

So geht Unternehmensnachfolge

Dachgrün aus Wien und Alpa aus Vorarlberg haben die Herausforderung Betriebsweitergabe gemeistert und zeigen, welche Unterstützung eine gute Hausbank dabei sein kann.



Philipp Lehner ist die bereits dritte Generation an der Spitze von Alpa.



Christian Oberbichler (4. v. li.) und „seine“ Mitarbeiter:innen von Dachgrün.

In den kommenden zehn Jahren werden in Österreich rund 50.000 Betriebe mit circa 690.000 Beschäftigten potenziell zur Nachfolge anstehen. Aufgrund dieser Zahlen ist die Weitergabe eines Unternehmens daher „eine große Herausforderung mit enormer volkswirtschaftlicher Relevanz“, erklärt Sabine Hönigsberger, Leiterin Firmenkunden Österreich der Erste Bank: „Die Erste Bank sieht es daher als ihre Verantwortung, Unternehmer:innen bei diesem herausfordernden Prozess zu begleiten und damit nachhaltiges Wirtschaften und finanzielle Gesundheit zu ermöglichen.“

Denn im konkreten Fall ist die Weitergabe eines Betriebes auch eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Selbst wenn klar ist, wer das Unternehmen künftig weiterführen soll, gibt es bei der Übergabe einiges zu beachten.

Vom Geschäftsführer zum Eigentümer

Einer, der das bestätigen kann, ist Christian Oberbichler, Geschäftsführer und Eigentümer von Dachgrün (dachgruen.at). Bei der Gründung vor 25 Jahren war das Unternehmen der erste heimische Großhändler für (nomen est omen) Dach- und Bauwerksbegrünungen – ein Thema, das zukünftig im Kampf gegen die Folgen des Klimawandels enorm an Bedeutung gewinnen wird. Oberbichler:

„Wir beraten, planen und übernehmen die Logistik, wir führen aber nicht aus. Nur in Einzelfällen begleiten wir auch die Ausführung.“ Ebenjene Ausführung wird zumeist von den Kunden Dachgrüns übernommen – beispielsweise Gartengestalter, Dachdecker oder Händler. Für private Selbsterbnehmer gibt es zudem „Do-it-yourself-Pakete“ für Kleinflächen.

Oberbichler ist zudem vielseitig rund um das Thema Bauwerksbegrünung engagiert, unter anderem als Lehrbeauftragter an der BOKU, als Experte bei der Erstellung entsprechender Normen und in der Interessenvertretung seiner Zunft.

Von dort hatten die Gründer von Dachgrün den BOKU-Absolventen seinerzeit auch abgeworben. Oberbichler: „Ich bin 1999 als gewerberechtlicher Geschäftsführer für die Bauwerksbegrünung, die heute unser ausschließlicher Geschäftsgegenstand ist, dazugestoßen.“ Zudem wurde Oberbichler als dritter Gesellschafter mit einem Anteil von 25 Prozent an Dachgrün beteiligt: „Bei der Umwandlung des Unternehmens in eine GmbH wurde ein Gesellschaftervertrag geschlossen, in dem auch die künftige Übergabe festgelegt wurde.“

Externer Pragmatismus als Lösung

Als es soweit war und die beiden Mitgesellschafter das Pensionsalter erreichten, gestaltete sich die Weitergabe dennoch nicht reibungslos. Vor al-

lem zwei Themen verzögerten den Prozess, berichtet Oberbichler: „Das Loslassenkönnen hat dann doch länger gedauert und die Einigung auf den Kaufpreis.“

Entscheidend für die Lösung dieser Herausforderungen war für Oberbichler die Einbindung externer Berater – in seinem Fall der Steuerberatungskanzlei und der Hausbank: „Zu erfahren, dass die Themen, die für einen selbst neu sind, bei einer Übergabe völlig normal sind, war für mich besonders wichtig. Außerdem der kritische Blick von außen und der ‚abgeklärte Pragmatismus‘ Dritter. Die Bank muss das ja dann auch finanzieren und verborgt nur Geld, dass man auch zurückzahlen kann.“

Seine Hausbank ist auch nach der Übersiedelung des Firmensitzes aus dem Weinviertel nach Wien die Erste Bank. Neben dem „abgeklärten Pragmatismus“ und der Erfahrung beim Thema Weitergabe schätzt Oberbichler vor allem aber „einen vertrauensvollen Partner für die Zukunft“ zu haben. Schließlich hat er mit Dachgrün noch einiges vor.

Weitergabe braucht Vorbereitung

Was bei der Weitergabe eines Unternehmens zumeist unterschätzt wird, ist die Zeit der Vorbereitung. Für die Firmenkundenchefin der Erste Bank Österreich ist das sogar eines der größten Risiken in der Unternehmensnachfolge. Hönigsberger: „Es ist

unumgänglich, rechtzeitig eine Nachfolger:in aufzubauen, um insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen auch nach der Übergabe bestehende Strukturen, Netzwerke etc. fortführen zu können.“

Entsprechend sollten sich Unternehmer:innen bereits fünf bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen und überlegen, welche Form die geeignete ist und welche Schritte notwendig sind. Hönigsberger: „Bei der Betriebsübergabe fallen auch viele Fragen an, die nicht unmittelbar mit dem Unternehmen, sondern eher mit den handelnden Personen verbunden sind: die Altersversorgung der abtretenden Generation, familiäre Verhältnisse, der Wert des Betriebs, Steuerbelastung etc.“

Die Erste Bank hat daher entsprechend geschulte Betreuer:innen – sowohl im Firmenkundenbereich als insbesondere auch im Private Banking –, die speziell auf das Thema Nachfolgeberatung geschult sind und jahrelange Erfahrung bei diesem Thema haben. Hönigsberger: „Wir beraten unsere Kund:innen mit Blick auf das große Ganze. Für uns steht nicht das Produkt, sondern das Unternehmen im Vordergrund.“

Global Player in dritter Generation

Dass das auch ein absoluter Global Player sein kann, zeigt das Beispiel Alpa. Das Unternehmen aus Hard in

Vorarlberg ist weltweit führend in der Entwicklung und Herstellung von innovativen Verpackungslösungen aus Kunststoff. In 45 Ländern auf vier Kontinenten arbeiten aktuell 22.100 Beschäftigte in 177 Niederlassungen, der Umsatz von Alpa belief sich zuletzt auf rund vier Milliarden Euro.

Seit 2021 führt Philipp Lehner als bereits das Unternehmen in bereits dritter Generation. Wäre es nach sei-



Sabine Hönigsberger, Leiterin Firmenkunden Österreich der Erste Bank: „Die Weitergabe eines Unternehmens ist eine große Herausforderung mit enormer volkswirtschaftlicher Relevanz.“

Mehr Infos unter:

Bei der Betriebsübergabe fallen viele Fragen an. Beginnen Sie frühzeitig, um die optimale Strategie für Ihr Unternehmen zu finden. Die Expert:innen der Erste Bank und Sparkassen unterstützen Sie dabei.



nem Vater Günther gegangen, hätte der Einstieg in die Firma früher sein können. Aber, so Philipp Lehner: „Um Klarheit zu gewinnen wollte ich zunächst Abstand zum gewohnten Umfeld gewinnen und auch über Alternativen nachdenken. Deshalb bin ich zum Studieren und Arbeiten ins Ausland gegangen.“

Was ihn dann überzeugt hat Nachfolger zu werden? „Ganz klar die Erfahrung, Expertise und Marktposition. Im Fall von Alpa die Tatsache, dass das Unternehmen über 65 Jahre lang Kunststoff als Verpackungsmaterial weiterentwickelt hat. Und das wird auch in Zukunft so bleiben. Meine wichtigste Aufgabe ist es nun, die besten Lösungen dafür zu finden.“

Zukunft wird nachhaltig abgesichert

Denn Kunststoff wird auch in Zukunft für viele Einsatzgebiete unverzichtbar bleiben und muss dabei nicht im Gegensatz zu Klimaschutz und Nachhaltigkeit stehen, ist Lehner überzeugt: „Verpackungen aus Kunststoff haben ihre heutige Bedeutung nur erreicht, weil sie fantastische Eigenschaften haben. Was viele jedoch nicht wissen, ist, dass es auch in Bezug auf die CO₂-Bilanz keine Verpackungsalternative gibt, die besser abschneidet.“ Vor allem dann, wenn Kunststoff im Kreislauf gehalten wird, so Lehner weiter: „Deshalb investieren wir seit vielen Jahren stark in das Recycling und die Kreislauffähigkeit unserer Verpackungen, reduzieren weiter ihr Gewicht und entwickeln Verpackungskonzepte, die auch bio-basierte und biologisch abbaubare Materialien beinhalten.“

Dass er mit dieser Strategie auch die Zukunft von Alpa nachhaltig absichert, ist durchaus beabsichtigt und eine Verantwortung, bei der er ebenso auf die Unterstützung seiner Hausbank vertraut: „Es ist für die Umsetzung unserer Zukunftspläne wichtig, starke Partner an der Seite zu wissen, die bereit sind, mit uns neue und nachhaltige Wege zu beschreiten und an unsere Ideen glauben. Die Erste Bank ist solch ein Partner für uns.“

Eine Kooperation von

Eine Kooperation von