland ausgebildete Generation bringt ja auch ganz neue Netzwerke mit.

SN: Wenn wir über Familienunternehmen reden: Was übersehen wir da gern?

Die Innovationskraft von Familienunternehmen. Es gibt eine Metastudie, die 108 Studien zusammengefasst und ausgewertet hat. Man sieht, dass Familienunternehmen mit weniger Innovationsinput mehr Innovationsoutput erreichen als Nichtfamilienunternehmen. Spannend ist auch, dass die Innovationskraft stärker ist, wenn der CEO aus der Familie kommt. Das wurde bislang immer andersherum vermutet. Die dritte Erkenntnis war folgende: Wird das Unternehmen vom Gründer geführt, wird zwar mehr in Innovation investiert, aber die Input-Output-Relation ist schlechter.

SN: Wie das?

Als Familienunternehmen habe ich irrsinnig viel über die Generationen

aufgebautes Wissen in der Organisation. Ein aktuelles Paper zeigt, dass die Familienunternehmen stärker auf altes Wissen zurückgreifen und dieses reaktivieren können, weil es wieder in die Zeit passt. Was Studien noch zeigen, ist, dass Familienunternehmen oft einen großen Wachstumsschub erst in einer späteren Generation haben, wenn sich erst die Nachfolger um Internationalisierung bemühen und damit neue Arbeitsplätze schaffen. Wissen Sie, wie viele Arbeitsplätze in den letzten zehn Jahren von Start-ups gegründet wurden und wie viele Menschen bei Familienunternehmen arbeiten?

SN: Bei den Start-ups wahrscheinlich nicht so viele, in Familienunternehmen vielleicht zwei Drittel?

30.000 in Start-ups, das ist jetzt nicht nichts. Aber zwei Drittel aller Menschen, oder rund 1,8 Millionen, arbeiten in Familienunternehmen. Start-ups sind auch wichtig, aber um die Familienunternehmen müssen wir uns jetzt aktiv bemühen, um deren Innovationskraft für unsere österreichische und europäische Wirtschaft zu erhalten.

Neue Strategien

Die Innovationskraft von Familienbetrieben werde unterschätzt, sagt der WU-Professor Reinhard Prügl, im politischen Diskurs gebe es die Kategorie „Familienunternehmen“ nicht einmal. Um nicht noch weiter an wirtschaftlichem Boden zu verlieren, brauche Europa eine umfassende politische Strategie für das Nachfolgethema, um die Innovationskraft und Resilienz des Wirtschaftsstandortes nicht zu gefährden.