

Regine Prassl ist schon seit sechs Uhr früh auf den Beinen, um die Blumen und Pflanzen, die großen Gestecke zu arrangieren. Ihr Mann Peter bringt gerade ein zwei Meter hohes exotisches Geschöpf, das es in keinem Supermarkt gibt, zu einer Kundschaft. „Wir liefern nicht erst seit Corona, weil unsere Kunden sehr spezielle Ansprüche haben“, sagt Regine Prassl. Gerade das weckt aber ihre Kreativität. „Man lernt hier im Ersten sehr interessante Menschen kennen“, sagt die Unternehmerin, und man hört heraus, dass sie nicht ganz versteht, warum andere Menschen das nicht neugierig macht.

Seit Anfang 2020 versuchen die Prassls nämlich, einen Nachfolger für ihr Geschäft in der Singerstraße zu finden, doch es klappt einfach nicht. Ein paar der Interessenten wollten die Blumen gegen Kaffee und Kuchen austauschen, was aber in den denkmalgeschützten Räumen nicht geht. Andere schreckte die Miete ab. „Viele Junge trauen sich über diese Kosten nicht mehr drüber“, sagt Prassl. Sie zieht eine Mappe mit Fotos hervor, die zeigen, in welchem Zustand das Geschäft war, als sie es übernommen hatten: „Wir haben sehr viel investiert und wir hätten gern, dass uns das abgelöst wird.“

Die Prassls sind nicht die einzigen Unternehmer, die sich gerade in dieser Situation befinden. Nur ein paar Straßen weiter suchen zwei weitere Blumenfachgeschäfte nach Nachfolgern. Österreichweit sind es Zehntausende Unternehmen, die in den kommenden Jahren in neue Hände gelegt werden sollen. Dass sich gerade jetzt die geburtenstarken Jahrgänge aus dem aktiven Arbeitsleben verabschieden, macht auch vor Unternehmen nicht halt. Aber einfach ist die Sache nicht.

KEINE FAMILIENANGELEGENHEIT. „Seit rund 15 Jahren liegt die Zahl der jährlichen Betriebsübernahmen zwischen 6.500 und 7.000 Unternehmen, aber heuer werden es sicher mehr werden“, sagt Albert Walter Huber, der mit seinem Unternehmen Camelot Consulting Eigentümer bei Firmenübergaben berät. Wie einiges andere habe die Pandemie auch Übergaben verzögert, viele Unternehmer wollten lieber abwarten, wie sich die Lage entwickelt. „Bei möglichen Interessenten war es vielleicht auch so“,



WER KOMMT NACH?

Tausende Unternehmer suchen in den kommenden Jahren nach NACHFOLGERN, die fortführen, was sie aufgebaut haben. Einfach ist das nicht, obwohl es dafür neue Finanzierungsmöglichkeiten gibt.

VON MARTINA BACHLER



„Die Investition schreckt Junge ab“

REGINE PRASSL, 58, und ihr Mann Peter suchen Nachfolger für ihr Blumenfachgeschäft im ersten Wiener Gemeindebezirk.

➔ **NACH 50 JAHREN ALS** Florist ist Peter Prassl bereit für die Pension. Die Pandemie hat das Geschäft mit Blumen nicht einfacher gemacht, nach wie vor fehlen die Aufträge von großen Veranstaltungen, von Wiener Hotels. Nach Jahrzehnten auf der Mariahilfer Straße haben die Prassls vor zwölf Jahren im ersten Bezirk eröffnet - und viel in die Ausstattung ihres Luxusgeschäfts investiert. Einen Teil davon hätten sie gerne abgelöst, um sich in den Ruhestand zu verabschieden. Doch die Suche nach Nachfolgern erweist sich als schwierig: Die Miete sei für die zentrale Lage verhältnismäßig leistbar, aber nur, weil sie ohne Mitarbeiter auskommen, sagt Regine Prassl. Dass das Haus unter Denkmalschutz steht, macht etwa die gastronomische Nutzung faktisch unmöglich. Und Floristen, die auf ihrem Niveau arbeiten möchten, haben sich bisher auch nicht gefunden, obwohl sie über sämtliche Kanäle - auch über ihre schönen Schaufenster - suchen. „Vielleicht ändert sich die Lage mit dem Wirtschaftsaufschwung“, hofft Regine Prassl. Sie beobachtet aber, dass sich viele kleinere Geschäfte in der Innenstadt schwer damit tun, Nachfolger zu finden.

FOTOS: MICHAEL RAUSCH-SCHÖTT, SABINE KLIMPT



„Wer hat einfach so 320.000 Euro übrig, um einen Kredit von 1,5 Millionen für eine Übernahme zu bekommen?“

BORIS PELIKAN
RAIFFEISEN CONTINUUM

hofft Regine Prassl darauf, dass jetzt, im Wirtschaftsaufschwung, wieder mehr Bewegung in die Sache kommt.

Laut der KMU Forschung, die sich auf Analysen zu kleinen und mittleren Unternehmen spezialisiert hat, fallen im Zeitraum 2018 bis 2027 rund 41.700 Unternehmensübergaben an. Über ein Viertel der heimischen KMU wechseln bis 2027 also ihre Besitzer, wobei es um über 400.000 Arbeitsplätze geht. Die Zahlen stammen aus 2018, die neueste Studie dazu ist noch nicht abgeschlossen, aber aufgrund der Pensionswelle ist eher damit zu rechnen, dass die Zahl möglicher Übergaben zunimmt, während die Zahl derjenigen, die sie übernehmen könnten, abnehmen wird. Volkswirtschaftlich ist das von Bedeutung, weil diese Betriebe in vielen Regionen das Rückgrat der heimischen Wirtschaft sind. Viele Unternehmer müssen sich also die Frage stellen: Wie mache ich das?

Bis in die späten 1990er-Jahre war die Antwort darauf relativ banal: Bei drei Viertel der Unternehmen in Österreich übergab eine Generation an die nächste. Aktuell gilt das aber nur noch bei 50 Prozent der Fälle, wobei Töchter heute übrigens gleich oft übernehmen wie Söhne. Wo die Kinder nicht übernehmen wollen oder sollen (auch das kommt vor), bleiben Firmeneigentümern drei andere Möglichkeiten: Sie verkaufen das Unternehmen an Mitarbeiter, an externe Investoren oder Konkurrenten - oder sie sperren es ganz zu. „Aus finanzieller Sicht ist der Verkauf an einen Konkurrenten ▶

► oft am interessantesten“, sagt Huber, der zwischen 50 und 60 Übernahmen pro Jahr betreut und als Sprecher der Übergabe-Consultants in der Wirtschaftskammer auch einen guten Branchenüberblick hat. Kinder bekommen das Unternehmen geschenkt und langjährigen Mitarbeitern würde man einen anderen Preis zumuten, so Huber: „Ist keine Lösung innerhalb der Familie möglich, ist letztere die Variante, die Firmengründer bevorzugen, weil sie für Sicherheit bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern sorgt.“

Dennoch ist es nach wie vor eher selten, dass Mitarbeiter diesen Schritt machen. Manche trauen es sich nicht zu, wirklich die Gesamtverantwortung zu übernehmen. Andere schrecken vor den finanziellen Anforderungen zurück: Selbst wenn Gründer nicht zum vollen Unternehmenswert verkaufen wollen, sind oft hohe Kredite nötig und somit Eigenkapital. „Aber wer hat die 320.000 Euro auf der Seite, die er braucht, um 1,5 Millionen Euro für eine Übernahme aufzubringen?“, fragt Boris Pelikan. Seit März 2020 leitet er Raiffeisen Continuum, ein Tochterunternehmen von Raiffeisen, das genau in solchen Fällen als Financier einspringen will.

Bisher gibt es solche Lösungen Sektor-intern von der Raiffeisenbank Oberösterreich, die bei der RBI angesiedelte Continuum soll das breitflächiger ausrollen. Raiffeisen schätzt, dass in den kommenden zehn Jahren bei 15.000 seiner Firmenkunden die Übergabe ansteht. „Daraus ergibt sich ganz automatisch ein großes Interesse daran, dass Unternehmenskunden erfolgreich übergeben werden“, so Pelikan. Über das Bankennetzwerk, aber auch über Steuerberater und Notare knüpft Pelikan nun Kontakte zwischen Unternehmern, die übergeben wollen, und potenziellen Übernehmern und Investoren. 420 Fälle hat er in diesem Jahr bereits betreut. Konkret geht es darum, dass Raiffeisen Continuum am Anfang mit einsteigt, dem eigentlichen Nachfolger aber die Option gibt, diese Anteile später abzukaufen. Somit ist Eigenkapital vorhanden und Kredite können aufgenommen werden.

Herbert Wagner, zum Beispiel, hat diese Konstruktion dabei geholfen, sein Unternehmen zu verkaufen. Über 20 Jahre hat der ehemalige Kriminalbeamte, den man aufgrund einer Verletzung mit 36 pensioniert hatte, seine Sicherheitsdienstfirma im Burgenland aufgebaut.



„Die Übergabe soll gut geplant sein“

BARBARA ISACK-HELLER, 56, hat SKS Elektroanlagenbau vor zwölf Jahren übernommen. Jetzt sucht sie Nachfolger.

→ **SIE HAT IN PARIS UND** Oxford studiert, im Export gearbeitet, eine Agentur gegründet und wieder verkauft, hat Unternehmen saniert und sich dann gedacht: „Ich will auch mein eigenes führen.“ Über die Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer stieß Barbara Isack-Heller 2009 auf SKS Elektroanlagenbau in Fohnsdorf, nahm einen Kredit auf und übernahm das Unternehmen als Quereinsteigerin. Sie hat den Umsatz vervierfacht und die Zahl von 35 Mitarbeitern halten können. Das Unternehmen hat sich also gut entwickelt. „Jetzt ist es an der Zeit, einen Nachfolger zu suchen“, sagt die 56-Jährige. Sie ist davon überzeugt, dass es gut für das Unternehmen und die Mitarbeiter ist, offen damit umzugehen und früh zu starten. Erste Gespräche gab es bereits, gepasst hat es noch nicht. „Ich bin es auch meinen Mitarbeitern schuldig, dass die Übergabe gut läuft“, so die Unternehmerin. Wer aus der Branche kommt und sich bei Schaltanlagen und in der Energieverteilung auskennt, sei wahrscheinlich im Vorteil, denn die Konkurrenz ist groß. Sie wolle lieber Platz machen, bevor sie „zur grauen Eminenz“ wird – und ist bereit für den nächsten Schritt.

Mit rund 80 fixen und bis zu 350 freien Mitarbeitern hat er bei großen wie kleinen Veranstaltungen und Festivals für die Sicherheit gesorgt. Als klar war, dass seine Kinder doch nicht in dieses Geschäft einsteigen würden, war dann doch irgendwann die Frage nach einem Nachfolger da und auch gleich eine Anfrage. „Seit Oktober ist mein Baby nicht mehr mein Baby“, sagt Wagner. Gemeinsam mit seiner Sekretärin bietet er nun selbstständig Beratungsleistungen an. Auch hat er noch einen Laptop, über den er für Fragen aus seiner ehemaligen Firma erreichbar ist. „Es ist sehr schwer, loszulassen, vor allem, weil man sich für die Mitarbeiter so verantwortlich fühlt“, sagt Wagner.

EMOTIONALE ANGELEGENHEIT. Dass Eigentümer und Nachfolger so schnell und gut zusammenfinden, ist dabei eher die Ausnahme als die Regel. Die ►

► Experten raten dazu, Übergaben früh zu planen und die Nachfolge gut zu regeln, aber wo es um persönliche „Babys“, um Lebensprojekte geht, fällt das Geplante Unternehmern mitunter schwer.

Barbara Isack-Heller hat es damit nicht eilig, aber sie weiß: Sie ist bereit für den nächsten Lebensabschnitt und würde ihr Unternehmen gerne verkaufen. Vor zwölf Jahren hat sie SKS Elektroanlagenbau im Murtal als Quereinsteigerin übernommen, jetzt will sie die Übergabe ihrerseits gut vorbereiten. Erste Gespräche gab es bereits, noch hat sie aber niemand davon überzeugt, dass er das Unternehmen wirklich gut führen könnte: „Das bin ich meinen Mitarbeitern schuldig“, sagt die 56-Jährige, „und ich habe keine Lust darauf, die graue Eminenz mit grauem Star zu werden.“ Tatsächlich gibt es immer wieder auch 80-Jährige, die

nicht loslassen können, damit aber auch die Zukunft ihres Geschäfts gefährden. „In zahlreichen Unternehmen ist leider erschreckend wenig vorgesorgt, weder für eine gut geplante Übergabe noch für den Fall, dass einem Eigentümer etwas zustößt“, beobachtet Boris Pelikan. Oft fehlen die einfachsten Vollmachten, oft auch die Offenheit, sich mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen, weil es dabei sehr emotional werden kann.

Das hat auch Richard Haymerle schon erlebt. Seit Mai dieses Jahres ist der 30-Jährige gemeinsam mit einem Partner auf der Suche nach einem mittelständigen Unternehmen, bevorzugt im B2B-Bereich, das sie übernehmen könnten. Neben Unternehmensbörsen und Brokern haben sie auch mit Recherche und schlichten Anfragen versucht, mit Unternehmern in Kontakt zu kommen, die

potenziell vor der Übergabe stehen. „Es ist ein sehr schwieriges Thema, bei dem man sehr viel Vertrauen aufbauen muss“, so der Neunternehmer. Dabei ist seine Motivation dafür, diesen Weg zu gehen, um selbst Unternehmer zu werden, relativ klar: Anders als bei einem Start-up würden sie nicht bei null anfangen, das Produkt und auch die Zielgruppe wären bereits klar, das Risiko, zu scheitern, also überschaubar. „Dennoch hätten wir die Möglichkeit, etwas, das schon existiert, in die Zukunft zu führen“, sagt Haymerle. Kaufen, restrukturieren und verkaufen ist ihre Sache nicht, sie suchen etwas Längerfristiges.

Für die Familie Prassl ist das dennoch kein Trost: Ihr Blumengeschäft passt nicht zu Haymerles Vorstellungen und er wahrscheinlich auch nicht zu ihren. Noch müssen also beide weitersuchen. **T**



„Es fällt schwer, sein Baby aufzugeben“

HERBERT WAGNER, 58, hat vor wenigen Wochen sein Sicherheitsunternehmen an seinen Nachfolger übergeben.

➔ **21 JAHRE** hat Herbert Wagner, den im Burgenland jeder nur „Henk“ nennt, sein Unternehmen aufgebaut. Der ehemalige Kriminalbeamte wurde nach einem schweren Unfall mit 36 pensioniert, machte sich aber selbstständig. Zuletzt hatte er 80 fixe und bis zu 350 freie Mitarbeiter, um bei großen Veranstaltungen wie dem Donauinselfest für die Sicherheit zu sorgen. Eigentlich war auch die Nachfolge schon geregelt: Sein Sohn hatte fix vor, ihm nachzufolgen. Dann wurde er allerdings Arzt und Herbert Wagner musste sich wieder etwas einfallen lassen. Nach zwei Jahrzehnten, in denen er regelmäßig 15 Stunden am Tag arbeitete, wollte er auch ein bisschen zurückstecken. Um zu wissen, was sein Unternehmen „so rein theoretisch“ wert sein könnte, ließ er es professionell bewerten. Dann ging es relativ schnell. Binnen weniger Monate war ein Nachfolger gefunden, der die Finanzierung aufstellen konnte. Im September arbeitete Wagner noch mit dem neuen Geschäftsführer mit, seit Oktober ist er nur noch für Fragen erreichbar: „Es war die Hölle, das vor den Mitarbeitern geheim zu halten, aber ich hab dann mein Bestes getan, um einen guten Übergang zu finden.“