

GENERATIONEN-WECHSEL MEISTERN

FOLLOW ME STEIERMARK

Die Servicestelle Betriebsnachfolge Steiermark der WKO Steiermark unterstützt Übergeber:innen und Nachfolger:innen aktiv beim Generationenwechsel. Follow me ist eine Gemeinschaftsinitiative der WKO Steiermark und des Wirtschaftsressorts des Landes. Begleitet wird die Initiative durch namhafte Partner:innen: Steiermärkische Sparkasse, Kammer der Steuerberater:innen und Wirtschaftsprüfer:innen, Fachgruppe der Ingenieurbüros, Notariatskammer für Steiermark.

wko.at/stmk/followme

Unternehmensnachfolge ist ein Schlüsselfaktor für die steirische Wirtschaft. Im großen Round-Table-Gespräch diskutieren Expert:innen des Follow-me-Netzwerkes über die Chancen und Herausforderungen beim Generationenwechsel.

INTERVIEW: LISSI STOIMAIER, FOTOS: THOMAS LUEF, SHUTTERSTOCK



TEILNEHMER:INNEN

(von links nach rechts)

Dagmar Gruber, Notarpartnerin
Notariat Handl

Markus Reiter, Referatsleiter
Gründung und Nachfolge

Petra Brandweiner-Schrott,
Obfrau der Fachgruppe
Ingenieurbüros Wirtschaftskammer
Steiermark, Obmann-Stv.ⁱⁿ des
Fachverbandes Ingenieurbüros der
Wirtschaftskammer Österreich

Klaus Gaedke, Präsident
KSW Steiermark – Kammer
der Steuerberater:innen und
Wirtschaftsprüfer:innen

Dieter Kinzer, Präsident
Notariatskammer Steiermark

Katrin Kuss, Koordination Follow
me Steiermark

Oliver Kröpfl, Vorstandsmitglied
Steiermärkische Sparkasse



„Erfolgreiche
Nachfolgen
schaffen und
sichern
Arbeitsplätze.“

KATRIN KUSS
Koordination
Follow me Steiermark

BUSINESS MONAT:
**Betriebsnachfolge ist nicht
nur ein wichtiges Thema für
die steirische Wirtschaft im
Allgemeinen, sondern auch
für die Unternehmen im
Einzelnen. Frau Kuss, wie
sieht die aktuelle Lage aus?**

Katrin Kuss: Das Thema
Nachfolge wird zunehmend
bedeutender. Seit 2018 haben
in der Steiermark über 5.000
Unternehmen den Eigentümer
gewechselt, österreichweit
sind es über 40.000. Allein im
Vorjahr gab es österreichweit
7.427 Übernahmen, davon 985
in der Steiermark – das sind
Rekordwerte! Die wichtigsten
Sektoren sind Gewerbe und
Handwerk, Tourismus und
Handel.

**Finden die meisten
Betriebsnachfolgen
familienintern statt?**

Katrin Kuss: Nur noch knapp
die Hälfte der Unternehmen
wird familienintern weiterge-
geben. Die externe Nachfolge
gewinnt daher immer mehr
an Bedeutung, denn erfolgrei-
che Nachfolgen schaffen und
sichern Arbeitsplätze – schätz-
ungsweise 80.000 Arbeits-
plätze allein in der Steiermark
und über 600.000 österreich-
weit bis 2029. Die Initiative
Follow me unterstützt diesen
Übergang mit umfangreichen
Beratungsleistungen und viel-
fältigen Informationsangeboten
unseres interdisziplinären Part-
nernetzwerks – in einzigartiges
One-Stop-Shop-Netzwerk, das
unvergleichlich ist.

**Jede Nachfolge bringt auch
Herausforderungen. Herr
Kröpfl, wie begegnet die
Steiermärkische Sparkasse
diesen Hürden?**

Oliver Kröpfl: Die größ-
te Herausforderung ist oft,
dass die Nachfolgeplanung
zu spät beginnt, vor allem in
Familienunternehmen. Viele
Unternehmer:innen, selbst
jenseits der 60, sind noch ak-
tiv und denken nicht rechtzei-
tig an die Übergabe. Das ist ein
sensibles Thema, und wir als
Hausbank bringen es behut-
sam ins Gespräch. Wenn man
früh über Nachfolge spricht,
hat man mehr Zeit, Lösungen
zu finden und die Übergabe zu
gestalten. Ich empfehle, fünf
Jahre vorher zu starten. Es
klingt lange, ist aber wichtig –
viele Unternehmer:innen sind
überrascht, wie viel Zeit dieser
Prozess letztlich beansprucht.

Klaus Gaedke: Das kann
ich nur bestätigen. Ein wei-
terer Knackpunkt ist oftmals
die Preisfindung. Der Überge-
ber wünscht sich einen hohen



„Die Erwar-
tungen beider
Generationen
müssen klar
auf den Tisch.“

OLIVER KRÖPFL
Vorstandsmitglied
Steiermärkische Sparkasse

Preis, während der Überneh-
mer möglichst wenig zahlen
möchte. Für die Übergeben-
den hat das Unternehmen oft
auch einen emotionalen Wert,
der nicht immer objektiv zu
bemessen ist. Der Unterneh-
menswert und der tatsächliche
Kaufpreis sind zwei ver-
schiedene Dinge, und oft sind
sich die Parteien nicht einig.

**Wie schafft man es,
einen fairen Kaufpreis zu
ermitteln?**

Klaus Gaedke: Man muss
mit offenen Karten spielen.
Der Idealzustand wäre, wenn
beide Parteien sich darauf ein-
igen, eine objektivierte Un-
ternehmensbewertung durch-
zuführen. So legt man die
Grundlage für faire Verhand-
lungen.

**Sind die steuerlichen
Aspekte bei familieninternen
und externen Nachfolgen
gleich?**

Klaus Gaedke: Die steuer-
lichen Aspekte in der famili-
eninternen Übergabe sind an-
ders gelagert als bei externen
Übernahmen. Das hat alleine
schon damit zu tun, dass viele
familieninterne Übergaben
unentgeltlich geschehen. Jede
Übergabe muss daher indivi-
duell betrachtet werden.

**Herr Kinzer, wie sieht es mit
der rechtlichen Vorsorge
aus?**

Dieter Kinzer: Viele Un-
ternehmer denken: „Mir
passiert nichts“, und unter-
schätzen die Dringlichkeit
von Vorsorgemaßnahmen.
Eine fehlende Vorsorgevoll-
macht oder letztwillige Ver-
fügung kann zu großen Prob-
lemen führen, sollte der oder
die Unternehmensinhaber:in

kurzfristig ausfallen. Häufig
ist auch die Verfügung über
Bankkonten nicht geregelt. Ein
Unternehmen kann schnell in
Schwierigkeiten geraten, wenn
keine andere Person darauf
Zugriff hat.

Oliver Kröpfl: Das se-
hen wir leider zu oft.
Unternehmer:innen wissen
zwar um die Notwendigkeit,
aber das Thema wird oft ver-
drängt. Das Thema ist sensi-
bel, aber wichtig, und es ist
entscheidend, sich frühzeitig
abzusichern.

**Ist das Bewusstsein für
das Thema Vorsorge im
Unternehmertum groß?**

Dagmar Gruber: Da ist noch
viel Luft nach oben. Die Un-
ternehmensstruktur spielt hier
eine Rolle: Größere Unterneh-
men sind in solchen Angelegen-
heiten meist besser aufgestellt.
Je kleiner das Unternehmen
und je stärker es vom Unter-
nehmer selbst abhängt, desto
schwieriger wird es oft.

**Eine Absicherung in puncto
Vorsorge ist wichtig,
aber auch hinsichtlich
der Investitionen in
Betriebsanlagen zahlt sich
ein Vorausdenken aus.**

Petra Brandweiner-Schrott:
Besonders bei maschinenin-
tensiven Betrieben ist die Be-
triebsanlagengenehmigung
ein kritischer Punkt. Denn
bei einer Übernahme kommt
es meist auch zu einer gewer-
bebehördlichen Kontrolle von
gesetzlich prüfpflichtigen An-
lagen. Der Übernehmer/die
Übernehmerin sollte sich da-
her Maschinenlisten und An-
lagenbücher genau ansehen.
Denn nicht regelmäßig gewar-
tete Anlagen oder veraltete
Maschinen können Probleme



„Rechtlich
einwandfreie
Verträge sind
essenziell. Dies
schafft Sicher-
heit für beide
Seiten.“

KLAUS GAEDKE
Präsident
KSW Steiermark

machen. So können gesetzli-
che Anforderungen etwa bei
Lärmmissionen einem Be-
trieb Steine in den Weg legen.
Regelmäßige Prüfungen und
Wartungen schützen vor teu-
ren Investitionen und sichern
den Betrieb langfristig ab.

**Stichwort „technische Due
Diligence“. Was ist damit ge-
meint?**

Petra Brandweiner-Schrott:
Due Diligence bezeichnet die
genaue Prüfung und Analy-
se eines Unternehmens, ins-
besondere hinsichtlich der
wirtschaftlichen, rechtlichen,
steuerlichen und finanziellen
Verhältnisse. Die technische
Due Diligence befasst sich im
Rahmen der Due Diligence
mit den technischen Aspek-
ten des potenziellen Kaufob-
jektes – insbesondere von An-
lagen und Immobilien. »



„Regelmäßige Überprüfungen helfen, den Betrieb zukunftssicher zu übergeben.“

PETRA BRANDWEINER-SCHROTT
Obfrau Fachgruppe der Ingenieurbüros Wirtschaftskammer Steiermark

Herr Reiter, welche Herausforderungen gibt es aus gewerberechtl. Sicht für die Nachfolger:innen?

Markus Reiter: Ein häufiges Problem ist die Gewerbeberechtigung. Wir haben Fälle, wo Übernehmer:innen überrascht feststellen, dass ihnen der Befähigungsnachweis fehlt. Auch die Nachfolgerhaftung ist komplex, da es im Unternehmensgesetzbuch und in weiteren Regelungen Vorgaben gibt, die Gläubiger:innen und Vertragspartner:innen schützen sollen. Hier ist es wichtig, mit Expert:innen den Betrieb gründlich zu analysieren und potenzielle Haftungsrisiken zu erkennen und zu minimieren.

Neben der Gewerbeberechtigung, welche Themen kommen Ihnen bei Ihrer Arbeit noch häufig unter?

Markus Reiter: Zwei weitere wichtige Themen bei der Betriebsnachfolge sind Mitarbeiter:innen und Mietrecht. Bestehende Mitarbeiter:innen zu übernehmen, stellt für den/die Nachfolger:in eine große Chance, aber auch eine finanzielle Verantwortung dar. Zweitens ist das Mietrecht relevant, da viele Betriebe – vor allem in Graz – eingemietet sind und die rechtliche Prüfung sorgfältig erfolgen muss, um etwaige Risiken zu minimieren. Es empfiehlt sich, in beiden Bereichen frühzeitig Gespräche zu führen.

Woran scheitert Ihrer Erfahrung nach oft eine geplante Unternehmensnachfolge?

Oliver Kröpfl: Ein häufiger Fehler ist, dass die ältere Generation zwar formal das Unternehmen übergibt, die Verantwortung aber nicht wirklich loslässt. Es fehlt der konsequente Rückzug zugunsten der Jungen, vor allem in der Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden und Banken. Häufig sitzt die neue Generation nur auf dem „Beifahrersitz“ – ein herausforderndes Set-up, das das Unternehmen langfristig schwächen kann.

Klaus Gaedke: Das strukturelle Ungleichgewicht in der Nachfrage ist oftmals eine Herausforderung: Die „Old Economy“ – Handwerksbetriebe oder traditionelle Gewerbe – zieht die junge Generation oft nicht mehr an. Viele junge Menschen wollen in der digitalen Welt tätig sein, wo die Arbeit weniger körperlich ist. Damit geht auch die Preisfindung einher: Unternehmen wollen

oft einen hohen Verkaufspreis, aber die finanziellen Mittel der Nachfolger:innen reichen nicht aus. Für traditionelle Gewerbe brauchen wir daher stärkere steuerliche Anreize und gezielte Förderungen.

Und in puncto Investitionen?

Klaus Gaedke: Ein Betrieb, der in den letzten Jahren wenig investiert hat, weist zwar gute Gewinne aus, doch ohne Investitionen fällt der Wert eines Unternehmens. Investitionen sind für die Nachfolger:innen oft unerlässlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben – wer hier klug handelt, plant die Übergabe langfristig und investiert strategisch.

Petra Brandweiner-Schrott: Da stimme ich zu. Vor allem dann, wenn der Zeitpunkt der Übergabe naht, stehen meist notwendige Investitionen im Raum, um die Unternehmen auf den neuesten Stand zu bringen und behördliche Auflagen zu erfüllen. Eine verantwortungsbewusste:r Unternehmer:in sollte also immer auch an die Nachfolge denken und rechtzeitig investieren.

Dieter Kinzer: Der Investitionsdruck ist oft auch ein Beschleuniger für die Übergabe.

Oliver Kröpfl: Bei der Finanzierung gibt es einen wesentlichen Unterschied zwischen dem Kauf eines Unternehmens und Investitionen innerhalb eines Unternehmens. Beim Unternehmenskauf stellt sich oft die Frage, wie dieser finanziert werden kann. Ein gängiges Missverständnis ist, dass die Finanzierung durch Vermögenswerte im Bereich des zu kaufenden Unternehmens gesichert werden kann. Das



„Die Prüfung der gewerberechtl. Voraussetzungen schützt später vor bösen Überraschungen.“

MARKUS REITER
Referatsleiter
Gründung und Nachfolge



„Rechtzeitige Vorsorge ist wichtig – auch als Absicherung für den Alltag.“

DIETER KINZER
Präsident
Notariatskammer Steiermark

stößt jedoch rechtlich schnell an Grenzen und ist oft nicht möglich. In der Praxis wird so häufig deutlich, dass der/die potenzielle Käufer:in den geforderten Kaufpreis finanziell nicht aufbringen kann.

Sind externe Nachfolgen manchmal einfacher als familieninterne?

Markus Reiter: Eine familieninterne Übergabe ist oft emotional aufgeladen, und nicht selten will die ältere Generation, dass alles beim Alten bleibt, während die Jüngeren neue Ideen einbringen möchten. Man darf aber nicht vergessen: Die Welt hat sich verändert und mit ihr die Anforderungen an ein Unternehmen.

Dagmar Gruber: Im Gegensatz dazu ist man zu einem Fremden meist härter in der Ausverhandlung von Bedingungen als in der eigenen Familie.

Es wurde erwähnt, dass es zunehmend externe Nachfolger:innen für Familienunternehmen gibt. Wie muss man darauf reagieren?

Katrin Kuss: Die Übergabe sollte am besten dann erfolgen, wenn das Unternehmen floriert – so ist es erfahrungsgemäß am wertvollsten. Nachfolger:innen sollten nicht imitieren, sondern innovieren, da der Generationswechsel oft als Chance für neue Ideen genutzt wird. Follow me unterstützt Unternehmen aktiv bei der Suche nach

Nachfolger:innen und hilft andererseits Interessierten, das passende Unternehmen zu finden.

Wie unterstützt Follow me genau die Nachfolgesuche?

Katrin Kuss: Unsere Nachfolgebörse bietet Zugang zu über 1.000 aktiven Nachfolgeangeboten. Österreichweit ist es der größte Online-Marktplatz zu diesem Thema. Alleine in der Steiermark suchen derzeit etwa 400 Betriebe nach einer Nachfolge. Neben den Kontaktmöglichkeiten bieten wir auch Veranstaltungen wie den „Follow me Award“, der Betriebsnachfolge viel stärker in die Köpfe bringt. Es geht darum, zu zeigen, wie attraktiv Betriebsnachfolge sein kann.

Zum Abschluss: Ihr persönlicher Tipp für eine erfolgreiche Nachfolge?

Oliver Kröpfl: Eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist das A und O. Die Erwartungen beider Generationen müssen klar auf den Tisch.

Klaus Gaedke: Frühzeitige Planung und rechtlich einwandfreie Verträge sind essenziell. Dies beugt Konflikten vor und schafft Sicherheit für beide Seiten.

Dieter Kinzer: Denken Sie an Ihre Vorsorge – auch als Absicherung für den Alltag.

Dagmar Gruber: Wenn eine Nachfolge gut vorbereitet und durchdacht ist, bleiben viele Konflikte aus.

Markus Reiter: Prüfen Sie



„Wenn eine Nachfolge gut vorbereitet und durchdacht ist, bleiben viele Konflikte aus.“

DAGMAR GRUBER
Notarpartnerin Notariat Handl

frühzeitig die gewerberechtl. Voraussetzungen, damit später keine bösen Überraschungen drohen.

Petra Brandweiner-Schrott: Regelmäßige Überprüfungen der technischen Ausstattung helfen, den Betrieb wertstabil und zukunftssicher zu übergeben.

Katrin Kuss: Beginnen Sie früh mit der Planung und holen Sie sich Rat von Expert:innen. ●



TRÄGER



PREMIUMPARTNER



LEADPARTNER

