

## Follow-me-Veranstaltung „Wertsteigerung und Potenziale im Mittelstand“

# Generationenwechsel/ Eigentümerwechsel als Chance

Wenn große Konzerne aufgekauft, verkauft oder gesplittet werden, steht das zumeist groß in allen Medien und Wirtschaftsmagazinen. Auch im steirischen Mittelstand geht es um die Fragestellung, wie man durch gezielte Wertsteigerungsmaßnahmen die nachhaltige Existenz von Unternehmen sichern kann.

Rund ein Viertel aller steirischen Betriebe stehen in den nächsten fünf Jahren vor der Herausforderung einer Betriebsübergabe.

Quelle: KMU-Forschung  
Austria



v.l.: Mag. Alexander Schwarz (SFG), Dr. Katrin Kuss (Follow me, Wirtschaftskammer Steiermark), Moderator Oliver Zeisberger, KommR Mag. Petra Brandweiner-Schrott (Obfrau Fachgruppe Ingenieurbüros), Dr. Dieter Kinzer (Präsident Notariatskammer für Steiermark), Mag. Dagmar Eigner-Stengg (GründerCenter, Steiermärkische Sparkasse), Dr. Christian Buchsteiner (Director Financial Advisory, Deloitte Styria), Dr. Oliver Kröpfl (Vorstandsmitglied Steiermärkische Sparkasse)



Dr. Christian Buchsteiner (Director Financial Advisory, Deloitte Styria)

„Viele Optionen für die Gestaltung der Übergabe sind möglich, einige sind erfolgsversprechender als andere. Die Erarbeitung ausgewogener Lösungen steht im Vordergrund. Das Ziel ist aber ganz klar: Wie kann das Unternehmen auch in Zukunft sein volles Potenzial rechtlich gesichert wertsteigernd nutzen?“

Dr. Dieter Kinzer, Präsident der Notariatskammer für Steiermark, Contentpartner Follow me

Im Rahmen der Veranstaltung „Wertsteigerung und Potenziale im steirischen Mittelstand – Generationenwechsel/Eigentümerwechsel als Chance“ wurde unlängst, moderiert von **Oliver Zeisberger**, in hochrangiger Expertenrunde diskutiert.

### Der zeitliche Vorlauf einer Übergabe wird unterschätzt.

Alle Experten und Expertinnen waren sich darüber einig, dass der zeitliche Vorlauf einer Übergabe meist unterschätzt wird. So werden Übergaben meist zu spät überlegt. „Dabei wird auch eher auf rechtliche und finanzielle Aspekt geschaut und zu wenig auf die qualitativen Aspekte geachtet. Dabei sind es oft gerade die Soft Skills, die ein Unternehmen für eine Übergabe interessant machen“, erklärte **Dr. Oliver Kröpfl**, Vorstandsmitglied der Steiermärkischen Sparkasse.

### „Price is what you pay – value is what you get.“

Die Frage, die sich Unternehmer mit Übergabe-Ambitionen deshalb stellen sollten, lauten: „Habe ich ein Geschäftsmodell, Kunden und eine Wertschöpfungskette aus der ein Follower ‚was machen kann?‘“, so **Kröpfl**. Fragen, die **Dr. Christian Buchsteiner**, Director Financial Advisory, Deloitte Styria im Nachfolgenden detaillierter behandelte. Dazu eröffnete er mit einem legendären Zitat von Warren Buffet „Price is what you pay – value is what you get“ und schwenkte auch zu den Salären von Fußballstars, beispielsweise dem 80-Millionen-Euro-Deal für Virgil Van Dijk. Buchsteiner: „Man hat großartige Fantasien, aber ob

eine Übernahme etwas bringt, da kommt man erst später drauf.“

### Wichtig: Mitarbeiter und Dokumentation

Dennoch gibt es messbare Faktoren, die den Wert eines Unternehmens beeinflussen. So wird der Unternehmenswert anhand von Markenstärke, Innovationsgeist, Kundenstruktur, Infrastruktur, Prozess-Effizienz und Change-Management beurteilt. Zentrales Thema dabei sind natürlich die Mitarbeiter und deren Know How, aber auch die Dokumentation des Unternehmens. Fakt ist: Wenn Abläufe nicht dokumentiert wurden und Schlüsselmitarbeiter nach der Übernahme abwandern, stellt das eine Übernahme vor ernste Herausforderungen und schwächt den Unternehmenswert. Wer also sein Unternehmen für eine Übergabe attraktiv machen möchte, sollte diese Aspekte berücksichtigen.

### Wohin mit dem Gewinn?

„Dennoch seien Pauschalrezepte schwierig“, so Buchsteiner. Auch wenn man bedenkt, dass oft nicht das ganze Unternehmen abgetreten wird sondern nur Teilbereiche. Als Faustregel kann hier gelten: „Verkaufe an jemanden, der deinen Teilbereich besser kann, investiere dort wo deine Stärken liegen und steigere deine liquiden Mittel!“ Einen Aspekt den auch **Mag. Walter Hötzl** von der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in der anschließenden Diskussionsrunde aufgriff: „Einen Teilbereich oder ein Unternehmen zu veräußern macht nur Sinn, wenn man weiß, was man mit dem Gewinn macht“, so der Experte.

### Nur circa 50% der Unternehmen werden intern übergeben.

**Dr. Dieter Kinzer**, Präsident der Notariatskammer für Steiermark, verwies darauf, dass auch bei Betriebsübernahmen innerhalb der Familie mehrere Aspekte bedacht werden müssen. Etwa ob die operativen Aufgaben nicht via Management-by-out-gelöst werden sollten oder ob beim Kauf durch einen Dritten nicht ein langsames Ausscheiden des Firmeninhabers eine stabile Übergabe gewährleisten könnte. Kinzer: „Statt einer verspäteten Übergabe durch den Senior sollte frühestmöglich geklärt werden ‚was will/was tut das Unternehmen und wollen wir so weitermachen‘“. Auch **KommR Mag.**

**Petra Brandweiner-Schrott**, Obfrau der Fachgruppe der Ingenieurbüros, riet dazu, sich genau zu überlegen, ob nicht eine externe Übergabe die bessere Wahl ist. Für sie ist es an dieser Stelle auch notwendig, das Anlagevermögen genau zu bewerten: „Der Maschinenpark ist eine Bringschuld, denn hier geht es um Investitionen, die gerade bei Neuübernahmen oft nicht noch zusätzlich getätigt werden können. Wenn dann beispielsweise dem Neo-Eigentümer die Betriebstättengenehmigung entzogen wird, führt dies rückwirkend zu großen Komplikationen für alle Beteiligten. Als Experten hierzu bieten sich Ingenieurbüros an, die valide Bewertungen abgeben können.“ ■

„Ein Eigentümerwechsel ist eine besondere Chance, die qualitativen und quantitativen Werte im Unternehmen durch strategische Entscheidungen umfassend abzusichern und zu optimieren, um so den Weg für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu ebnen.“

Dr. Oliver Kröpfl, Vorstandsmitglied  
Steiermärkische Sparkasse, Leadpartner Follow me

**Follow me ist eine Gemeinschaftsinitiative der Wirtschaftskammer Steiermark und des Wirtschaftsressorts des Landes Steiermark und der Stadt Graz.** Begleitet wird die Initiative durch namhafte Partner: Steiermärkische Sparkasse, Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Fachgruppe der Ingenieurbüros, Notariatskammer für Steiermark. **Follow me** hat die Aufgabe, Übergaben und Nachfolgen in steirischen Betrieben einzuleiten und zu unterstützen. Im Zentrum steht das Schaffen, Bekanntmachen und Beleben des Marktplatzes für Übergabende und Nachfolgende.

**Wirtschaftskammer Steiermark, Follow me – Betriebsnachfolge Steiermark**, Körblergasse 111–113, 8010 Graz,  
Tel.: (0316)601-471, Fax: (0316)601-717, E: followme@wkstmk.at  
[www.wko.at/stmk/followme](http://www.wko.at/stmk/followme)