

Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich

*Status quo 2014:
Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen*

Mit Unterstützung von:
Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft



Wirtschaftskammer Österreich – Gründerservice



Wien, Juli 2014

Diese Studie wurde im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) – Gründerservice und des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW) durchgeführt.

VERFASSEN/INNEN DES BERICHTS:

Wolfgang Ziniel

Karin Gavac

Thomas Seidl

Karin Bachinger

INTERNES REVIEW/BEGUTACHTUNG:

Peter Voithofer

LAYOUT:

Martina Gugerell

Die vorliegende Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt.

Die KMU Forschung Austria übernimmt jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Art von Nachdruck, Vervielfältigung, Verbreitung, Wiedergabe, Übersetzung oder Einspeicherung und Verwendung in Datenverarbeitungssystemen, und sei es auch nur auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Auftraggebers der Studie gestattet.

Mitglied bei:



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	1
1.1. Bedeutung der Übergaben.....	1
1.2. Grund der Übergaben.....	2
1.3. Form der Übergabe.....	2
1.4. Übergabetauglichkeit	3
1.5. Affektive Komponenten	4
1.6. Übergeber- und Nachfolger-Typologien.....	5
2. Hintergrund, Zielsetzung und Gang der Untersuchung	6
2.1. Hintergrund	6
2.2. Zielsetzung	8
2.3. Gang der Untersuchung.....	10
3. Stand der Forschung und Arbeitshypothesen	11
3.1. Begriffsabgrenzung	11
3.2. Formen der Unternehmensnachfolge.....	12
3.3. Problemfelder in der Praxis	13
3.4. Strategien der Übergabe/Nachfolge Planung	16
3.5. Zusammenfassung Forschungsstand.....	18
3.6. Arbeitshypothesen	19
4. Übergabe- und Nachfolgegeschehen in Österreich.....	21
4.1. Allgemeine Betrachtung und strukturelle Entwicklung.....	21
4.2. Charakteristika der ÜbergeberInnen.....	34
4.2.1. Gestaltung der Unternehmensübergabe.....	34
4.2.2. Wettbewerbsfaktoren und unternehmerische Ziele.....	43
4.2.3. Innovationsverhalten und Proaktivität	46
4.2.4. Humanressourcen und Personalmanagement.....	48
4.3. Charakteristika der NachfolgerInnen.....	49
4.3.1. Gestaltung der Unternehmensnachfolge	52
4.3.2. Entwicklung des Unternehmens seit der Nachfolge.....	63
4.3.3. Motive, Wettbewerbsfaktoren und Ziele	64
4.3.4. Innovationsverhalten und Proaktivität	68
4.3.5. Humanressourcen und Personalmanagement.....	70
4.3.6. Unternehmensstandort.....	71

4.4. Fallbeispiele	72
4.4.1. Der beruflichen Mentorin und „Zweitmama“ nachfolgen: Fallbeispiel Reisebüro Steiner-Reisen	72
4.4.2. „Starten hinter der Startlinie“: Fallbeispiel Modeeinzelhandel Traunmüller	75
4.4.3. Übergabe von langer Hand: Fallbeispiel Beherbergungsbetrieb Schönbauer Seeblick	78
4.5. Zusammenfassung.....	81
5. NachfolgerInnen, ÜbergeberInnen und deren Typologie	84
5.1. Unternehmenstypologien	85
5.1.1. Potentielle ÜbergeberInnen	86
5.1.2. ÜbergeberInnen	88
5.1.3. NachfolgerInnen	88
5.2. Zusammenhänge zwischen Unternehmenslebenszyklus, Übergabewunsch und Typologie	90
5.3. Zusammenhänge zwischen Unternehmenslebenszyklus und Unternehmensalter	92
5.4. Auswertungen zu Prozess- und persönlicher Ebene	93
5.5. Zufriedenheit und NachfolgerInnen.....	93
5.6. Zufriedenheit und ÜbergeberInnen	95
5.7. Unternehmenstypus und zentrale Erfolgsfaktoren.....	96
5.8. Belastung und Unzufriedenheit mit der Übergabe	97
5.9. Zusammenfassung.....	98
6. Zukünftiges Übergabe- und Nachfolge-geschehen in Österreich 100	
6.1. Potentielle Unternehmensübergaben von kleinen und mittleren Unternehmen	100
6.1.1. Potential im Zeitraum 2014 – 2023	100
6.1.2. Potential im Zeitraum 2014 – 2018	108
6.2. Die Sicht der potentiellen ÜbergeberInnen.....	111
6.2.1. Allgemeine Informationen	112
6.2.2. Planung einer potentiellen Unternehmensübergabe	115
6.2.3. Aktuelle Situation und Entwicklung der potentiellen ÜbergeberInnen	121
6.2.4. Charakteristika der potentiellen ÜbergeberInnen	122
6.2.5. Wettbewerbsfaktoren und unternehmerische Ziele	123
6.2.6. Innovationsverhalten und unternehmerische Aktivität	127
6.2.7. Humanressourcen und Personalmanagement	129
6.3. Zusammenfassung.....	130

7. Fazit und Schlussfolgerungen	132
8. Literaturverzeichnis	134
9. Anhang	136
9.1. Methodik	136
9.1.1. Literaturanalyse	136
9.1.2. Methodik zur Schätzung des Potentials an Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich	136
9.1.3. Primärerhebung	141
9.1.4. Experteninterviews	142
9.1.5. Fallbeispiele	142
9.2. Potentielle Unternehmensübergaben von kleinen und mittleren Unternehmen im Zeitraum 2014 – 2023 nach Bundesländern	143

Grafikverzeichnis

Grafik 1	Prozess der Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge	7
Grafik 2	Forschungsdesign der Studie	10
Grafik 3	Anzahl der Unternehmensübergaben, 2003 - 2012, Gewerbliche Wirtschaft	22
Grafik 4	Übergabeintensität sowie Entwicklung der Übergaben und aktiven Kammermitglieder (Index: 2003=100), 2003 - 2012, Gewerbliche Wirtschaft	23
Grafik 5	Verteilung der Unternehmensübergaben nach Sparten in Prozent, 2003 - 2012, Gewerbliche Wirtschaft	24
Grafik 6	Übergabeintensität nach Sparten in Prozent, 2007 und 2012, Gewerbliche Wirtschaft	25
Grafik 7	Beschäftigtengrößenklassen (inkl. UnternehmerIn) der Nachfolgeunternehmen, Anteil der Unternehmen in Prozent, 2001 - 2013	26
Grafik 8	Anteil der Unternehmensnachfolgen innerhalb und außerhalb der Familie in Prozent, seit 1996	28
Grafik 9	Familieninterne NachfolgerInnen und ÜbergeberInnen, Anteile der Unternehmen in %	29
Grafik 10	Familienexterne Übergaben und Nachfolgen, Anteile der Unternehmen in %	30
Grafik 11	Entgeltliche und unentgeltliche Übergaben und Nachfolgen, Anteile der Unternehmen in %	31
Grafik 12	Finanzierungsformen entgeltlicher Unternehmensnachfolgen, Anteil der Nennungen der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	32

Grafik 13	Anteil der altersbedingten und vorzeitigen Übergaben in Prozent, 1996 - 2013	33
Grafik 14	Planung der Übergaberegulung, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	34
Grafik 15	Beanspruchte Beratungsleistungen, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	36
Grafik 16	Nützlichkeit der Beratungsleistungen, Einschätzung der ÜbergeberInnen, 2013	37
Grafik 17	Bedarf an zusätzlicher Unterstützung nach Übergabeart, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	38
Grafik 18	Verhältnis zum/zur NachfolgerIn, Mittelwerte der Einschätzung durch die ÜbergeberInnen nach Unternehmensgröße, 2013	39
Grafik 19	Zufriedenheit mit der Übergabe aus Sicht der ÜbergeberInnen, Anteil in %, 2013.....	40
Grafik 20	Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensübergabe nach Übergabeart, Anteil in %, 2013, Mehrfachnennungen möglich	41
Grafik 21	Notfallinstrumente für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	42
Grafik 22	Wettbewerbsfaktoren nach unterschiedlichen Dimensionen, Anteil der ÜbergeberInnen in %	44
Grafik 23	Die Wichtigkeit unternehmerischer Ziele der letzten drei Jahre vor der Übergabe, Sicht der ÜbergeberInnen, 2013	45
Grafik 24	Innovationsverhalten während der letzten drei Jahre vor der Übergabe, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	46
Grafik 25	Unternehmerische Aktivität der ÜbergeberInnen, Mittelwerte, 2013.....	47
Grafik 26	Angebot an Aus- und Weiterbildung für MitarbeiterInnen, Anteil der Unternehmen in %, Mehrfachnennung möglich	48
Grafik 27	Höchste abgeschlossene Ausbildung der NachfolgerInnen in Prozent, 1996 - 2013	49
Grafik 28	Berufs- und Branchenerfahrung der NachfolgerInnen zum Zeitpunkt der Übernahme, nach Art der Übernahme, Mehrfachnennungen möglich, 2013	50
Grafik 29	Berufliche Tätigkeit unmittelbar vor Antritt der Nachfolge, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	51
Grafik 30	Planung der Nachfolgeregelung, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	52
Grafik 31	Aussagen zum Zeitpunkt der Nachfolge, Zustimmung der NachfolgerInnen, Anteile in %, 2013	53
Grafik 32	Inanspruchnahme von Beratungsleistungen im Rahmen des Nachfolgeprozesses, Anteil der NachfolgerInnen in %, 2013.....	54

Grafik 33	Beratungsleistungen, die im Rahmen des Nachfolgeprozesses in Anspruch genommen wurden, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	55
Grafik 34	Nutzen für die NachfolgerInnen von in Anspruch genommenen Beratungsleistungen, Mittelwerte, 2013	56
Grafik 35	Inanspruchnahme von Förderungen im Rahmen des Nachfolgeprozesses, Anteil der NachfolgerInnen in %, 2013	57
Grafik 36	Förderungen, die im Rahmen der Unternehmensnachfolge in Anspruch genommen wurden, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	58
Grafik 37	Durchschnittlicher Nutzen von Förderungen für NachfolgerInnen, 2013	59
Grafik 38	Wunsch nach zusätzlicher Unterstützung, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013.....	59
Grafik 39	Verhältnis der NachfolgerInnen zu den ÜbergeberInnen, Mittelwerte, 2013	60
Grafik 40	Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	61
Grafik 41	Zufriedenheit mit dem Übergabeprozess, Beurteilt durch die NachfolgerInnen, Anteil der (sehr) zufriedenen NachfolgerInnen in %, 2013	62
Grafik 42	Unternehmensentwicklung der NachfolgerInnen in den letzten drei Jahren, nach Übergabeart, 2013, Saldo in %-Punkten	63
Grafik 43	Motive der NachfolgerInnen für die Nachfolge, Mittelwerte, Mehrfachnennungen möglich, 2013	64
Grafik 44	Wettbewerbsfaktoren nach unterschiedlichen Dimensionen, Anteil der NachfolgerInnen in %, 2013	66
Grafik 45	Unternehmerische Ziele, die NachfolgerInnen in den nächsten drei Jahren verfolgt werden, Mittelwerte, 2013	67
Grafik 46	Innovationsverhalten während der letzten drei Jahre nach der Unternehmensübernahme, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	68
Grafik 47	Proaktivität der NachfolgerInnen, Mittelwerte, 2013.....	69
Grafik 48	Angebot an Aus- und Weiterbildung für MitarbeiterInnen, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	70
Grafik 49	Standortfaktoren der NachfolgerInnen, Mittelwerte, 2013.....	71
Grafik 50	Unternehmen potentieller ÜbergeberInnen und deren Stadium im Unternehmenslebenszyklus nach Unternehmenstypus, Anteil der Unternehmen in %, 2013.....	91
Grafik 51	Alter der Unternehmen potentieller ÜbergeberInnen und deren Stadium im Unternehmenslebenszyklus, Anteil der Unternehmen in %, 2013	92
Grafik 52	Zufriedenheit aus der Sicht der NachfolgerInnen, 2013.....	94

Grafik 53	Zufriedenheit aus der Sicht der ÜbergeberInnen, 2013	95
Grafik 54	Potentielle ÜbergeberInnen nach Unternehmenstypen und verfolgten Wettbewerbsfaktoren, 2013	97
Grafik 55	Zentrale Gründe für Unzufriedenheit der ÜbergeberInnen, 2013	98
Grafik 56	Anteil der potentiellen Übergabefälle von kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) im Zeitraum 2014 - 2023 nach Sparten in Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) insgesamt, gewerbliche Wirtschaft	102
Grafik 57	Verteilung der potentiellen Übergabefälle in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Fachverbänden in %, gewerbliche Wirtschaft, 2014 - 2023	103
Grafik 58	Verteilung der aktiven Kammermitglieder nach Altersgruppen und Geschlecht in %	108
Grafik 59	Verteilung der potentiellen Übergabefälle in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) sowie der davon betroffenen Beschäftigten und der Umsatz (netto) nach Sparten in %, gewerbliche Wirtschaft, 2014 - 2018	110
Grafik 60	Anteil der potentiellen Übergabefälle von kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) im Zeitraum 2014 – 2018 nach Sparten in Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) insgesamt, gewerbliche Wirtschaft	111
Grafik 61	Übergabepflicht österreichischer UnternehmerInnen mit über 50 Jahren in den nächsten 10 bis 15 Jahren, 2013, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %	112
Grafik 62	Wunsch nach familieninterner und familienexterner Übergabe, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, 2013	113
Grafik 63	Geplante entgeltliche bzw. unentgeltliche Übergaben, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, 2013	114
Grafik 64	Geplanter Zeitpunkt der Übergabe, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	115
Grafik 65	Planung der Nachfolgeregelung, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	115
Grafik 66	Geplante Anzahl der NachfolgerInnen, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, 2013	116
Grafik 67	Geplante Tätigkeit der ÜbergeberInnen nach der Übergabe, Anteil der Unternehmen in %, 2013	116
Grafik 68	Zukünftige Beratungsleistungen in Abhängigkeit vom geplanten Übergabezeitpunkt, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	117
Grafik 69	Bedarf zusätzlicher Unterstützung im Zuge der geplanten Übergabe, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	118
Grafik 70	Erwartete Herausforderungen insgesamt und nach Übergabeart, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	119

Grafik 71	Notfallinstrumente für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen insgesamt und nach geplanter Übergabeart, Anteil der Unternehmen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	120
Grafik 72	Unternehmensentwicklung potentieller ÜbergeberInnen von 2010-2012 nach Zeitpunkt der geplanten Übergabe, 2013, Saldo in %-Punkten	121
Grafik 73	Unternehmen potentieller ÜbergeberInnen nach Stadium im Unternehmenslebenszyklus und nach Art der geplanten Übergabe, Anteil der Unternehmen in %, 2013.....	122
Grafik 74	Einstufung von Wettbewerbsfaktoren nach unterschiedlichen Dimensionen, Anteil der Unternehmen in %, 2013	124
Grafik 75	Unternehmerische Ziele, die in den nächsten drei Jahren verfolgt werden, nach Zeitpunkt der geplanten Übergabe, Mittelwerte, 2013	126
Grafik 76	Innovationsverhalten während der letzten drei Jahre (2010 – 2012), Anteil der Unternehmen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013	127
Grafik 77	Proaktivitätsdifferential, Anteil der potentielle ÜbergeberInnen in %, 2013	128
Grafik 78	Angebot an Aus- und Weiterbildung für MitarbeiterInnen, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, 2013	129
Grafik 79	Anteil der aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglichen kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) in Prozent, Potentialschätzung 2008 und 2014	139
Grafik 80	Unternehmensbestand 2012 und potentielle Übergabefälle von kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) für den Zeitraum 2014 - 2023, gewerbliche Wirtschaft, absolute und anteilmäßige Verteilung	140

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Art der Unternehmensübertragung 2008 - 2012	31
Tabelle 2	Typologie der potentiellen ÜbergeberInnen, 2013	87
Tabelle 3	Typologie der ÜbergeberInnen, 2013.....	88
Tabelle 4	Typologie und Beschreibung der NachfolgerInnen, 2013	89
Tabelle 5	Anzahl der potentiellen Übergabefälle in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Sparten, gewerbliche Wirtschaft, 2014 - 2023.....	101
Tabelle 6	Branchen mit einem überdurchschnittlichen Anteil an potentiellen Übergabefällen im Ausmaß von mehr als 30 % der kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) insgesamt im Zeitraum 2014 - 2023	104

Tabelle 7	Anzahl der von potentiellen Übergaben betroffenen Beschäftigten (inkl. UnternehmerIn) in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Sparten, gewerbliche Wirtschaft, 2014 – 2023	106
Tabelle 8	Umsätze (netto) in € Mrd von durch potentielle Übergaben betroffenen kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Sparten, gewerbliche Wirtschaft, 2014 - 2023	107
Tabelle 9	Anzahl der potentiellen Übergabefälle in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) sowie die davon betroffenen Beschäftigten und der Umsatz (netto) nach Sparten, gewerbliche Wirtschaft, 2014 - 2018	109
Tabelle 10	Darstellung der Berechnungsmethodik des Potentials an Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich	137
Tabelle 11	Versendung, Stichprobe, Rücklaufquote.....	141
Tabelle 12	Anzahl der potentiellen Übergabefälle in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Bundesländern sowie deren Anteil an allen KMU (exkl. EPU) in %, gewerbliche Wirtschaft, 2014 - 2023	143
Tabelle 13	Anzahl der von potentiellen Übergaben betroffenen Beschäftigten (inkl. UnternehmerIn) sowie deren Umsätze (netto) in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Bundesländern, gewerbliche Wirtschaft, 2014 - 2023.....	144

1. Zusammenfassung

1.1. Bedeutung der Übergaben

Das Nachfolgegeschehen hat in den vergangenen 10 Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Für die kommenden Jahre ist ein hohes Niveau an Unternehmensnachfolgen zu erwarten (u.a. auf Grund des demografischen Wandels).

Die jährliche Anzahl an Unternehmensübergaben ist von 2003 bis 2012 um 17 % auf rd. 6.900 Übergaben im Jahr 2012 gestiegen. Die Übergabeintensität, die sich aus dem Verhältnis der vollzogenen Übergaben zu den aktiven Kammermitgliedern am Jahresanfang errechnet, zeigt eine hohe Übergabeintensität in der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft. Zurückzuführen ist dies auf die hohe Übergabeintensität in der Gastronomie, in der ein Viertel aller Übergaben dieser Branche erfolgt. Auch ein höheres Durchschnittsalter der UnternehmerInnen ist Grund für die hohe Übergabeintensität im Tourismus und der Freizeitwirtschaft. Im Gegensatz dazu weist die Sparte Industrie die geringste Übergabeintensität auf.

Für die kommenden Jahre ist mit einem anhaltend hohen Übergabegeschehen zu rechnen. Das Potential an Unternehmensübergaben setzt sich dabei aus UnternehmerInnen zusammen, die einerseits aufgrund des Erreichens des Pensionsalters übergeben, oder andererseits eine vorzeitige Übergabe planen. 53 % der potentiellen ÜbergeberInnen (UnternehmerInnen über 50 Jahre) geben an, das Unternehmen in den nächsten 10 - 15 Jahren übergeben zu wollen.

Im Zeitraum 2014 bis 2023 stehen 45.700 kleine und mittlere Arbeitgeberbetriebe vor der Herausforderung, eine/n NachfolgerIn zu finden. Dies entspricht 27 % aller KMU (exkl. EPU) der gewerblichen Wirtschaft. Eine überdurchschnittliche Betroffenheit zeigt sich im Handel (31 %) sowie im Gewerbe und Handwerk (30 %).

Erfolgreiche Übergaben werden in den nächsten zehn Jahren die Arbeitsplätze von 451.000 Personen (inkl. UnternehmerIn) bzw. von 30 % aller Beschäftigten in KMU (exkl. EPU) sichern.

Die betroffenen KMU (exkl. EPU) erwirtschaften im gesamten Zeitraum 2014 bis 2023 kumuliert voraussichtlich Umsätze von rd. € 580 Mrd. Dies entspricht 16 % aller in dieser Zeitspanne zu erwartenden Erlöse (unter der Annahme einer konstanten Umsatzentwicklung).

Eine grobe Abschätzung zeigt, dass im Zeitraum 2014 bis 2023 knapp 9.000 EPU zur Nachfolge anstehen. Dabei handelt es sich um 3 % aller EPU innerhalb der gewerblichen Wirtschaft.

1.2. Grund der Übergaben

Der altersbedingte Rückzug der Unternehmerin bzw. des Unternehmers aus dem Erwerbsleben ist nach wie vor der häufigste Grund für Unternehmensnachfolgen.

Der häufigste Grund für die Unternehmensübergabe ist das Alter des Übergebers/der Übergeberin. In 66 % der Fälle geben die ÜbergeberInnen ihr Unternehmen mit Erreichung des pensionsfähigen Alters an den/die NachfolgerIn weiter. Gesundheitliche Aspekte waren in 11 % der Fälle Grund für die Übergabe. 7 % der Unternehmen wurden wegen einer anderen unselbstständigen Tätigkeit, 6 % wegen einer anderen selbstständigen Tätigkeit, sowie 10 % wegen sonstiger Gründe der ÜbergeberInnen übergeben.

Entgegen der Entwicklungen in der Dekade von 1996 – 2006, in der altersbedingte Übergaben rückläufig waren, zeigt sich aktuell wieder eine Zunahme an altersbedingten Übergaben.

Der/die ÜbergeberIn bleibt auch nach dem Übergabezeitpunkt durchschnittlich weitere rd. drei Jahre im Unternehmen formell oder informell aktiv.

1.3. Form der Übergabe

Familieninterne und familienexterne Übergaben halten sich die Waage.

In der Dekade von 1996 - 2006 war ein kontinuierlicher Rückgang der familieninternen Übergaben von 75 % auf 50 % zu verzeichnen. Seit 2006 halten sich familieninterne und familienexterne Übergaben die Waage. Die Daten legen nahe, dass sich dieses Verhältnis somit längerfristig eingependelt hat.

Erstmals treten gleich viele Frauen wie Männer eine Unternehmensnachfolge an.

Durch demografische (Rückgang der Geburten und folglich weniger potentielle NachfolgerInnen) und gesellschaftliche Veränderungen steigt die Übergabe an weibliche Nachfolger. Waren es 1999 31 % Frauen, die ein Unternehmen übernommen haben, so sind zum Erhebungszeitpunkt 2013 bereits 50 % der NachfolgerInnen weiblich.

1.4. Übergabetauglichkeit

Die betriebswirtschaftliche Übergabetauglichkeit von Unternehmen verbessert sich.

Die betriebswirtschaftliche Übergabetauglichkeit stellt für den Fortbestand des Unternehmens eine zentrale Voraussetzung und Notwendigkeit dar. Frühere Studien ergaben rd. 9 % Unternehmen, die über keine betriebswirtschaftliche Übergabetauglichkeit verfügten. (siehe insb. *Mandl et al.*, 2008) Aktuell liegt dieser Anteil bei 6 %. Am höchsten ist der Anteil an aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglichen Unternehmen im Tourismus und der Freizeitwirtschaft mit rd. 13 %.

Als betriebswirtschaftlich nicht übergabetauglich werden Unternehmen eingestuft, deren buchmäßiges Eigenkapital im Durchschnitt von drei Jahren kleiner als -20 % (des Gesamtkapitals) und deren Umsatzrentabilität im Durchschnitt von drei Jahren unter -5 % (der Betriebsleistung) liegt.

Viele zur Nachfolge anstehende Unternehmen befinden sich in einer „Reifephase“. In dieser Phase besteht die Gefahr einer Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit durch rückläufige Innovations- und Investitionstätigkeit sowie mangelnde Veränderungsbereitschaft (neue Kunden, Anpassung an gewandelte Umfeldbedingungen, etc.).

Fast die Hälfte der potentiellen ÜbergeberInnen befindet sich in einer Reifephase im Unternehmenslebenszyklus, jeweils ein Fünftel in einer Wachstums- sowie ein Fünftel in der Konsolidierungs-/Schrumpfungsphase.

Unternehmen in der Reifephase zeichnet aus, dass sie ein hohes Ausmaß an den vorhandenen Nutzenpotentialen erschließen. Gefahren liegen aber in der zunehmenden innerbetrieblichen Bürokratie und der fehlenden Anpassungsfähigkeit an die sich ändernden Umfeldbedingungen. Die mangelnde Veränderungsbereitschaft der UnternehmerInnen kann in dieser Phase des Unternehmenslebenszyklus zu Problemen führen.

Die vorliegenden Daten zeigen, dass 37 % aller ÜbergeberInnen in den letzten drei Jahren vor der Übergabe keine Innovationen umgesetzt haben.

Das Aussetzen bzw. Einschränken von Investitionen in den Jahren vor der Übergabe ist einerseits nachvollziehbar, da der/die ÜbergeberIn nicht sicher sein kann, ob der/die NachfolgerIn bei langfristigen Investitionen die gleichen Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Erträge hat und dies im Kaufpreis entsprechend honoriert. Werden Investitionen jedoch über einen zu langen Zeitraum ausgesetzt (wenn sich z.B. der Übergabezeitpunkt verschiebt) kann dieser sogenannten Investitionsstau zu Problemen bei der Nachfolge führen (u.a. Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und

folglich verringerter Kaufpreis, Schwierigkeit bei der Suche nach einem/einer NachfolgerIn, etc.).

Unternehmensübergaben werden zunehmend besser geplant, externe Hilfe wird häufiger beansprucht. Insbesondere in kleinstbetrieblichen Strukturen fehlt es aber nach wie vor häufig an einer ausführlichen Übergabeplanung.

Die Planung der Unternehmensübergabe liegt im Vergleich von ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen, mehrheitlich in der Sphäre des Übergebers / der Übergeberin. 36% der NachfolgerInnen geben an, die Nachfolge zu planen im Vergleich zu 64 % der ÜbergeberInnen. Seit 1996 ist der Anteil der ÜbergeberInnen, die den Prozess planen, kontinuierlich von 28 % auf 64 % gestiegen.

Häufig haben derartige Pläne jedoch einen informellen und kurzfristigen Charakter. 26 % der planenden ÜbergeberInnen bringen ihre Übergabeplanung zu Papier und lediglich 14 % beginnen mit entsprechender Vorlaufzeit von einigen Jahren mit der Planung der Übergabe. Dies wird auch von Expertenseite empfohlen: Eine langfristige Planung (etwa 5 - 10 Jahre vor der Übergabe) ist für eine geordnete und erfolgreiche Übergabe meist notwendig.

1.5. Affektive Komponenten

Eine gute Beziehung zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn fördert den Erfolg einer Übergabe (wirtschaftliche Entwicklung, Zufriedenheit von ÜbergeberIn und NachfolgerIn).

Das Verhältnis zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn erweist sich meist als kooperativ, von Meinungs- und Informationsaustausch, sowie mit wenigen Konfrontationen geprägt. Gerade s. g. „soft facts“, wie die Beziehung zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn, werden auch von Expertenseite als wichtiger beurteilt und beeinflussen die Übergabe positiv.

Bei Familienintern sind die s. g. „soft facts“ und kommunikative Faktoren noch wichtiger als bei familienexternen Übergaben. Ein im Vorfeld umfassender Dialog zum Übergabevorhaben innerhalb der Familie geht einer erfolgreichen Übergabe voraus. Die Ansprüche der NachfolgerInnen, die meistens die Kinder der UnternehmerInnen sind, sind anspruchsvoller und komplexer geworden. Viele wollen sich mit ihrer beruflichen Tätigkeit verwirklichen und die betriebliche Ausrichtung und Struktur gänzlich ändern. Diesen Aspekten müssen ÜbergeberInnen bei der Übergabe künftig mehr Beachtung widmen.

Faktoren, wie die frühe Einbindung in das Unternehmen und die frühzeitige Übergabeplanung gemeinsam mit den Kindern, gelten bei familieninternen Übergaben als zentrale Erfolgsfaktoren.

1.6. **Übergeber- und Nachfolger-Typologien**

Die Ausrichtung des unternehmerischen Handels der ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen hat Auswirkungen auf die mittel- und langfristige Unternehmensentwicklung.

Um die Unternehmen im Nachfolge- und Übergabeprozess besser zu verstehen wurde eine Typologie der Unternehmen entwickelt. Als Hauptindikatoren gingen die Entwicklung des Umsatzes, des Auftragsbestands, der Kunden, der MitarbeiterInnen, aber auch der Lebenszyklus, in dem sich das Unternehmen gerade befindet, in die Analyse ein.

Folgende Typen finden sich in jeder der drei analysierten Gruppen (potentielle ÜbergeberInnen, ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen): „Gestaltende“, „bewahrende“, „anpassungsfähige“ und „untätige“ Unternehmen

Aus der Analyse der verschiedenen Typen ging hervor, dass bewahrende Unternehmen hinsichtlich ihrer Auftragsbestände, ihres Umsatzvolumens und ihres Kundenbestandes praktisch unverändert blieben, während anpassungsfähige Unternehmen leicht zulegen konnten. Die Unternehmen beider Typen sind meist in der Reifephase. Der Großteil der gestaltenden Unternehmen befindet sich in der Wachstumsphase und konnte in Bezug auf Auftragsbestand, Umsatz und Kunden jährliche Steigerungsraten von über 10 % verbuchen. Der Großteil der untätigen Unternehmen ist hauptsächlich in der Konsolidierungs- bzw. in der Schrumpfungsphase und muss Rückgänge von über 10 % im Jahr hinnehmen.

Die Typologie macht deutlich, dass die Unternehmen der drei analysierten Gruppen (potentielle ÜbergeberInnen, ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen) hinsichtlich ihrer Unternehmensentwicklung sehr heterogen sind. Der Großteil der zur Übergabe anstehenden oder bereits übergebenen Unternehmen befindet bzw. befand sich in einem Stadium der Reife und gehört/e zur Gruppe der „bewahrenden“ und „anpassungsfähigen“ Betriebe. Ebenso fanden sich unter diesen Unternehmen jedoch „gestaltende“ und „untätige“ Betriebe. Für „bewahrende“ und „anpassungsfähige“ Unternehmen ist es von Bedeutung, dass Investitionen (insbesondere im Vorfeld der Übergabe) nicht über einen zu langen Zeitraum ausgesetzt werden, damit diese Betriebe nicht zu „untätigen“ Unternehmen werden. Für letztere stellt sich eine Nachfolge als schwierig heraus, bzw. sieht sich der/die NachfolgerIn mit erschwerten Startbedingungen konfrontiert.

2. Hintergrund, Zielsetzung und Gang der Untersuchung

2.1. *Hintergrund*

Seit mehr als einer Dekade wird dem Thema der Übertragung von Wirtschaftseinheiten sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene, in der öffentlichen und politischen Diskussion eine zentrale Bedeutung beigemessen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass erfolgreiche Unternehmensübertragungen ein beträchtliches Potential haben Arbeitsplätze in der Zukunft zu sichern. Andererseits gehen durch gescheiterte Unternehmensübertragungen auch viele Arbeitsplätze verloren.

Das Nachfolgeschehen in Österreich hat in den letzten 10 Jahren kontinuierlich an **Bedeutung gewonnen**. Im Jahr 2012 gab es rd. 6.900 Unternehmensübergaben, das waren um 20 % mehr als im Jahr 2004. Der Großteil der Unternehmensübergaben findet in der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft statt, gefolgt von den Sparten Gewerbe und Handwerk sowie Handel. (Quelle: WKÖ)

Die Bedeutung der **familieninternen Unternehmensnachfolge** nimmt ab: Während im Jahr 1996 drei Viertel der Unternehmen an Familienmitgliedern übergeben wurden, waren es im Jahr 2006 nur mehr die Hälfte.

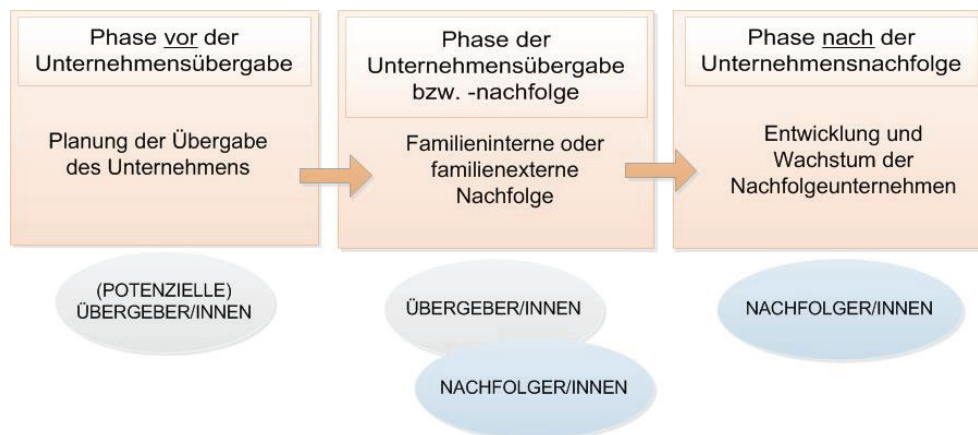
Der **altersbedingte Rückzug** aus dem Erwerbsleben ist nach wie vor der häufigste Grund für die Frage der Unternehmensnachfolge. Angesichts des sich vollziehenden demografischen Wandels und der Alterung der Gesellschaft wird der Anteil der über 55-Jährigen Personen in Österreich steigen und somit auch der Anteil der älteren UnternehmerInnen. Durch neue gesetzliche Regelungen und den Bemühungen das Pensionssystem zu reformieren soll das faktische Pensionsantrittsalter in Österreich angehoben werden. Ein höheres Pensionsantrittsalter des/r ÜbergeberIn bedeutet allerdings auch, dass der/die NachfolgerIn i.d.R. erst später die Verantwortung für das Unternehmen übernimmt.

Der **demografische Wandel** geht seit Jahren mit einer Alterung der Erwerbsbevölkerung einher. Die Zahl der potentiellen Personen im Alter zwischen 30 und 50 Jahren wird voraussichtlich zurückgehen und somit auch die Anzahl der potentiellen NachfolgerInnen. Auf der anderen Seite ist zwar zukünftig von einer Verlängerung der Erwerbsleben auszugehen, gleichzeitig steigt auch die Zahl der UnternehmerInnen im pensionsfähigen Alter (Stichwort „Baby-Boomer“).

Das Nachfolgeschehen ist **komplex** und unterliegt **vielfältigen Einflüssen**. Auf die zukünftige Entwicklung des Nachfolgeschehens wirken neben den demografischen Wandel, auch die technologische Entwicklung, die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung und der fortschreitende Strukturwandel, die Ausgestaltung des Steuer- und Abgabensystems, die Einstellung der Gesellschaft gegenüber dem

Unternehmertum, die Vielfalt der heutigen Erwerbsverläufe oder auch der längere Verbleib im Erwerbsleben. Der Prozess der Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge ist komplex und unterliegt vielfältigen Einflüssen. Generell lassen sich **drei Phasen** identifizieren:

Grafik 1 Prozess der Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge



Quelle: KMU Forschung Austria

In jeder dieser Phasen stehen die ÜbergeberInnen als auch die NachfolgerInnen vor **unterschiedlichen Herausforderungen**. Das Finden eines adäquaten – familienexternen – Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin ist für (potentielle) ÜbergeberInnen herausfordernd. Auf der anderen Seite unterschätzen viele (potentielle) NachfolgerInnen die Anforderungen einer Unternehmensnachfolge. Dies macht das Zusammenfinden von geeigneten NachfolgerInnen und Senior-UnternehmerInnen schwieriger.

Der Großteil der Unternehmen, die zur Übergabe stehen, sind Unternehmen, die bereits seit mehr als 10 Jahren, vielfach mehr als 25 Jahre, auf dem Markt sind und sich in einer gewissen **Reifephase** befinden. Die teilweise mangelnde Veränderungsbereitschaft der UnternehmerInnen und somit auch fehlende Innovations- und Investitionstätigkeit können den Übergabeprozess erschweren, denn dadurch nehmen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und somit auch die Übergabetauglichkeit des Betriebes ab. Die Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an umweltbezogene Veränderungen, die Berücksichtigung technologischer Neuerungen, Innovationsbereitschaft, die Reduzierung der Organisationsstrukturen sowie die Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen stellen wichtige Faktoren dar, um das Fortbestehen der Unternehmen auch nach einer möglichen Übergabe zu sichern. Insbesondere in kleinstbetrieblichen Strukturen fehlt es auch an einer ausführlichen Planung der Übergabe.

Bei einem Teil der Unternehmen, die zur Nachfolge anstehen, ist auf Grund der schlechten betriebswirtschaftlichen Situation des Unternehmens eine **Fortführung** des Unternehmens **problematisch**. Der Anteil der so definierten aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglichen Unternehmen liegt im Durchschnitt in der Gewerblichen Wirtschaft in Österreich bei 6 %. Oftmals nimmt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf Grund schwächerer Innovations- und Investitionstätigkeiten in den letzten Jahren vor der Übergabe ab.

In besonderem Ausmaß trifft dies auf jene Unternehmen zu, in denen die Frage der Unternehmensnachfolge nicht klar geregelt ist. Wenn sich diese Phase der Desinvestition verlängert, wirkt sich dies negativ auf die Übergabetauglichkeit des Betriebes aus; die Wahrscheinlichkeit eine/n geeignete/n NachfolgerIn zu finden, sinkt dadurch.

In den letzten Jahren wurden sowohl auf europäischer als auch auf österreichischer Ebene zahlreiche **Initiativen** gesetzt, die darauf abzielen, ein **vorteilhaftes öffentliches Umfeld für Unternehmensübertragungen** zu schaffen bzw. zu sichern. Da als Grundlage für die Sicherstellung der Zielgruppenadäquanz derartiger Maßnahmen die genaue Kenntnis der Charakteristika und Bedürfnisse von ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen anzusehen ist, werden diese in der hier vorliegenden Studie einer eingehenden Analyse unterzogen.

2.2. Zielsetzung

Die Studie baut auf der Vorgängerstudie aus dem Jahre 2008 auf, wobei eine **maßgebliche Erweiterung** der abzudeckenden Inhalte erfolgt. Die sich kontinuierlich ändernden und die Nachfolgesituation beeinflussenden (sozio-) demografischen und wirtschaftsstrukturellen Rahmenbedingungen werden dabei explizit berücksichtigt.

Dabei werden einerseits **Längsschnittvergleiche** mit den Ergebnissen der Studie aus 2008 angestellt. Andererseits werden **neue Schwerpunktfragestellungen** behandelt. Die Studie analysiert die oben genannten Entwicklungen und wird die Schwerpunkte insbesondere auf nachfolgende Inhalte legen:

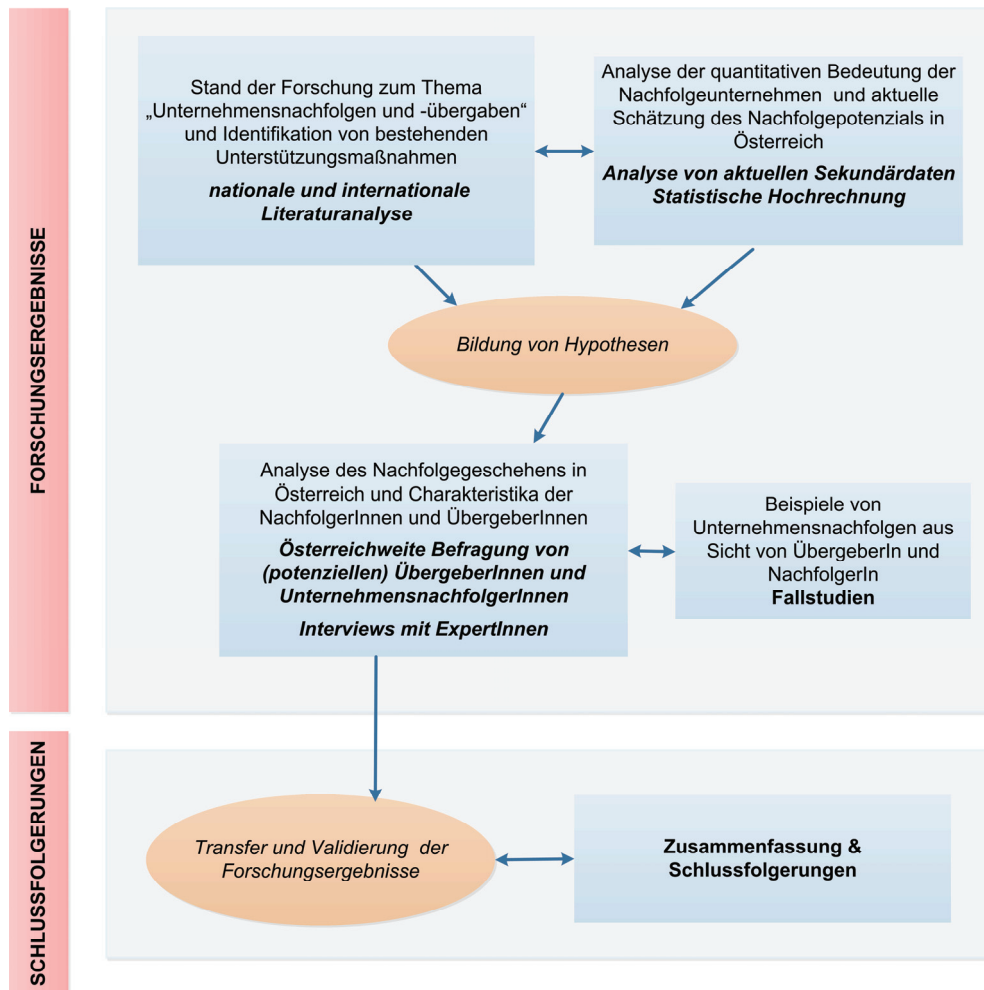
- Wie kann das aktuelle Potential der zur Übergabe **anstehenden Unternehmen** und den dadurch **betroffenen Arbeitsplätzen** in Österreich eingeschätzt werden? Wie steht es um das Potential der durch diese Unternehmen erzielbaren Umsätze?
- Wie stellt sich eine mögliche **Planung** der Unternehmensübergaben bei den potentiellen ÜbergeberInnen dar? Welche konkreten Schritte setzen die UnternehmerInnen in ihrem Betrieb in Bezug auf die Übergabeplanung?

- Wie kann die **Übergabetauglichkeit** der im Nachfolgeprozess befindlichen Unternehmen beurteilt werden?
- Wie **gestaltet** sich generell die **Übergabe** (Auswahl der Nachfolger, Qualifikationen und Anforderungen der Nachfolger) in Österreich?
- Mit welchen **Herausforderungen** sind die NachfolgerInnen und ÜbergeberInnen konfrontiert?
- Welche **Charakteristika** haben die österreichischen NachfolgerInnen/ÜbergeberInnen?
- Wie **entwickeln** sich die Unternehmen **vor** und **nach** der Unternehmensnachfolge (Innovations- bzw. Veränderungsverhalten, strukturelle Veränderungen in den Unternehmen, Wachstum)?
- Welche **Bedürfnisse** und welchen **Unterstützungsbedarf** haben die ÜbergeberInnen und die NachfolgerInnen? Welche **Fördermaßnahmen** werden von den UnternehmerInnen genutzt?

2.3. Gang der Untersuchung

Die nachfolgende Grafik erläutert das Forschungsdesign und die inhaltliche Vorgehensweise der Studie näher. Eine Beschreibung der eingesetzten Forschungsmethoden folgt im Anhang.

Grafik 2 Forschungsdesign der Studie



Quelle: KMU Forschung Austria

3. Stand der Forschung und Arbeitshypothesen

Das Thema der Unternehmensnachfolge steht aufgrund seiner hohen praktischen Relevanz im Zentrum des Forschungsinteresses zahlreicher Studien. Es existiert insbesondere ein breites Spektrum an Literatur mit „Beratungscharakter“ während der Anteil an Studien mit empirischem Ansatz weiterhin geringer ausfällt. Im nachfolgenden Unterkapitel werden eine Begriffsabgrenzung, eine Übersicht der Nachfolgeformen sowie ein kurzer Überblick über den aktuellen Stand der Forschung hinsichtlich Erfolgsfaktoren, Problemfelder und Strategien der Übergabe/Nachfolgeplanung angeführt.

3.1. Begriffsabgrenzung

In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine Unternehmensnachfolge den **Übergang von operativer Führung und Eigentum** impliziert (vgl. z.B. Spelsberg / Weber, 2012, Mandl et al., 2008, etc.)

In der gegenständlichen Studie wird die Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge wie bereits in der Vorgänger-Studie aus dem Jahre 2008 (vgl. Mandl et al., 2008) als:

***„der Übergang des Eigentums und der Unternehmensführung¹
auf eine andere Person oder Unternehmung, wobei das ursprüngliche Unternehmen weiterhin wirtschaftlich tätig ist.“***

definiert. Dieses Verständnis impliziert, dass Aktiengesellschaften und Großunternehmen nicht Teil der Analysen sind, da in diesen Eigentum und Unternehmensführung meist getrennt sind und es kaum zu einer Übertragung beider gleichzeitig kommt. (vgl. Mandl et al., 2008)

Auch auf Europäischer Ebene wurde die Unternehmensnachfolge seit mehreren Jahrzehnten als zentrales Thema identifiziert. Aus dem Jahr 1994 stammt eine Empfehlung der Europäischen Kommission, welche die Mitgliedsstaaten dazu auffordert, Maßnahmen zu ergreifen, die die Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen erleichtert. (vgl. *Empfehlung der Europäischen Kommission zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen vom 7. Dezember 1994, 94/1069/EG*)

¹ Bei geteiltem Eigentum / geteilter Unternehmensführung ist jeweils die Übertragung eines maßgeblichen Anteils (Kriterium: Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen) als Nachfolge zu klassifizieren.

Eine Evaluierung der Fortschritte der Mitgliedsstaaten bei der Umsetzung derartiger Maßnahmen des Jahres 2013 gibt die folgende – eher breiter angelegte – Empfehlung für eine Definition von Unternehmensübertragungen auf europäischer Ebene:

A business transfer is the process of transferring, for any reason whatever, the controlling interest in the business of an SME, by means of a transfer of either shares or assets. It is usually accompanied by a change in the management of the firm.

(vgl. *Centre for Strategy & Evaluation Services, 2013*)

3.2. Formen der Unternehmensnachfolge

Unternehmensnachfolgen können zunächst zwischen **familieninternen** und **familienexternen** Nachfolgen unterschieden werden. Von einer familieninternen Unternehmensnachfolge wird dann gesprochen, wenn mindestens eine nachfolgende Person in einem verwandtschaftlichen oder angeheirateten Verhältnis zu der Familie steht, die das Unternehmen vor der Unternehmensnachfolge beherrscht hat. Ist dies nicht der Fall, so handelt es sich um eine familienexterne Nachfolge. (vgl. *Spelsberg / Weber 2012; Spelsberg, 2011; Weber, 2009*)

Bei der **familieninternen** Unternehmensnachfolge stellt die **Generationenfolge** („von den Eltern an das Kind“) den klassischen Fall dar; wobei in den vergangenen Jahren Übertragungen innerhalb derselben familiären Generation (z.B. zwischen Ehepartnern oder Geschwistern) an Bedeutung gewannen. Die **familienexterne** Nachfolge erfolgt in Form von Übertragungen an **gute Bekannte**, an **MitarbeiterInnen** oder **gänzlich Fremde**. (vgl. *Mandl et al., 2008*)

Häufig werden auch die Begriffe „**Family Buy Out**“ (FBO) für eine familieninterne Nachfolgeregelung, „**Management Buy Out**“ (MBO) für die Übertragung des Unternehmens an MitarbeiterInnen und „**Management Buy In**“ (MBI) für den Verkauf an eine externe Person verwendet. (vgl. *Halter et al., 2013*)

Familieninterne Unternehmensnachfolgen waren vor rund zwei Dekaden der „Normalfall“ bzw. die überwiegende Mehrheit und haben seither stetig an Bedeutung verloren. Im Jahr 2006 fanden in Österreich erstmals gleich viele familieninterne wie –externe Übergaben statt (vgl. *Mandl et al., 2008*) und auch 2013 halten sich familieninterne und familienexterne Nachfolge, lt. der im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführten Befragung, in etwa die Waage.²

² Siehe hierzu auch Kapitel 4.1

Zu den wichtigsten **Unterschieden** zwischen familieninterner und –externer Übergabe zählen: überwiegend unentgeltliche Übertragung bei familieninterner vs. nahezu ausschließlich entgeltlicher familienexternen Übertragung. Familieninterne Nachfolgen werden meist aus Eigenkapital finanziert, während familienexterne Nachfolgen durch Fremdkapital finanziert sind. Familieninterne Übertragungen dauern meist deutlich länger als familienexterne, auch wird das Eigentum bei ersteren häufig schon vor der Unternehmensführung übergeben, während Übergang von Führung und Eigentum in familienexternen Übertragungen meist gleichzeitig erfolgen. (vgl. *Spelsberg / Weber* 2012)

3.3. *Problemfelder in der Praxis*

Wird eine Unternehmensnachfolge angestrebt, so stellt sich zunächst die Aufgabe, eine/n geeignete/n NachfolgerIn zu finden. Durch die demografische Entwicklung und zunehmende Urbanisierung sind besonders die Unternehmen in **ländlichen Regionen** bei der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften, wie auch bei der Suche nach geeigneten NachfolgerInnen, mit Herausforderungen konfrontiert. Hinzu kommt, dass durch die **Bildungsexpansion** der Anteil an AkademikerInnen steigt und damit der Anteil potentieller NachfolgerInnen (besonders im handwerklich-gewerblichen Bereich) rückläufig ist. Die Nachkommen aus Unternehmerfamilien haben immer häufiger einen unterschiedlichen Bildungshintergrund und eine Vielfalt an beruflichen Optionen, was die Übernahme des Familienbetriebes weniger wahrscheinlich macht. *Baumgartner* (2009) führt an, dass zudem die anstehende Generation oft aufgrund von „*Bequemlichkeit, der Verantwortung oder des hohen persönlichen Einsatzes, der zur Sicherung einer erfolgreichen Zukunft des Unternehmens wohl erbracht werden muss*“, nicht bereit sind, die Familiennachfolge anzutreten.

Hinsichtlich der **Nachfolgeplanung** zeigen Untersuchungen, dass der Nachfolgeprozess zwar zunehmend besser geplant wird, mehr Informationen eingeholt bzw. auch verstärkt externe Berater hinzugezogen werden, jedoch noch **Verbesserungspotential** bei der Ausgestaltung bzw. Qualität der **Nachfolgepläne** besteht. Die Planung des Nachfolgeprozesses liegt zumeist in der Hand der ÜbergeberInnen, wie die Befragungsergebnisse für die vorliegende Studie zeigen (siehe auch Kapitel 4.1). Während dieses Ergebnis zunächst nicht verwunderlich ist, da die Initiative für die Nachfolgeplanung zumeist von den ÜbergeberInnen ausgeht, zeigt sich hier auch das Potential für eine verstärkte Einbindung der NachfolgerInnen in die Planung, welche positiv auf das Gelingen der Unternehmensnachfolge und die Zufriedenheit der Beteiligten wirkt.

Das zu späte oder mangelnde Einbinden der NachfolgerInnen in die Planung und den Betrieb kann (insbesondere bei familieninternen Übergaben) zu **fehlenden Managementkompetenzen** und fehlendem Erfahrungshintergrund der NachfolgerInnen führen (vgl. *Thom / Zaugg*, 2005). Als Hürden im Nachfolgeprozess erweisen sich zudem nach wie vor **administrative Belastungen** und **rechtliche Unklarheiten**. In der Praxis besteht daher häufig noch zusätzlicher Beratungsbedarf (insbesondere zu rechtlichen Fragestellungen), das Auffinden öffentlicher Unterstützung wird zudem häufig als herausfordernd eingestuft. (vgl. *Mandl et al.*, 2008, bzw. Ergebnisse der Befragung 2013, siehe Kapitel 4.1)

Wird das Unternehmen entgeltlich übergeben, wie dies zumeist bei familienexternen Nachfolgen der Fall ist, stellen die **Finanzierung** des Kaufes für NachfolgerInnen sowie die **Einigung auf einen für beide Seiten annehmbaren Kaufpreis** weitere zu bewältigende Herausforderungen dar. Es zeigt sich, dass die Vorstellungen von KäuferIn und VerkäuferIn über den Unternehmenswert zumeist deutlich auseinanderliegen (vgl. *Haunschild*, 2010; *Schumann et al.*, 2011; *Harder / Theuermann*, 2012). Während für die Schätzung des Unternehmenswertes mehr oder weniger objektive Instrumente eingesetzt werden können, spielen **unterschiedliche Erwartungshaltungen** bei der Festlegung des **Transaktionspreises** eine wichtige Rolle: NachfolgerInnen betrachten vor allem das zukünftige Potential des Unternehmens (zukünftige Cash-flows); für die ÜbergeberInnen ist es währenddessen zentral, ein Entgelt für geleistete Investitionen (monetär und persönlich) in der Vergangenheit zu erzielen. Häufig stellt der erzielte Verkaufspreis für die ÜbergeberInnen auch einen Teil der persönlichen Altersvorsorge dar. (vgl. *Haunschild et al.*, 2010) Im Falle eines Generationenwechsels bei Familienunternehmen kommt die Abfindung der übrigen Familienmitglieder (weichende Erben) zu den finanziellen Herausforderungen hinzu (vgl. *Thom / Zaugg*, 2005).

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass UnternehmerInnen in den Jahren vor der Übergabe Investitionen einschränken oder ganz einstellen, was zu einem so genannten „**Investitionsstau**“ führen kann. Das Aussetzen von Investitionen kann aus Sicht der ÜbergeberInnen durchaus rational sein, da sich UnternehmerInnen etwa bei langfristigen Investitionen nicht sicher sein können, ob die NachfolgerInnen die gleichen Erwartungen in Hinblick auf zukünftige Erträge aus den Investitionen haben und dies im Kaufpreis entsprechend honorieren (vgl. *Haunschild et al.* 2010). In einer Studie für Deutschland zeigen *Haunschild et al.* (2010) auf, dass in Unternehmen im Jahr vor der Nachfolge deutlich seltener investiert wird bzw. das Investitionsvolumen im Vergleich zu investierenden Bestandsunternehmen geringer ausfällt. Nach der Übergabe ziehen die Investitionen dann stark an, sodass der Investitionsstau schon im Jahr nach der Übergabe weitgehend aufgelöst wird. Die NachfolgerInnen streben meist eine Neuausrichtung des Unternehmens an, wodurch es den UnternehmerInnen gelingt, bei gleichzeitigem Personalabbau, neue Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen. Die Autoren argumentieren daher,

dass Übernahmen ähnlich wettbewerbsfördernd wirken wie Neugründungen. Ausbleibende Investitionen führen jedoch auch dazu, dass NachfolgerInnen nach der Übernahme mit einem erhöhten Finanzierungsbedarf bzw. Finanzierungsproblemen konfrontiert sein können. Werden Investitionen über einen längeren Zeitraum ausgesetzt (ohne eine entsprechende Beschäftigungsanpassung, die zumeist erst nach der erfolgten Übergabe stattfindet), so wird zudem die **Wachstums- und Ertragskraft** des Unternehmens **geschwächt**. Dadurch kann sich der zu erzielende Kaufpreis verringern, die Suche nach geeigneten NachfolgerInnen erschweren, bzw. kann es dazu kommen, dass UnternehmerInnen, die keine/n KäuferIn finden, liquidiert werden müssen. (vgl. *Haunschild et al.* 2010)

Neben planungstechnischer, finanzieller und unternehmensstrategischer Aspekte zeigt sich, dass die Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen häufig auf der **Beziehungsebene** zu suchen sind. Spannungen im Verhältnis zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn gehören demnach zu den häufigsten Gründen für gescheiterte Unternehmensnachfolgen (vgl. *Mandl et al.*, 2008). Auch *Brückner* (2011) weist darauf hin, dass die Ursachen für ein Scheitern häufig **soziologischer, (sozial-)psychologischer und psychodynamischer Natur** sind. Als entscheidend für das Gelingen eines Nachfolgeprozesses ist damit die Qualität der Beziehung zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn anzusehen – sowohl, was ihre Beziehung „als Menschen“ zueinander betrifft, als auch in ihrer Rolle als UnternehmensführerInnen. In weiterer Folge ist die Beziehung von ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen zu den MitarbeiterInnen zentral, welche den Übergang von ÜbergeberIn zu NachfolgerIn erleichtern kann. (vgl. *Baumgartner*, 2009)

Offene Kommunikation gilt als weiterer wichtiger Aspekt während des Prozesses der Unternehmensnachfolge – jedoch auch im Vorfeld um die Nachfolge rechtzeitig zu thematisieren. Insbesondere bei der Generationennachfolge in Familienunternehmen kann ein Scheitern in den vier Tabuthemen „Tod“, „Geld“, „Liebe“ sowie „Macht“ begründet sein (vgl. *Baumgartner*, 2009). Da es z.B. als wenig angebracht und geschmackvoll gilt, zu Lebzeiten über den Tod anderer Menschen zu sprechen, oder aus Angst vor Neid etwa nicht über Geld geredet wird, kann dies gerade in Familienunternehmen dazu führen, dass die Nachfolgeproblematik nicht rechtzeitig thematisiert und erkannt wird (vgl. ebd.).

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind meist stark von der Person des Unternehmers/der Unternehmerin geprägt, sodass die vorhandene Vertrauensbasis eng mit der Persönlichkeit des/der VorgängerIn verbunden ist. Die **Akzeptanz** seitens **Geschäftspartner** (Kunden, Lieferanten, Banken) und **MitarbeiterInnen** sehen viele NachfolgerInnen als eine Herausforderung an. Positiv wirkt sich hierbei aus, wenn der/die NachfolgerIn bereits vor dem Antritt der Nachfolge im Unternehmen tätig war. *Baumgartner* (2009) zeigt auf, dass es in Familienunternehmen dazu kommen kann, dass auch nach der Übergabe der/die ÜbergeberIn als der „richtige Chef“ angesehen wird. „Übernehmer stehen häufig illusionslos, demoti-

viert und ohne Begeisterung im Schatten des Seniors und zeigen oftmals keinen unternehmerischen Enthusiasmus. Ewiger Zweiter zu sein ist für Übernehmer in aller Regel kein attraktives Ziel.“ (vgl. Baumgartner, 2009) Erschwerend kann hier hinzukommen, dass der/die ÜbergeberIn dem/der NachfolgerIn die Leitung des Unternehmens nicht wirklich zutraut bzw. nicht bereit ist dem/der NachfolgerIn umfangreiche Entfaltungsmöglichkeiten einzuräumen. Baumgartner (2009) führt hier folgende Problematik an: „Gelingt es jedoch den NachfolgerInnen „trotzdem“, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen, kann dieser Erfolg zwangsläufig die Einzigartigkeit des Gründers relativieren. Damit ist für den Gründer aber der eigentlich gewünschte Erfolg des/der NachfolgerIn ambivalent besetzt.“

Seitens des/der ÜbergeberIn stellt sich die Phase des Rückzugs aus dem Unternehmen, bzw. das „**Loslassen**“ häufig als schwierig dar. Viele UnternehmerInnen stellen private Belange zugunsten des Unternehmens in den Hintergrund und nehmen für die unternehmerische Tätigkeit hohe Arbeits- und persönliche Belastungen in Kauf. Entsprechend schwierig kann es für ÜbergeberInnen sein, „ihr Lebenswerk“ loszulassen. Hinzukommt ein großes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den MitarbeiterInnen sowie ein befürchteter Identitäts- und Statusverlust – als Arbeitgeber und sozial engagiertes Mitglied der Gesellschaft (vgl. Halter et al., 2008). Baumgartner (2009) beschreibt, dass sich „*ÜbergeberInnen in Familienunternehmen häufig über ihre Autorität und Machtansprüche im Unternehmen definieren und damit das Loslassen-Können in direkter Relation zu den Faktoren Autorität und Macht steht*“. Wird die Ablöse nicht vollzogen und bleibt etwa in Familienunternehmen die ältere Generation weiterhin im Betrieb aktiv, kann auch hierdurch eine kritische Situation entstehen. Gasser (1982, zitiert durch Baumgartner 2009) spricht in diesem Zusammenhang von „*Back Seat Driving*“, an den/die NachfolgerIn stellen sich dadurch widersprüchliche Anforderungen: „*Sei selbstständig, indem du auf mich hörst!*“.

3.4. Strategien der Übergabe/Nachfolge Planung

Die Einplanung von **ausreichend Zeit** ist ein wesentliches Kriterium für die erfolgreiche Nachfolgeplanung. Watrin (1998) unterscheidet fünf Phasen, welche UnternehmerInnen bei einer Nachfolge durchlaufen: Die „Initialzündung“ ist die Phase, in welcher die Notwendigkeit zur Regelung der Nachfolge erkannt wird (erkennt der/die UnternehmerIn diese Notwendigkeit nicht, sollten die entsprechenden Impulse aus dem Umfeld kommen). In der „Analysephase“ gilt es den Ist-Zustand zu analysieren und einen gewünschten Soll-Zustand zu definieren. Eine konkrete Nachfolgeregelung wird im Rahmen der „Konzeptionsphase“ erarbeitet, in welcher das Hinzuziehen externer Experten empfohlen wird. In der „Umsetzungsphase“ werden NachfolgerInnen qualifiziert, Unternehmensstrukturen allfällig angepasst und relevante Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Banken etc.) informiert.

Der „Neuanfang“ umfasst als Phase schließlich den Abschluss der Übergabe der Verantwortung an den/die NachfolgerIn. *Thom / Zaugg (2005)* weisen auf die Wichtigkeit eines **systematischen Vorgehens** und die konsequente Implementierung eines wohlüberlegten **Planes** hin, wobei sie hinzufügen, dass sich die Entscheidungsträger zwar an einem idealtypischen Prozess orientieren, aber keine allgemein gültigen Patentrezepte erwarten können. Von Bedeutung sei zudem, den Nachfolgeprozess personell gut abzusichern. (vgl. *Thom / Zaugg, 2005*)

Auf die Wichtigkeit der **frühzeitigen aktiven Einbindung des/der NachfolgerIn in das Unternehmen** wird in der Literatur immer wieder hingewiesen (vgl. z.B. *Franke / Dömötör, 2012; Thom / Zaugg, 2005*). Das Personalmanagement ist dabei gefordert, NachfolgekandidatInnen systematisch auszuwählen und deren gezielte Qualifizierung zu ermöglichen. Qualifizierungsmaßnahmen können sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens erfolgen. So kommt es z.B. im Falle von Familienunternehmen vor, dass die Kinder die Lehre nicht im eigenen Unternehmen absolvieren, sondern durch eine externe Ausbildung neue Ideen und Herangehensweisen in den Familienbetrieb einbringen können. (vgl. *Thom / Zaugg, 2005*) *Brückner (2011)* identifiziert den Führungswechsel aus (psycho-)sozialer Sicht als kritischen Prozess, der in genauen Stufen definiert, mit zeitlichen Angaben versehen, schriftlich festgehalten werden soll. Hiermit kann dem/der NachfolgerIn signalisiert werden, dass der/die ÜbergeberIn bereit ist, loszulassen und der neuen Generation die Unternehmensleitung zutraut.

In die Planung einbezogen und seitens des Übergebers aktiv betrieben und gestaltet werden soll damit auch sein **Ausstieg aus dem Unternehmen**, hierbei ist es bedeutsam auch eine neue „Beschäftigung“ sowie eine neue, befriedigende Rolle für den/die ÜbergeberIn zu finden (vgl. *Baumgartner, 2009*). *Baumgartner (2009)* empfiehlt den ÜbergeberInnen hierfür in ihrer Selbstorganisation zunächst persönliche Ziele und Pläne festzulegen, darunter z.B. das Treffen einer wirtschaftlichen Vorsorge, die Veränderung der Motivationsstruktur, die Entwicklung neuer Strategien, etc. Er argumentiert, dass die aktive Gestaltung und mentale Verarbeitung des Wechsels in den dritten Lebensabschnitt des Übergebers / der Übergeberin den entscheidenden Teil des Generationenwechsels in Familienunternehmen darstellt. Aus Sicht der NachfolgerInnen ist es bedeutsam, den ÜbergeberInnen jenen Zeitraum zuzugestehen, der benötigt wird, um die Ablösung zu bewältigen.

Als wichtiger in der Planung zu beachtender Aspekt ist das **Wissensmanagement** anzusehen. Hierbei sollten Möglichkeiten geschaffen werden, den Erfahrungshintergrund bzw. das personengebundene und daher meist implizite Wissen des/der Übergebers/Übergeberin auf den/die NachfolgerIn zu übertragen bzw. dieser/diesem zugänglich zu machen. Als Methode bietet sich etwa ein Coaching (vgl. *Paschen, 1998*) oder Mentoring der NachfolgerIn durch den/die ÜbergeberIn an.

Der Spagat zwischen dem Wissensaustausch von ÜbergeberIn zu NachfolgerIn und gleichzeitige nicht zu starke Einengung der Entwicklung des/der NachfolgerIn ist dabei zu schaffen. Die Rollen bzw. Hauptverantwortung für das Unternehmen sollten jedoch zu jedem Zeitpunkt klar sein, wofür sich der formelle Akt einer „Stabsübergabe“ eignet. (vgl. *Thom / Zaugg*, 2005, siehe auch *Bracci / Vagnoni*, 2011)

Froschauer/Lueger (2012) weisen darauf hin, dass die in der Literatur häufig angeführte Darstellung der familieninternen Übergabe als eine Frage der sorgfältigen Vorbereitung über einige Jahre hinweg zu kurz greift. Viel mehr kann die Generationenablöse als **integraler Bestandteil der Biografie der Familienmitglieder** gesehen werden – der Prozess der Generationenablöse beginnt aus langfristiger Perspektive bereits mit der Geburt des Nachfolgers / der Nachfolgerin und endet unter Umständen erst mit dem Tod der älteren Generation, wenn diese weiterhin im Unternehmen eingebunden bleibt. Wirksame Faktoren bei der Übergabe sind vor diesem Hintergrund beispielsweise auch **Familienplanung, Sozialisation im Unternehmen** sowie **(Familien-)Geschichtsbewusstsein** – Rahmenbedingungen, die bei einer engeren zeitlichen Betrachtung der Unternehmensnachfolge meist außer Acht gelassen werden. (vgl. *Froschauer/Lueger*, 2012)

3.5. Zusammenfassung Forschungsstand

Eine Unternehmensnachfolge impliziert gemeinhin den Übergang von operativer Führung und Eigentum. In der gegenständlichen Studie wird die Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge als **„der Übergang des Eigentums und der Unternehmensführung auf eine andere Person oder Unternehmung, wobei das ursprüngliche Unternehmen weiterhin wirtschaftlich tätig ist.“** definiert.

Unternehmensnachfolgen werden nach **familieninternen** und **familienexternen** Nachfolgen unterschieden. Familienintern bedeutet, dass mindestens eine nachfolgende Person in einem verwandtschaftlichen oder angeheirateten Verhältnis zu der Person oder Familie steht, die das Unternehmen vor der Unternehmensnachfolge beherrscht hat. Häufig werden auch die Begriffe **„Family Buy Out“ (FBO)** für eine familieninterne Nachfolgeregelung, **„Management Buy Out“ (MBO)** für die Übertragung des Unternehmens an MitarbeiterInnen und **„Management Buy In“ (MBI)** für den Verkauf an eine externe Person verwendet.

In der Praxis ergeben sich in der Unternehmensnachfolge verschiedene Problemfelder und Herausforderungen, dazu zählen insbesondere:

- Das Finden geeigneter UnternehmensnachfolgerInnen
- Die frühzeitige Einbindung der NachfolgerInnen sowohl in die Nachfolgeplanung als auch in den Betrieb

- Administrative Belastungen und Klärung rechtlicher Aspekte
- Bei entgeltlichen Nachfolgen: Einigung auf einen Kaufpreis und Finanzierung des Kaufes
- „Investitionsstau“ im Vorfeld der Übergabe
- Auf der Beziehungsebene angesiedelte Konflikte zwischen ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn – aber auch zu MitarbeiterInnen
- Akzeptanz der NachfolgerInnen seitens MitarbeiterInnen und GeschäftspartnerInnen
- Schwierigkeiten bei Rückzug bzw. „Loslassen des Lebenswerks“ seitens der ÜbergeberInnen

3.6. Arbeitshypothesen

Im vorhergehenden Abschnitt wurden die zentralen Erkenntnisse der fachspezifischen Literatur und der bis dato durchgeführten Studien zur Unternehmensübergabe und -nachfolge zusammengetragen und aufgearbeitet. Bevor die forschungsleitenden Fragestellungen aber beantwortet werden können, müssen diese in Forschungshypothesen übersetzt werden. Diese Hypothesen stellen begründete, jedoch noch nicht geprüfte Fragestellungen dar, die im Rahmen der Studie mittels einer adäquaten empirischer Methodik einer Beantwortung zugeführt werden.

Basierend auf der Literaturrecherche werden im Rahmen der zentralen Einflussbereiche Untersuchungshypothesen formuliert. Diese umfassen die Bedeutung und den Zeitpunkt der Übergaben, sowie die Form der Unternehmensübergaben. Wichtige Aspekte lassen sich aber gerade auch unter Fragen der Übergabetauglichkeit subsummieren. Ein anderer Hypothesenbereich schließlich betrifft persönliche und psychologische Aspekte. Dazu zählen affektive Hintergründe, aber auch die jeweiligen Übergeber- und Nachfolgerpersönlichkeiten.

Bedeutung der Übergaben

Das Nachfolgegeschehen hat in den vergangenen 10 Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Für die kommenden Jahre ist eine weitere Zunahme der Unternehmensnachfolgen zu erwarten (u.a. auf Grund des demografischen Wandels).

Zeitpunkt der Übergaben

Der altersbedingte Rückzug des Unternehmers aus dem Erwerbsleben ist nach wie vor der häufigste Grund für Unternehmensnachfolgen. Änderungen im Pensionssystem und folglich längere Erwerbsleben führen dazu, dass altersbedingte Übergaben später erfolgen.

Auf Grund geänderter Erwerbsverläufe (z. B. häufigere Wechsel zwischen selbstständiger und unselbstständiger Erwerbstätigkeit, serielle UnternehmerInnen) ist gleichzeitig ein Anstieg an vorzeitigen Übergaben zu erwarten. Neben dem Pensionsantritt spielen damit immer häufiger auch andere Gründe eine Rolle bei Unternehmensnachfolgen.

Form der Übergabe

Die familieninterne Übergabe geht in ihrer Bedeutung weiter zurück, während die familienexterne Übergabe entsprechend an Bedeutung gewinnt.

Durch demografische Veränderungen (Rückgang der Geburten und folglich weniger potentielle NachfolgerInnen) und gesellschaftliche Veränderungen steigt die Übergabe an weibliche, familieninterne Nachfolgerinnen.

Übergabetauglichkeit

Die betriebswirtschaftliche Übergabetauglichkeit von Unternehmen verbessert sich.

Viele zur Nachfolge anstehende Unternehmen befinden sich in einer „Reifephase“. In dieser Phase besteht die Gefahr einer Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit durch rückläufige Innovations- und Investitionstätigkeit sowie mangelnde Veränderungsbereitschaft (neue Kunden, Anpassung an neue Umfeldbedingungen, etc.). Dies hat möglicherweise eine Verschlechterung der „strategische Übergabetauglichkeit“ zur Folge.

Die betriebswirtschaftliche, wie auch die strategische Übergabetauglichkeit, variiert nach Branchen und Standorten. Unternehmensübergaben werden zunehmend besser geplant, externe Hilfe wird häufiger beansprucht. Insbesondere in kleinstbetrieblichen Strukturen fehlt es jedoch nach wie vor meist an einer ausführlichen Übergabeplanung.

Kleine Unternehmen sind bei der Übergabe mit besonderen Herausforderungen konfrontiert – u.a. auf Grund der engeren Bindung zwischen UnternehmerIn und Unternehmen.

Übergaben scheitern häufiger im ländlichen Raum. Mögliche Gründe dafür können sein: größere Schwierigkeiten eine/n NachfolgerIn zu finden, Strukturwandel, verändertes Konsumentenverhalten, etc.

Affektive Komponenten

Eine gute Beziehung zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn fördert den Erfolg einer Übergabe (hinsichtlich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung, hinsichtlich der Zufriedenheit von ÜbergeberIn und NachfolgerIn). Das Commitment, ein Unternehmen zu übernehmen, wirkt positiv auf den Erfolg einer Übergabe.

Bei Übergaben innerhalb der Familie übt die Harmonie unter den Beteiligten einen wichtigen Einfluss auf den Übergabeerfolg aus.

Übergeber- und Nachfolger-Typologien

Es lassen sich klar differenzierbare Übergeber- und Nachfolger-Typen identifizieren (z. B. untätig, anpassungsfähig, gestaltend, bewahrend).

Die verschiedenen Typen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer unternehmerischen Entwicklung.

4. Übergabe- und Nachfolgegeschehen in Österreich

4.1. Allgemeine Betrachtung und strukturelle Entwicklung

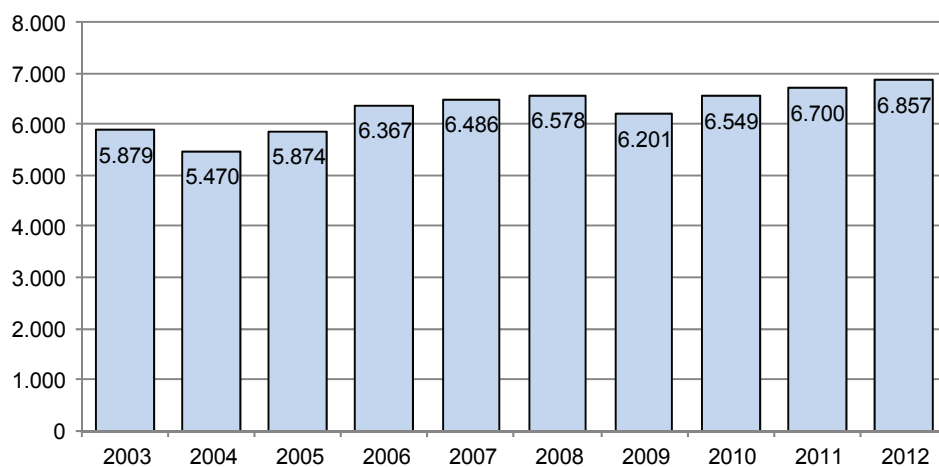
Im Jahr 2012 wurden in der gewerblichen Wirtschaft rd. 6.900 Unternehmen übergeben. Die jährliche Anzahl an Übergaben ist in der nachfolgenden Grafik für die Jahre 2003 bis 2012 dargestellt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass 57 % der Übergaben als „erfolgreiche Nachfolgen“ im Sinne der Unternehmens-Dynamik im Zeitraum der ersten fünf Jahre nach der Nachfolge zu verstehen sind:

- 25 % haben seit der Übergabe sowohl die Umsätze als auch den Mitarbeiterstand erhöht und damit p. a. im Durchschnitt 3.000 bis 4.000 neue Arbeitsplätze geschaffen.
- 32 % der NachfolgerInnen mit Umsatzsteigerungen konnten ihr Personal in etwa halten.
- Bei 43 % der realisierten Nachfolgen gingen seit der Übergabe p. a. im Durchschnitt etwa 2.000 bis 3.000 Arbeitsplätze verloren.

Seit 2003 sind die jährlichen Übergaben laut Wirtschaftskammer um insgesamt 17 % gestiegen, durchschnittlich ist dies ein Plus von 1,7 % pro Jahr. Während die Zahl der Übergaben im Kernkrisenjahr 2009 zurückging, haben sich seither konstant positive Änderungsraten eingestellt. Von 2009 auf 2010 ist eine Steigerungsrate von 5,6 % zu verzeichnen. Im Zeitvergleich 2010/11 sowie 2011/12 war eine ähnlich starke Zunahme zu beobachten (jeweils +2,3 %). Bezogen auf das Basisjahr 2009 ergibt dies eine Steigerung von 9,6 % innerhalb von drei Jahren.

Grafik 3 Anzahl der Unternehmensübergaben, 2003 - 2012, Gewerbliche Wirtschaft



Anmerkung: Ausgangspunkt für die Abschätzung der realisierten Unternehmensübergaben ist die Mitgliederstatistik.

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich

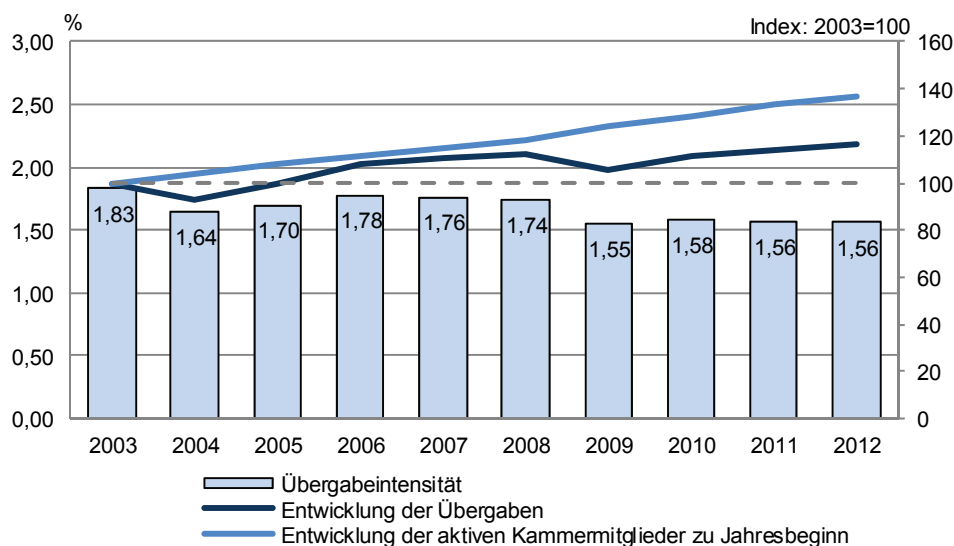
Der Anteil der Unternehmensübergaben an den aktiven Kammermitgliedern lag im Jahr 2012 bei 1,56 %. Diese sogenannte Übergabeintensität wird für die Jahre 2003 bis 2012 in Grafik 4 als Balken dargestellt. Die Linien zeigen die Entwicklung der Unternehmensübergaben und der aktiven Kammermitglieder im entsprechenden Zeitraum, wobei ein Index mit dem Basisjahr 2003 gebildet wurde.

Da die Anzahl der Übergaben zwischen 2003 und 2012 mit rd. 17 % weniger stark gestiegen ist als die Anzahl der aktiven Kammermitglieder (rd. +37 %), ist die Übergabeintensität von 1,83 % im Jahr 2003 auf 1,56 % im Jahr 2012 gesunken. Nach einem deutlichen Rückgang im Krisenjahr 2009, hat sich die Übergabeintensität seither bei etwa 1,6 % eingependelt.

Im Vergleich dazu ist die Gründungsintensität in der gewerblichen Wirtschaft (das ist der Anteil der Neugründungen in % der aktiven Mitglieder) zwischen 2003 und 2012 ebenfalls von 8,8 % im Jahr 2003 auf 8,1 % im Jahr 2012 zurückgegangen. (Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, Neugründungsstatistik)

Auch Statistik Austria weist für die Gesamtwirtschaft (ohne Land- und Forstwirtschaft) im Zeitraum 2004 bis 2011 eine sinkende Neugründungsquote (2004: 7,4 %, 2011: 5,9 %) aus. Demgegenüber ist die Schließungsquote in diesem Zeitraum deutlich von 4,7 % im Jahr 2004 auf 6,4 % im Jahr 2011 gestiegen. (Quelle: Statistik Austria, Statistik zur Unternehmensdemografie)

Grafik 4 Übergabeintensität¹ sowie Entwicklung der Übergaben und aktiven Kammermitglieder² (Index: 2003=100), 2003 - 2012, Gewerbliche Wirtschaft



Anmerkung: Ausgangspunkt für die Abschätzung der realisierten Unternehmensübergaben ist die Mitgliederstatistik.

¹ Balken: Übergabeintensität = Anteil der Unternehmensübergaben an den aktiven Kammermitgliedern

² Linien: Entwicklung der Übergaben und aktiven Kammermitgliedern zwischen 2003 und 2012 (Index: 2003=100)

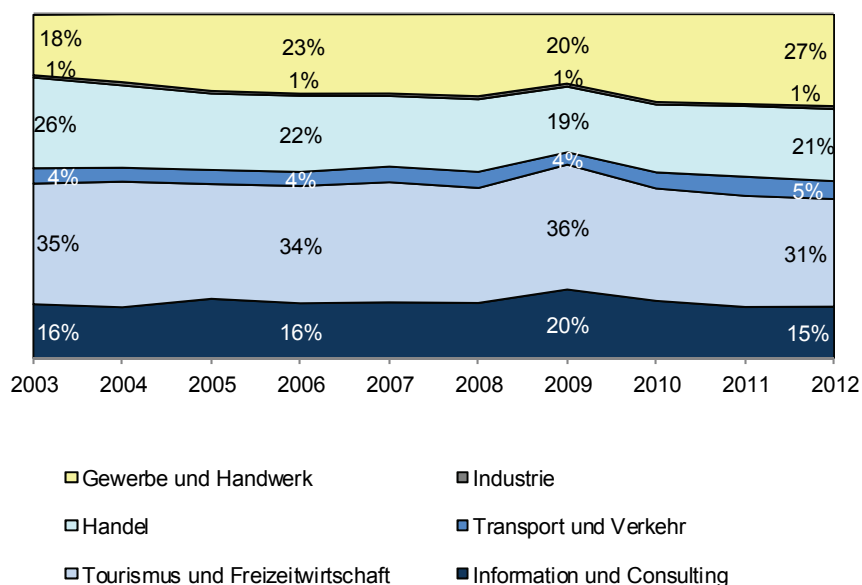
Quelle: Wirtschaftskammer Österreich

Im Folgenden wird das Übergabegeschehen nach Sparten betrachtet. Die nachfolgende Grafik weist die anteilmäßige Verteilung der erfolgten Unternehmensübergaben aus. Der Analysezeitraum umfasst die Jahre 2003 - 2012.

Der Anteil der Sparte Gewerbe und Handwerk ist ausgehend von 18 % im Jahr 2003 auf 27 % im Jahr 2012 gestiegen. Der Anteil des Handels sank in derselben Periode um 5 %-Punkte. Im Jahr 2012 entfallen auf den Handel 21 % der Unternehmensübergaben, nach 26 % im Jahr 2003. Die Übergaben in der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft sind im Beobachtungszeitraum um 4 %-Punkte zurückgegangen, der Anteil der Sparte Information Consulting veränderte sich nur wenig.

Nach Fachgruppen finden in der Gastronomie die meisten Unternehmensübergaben statt. 2012 entfällt mehr als ein Viertel aller Nachfolgen auf diese Branche.

Grafik 5 Verteilung der Unternehmensübergaben nach Sparten¹, in Prozent, 2003 - 2012, Gewerbliche Wirtschaft



Anmerkung: Ausgangspunkt für die Abschätzung der realisierten Unternehmensübergaben ist die Mitgliederstatistik.

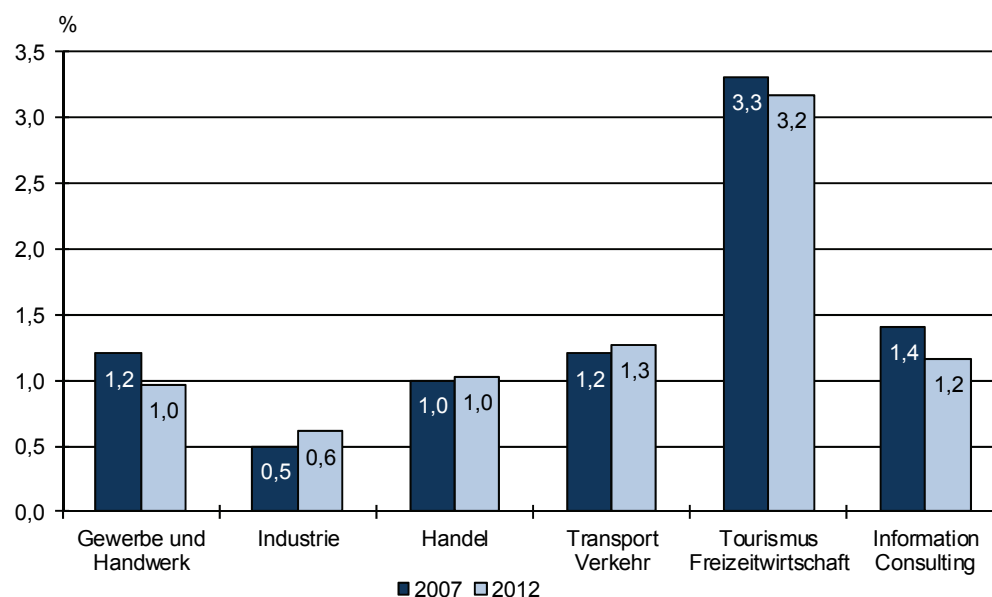
¹ ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich

Die nachfolgende Grafik zeigt einen Vergleich der Übergabeintensität nach Sparten. Die Übergabeintensität errechnet sich aus dem Verhältnis der Übergaben zu den aktiven Kammermitgliedern am Jahresanfang. Dabei sind die Jahre 2007 und 2012 gegenübergestellt. Im Zeitverlauf lassen sich nur geringe Unterschiede erkennen.

Große Unterschiede zeigen sich jedoch im Spartenvergleich: die Intensität in der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft ist 2012 mit 3,2 % erneut deutlich höher als jene der anderen Sparten. Zurückzuführen ist dies auf die hohe Übergabeintensität von 4,5 % in der Gastronomie. Es zeigt sich, dass der Tourismus die einzige Sparte ist, in der in etwa gleich viele Übergaben wie Neugründungen stattfinden. In allen anderen Sparten gibt es mehr Neugründungen als Nachfolgen. Die Sparte Industrie weist die geringste Übergabeintensität auf.

Grafik 6 Übergabeintensität¹ nach Sparten² in Prozent, 2007 und 2012, Gewerbliche Wirtschaft



Anmerkung: Ausgangspunkt für die Abschätzung der realisierten Unternehmensübergaben ist die Mitgliederstatistik.

¹ Übergaben in Prozent der aktiven Wirtschaftskammermitglieder zu Jahresbeginn

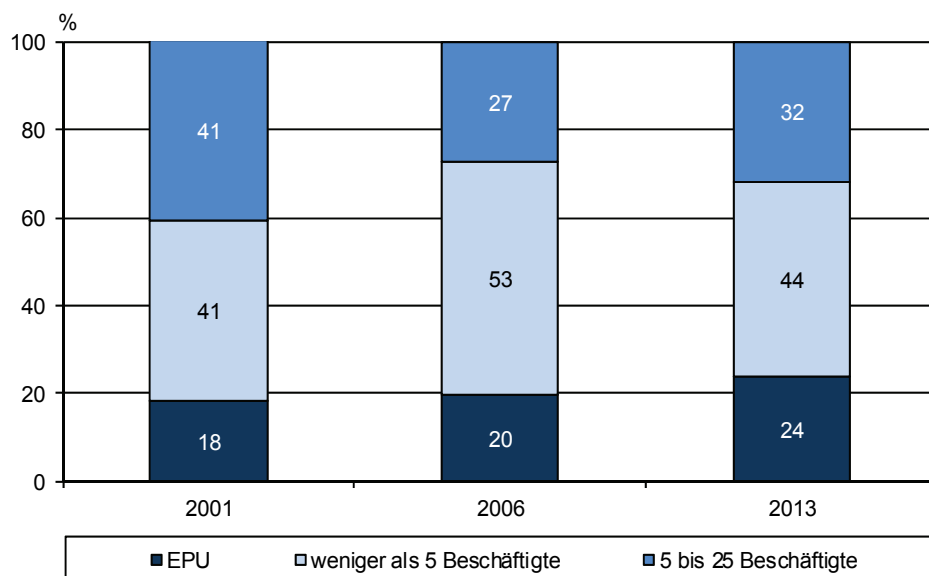
² ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich

In der nachfolgenden Grafik ist die Anzahl der Beschäftigten pro Nachfolgeunternehmen dargestellt. Es zeigt sich folgende Entwicklung: Im Vergleich zu den Studienergebnissen aus 2002 sind die Übergaben von EPU von 18 % auf 24 % gestiegen. Die zunehmende Häufigkeit von EPU spiegelt sich somit auch im Nachfolgegeschehen wider. 44 % der Nachfolgeunternehmen beschäftigen zwischen zwei und vier MitarbeiterInnen, 32 % fünf oder mehr Beschäftigte (jeweils inklusive ÜbergeberInnen).

Zwischen den Sparten zeigen sich 2013 nur geringe Unterschiede. Bei den Nachfolgeunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten entfiel der Großteil auf die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft. In der Größenklasse ab fünf MitarbeiterInnen entfiel die Hälfte auf die Sparte Gewerbe und Handwerk.

Grafik 7 Beschäftigtengrößenklassen¹ (inkl. UnternehmerIn) der Nachfolgeunternehmen, Anteil der Unternehmen in Prozent, 2001 - 2013



¹ Die Beschäftigtengrößenklassen beziehen sich auf die Anzahl der Beschäftigten/Arbeitsplätze pro Unternehmen.

Quellen: Erhebungen der KMU Forschung Austria 2002, 2008 und 2014

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal³ bei Unternehmensnachfolgen betrifft die Frage nach dem familiären Kontext. Im traditionellen Fall erfolgt die Unternehmensübertragung innerhalb der Familie. In den meisten Fällen findet die familieninterne Übergabe nach wie vor vom Vater auf den Sohn statt, wobei die Zahl der weiblichen ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen steigt. Üblicherweise sind familieninterne NachfolgerInnen sehr gut mit dem Unternehmen vertraut, haben teilweise ihre Ausbildungsjahre im Unternehmen verbracht, und setzen nach ihrem Einstieg in das Unternehmen die Familientradition fort.

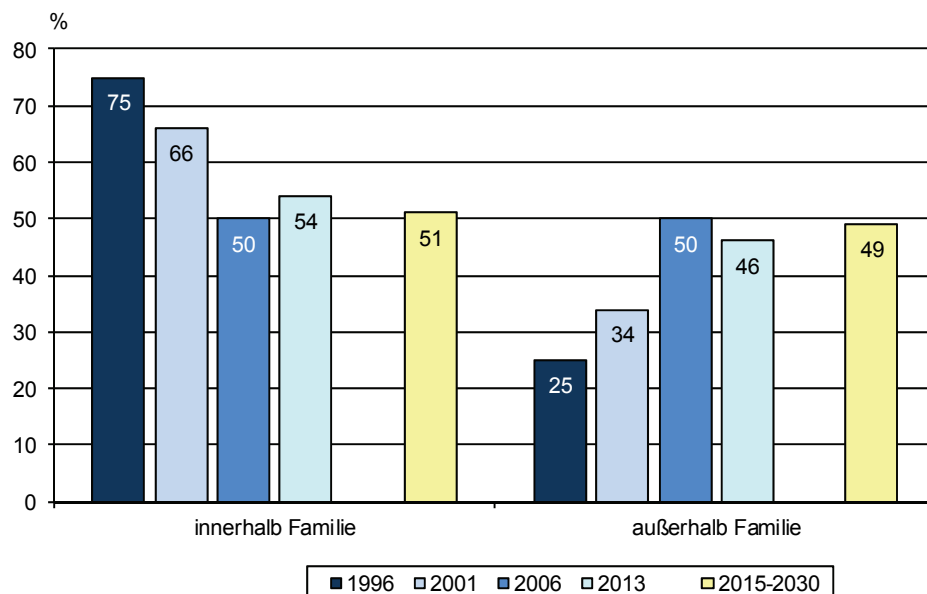
Auch die Übergabe an den Ehepartner ist eine häufig vorkommende Variante. Nach Erreichen des pensionsfähigen Alters des Unternehmers oder im Falle einer schweren Krankheit bzw. im Todesfall bei gleichzeitigem Fehlen von oder noch zu jungen Kindern, treten üblicherweise die EhepartnerInnen die Nachfolge an.

Dies erfolgt regelmäßig als Überbrückung bis zur Übernahme durch die Kinder. Bei familienexternen Unternehmensübertragungen reicht das Spektrum der NachfolgerInnen von MitarbeiterInnen bis zu gänzlich unternehmensfernen Personen.

³ Siehe auch Kapitel 3.2 Formen der Nachfolge

In der Dekade von 1996 - 2006 war ein konsequenter Rückgang von familieninternen Übergaben von 75 % auf 50 % zu verzeichnen. Gründe hierfür sind sinkende Geburtenraten, Bildungsexpansion bzw. anderweitige Interessen und anderer fachlicher Hintergrund der Kinder. Lt. *Baumgartner* (2009) dürften zudem Bequemlichkeit, Verantwortung oder der erforderliche hohe persönliche Einsatz eine Rolle für die geringere Bereitschaft zur familieninternen Nachfolge spielen. Das hohe Wachstum von Übergaben außerhalb der Familie scheint heute jedoch beendet. Vielmehr dürfte aktuell eine Nivellierung stattfinden, im Zuge derer sich das Verhältnis auf eins zu eins eingependelt hat. Es ist aufgrund der Ergebnisse der Befragung der potentiellen ÜbergeberInnen damit zu rechnen, dass dies auch in Zukunft so bleiben wird. Laut qualitativen Aussagen von Experten stieg die Zahl der externen Übergaben auch aufgrund der zunehmenden Sensibilisierung der Familie auf die beruflichen Bedürfnisse und Wünsche der Kinder.

Grafik 8 Anteil der Unternehmensnachfolgen innerhalb und außerhalb der Familie in Prozent, seit 1996



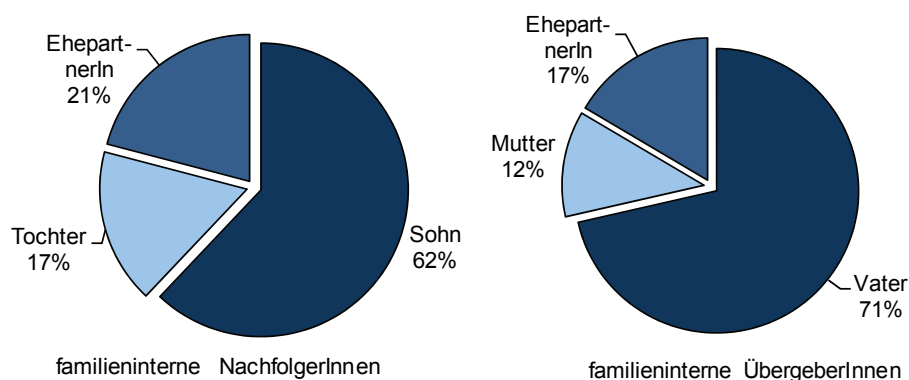
Quelle: Erhebung der KMU Forschung Austria 1999, 2002, 2008 und 2014

Vor diesem Hintergrund scheint es gerade auch interessant, dass sich von den familienexternen ÜbergeberInnen 12 % eine Übergabe innerhalb der Familie gewünscht hätten.

In Hinblick auf das Verhältnis von familieninternen und familienexternen Übergaben zeigen sich keine eindeutigen Unterschiede zwischen den Sektoren. Was den Urbanisierungsgrad betrifft, zeigen sich jedoch Unterschiede: Übergaben innerhalb der Familie haben am Land eine höhere Bedeutung, während in städtischen Gebieten familienexterne Nachfolgen dominieren. 71 % der NachfolgerInnen in Regionen mit einer hohen Bevölkerungsdichte treten eine familienexterne Nachfolge an. 74 % der ÜbergeberInnen in diesen Regionen übergeben familienextern. Im Falle von Regionen mit einer mittleren Bevölkerungsdichte halten sich die beiden Varianten die Waage. In Regionen mit einer niedrigen Bevölkerungsdichte zeigt sich eine umgekehrte Situation: 77 % der NachfolgerInnen und knapp 60 % der ÜbergeberInnen sprechen von einer erfolgten, familieninternen Übertragung.

Bei Betrachtung der familieninternen Übergaben bzw. Nachfolgen zeigt sich, dass der überwiegende Teil, nämlich 62 % der Unternehmen, vom Sohn übernommen und zu 71 % vom Vater übergeben werden. Dies deckt sich auch mit Expertenaussagen, welche die traditionelle Übergabe vom Vater auf den Sohn als die häufigste Variante wahrnehmen. Die/Der EhepartnerIn (17 %) und die Mutter (12 %) kommen weitaus seltener als ÜbergeberInnen vor. Auf der NachfolgerInnen-Seite übernehmen 21 % das Unternehmen als EhepartnerIn und 17 % als Tochter.

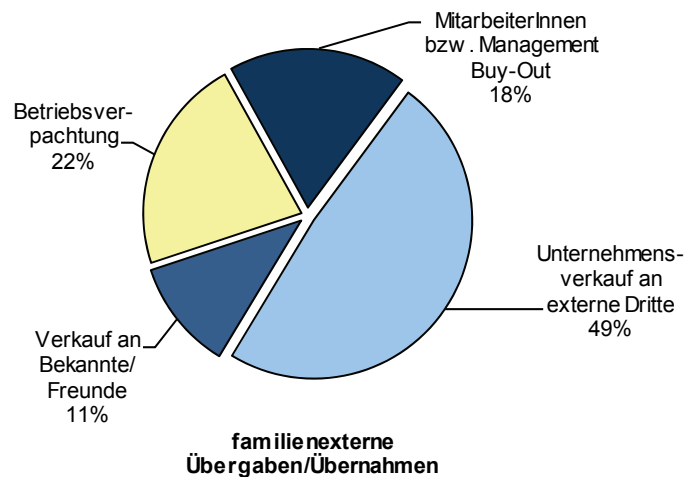
Grafik 9 Familieninterne NachfolgerInnen und ÜbergeberInnen, Anteile der Unternehmen in %



Quelle: KMU Forschung Austria

Familienexterne Übergaben/Übernahmen erfolgten in 49 % der Fälle als Verkauf an Personen außerhalb des Unternehmens. 22 % wurden in Form einer Betriebsverpachtung abgewickelt. 18 % erfolgten als MitarbeiterInnen bzw. Management Buy-Out. An Bekannte bzw. Freunde wurde das Unternehmen in 11 % der Fälle verkauft.

Grafik 10 Familienexterne Übergaben und Nachfolgen, Anteile der Unternehmen in %



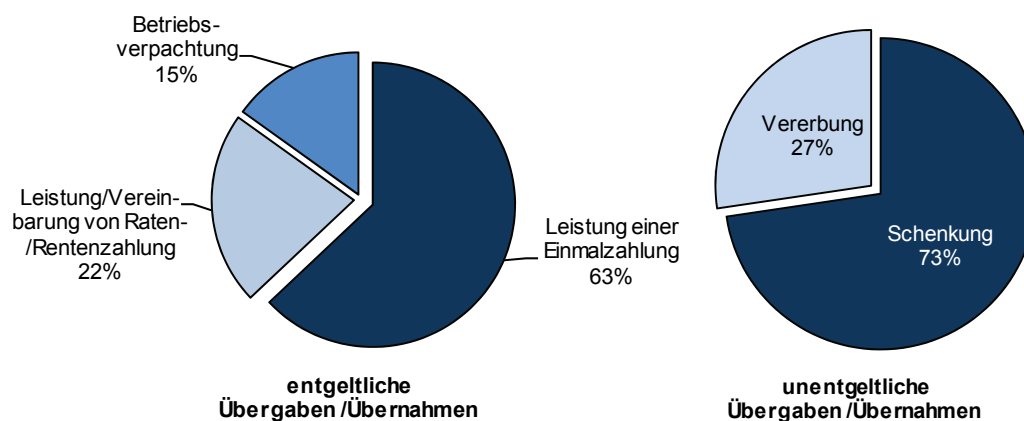
Quelle: KMU Forschung Austria

Ein weiteres zentrales Unterscheidungsmerkmal betrifft die Entgeltlichkeit der Unternehmensübertragungen. Schenkung und Erbschaft sind typische unentgeltliche Möglichkeiten. Ein Verkauf oder eine Verpachtung stellen entgeltliche Formen dar.

Entgeltliche Unternehmensübergaben erfolgen zu 63 % durch die Leistung einer Einmalzahlung. 22 % der Fälle werden als Ratenzahlungen, sowie 15 % als Betriebsverpachtung abgewickelt.

Eine Schenkung stellt bei den unentgeltlichen Übergabeformen den größten Anteil mit 73 % aller Übergaben/Übernahmen dar, 27 % betreffen Vererbungen.

Grafik 11 Entgeltliche und unentgeltliche Übergaben und Nachfolgen, Anteile der Unternehmen in %



Quelle: KMU Forschung Austria

Die realisierten Übergaben und Nachfolgen im Zeitraum 2008 - 2012 zeigen sich in diesem Kontext ausgeglichen. 51 % erfolgten unentgeltlich, 49 % entgeltlich. Die Unterscheidung zwischen familienexternen und familieninternen Übertragungen jedoch hat großen Einfluss auf die Entgeltlichkeit: familienintern erfolgen 83 % der Übertragungen unentgeltlich und 17 % entgeltlich. Familienextern stehen 9 % unentgeltlichen Übertragungen 91 % entgeltliche gegenüber.

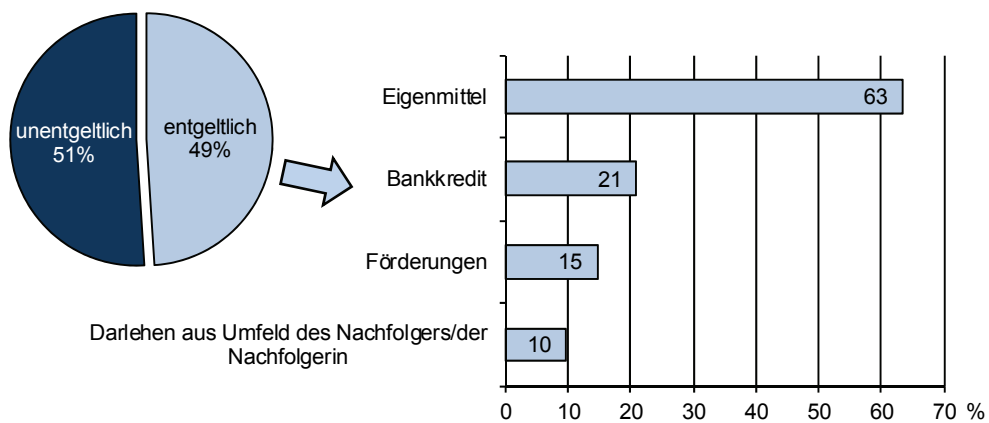
Tabelle 1 Art der Unternehmensübertragung 2008 - 2012

	unentgeltlich	entgeltlich
familienintern	83 %	17 %
familienextern	9 %	91 %

Quelle: KMU Forschung Austria

Finanziert wurden die entgeltlichen Übernahmen überwiegend in Form von Eigenmitteln (63 %) und Bankkrediten (21 %). Förderungen (15 %) und Darlehen aus dem Umfeld der Übernehmenden (10 %) wurden als Finanzierungsform vergleichsweise selten genutzt.

Grafik 12 Finanzierungsformen entgeltlicher Unternehmensnachfolgen, Anteil der Nennungen der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

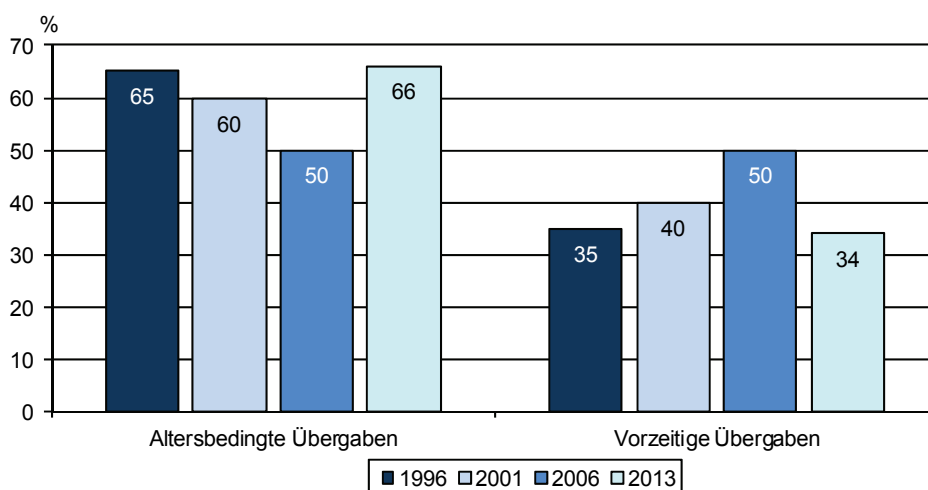
Neben der u.U. notwendigen Finanzierung scheinen besonders die Gründe für eine Übergabe interessant. 66 % der ÜbergeberInnen haben aufgrund ihres Alters übergeben.⁴ Gesundheitliche Aspekte waren in 11 % der Fälle Grund für die Übergabe. 7 % der Unternehmen wurden wegen einer anderen unselbstständigen Tätigkeit, 6 % wegen einer anderen selbstständigen Tätigkeit, sowie 10 % wegen sonstiger Gründe der ÜbergeberInnen übergeben.

Hat ein/e UnternehmerIn das pensionsfähige Alter erreicht und übergibt er/sie sein/ihr Unternehmen, wird der Vorgang als altersbedingte Übergabe bezeichnet. Tut er/sie das vor diesem Zeitpunkt, handelt es sich um eine vorzeitige Übergabe. Die Gründe umfassen das Aufgreifen einer anderen selbstständigen oder unselbstständigen Tätigkeit, oder auch eine gesundheitsbedingte Veranlassung. Diesbezüglich zeigen sich keine strukturellen Unterschiede zwischen den Sparten.

Entgegen der Entwicklungen in der Dekade von 1996 - 2006 zeigt sich aktuell ein gegenläufiger Trend. 66 % der Übergaben sind altersbedingt, 34 % erfolgen vorzeitig.

Die Gründe können vielfältig sein. Diese umfassen die aktuelle Arbeitsmarktsituation, welche Alternativen zum eigenen Unternehmen gerade mit fortschreitendem Alter unsicherer machen. So gestaltet es sich zunehmend schwieriger, von der eigenen Selbstständigkeit vor der Pensionierung für einige Jahre noch in ein Beschäftigtenverhältnis zu wechseln.

Grafik 13 Anteil der altersbedingten und vorzeitigen Übergaben in Prozent, 1996 - 2013



Quelle: KMU Forschung Austria 1999, 2001, 2008 und 2014

⁴ Ein sehr hoher Anteil altersbedingter Übergaben ist beispielsweise auch in Deutschland beobachtbar. Dort wurden 86 % der Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2010 – 2014 aufgrund des Alters vorgenommen. (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2010, S.32)

4.2. Charakteristika der ÜbergeberInnen

Im Zeitraum von 2008 bis 2012 waren 64 % der ÜbergeberInnen männlich, 36 % weiblich. Im Jahr 2007 betrug das Verhältnis noch 68 % Männer zu 32 % Frauen. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der ÜbergeberInnen liegt bei 53 Stunden pro Woche.

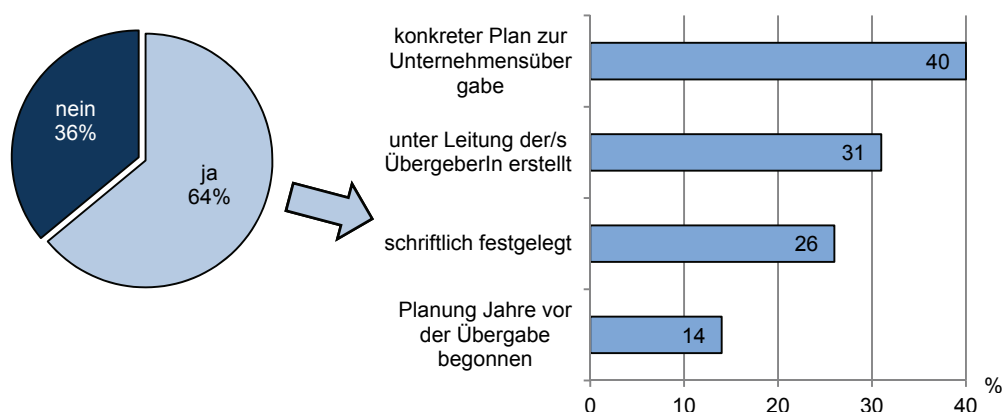
37 % der ÜbergeberInnen haben eine Meisterprüfung als höchsten abgeschlossenen Bildungsabschluss vorzuweisen. Einen Lehrabschluss bzw. eine Facharbeiterprüfung besitzen 31 %, gefolgt von 18 % mit einem Matura-Abschluss. 11 % der ÜbergeberInnen verfügen über ein abgeschlossenes Studium und 3 % über einen Hauptschulabschluss.

4.2.1. Gestaltung der Unternehmensübergabe

Unternehmensübergaben stellen eine kritische Phase im Unternehmenslebenszyklus dar. Um die weitreichenden Konsequenzen, die eine Übergabeentscheidung für ein Unternehmen mit sich bringt, erfolgreich zu meistern, ist eine detaillierte Planung und Vorbereitung wichtig.

Die Unternehmensübergaben sind in 64 % der Fälle mittels Plan umgesetzt worden, in 36 % der Fälle ohne einen solchen. Von jenen ÜbergeberInnen, die einen Plan zur Übergabe hatten, verfügten 40 % über einen konkreten Plan, 31 % haben den Plan in ihrer Funktion als ÜbergeberIn selbst erstellt. Weitere 26 % legten den Plan schriftlich fest, sowie 14 % geben an, bereits Jahre vor der Übergabe mit der Planung begonnen zu haben.

Grafik 14 Planung der Übergaberegung, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

In diesem Punkt wird von Expertenseite angemerkt, dass die Planung vieler Übergaben entweder zu kurzfristig oder gar nicht bzw. nicht schriftlich geschieht. Viele UnternehmerInnen schieben die Planung der Übergabe auf die lange Bank und leiten damit den Übergabeprozess zu spät ein. Eine schrittweise und langfristige Planung (über 5 Jahre vor der Übergabe) wäre für eine geordnete und erfolgreiche Übergabe wichtig.

In Hinblick auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass tendenziell häufiger geplant wird je größer das Unternehmen ist (knapp die Hälfte der Ein-Personen-Unternehmen gibt an die Übergabe geplant zu haben im Vergleich zu drei Viertel der Arbeitgeberbetriebe).

In der Regel übergibt eine einzige Person (93 %). In 7 % der Fälle gab es mehr als eine/n ÜbergeberIn.

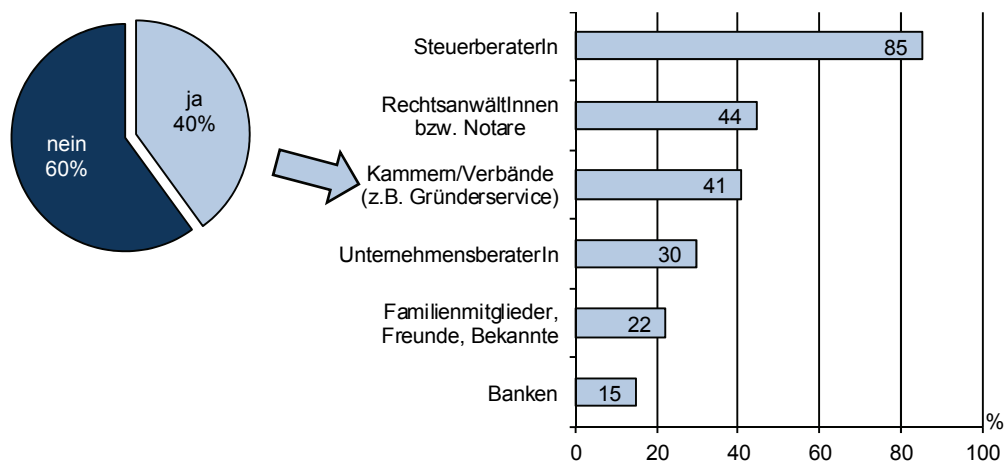
37 % der ÜbergeberInnen sind nach der Übergabe noch im Unternehmen tätig geblieben. Entweder formal, d. h. z. B. in Form eines Angestelltenverhältnisses, und informell (z. B. in einer beratenden Funktion ohne Anstellung). Die durchschnittliche Dauer der Tätigkeit nach einer Übergabe beträgt 3,3 Jahre

Im Rahmen des Übergabeprozesses nehmen 60 % der ÜbergeberInnen keine externe Beratung in Anspruch, 40 % konsultieren BeraterInnen.

Von diesen 40 % der ÜbergeberInnen werden am häufigsten SteuerberaterInnen in Anspruch genommen (85 %). RechtsanwältInnen bzw. NotarInnen werden von 44 %, Kammern und Verbände von 41 % der ÜbergeberInnen als Beratungsquelle genutzt. Bankberatung wird am seltensten hinzugezogen (15 %).

Der zentrale Grund, keine externe Beratung in Anspruch zu nehmen (betrifft nur jene 60 % aller ÜbergeberInnen, die keine externe Beratung in Anspruch nehmen), liegt in einem Mangel an Information über die entsprechenden Angebote (83 %).

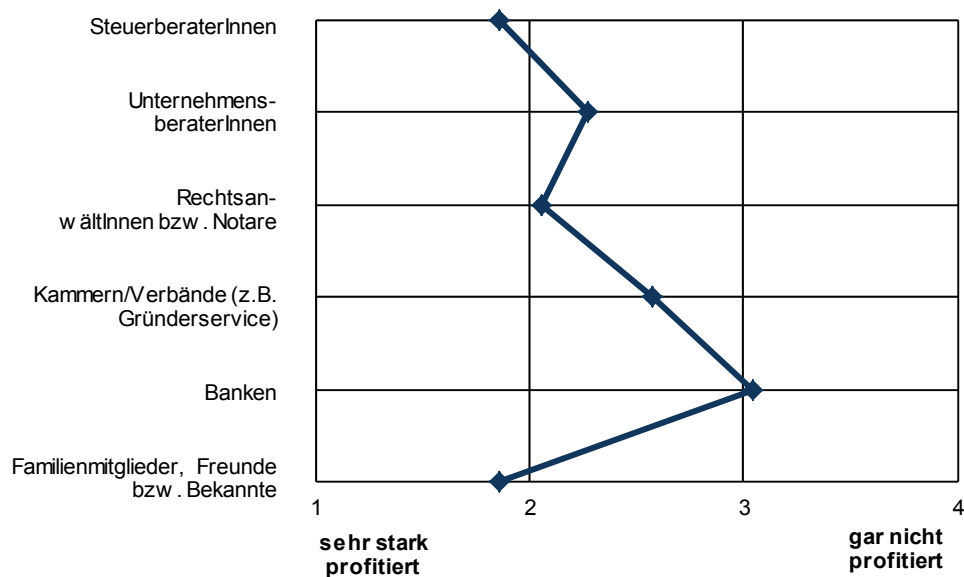
Grafik 15 Beanspruchte Beratungsleistungen, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

ÜbergeberInnen, die eine externe Beratung in Anspruch genommen haben, beurteilen deren Nutzen meist als hoch. Den größten Nutzen stiften Leistungen von SteuerberaterInnen und Ratschläge von Familienmitgliedern, Freunden und Bekannten.

Grafik 16 Nützlichkeit der Beratungsleistungen, Einschätzung der ÜbergeberInnen, 2013



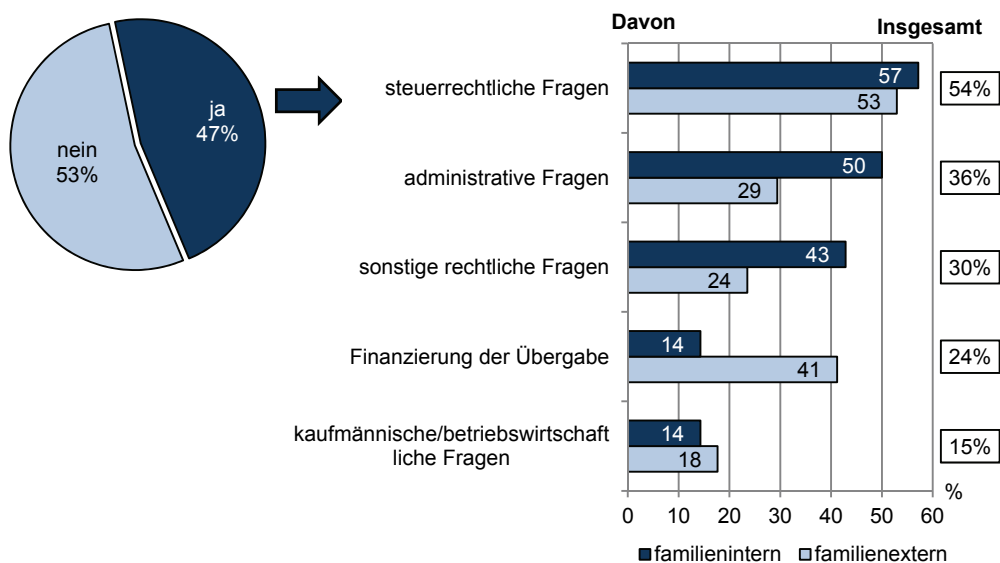
Quelle: KMU Forschung Austria

Trotz Inanspruchnahme von Beratungsleistungen (40 %), hätten dennoch 47 % aller ÜbergeberInnen gerne zusätzliche Unterstützung in Anspruch genommen. Vor allem bei steuerrechtlichen Fragen ist der Bedarf mit 54 % am höchsten, gefolgt von administrativen (36 %) und sonstigen rechtlichen Fragen (30 %).

Wichtige Faktoren, die laut Experten in der Planung verankert werden sollten, sind genauere Kenntnisse zum Wert des eigenen Unternehmens und eine generelle Zuhilfenahme von Beratungsleistungen. Bei familieninternen Übergaben kann eine begleitende Mediation im Familienkreis viele Probleme im Vorfeld lösen.

Insbesondere familienexterne ÜbergeberInnen haben Fragen, welche die Finanzierung der Übergabe (41 %) betreffen, wohingegen familieninterne ÜbergeberInnen vor allem administrative (50 %) und rechtliche Fragen (43 %) beschäftigen. Der unterschiedliche Bedarf ist dabei auf die Form der Nachfolge zurückzuführen: familieninterne Übergaben erfolgen zu 83 % unentgeltlich und familienexterne Übergaben zu 91 % entgeltlich.

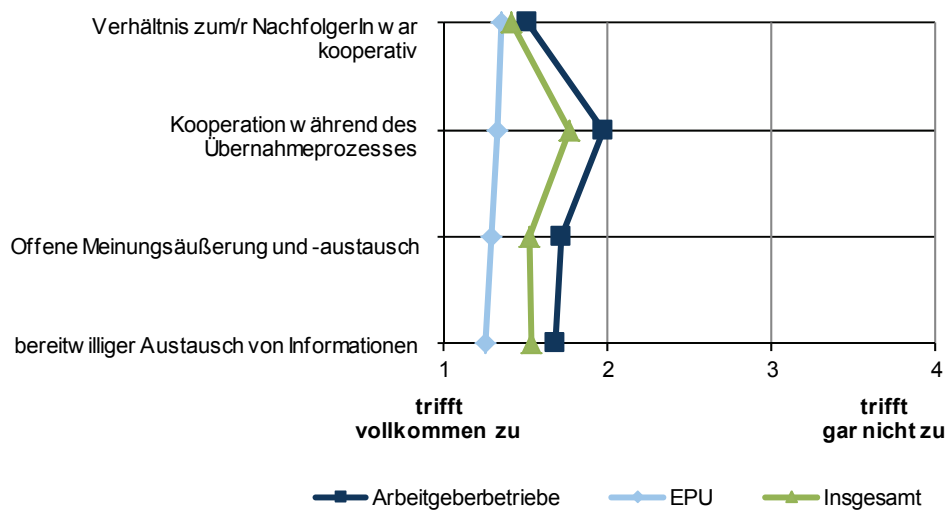
Grafik 17 Bedarf an zusätzlicher Unterstützung nach Übergabeart, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Affektive und emotionale Aspekte haben einen großen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmenstransaktionen. Die nachfolgenden Ergebnisse zeigen, dass das Verhältnis zu den NachfolgerInnen als durchwegs kooperativ bezeichnet werden kann. Im Vergleich zwischen Ein-Personen-Unternehmen (EPU) und Arbeitgeberbetrieben erweisen sich EPU aber kooperativer als Arbeitgeberbetriebe.

Grafik 18 Verhältnis zum/zur NachfolgerIn, Mittelwerte der Einschätzung durch die ÜbergeberInnen nach Unternehmensgröße, 2013

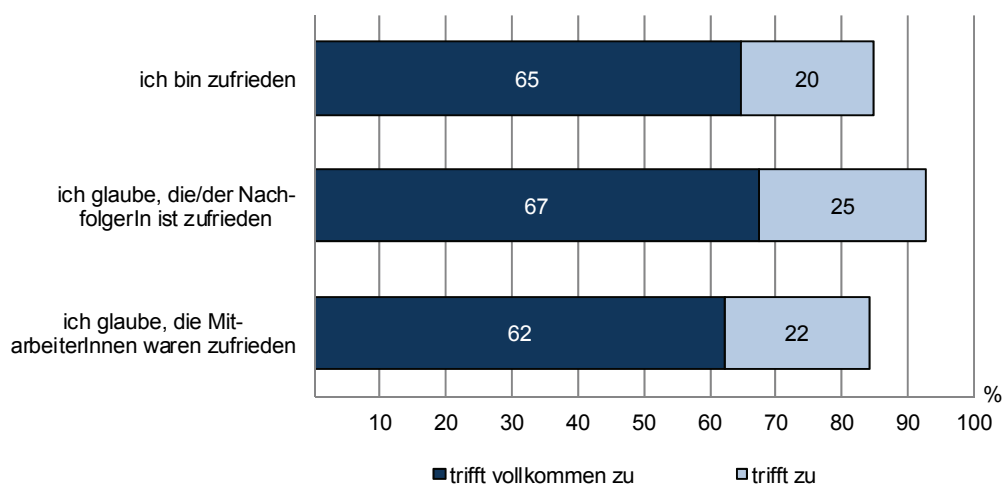


Quelle: KMU Forschung Austria

Die Zufriedenheit mit der Übergabe ist insgesamt hoch. 85 % der ÜbergeberInnen sind mit der Übergabe (sehr) zufrieden. Aus Sicht der ÜbergeberInnen ist die Zufriedenheit der NachfolgerInnen noch höher. 92 % der ÜbergeberInnen glauben, dass der/die NachfolgerIn mit der Nachfolge zufrieden ist. 84 % der MitarbeiterInnen werden seitens der ÜbergeberInnen als mit der Übergabe als (sehr) zufrieden eingeschätzt.

Folgender Punkt kann aus Sicht der ExpertInnen beitragen die Zufriedenheit mit der Übergabe zu steigern: gezieltere Kommunikation der ÜbergeberInnen um die MitarbeiterInnen besser auf die Übergabe vorzubereiten. Gerade bei kleineren Unternehmen verhindert der Einbezug von MitarbeiterInnen in den Übergabeprozess Nervosität und Spannungen und steigert somit auch deren Zufriedenheit mit dem Prozess insgesamt.

Grafik 19 Zufriedenheit mit der Übergabe aus Sicht der ÜbergeberInnen, Anteil in %, 2013



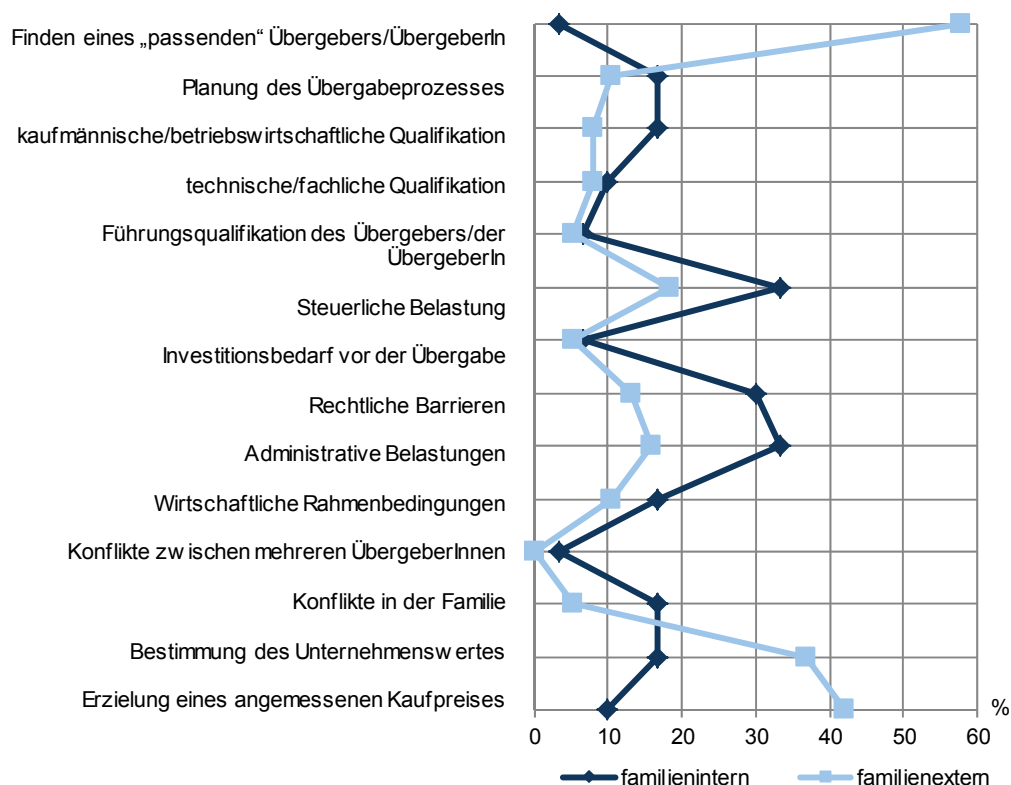
Quelle: KMU Forschung Austria

Im Rahmen der Unternehmensübergaben sind die ÜbergeberInnen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Das Finden eines/einer passenden NachfolgerIn stellt dabei die größte Herausforderung dar. Dies deckt sich auch mit Expertenmeinungen. Gerade bei familienexternen Übergaben ist das „Matching“, also das Finden von geeigneten NachfolgerInnen, oft schwierig und mit vielen Hindernissen behaftet.

Da 60 % der Übergaben familienextern und damit auch meist entgeltlich erfolgen, ist die Bestimmung des Unternehmenswertes und die Erzielung eines angemessenen Kaufpreises ebenso eine große Herausforderung. Lt. Expertenmeinung erhöht insbesondere auch die hohe Bindung der ÜbergeberIn an das Unternehmen die Schwierigkeit, den Unternehmenswert richtig einschätzen zu können.

Weniger Schwierigkeiten sehen ÜbergeberInnen bei der Übergabe an mehrere NachfolgerInnen, bei den Führungsqualifikationen entsprechender NachfolgerInnen oder beim Investitionsbedarf vor der Übergabe.

Grafik 20 Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensübergabe nach Übergabeart, Anteil in %, 2013, Mehrfachnennungen möglich

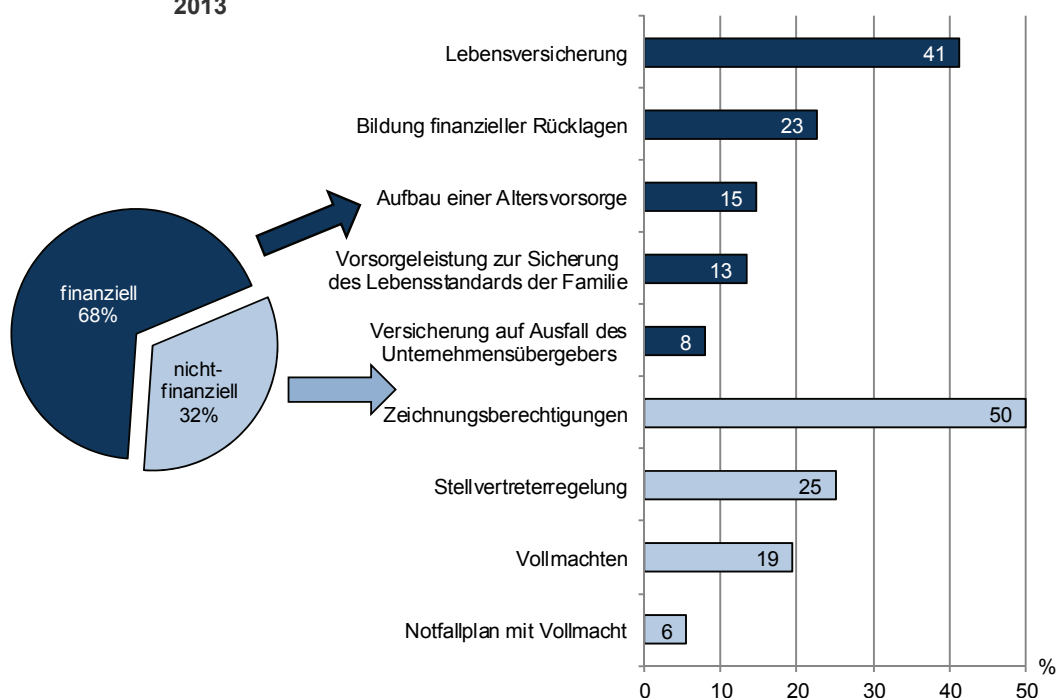


Quelle: KMU Forschung Austria

Die Zufriedenheit mit einer getroffenen Entscheidung zeigt sich am besten daran, ob diese im Nachhinein genauso wieder getroffen werden würde. Von den ÜbergeberInnen würden 58 % das Unternehmen erneut auf die genau gleiche Art und Weise übergeben. 27 % würden das Unternehmen an dieselbe Person/dieselben Personen übergeben, jedoch die Modalitäten anders gestalten. 15 % würden die Übergabe gänzlich anders gestalten.

Durch Notfallinstrumente versuchen UnternehmerInnen die Risiken unvorhergesehener Entwicklungen abzufedern. 75 % der ÜbergeberInnen haben sich im Vorhinein Notfallinstrumente für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen zurechtgelegt. 68 % waren finanzieller, die restlichen 32 % nicht-finanzieller Natur. Unter den finanziellen Vorsorgeformen ist die Lebensversicherung (41 %) die am meisten bevorzugte Wahl, gefolgt von der Bildung finanzieller Rücklagen (23 %). Zeichnungsberechtigungen (50 %) sowie Stellvertreterregelungen (25 %) sind die häufigsten nicht-finanziellen Notfallinstrumente.

Grafik 21 Notfallinstrumente für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

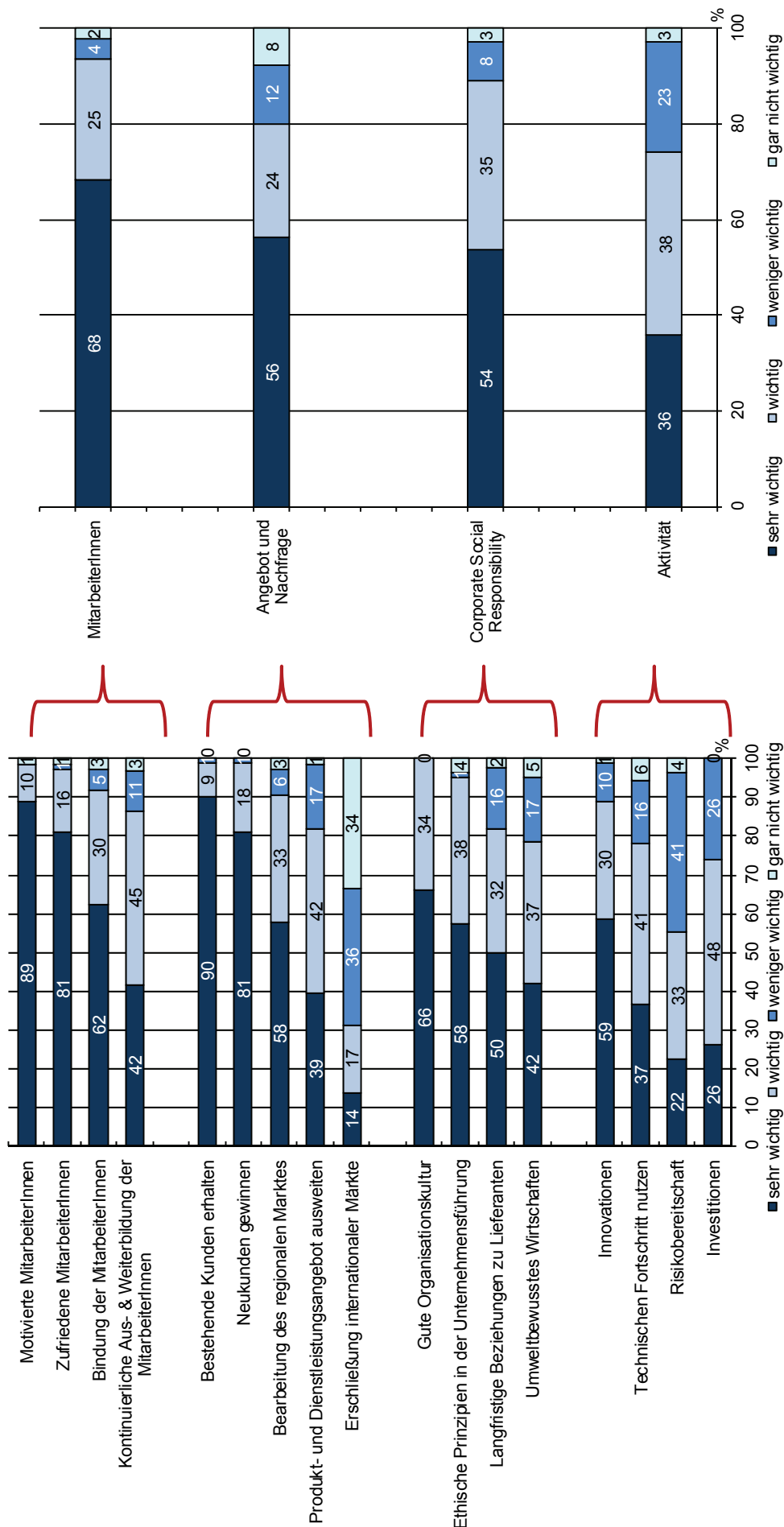
4.2.2. Wettbewerbsfaktoren und unternehmerische Ziele

Unternehmerpersönlichkeiten verfolgen verschiedene Ziele, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Die nachfolgend dargestellten Grafiken veranschaulichen diese Wettbewerbsfaktoren und die unternehmerischen Ziele.

Die erste Grafik zeigt Wettbewerbsfaktoren, welche UnternehmerInnen verfolgen, gegliedert nach unterschiedlichen Dimensionen. Die vier Hauptdimensionen setzen sich aus jeweils vier bzw. fünf Wettbewerbsfaktoren zusammen. Auf Basis der vorgegebenen Antwortkategorien werden Mittelwerte gebildet und damit die vier Hauptdimensionen unternehmerische Aktivität, Corporate Social Responsibility, Angebot und Nachfrage und schließlich MitarbeiterInnenorientierung abgebildet.

Für die ÜbergeberInnen besitzt die Dimension MitarbeiterInnen mit einem Anteil von 68 %, die diesen als „sehr wichtig“ einstufen, die höchste Relevanz als Wettbewerbsfaktor. Auch die Dimension Angebot und Nachfrage wird mit 56 % häufig als „sehr wichtig“ beurteilt, gefolgt von der Dimension Corporate Social Responsibility (CSR) mit 54 %. Als weniger zentral befinden potentielle ÜbergeberInnen die Dimension unternehmerische Aktivität und den Mut zu unternehmerischem Risiko (36 %).

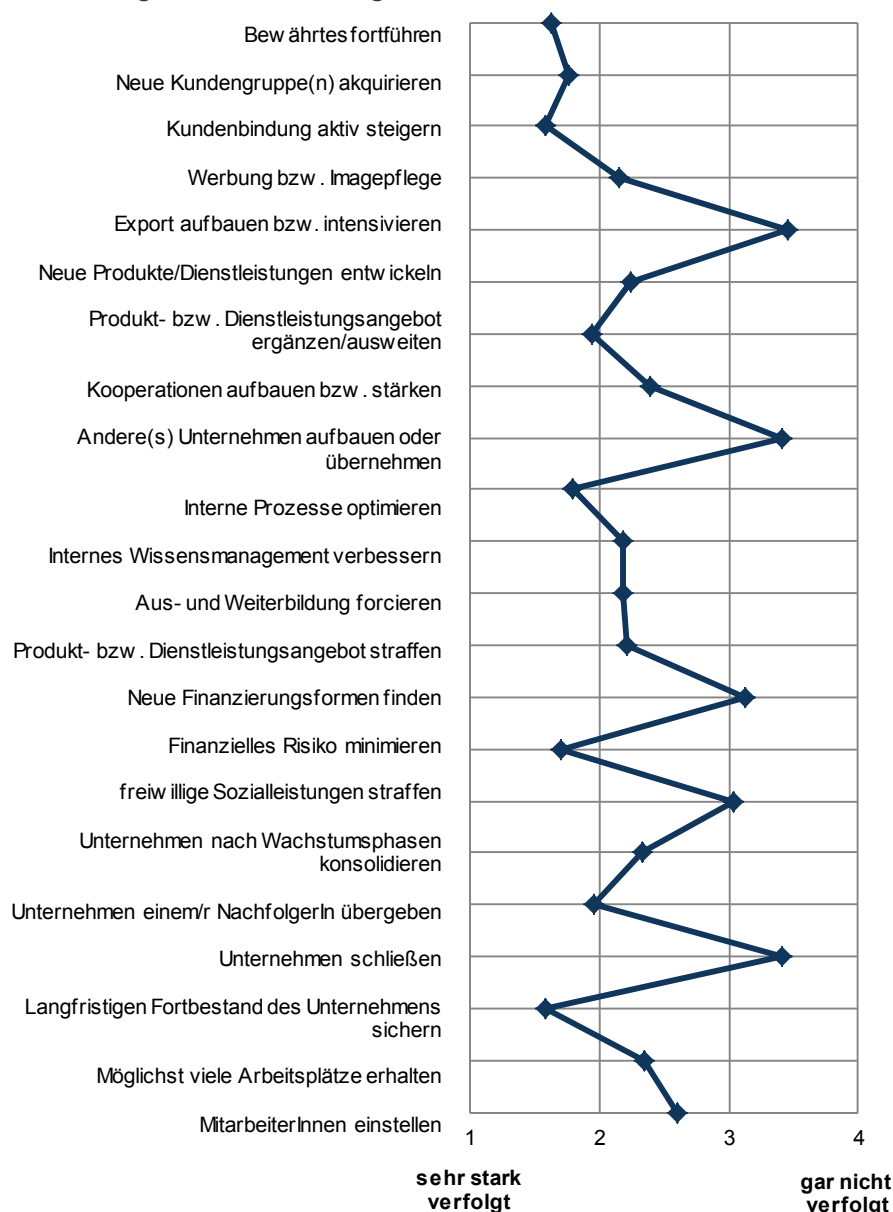
Grafik 22 Wettbewerbsfaktoren nach unterschiedlichen Dimensionen, Anteil der ÜbergeberInnen in %



Quelle: KMU Forschung Austria

Die unternehmerischen Ziele, welche von den ÜbergeberInnen in den letzten 3 Jahren vor der Übergabe verfolgt wurden, sind nachfolgend dargestellt. Dabei steht 1 für Ziele die sehr stark verfolgt wurden und 4 für jene, die gar nicht verfolgt wurden. ÜbergeberInnen legen vor allem Wert darauf ein „gesundes“ Unternehmen zu übergeben. Ihnen ist wichtig, den langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern, Kundenbindungen aktiv zu steigern und Bewährtes fortzuführen. Hingegen zählen der Exportaufbau, der Aufbau eines anderen Unternehmens oder die Schließung des Unternehmens nicht zu den unternehmerischen Zielen.

Grafik 23 Die Wichtigkeit unternehmerischer Ziele der letzten drei Jahre vor der Übergabe, Sicht der ÜbergeberInnen, 2013



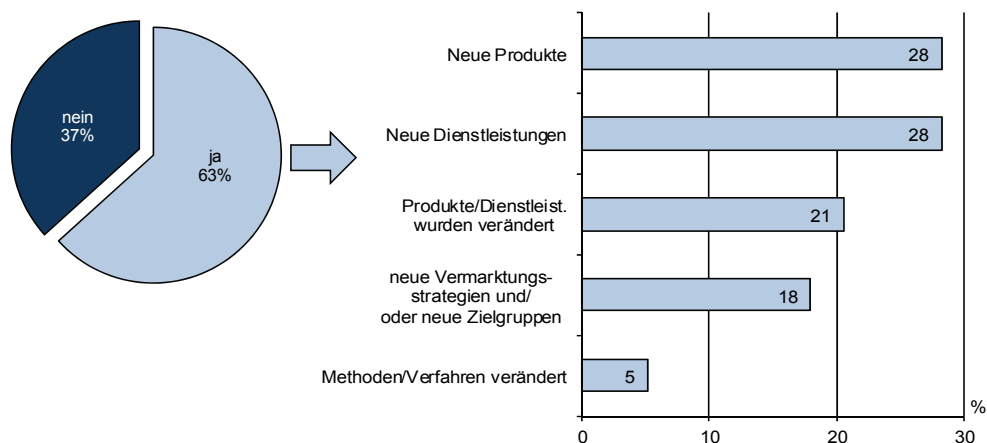
Quelle: KMU Forschung Austria

4.2.3. Innovationsverhalten und Proaktivität

Das Innovationsverhalten ist nicht nur für den Fortbestand des zu übergebenden Unternehmens wichtig. Innovationen sind gerade auch für die Einschätzung der Übergabetauglichkeit entscheidend. Innovationen können nämlich verhindern, dass ein Unternehmen, seine Produkte, Dienstleistungen und interne Prozesse veralten. Insgesamt haben in den letzten drei Jahren vor der Übergabe 63 % der ÜbergeberInnen - nach eigener Einschätzung - eine Innovation (neue Dienstleistung, neues Produkt oder ein neues Verfahren) umgesetzt; 37 % setzten keine Innovationen um.

Von diesen 63 % der Unternehmen mit Innovationen haben 28 % ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in das Angebot aufgenommen, gefolgt von 21 %, die ein Produkt oder eine Dienstleistung maßgeblich verändert haben. 18 % haben neue Vermarktungsstrategien angewandt oder eine neue Zielgruppe erschlossen, 5 % die Produktionsmethoden/Verfahren verändert.

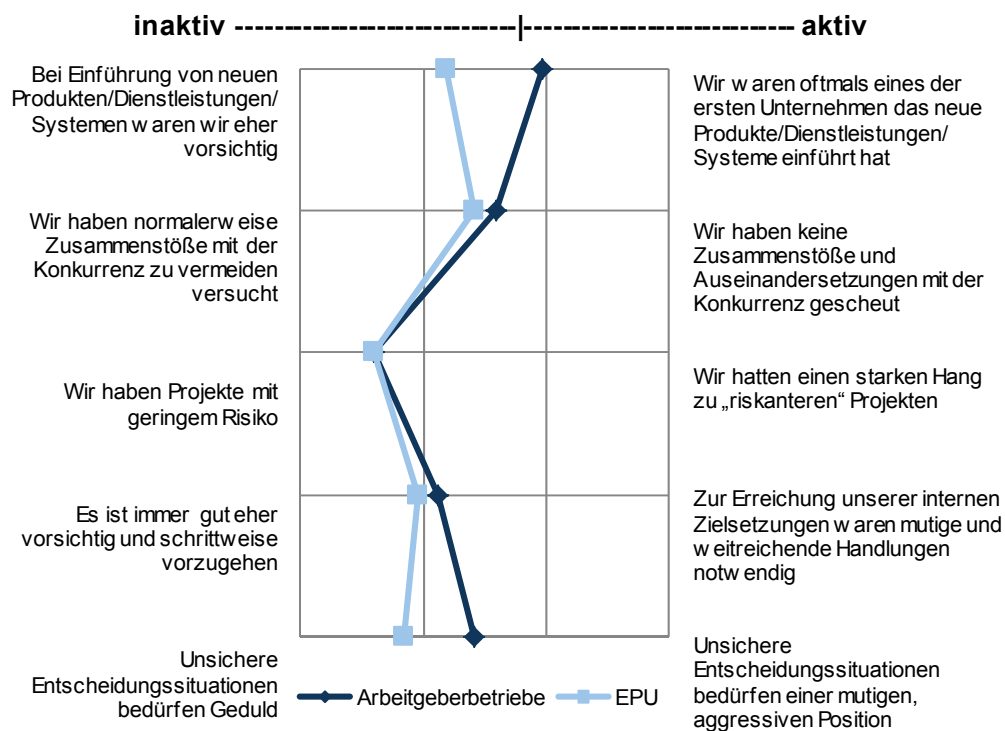
Grafik 24 Innovationsverhalten während der letzten drei Jahre vor der Übergabe, Anteil der ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

In der nachfolgenden Grafik wird die unternehmerische Aktivität anhand einer vier-teiligen Skala zwischen Inaktivität und Aktivität gemessen. Beim Vergleich von Arbeitgeberbetrieben mit EPU zeigt sich in einigen Dimensionen eine höhere Aktivität bei Arbeitgeberbetrieben. Dies umfasst Entscheidungs- und Handlungsfreudigkeit, Innovationen und ein selbstbewusstes, offensives Auftreten gegenüber der Konkurrenz und somit ein aktiveres Verhalten. EPU scheinen in den genannten Dimensionen passiver zu agieren bzw. etwas vorsichtiger vorzugehen.

Grafik 25 Unternehmerische Aktivität der ÜbergeberInnen, Mittelwerte, 2013

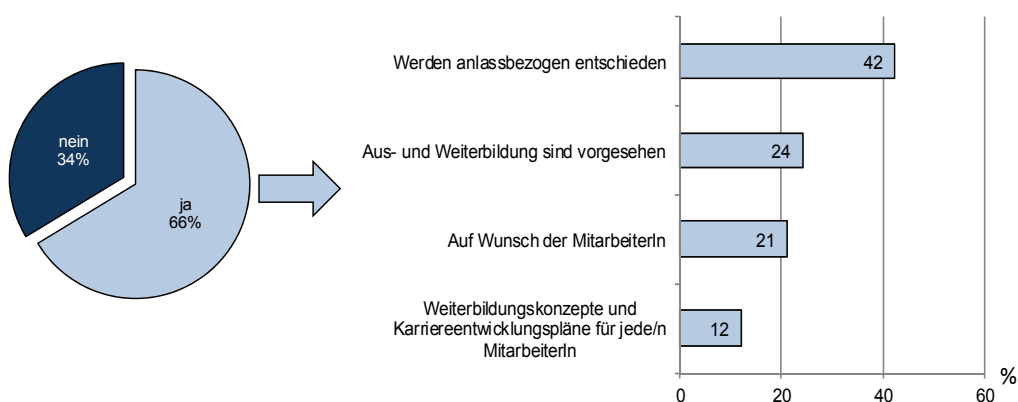


Quelle: KMU Forschung Austria

4.2.4. Humanressourcen und Personalmanagement

66 % der ÜbergeberInnen haben ihren MitarbeiterInnen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Bei 42 % wurde im Unternehmen anlassbezogen über Weiterbildung entschieden, bei 24 % war Weiterbildung vorgesehen. Weitere 21 % der ÜbergeberInnen ermöglichten auf Wunsch der MitarbeiterInnen Maßnahmen zur Weiterbildung. Festgelegte Weiterbildungskonzepte und Karriereentwicklungspläne hatten 12 % der ÜbergeberInnen eingeführt.

Grafik 26 Angebot an Aus- und Weiterbildung für MitarbeiterInnen, Anteil der Unternehmen in %, Mehrfachnennung möglich



Quelle: KMU Forschung Austria

Der Mitarbeiterstand der ÜbergeberInnen erweist sich im Zeitraum der letzten drei Jahre vor der Übergabe beim Großteil der Unternehmen (47 %) als stabil, d.h. es gab keine Mitarbeiterfluktuation (weder Personalreduktionen, noch Steigerungen). 31 % der Unternehmen verzeichneten eine geringe Fluktuation der MitarbeiterInnen von unter 10 %. 19 % der Unternehmen hatten eine MitarbeiterInnenfluktuation von 10 – 30 %. 3 % der Unternehmen hatten eine hohe Fluktuation von über 30 %.

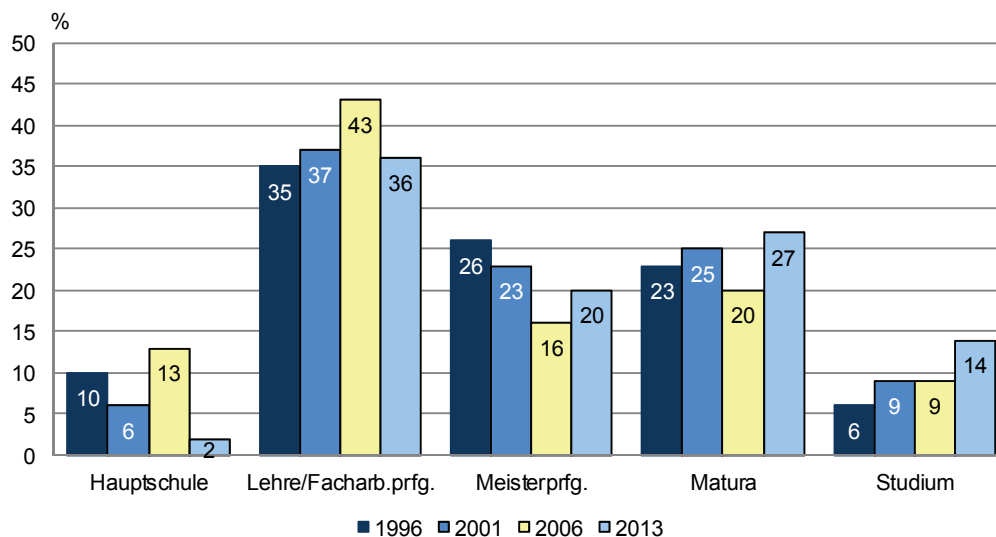
4.3. Charakteristika der NachfolgerInnen

Im Zeitraum von 2008 bis 2012 war die Hälfte der NachfolgerInnen männlich, die Hälfte weiblich. Im Jahr 2007 betrug das Verhältnis 57 % Männer zu 43 % Frauen.

Das durchschnittliche Alter der NachfolgerInnen betrug im Jahr 1999 35,0 Jahre und ist bis zum Jahr 2006 auf 37,4 Jahre angestiegen. Zum Erhebungszeitpunkt 2013 ist das durchschnittliche Alter wieder auf 36,5 Jahre gesunken (Median 35,0 Jahre). Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der NachfolgerInnen beträgt 55 Stunden pro Woche (Median 60 Stunden).

Die meisten NachfolgerInnen (36 %) verfügen über eine abgeschlossene Lehre bzw. Facharbeiterprüfung. Eine Meisterprüfung als höchsten abgeschlossenen Bildungsabschluss besitzen 20 %, gefolgt von 27 % mit einem Matura-Abschluss. Danach folgen 14 % mit einem abgeschlossenen Studium und 2 %, die einen Hauptschulabschluss haben. Im Zeitverlauf zeigt sich eine Zunahme von Matura und Studium, bei gleichzeitiger Abnahme des Lehrabschlusses.

Grafik 27 Höchste abgeschlossene Ausbildung der NachfolgerInnen in Prozent, 1996 - 2013



Rundungsdifferenzen wurden nicht ausgeglichen.

Quelle: Erhebung der KMU Forschung Austria 1999, 2002, 2008 und 2013

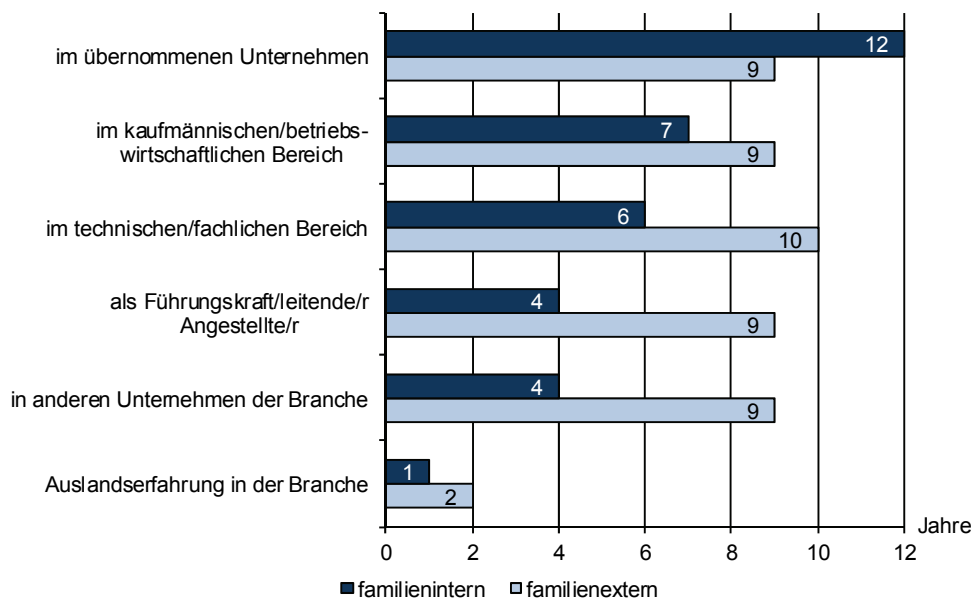
Die NachfolgerInnen verfügten zum Zeitpunkt der Nachfolge über berufliche Erfahrung in den unterschiedlichsten Bereichen. Es ist jedoch zu beachten, dass NachfolgerInnen in der Regel über Erfahrung in mehreren Bereichen verfügen. So besitzen Führungskräfte üblicherweise, neben der Erfahrung im technisch-fachlichen Bereich, auch kaufmännische Erfahrung, sowie Erfahrung in anderen Unternehmen der Branche.

Die größte Erfahrung konnten (familieninterne) NachfolgerInnen im übernommenen Unternehmen sammeln. Diese Erfahrung gilt unter Experten als wesentlicher Erfolgsfaktor für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens.

Darüber hinaus zeigt sich, dass familieninterne NachfolgerInnen im übernommenen Unternehmen mehr Erfahrung besitzen als familienexterne NachfolgerInnen. In anderen Bereichen (kaufmännisch/betriebswirtschaftlich und technisch/fachlich), sowie als Führungskraft oder in einem anderen Unternehmen haben familienexterne NachfolgerInnen eine breitere Berufs- und Branchenerfahrung.

Gerade bei familieninternen Nachfolgen zeigt sich laut Meinung von ExpertInnen, dass sich die frühzeitige Einbindung in das Unternehmen positiv auf die Nachfolgephase auswirkt. Darüber hinaus sind Erfahrungen in anderen Betrieben durchaus hilfreich um die Selbstwahrnehmung des eigenen Betriebs zu schärfen.

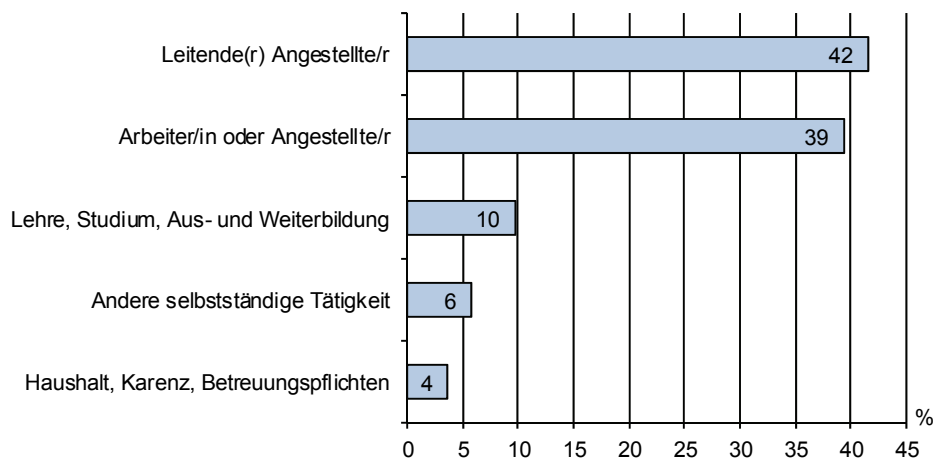
Grafik 28 Berufs- und Branchenerfahrung der NachfolgerInnen zum Zeitpunkt der Übernahme, nach Art der Übernahme, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die folgende Grafik zeigt, welchen Tätigkeiten NachfolgerInnen vor der Unternehmensnachfolge nachgegangen sind. 42 % sind einer Tätigkeit als leitende/r Angestellte/r nachgegangen, gefolgt von 39 %, die als ArbeiterInnen oder Angestellte tätig waren. 10 % aller NachfolgerInnen haben vor Antritt der Nachfolge eine Ausbildung, Studium oder eine Lehre absolviert. 6 % sind einer anderen selbstständigen Tätigkeit nachgegangen. 4 % sind einer anderen selbstständigen Tätigkeit nachgegangen.

Grafik 29 Berufliche Tätigkeit unmittelbar vor Antritt der Nachfolge, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



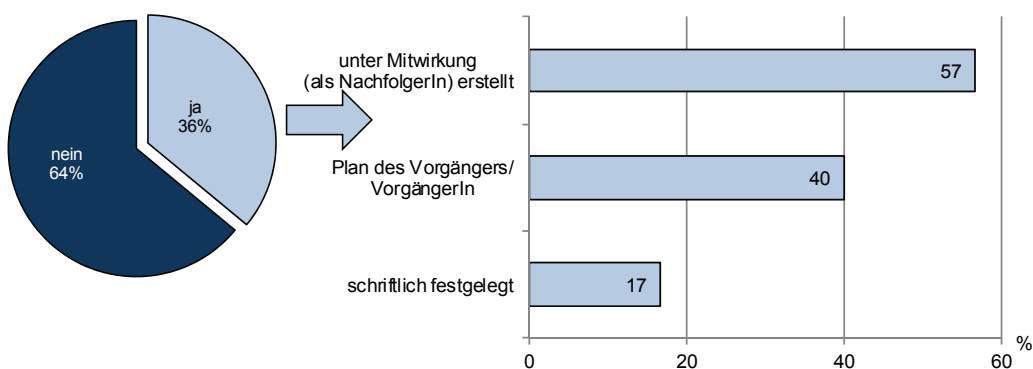
Quelle: KMU Forschung Austria

4.3.1. Gestaltung der Unternehmensnachfolge

Eine mangelnde Vorbereitung und Planung kann für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen verantwortlich sein. Besonders auf Seiten der NachfolgerInnen gerät die frühzeitige und ausreichende Planung der Nachfolge regelmäßig zu kurz.

Während 64 % der ÜbergeberInnen einen Plan zur Übergabe ausarbeiten, verfügen nur 36 % der NachfolgerInnen über einen Plan zur Unternehmensnachfolge. Demnach scheinen die Planungsaktivitäten von den ÜbergeberInnen auszugehen. Von jenen NachfolgerInnen, die eine geplante Nachfolge angetreten haben, haben 57 % unter der Mitwirkung der ÜbergeberInnen einen Plan erstellt, in 40 % der Fälle wurde von den VorgängerInnen geplant. 17 % der geplanten Übernahmen wurden vor der Nachfolge schriftlich festgelegt.

Grafik 30 Planung der Nachfolgeregelung, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013

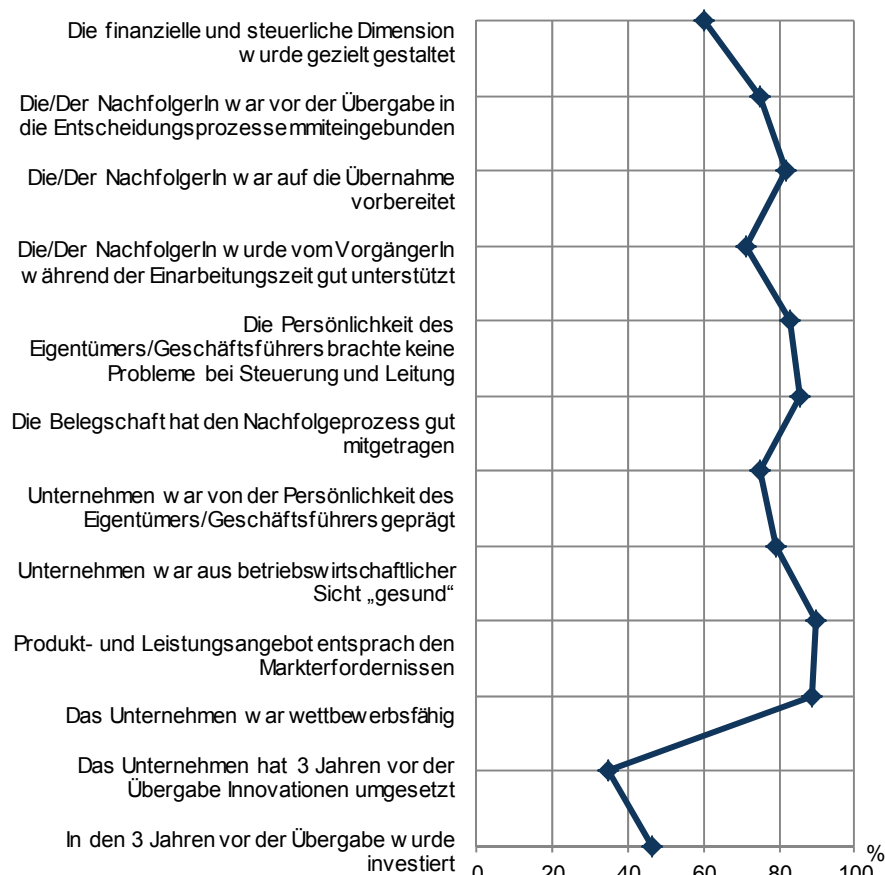


Quelle: KMU Forschung Austria

Insgesamt konnten 90 % der Unternehmensübergaben zeitgerecht, d. h. wie geplant, durchgeführt werden. In 97 % der Fälle wurde das Unternehmen dabei von einem/einer einzigen NachfolgerIn übernommen, 3 % der Übergaben erfolgten an mehrere NachfolgerInnen.

In der nachfolgenden Grafik werden Aussagen der NachfolgerInnen zur Unternehmenssituation zum Zeitpunkt der Nachfolge dargestellt. Auffallend ist insbesondere, dass seltener zugestimmt wird, dass in den Jahren vor der Nachfolge Innovationstätigkeit und Investitionen getätigt wurden. Währenddessen zeigen die NachfolgerInnen bei Faktoren wie der Wettbewerbsfähigkeit, den angebotenen Produkten/Dienstleistungen oder der Akzeptanz der Belegschaft zur Nachfolge eine hohe Zustimmung.

Grafik 31 Aussagen zum Zeitpunkt der Nachfolge, Zustimmung der NachfolgerInnen, Anteile in %, 2013

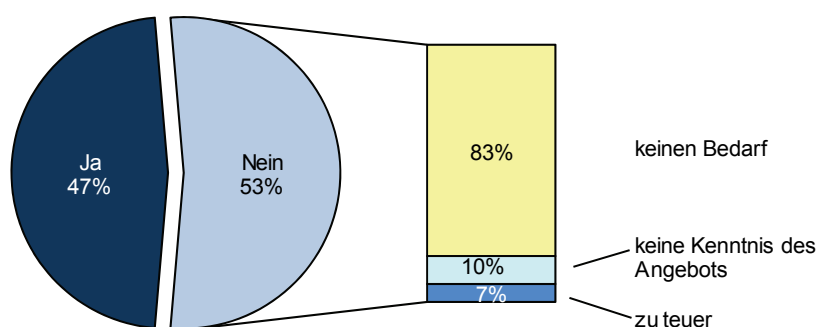


Quelle: KMU Forschung Austria

Hinsichtlich der in Anspruch genommenen Beratungsleistungen zeigen sich die NachfolgerInnen gespalten. 47 % der NachfolgerInnen haben eine externe Beratung hinzugezogen, 53 % haben dies nicht getan.

Von letzteren 53 % sah der Großteil keinen Bedarf dafür (83 %). Weitere 10 % hatten keine Kenntnis über das Angebot bzw. 7 % empfanden eine externe Beratung als zu teuer.

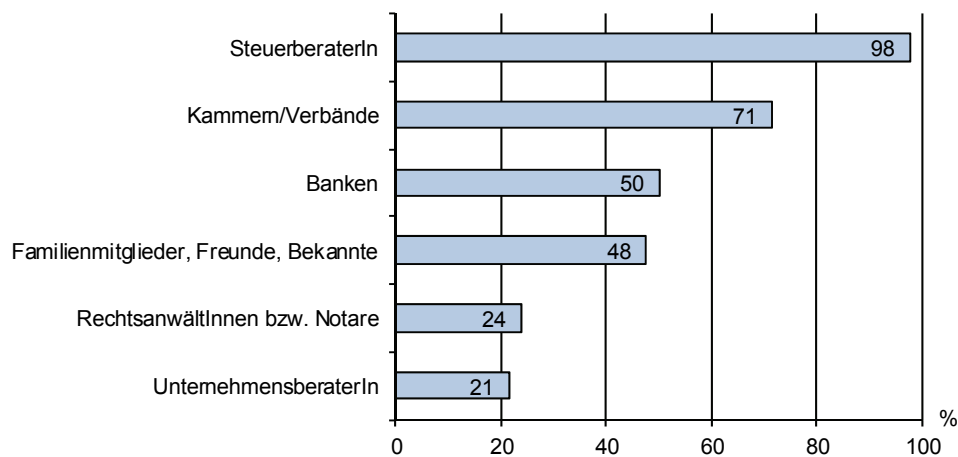
Grafik 32 Inanspruchnahme von Beratungsleistungen im Rahmen des Nachfolgeprozesses, Anteil der NachfolgerInnen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Von jenen 47 % der NachfolgerInnen, die eine externe Beratung in Anspruch genommen haben, nutzten 98 % die Expertise von SteuerberaterInnen. 71 % nutzten das Angebot von Kammern/Verbänden sowie weitere 50 % Beratungsleistungen von Banken. Ratschläge von Familienmitgliedern, Freunden und Bekannten haben 48 % der NachfolgerInnen in Anspruch genommen. RechtsanwältlInnen bzw. Notare (24 %) gefolgt von UnternehmensberaterInnen (21 %), wurden am seltensten genutzt.

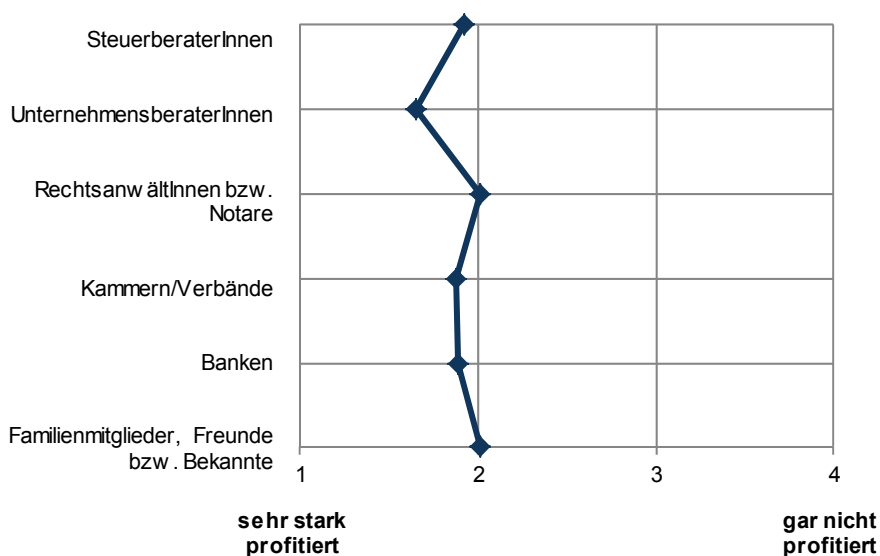
Grafik 33 Beratungsleistungen, die im Rahmen des Nachfolgeprozesses in Anspruch genommen wurden, Anteil der NachfolgerInnen mit beanspruchten Beratungsleistungen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die Zufriedenheit mit den in Anspruch genommenen Beratungen und dem daraus resultierenden Nutzen war insgesamt hoch. Obwohl UnternehmensberaterInnen für Beratungsleistungen am seltensten in Anspruch genommen wurden, zeigt die Anwendbarkeit bzw. der Nutzen den höchsten Wert. Es zeigt sich aber auch, dass NachfolgerInnen generell von den unterschiedlichen Beratungsleistungen profitiert haben.

Grafik 34 Nutzen für die NachfolgerInnen von in Anspruch genommenen Beratungsleistungen, Mittelwerte, 2013

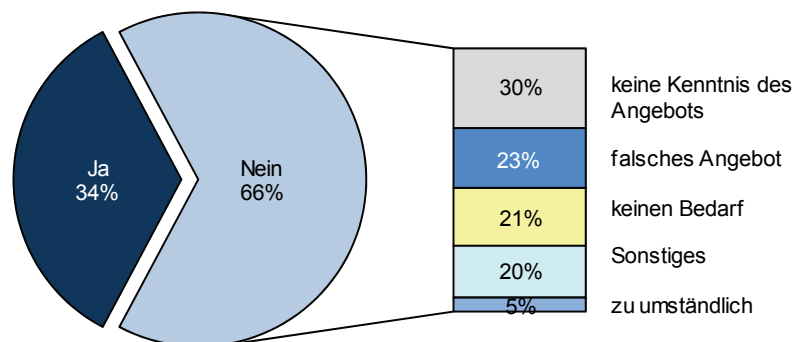


Quelle: KMU Forschung Austria

Im Rahmen der Nachfolge haben 34 % der NachfolgerInnen finanzielle Förderungen unterschiedlichster Art in Anspruch genommen. Dies verdeutlicht, dass die meisten NachfolgerInnen (66 %) die Unternehmensnachfolge ohne Hilfestellung, in Form von Förderungen, bewältigt haben.

Es gibt unterschiedliche Gründe, warum die 66 % der NachfolgerInnen keine Förderungen genutzt haben: So haben 30 % keine Kenntnis über das Angebot, für 23 % fehlt das richtige Angebot; 21 % haben generell keinen Bedarf. Weitere 20 % geben sonstige Gründe (z. B. keine Förderungen erhalten zu haben) an. Den restlichen 5 % war das Antragsverfahren zu umständlich.

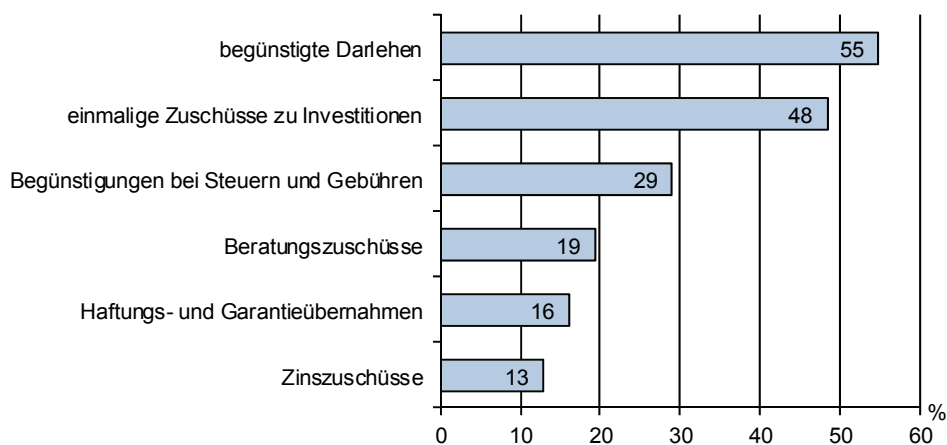
Grafik 35 Inanspruchnahme von Förderungen im Rahmen des Nachfolgeprozesses, Anteil der NachfolgerInnen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die in Anspruch genommenen Förderungen waren zumeist begünstigte Darlehen und einmalige Investitionszuschüsse. Dem folgen Begünstigungen bei Steuern, Gebühren und Beratungszuschüsse. Am seltensten wurden Förderungen für Zinszuschüsse und Haftungs- und Garantieübernahmen in Anspruch genommen.

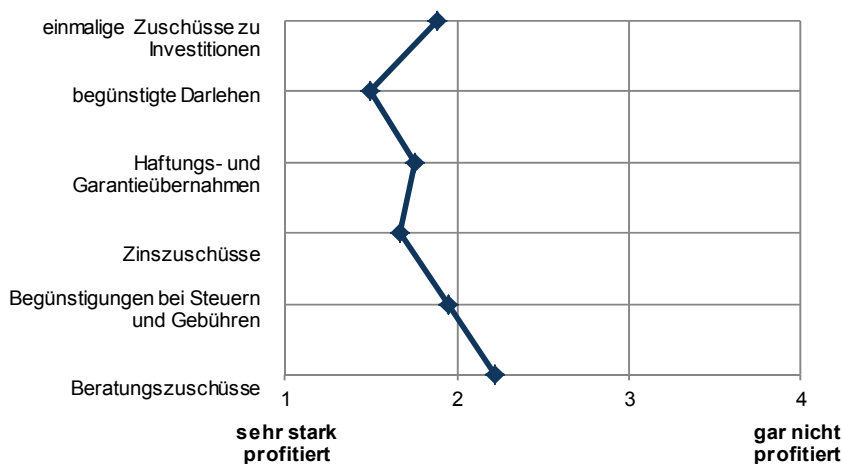
Grafik 36 Förderungen, die im Rahmen der Unternehmensnachfolge in Anspruch genommen wurden, Anteil der NachfolgerInnen mit beanspruchten Förderungen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Den größten Nutzen sahen die NachfolgerInnen bei Förderungen von begünstigten Darlehen und Zinszuschüssen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Hälfte der entgeltlichen Unternehmensübernahmen mittels Bankkredit finanziert wird. Den Nutzen von Haftungs- und Garantieübernahmen sowie einmalige Zuschüsse zu Investitionen beurteilen die NachfolgerInnen gut. Den geringsten Nutzen sehen NachfolgerInnen bei Beratungszuschüssen.

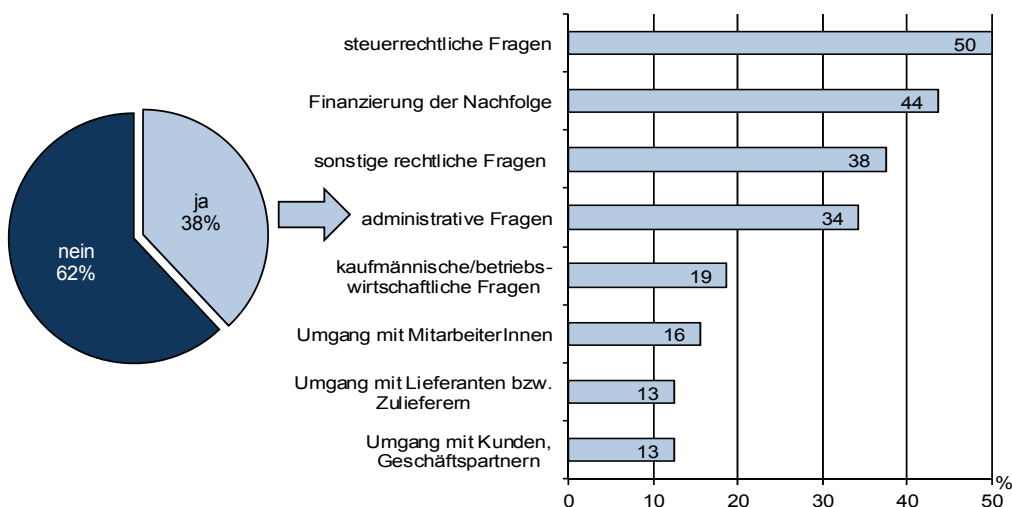
Grafik 37 Durchschnittlicher Nutzen von Förderungen für NachfolgerInnen, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

38 % aller NachfolgerInnen hätten sich im Rahmen ihrer Nachfolge zusätzliche Unterstützungsleistungen gewünscht. Dies betrifft vor allem steuerliche Fragen (50 %) sowie Fragen welche die Finanzierung der Nachfolge betreffen (44 %).

Grafik 38 Wunsch nach zusätzlicher Unterstützung, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



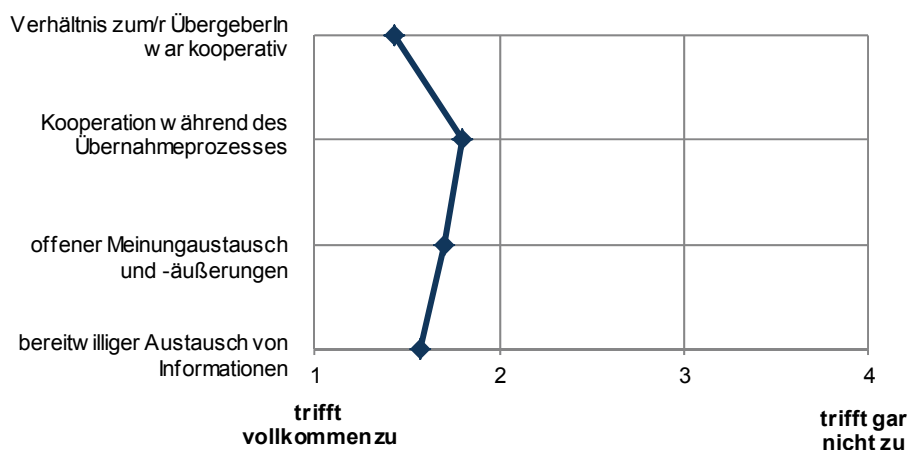
Quelle: KMU Forschung Austria

Die wissenschaftliche Literatur zum Themenfeld der Unternehmensnachfolge thematisiert zunehmend auch affektive Komponenten des Übergabeprozesses. Es zeigt sich häufig, dass erfolgreiche Nachfolgen mit einem guten Verhältnis von NachfolgerInnen und ÜbergeberInnen einhergehen und umgekehrt.

Generell scheint das Verhältnis zum/zur ÜbergeberIn im Nachfolgeprozess durchaus positiv und von regem Austausch (Meinungs- und Informationsaustausch) geprägt zu sein. Vor allem das kooperative Verhältnis zur Person des/der ÜbergeberIn wird am besten bewertet.

Dies lässt sich dadurch unterstreichen, dass laut qualitativer Expertenmeinung neben klassischen „hard facts“ auch s.g. „soft facts“ wie das Verständnis zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn zunehmend wichtiger scheinen und eine Übergabe/Nachfolge positiv beeinflussen.

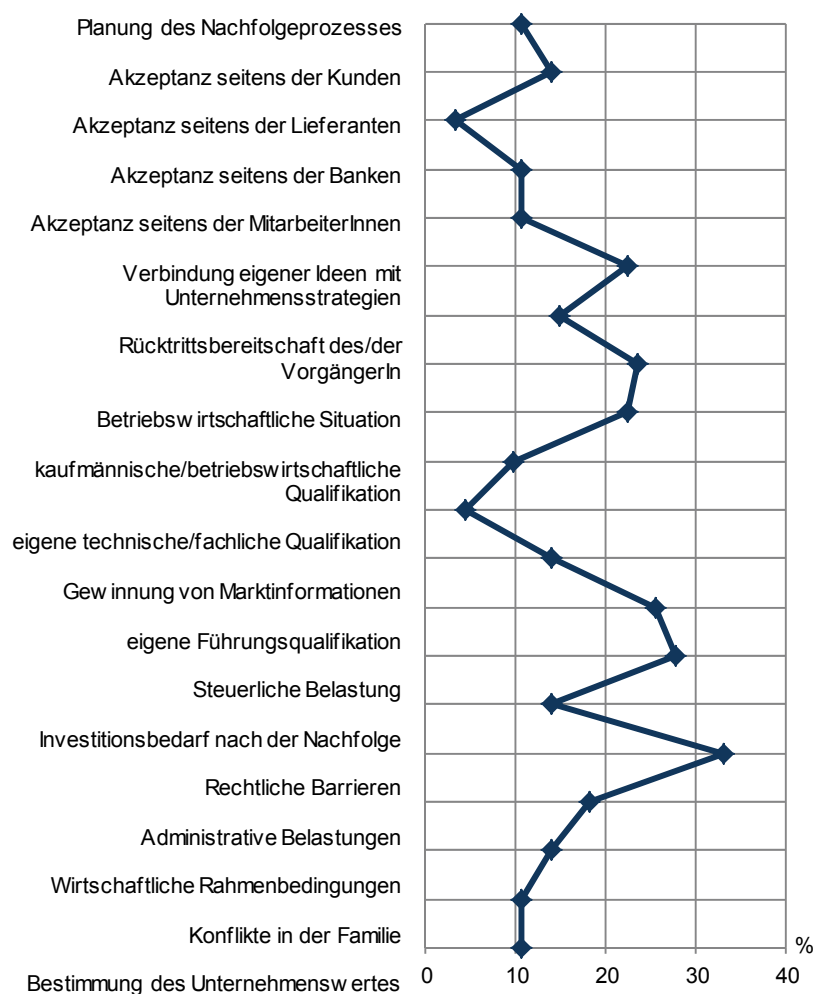
Grafik 39 Verhältnis der NachfolgerInnen zu den ÜbergeberInnen, Mittelwerte, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

NachfolgerInnen sind meist mit einer Fülle von zentralen Herausforderungen konfrontiert. Diese betreffen überwiegend administrative Angelegenheiten, notwendige Investitionen um die Wettbewerbsfähigkeit nach der Übernahme zu erhalten bzw. diese wieder herzustellen und steuerliche Belastungen. Herausforderungen, welche die Lieferantenbeziehungen oder Informationen zum Markt betreffen, sowie die Akzeptanz seitens der MitarbeiterInnen und Banken werden als weniger belastend eingeschätzt.

Grafik 40 Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013

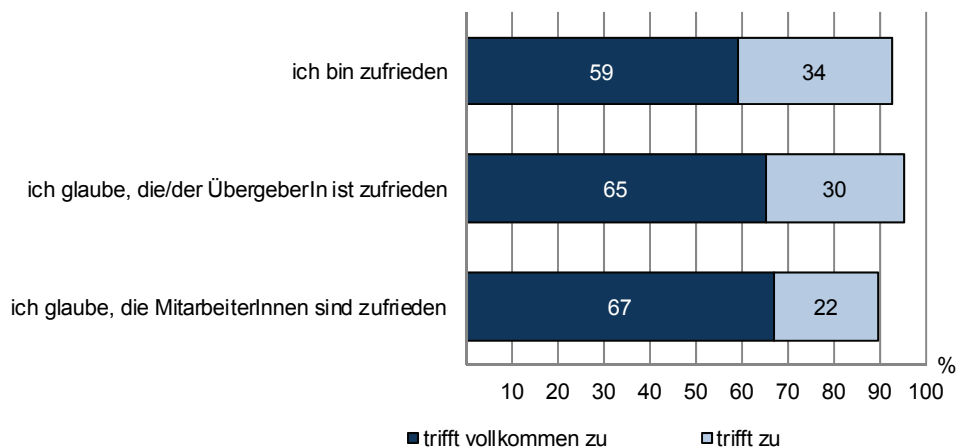


Quelle: KMU Forschung Austria

79 % der NachfolgerInnen geben an, dass sie das Unternehmen erneut übernehmen würden. 17 % würden weder übernehmen noch neugründen. Die Gründe dafür liegen zumeist daran, dass diese ihre vor der Übergabe gesteckten unternehmerischen Ziele nicht erfüllen konnten. Die restlichen 5 % würden eine Neugründung bevorzugen.

Die Zufriedenheit mit dem Übergabeprozess ist aus Sicht der NachfolgerInnen hoch (93 % sind (sehr) zufrieden). Der Großteil der NachfolgerInnen ist auch der Meinung, dass die Zufriedenheit bei den ÜbergeberInnen besonders hoch ist ((sehr) zufrieden: 95 %). Etwas niedriger wird die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Übergabeprozess eingeschätzt.

Grafik 41 Zufriedenheit mit dem Übergabeprozess, Beurteilt durch die NachfolgerInnen, Anteil der (sehr) zufriedenen NachfolgerInnen in %, 2013

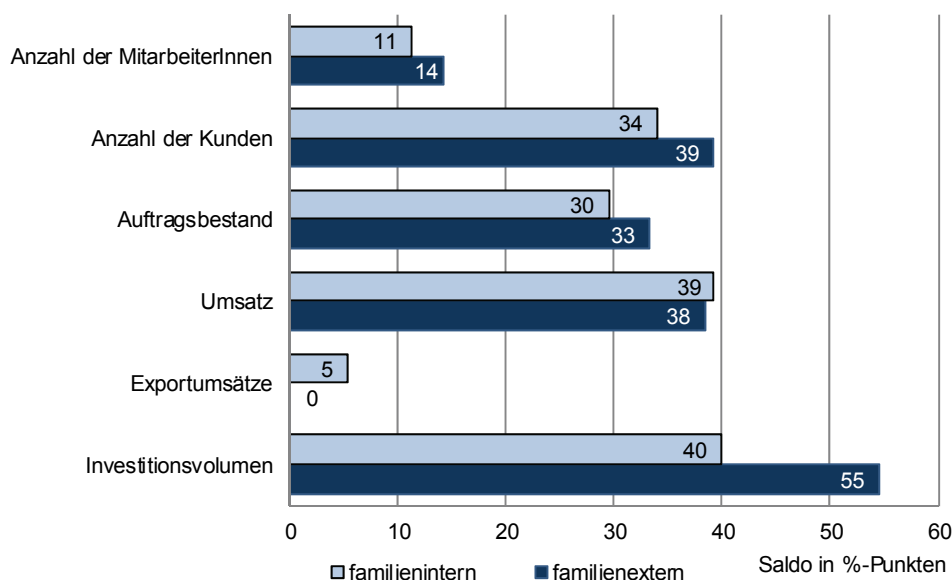


Quelle: KMU Forschung Austria

4.3.2. Entwicklung des Unternehmens seit der Nachfolge

Die Nachfolgeunternehmen bewerten ihre Entwicklung nach der Übergabe durchwegs positiv. Bei allen Indikatoren – mit Ausnahme der Exporte – übersteigt der Anteil der Unternehmen mit Steigerungen jenen mit Rückgängen. Dies zeigt sich in einem positiven Saldo. Großteils ergibt sich bei der familienexternen Nachfolge ein höherer Saldo als bei der familieninternen. Am höchsten fällt dieser insgesamt beim Investitionsvolumen, beim Umsatz und bei den Kunden aus. Hinsichtlich der Größenklassen zeigten sich nur geringe Unterschiede zwischen den Unternehmen, die familienintern und jenen die familienextern übergeben wurden.

Grafik 42 Unternehmensentwicklung der NachfolgerInnen in den letzten drei Jahren, nach Übergabeart, 2013, Saldo in %-Punkten¹



Anmerkung: Die Ergebnisse geben Einschätzungen der UnternehmerInnen wider und zeigen keine objektiv messbaren Entwicklungen, wie Veränderungen der MitarbeiterInnen, Kunden etc. auf.

¹ Saldo: Anteil der Betriebe mit Steigerungen abzüglich Anteil der Betriebe mit Rückgängen

Quelle: KMU Forschung Austria

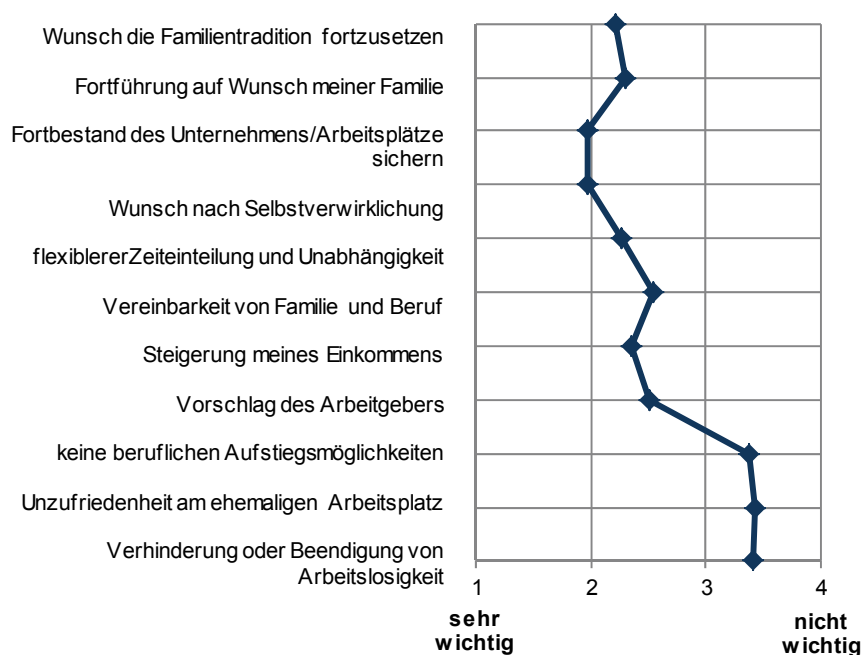
4.3.3. Motive, Wettbewerbsfaktoren und Ziele

Für eine Unternehmensnachfolge lassen sich zahlreiche Motive identifizieren. Diese setzen sich u. a. aus persönlichen und unternehmerischen Motiven zusammen. Daher ist es wichtig zu verstehen, dass eine Nachfolge meist nicht aus einem einzigen Motiv heraus entschieden wird, sondern oftmals ein Bündel an Motiven für den Nachfolgeentschluss verantwortlich ist.

Der Fortbestand des Unternehmens und die Sicherung der dazugehörigen Arbeitsplätze sind, neben dem starken Wunsch zur Selbstverwirklichung, die wesentlichsten Motive. Laut Expertenaussagen ist vor allem bei jungen NachfolgerInnen die Selbstverwirklichung als bedeutendstes Motiv zu identifizieren.

Schwache Motive und damit seltener für eine Nachfolgeentscheidung verantwortlich sind u. a. fehlende berufliche Aufstiegsmöglichkeiten, Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und die Beendigung einer Phase der Arbeitslosigkeit.

Grafik 43 Motive der NachfolgerInnen für die Nachfolge, Mittelwerte, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

UnternehmerInnen verfolgen verschiedene Ziele, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Nachfolgend werden diese Ziele und Wettbewerbsfaktoren für die NachfolgerInnen veranschaulicht.

Die Wettbewerbsfaktoren, welche NachfolgerInnen anstreben, gliedern sich in unterschiedlichen Dimensionen. Die vier Hauptdimensionen setzen sich aus jeweils vier bzw. fünf Wettbewerbsfaktoren zusammen. Auf Basis der vorgegebenen Antwortkategorien werden Mittelwerte gebildet und damit die vier Hauptdimensionen unternehmerische Aktivität, Corporate Social Responsibility, Angebot und Nachfrage und schließlich MitarbeiterInnenorientierung abgebildet.

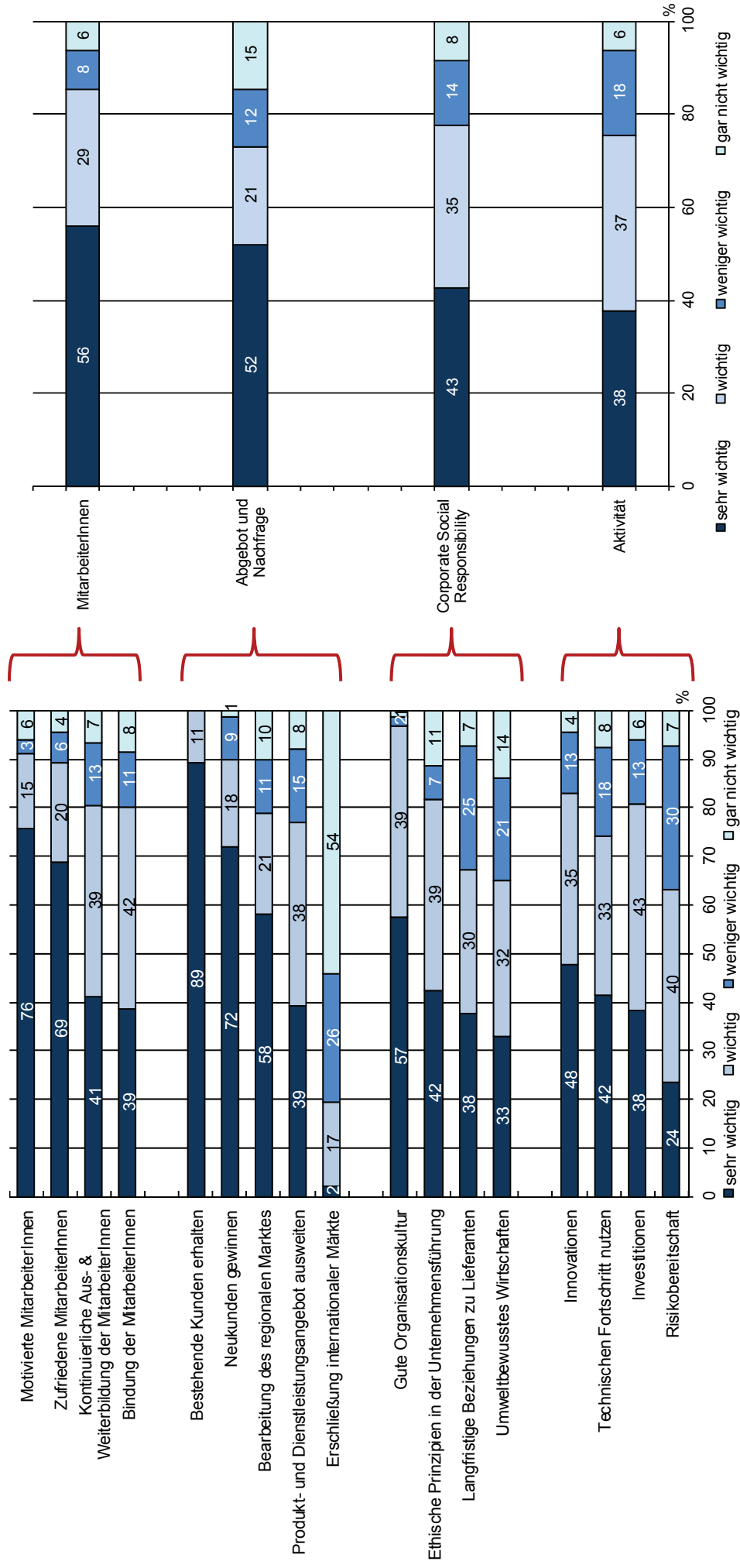
Für die NachfolgerInnen besitzt die Dimension MitarbeiterInnen mit 56 % „sehr wichtig“ die höchste Relevanz als Wettbewerbsfaktor. Auch die Dimension Angebot und Nachfrage wird mit 52 % häufig als „sehr wichtig“ beurteilt, gefolgt von der Dimension Corporate Social Responsibility (CSR) mit 43 %. Am geringsten bewerten NachfolgerInnen die Dimension unternehmerische Aktivität und den Mut zu unternehmerischem Risiko (38 %).

Die Auswertung zeigt deutliche Parallelen zur Hierarchie der ÜbergeberInnen. Die wichtigsten Einzelfaktoren der NachfolgerInnen umfassen den Erhalt bestehender Kunden (89 %), motivierte MitarbeiterInnen (76 %) und die Akquise von Neukunden (72 %).

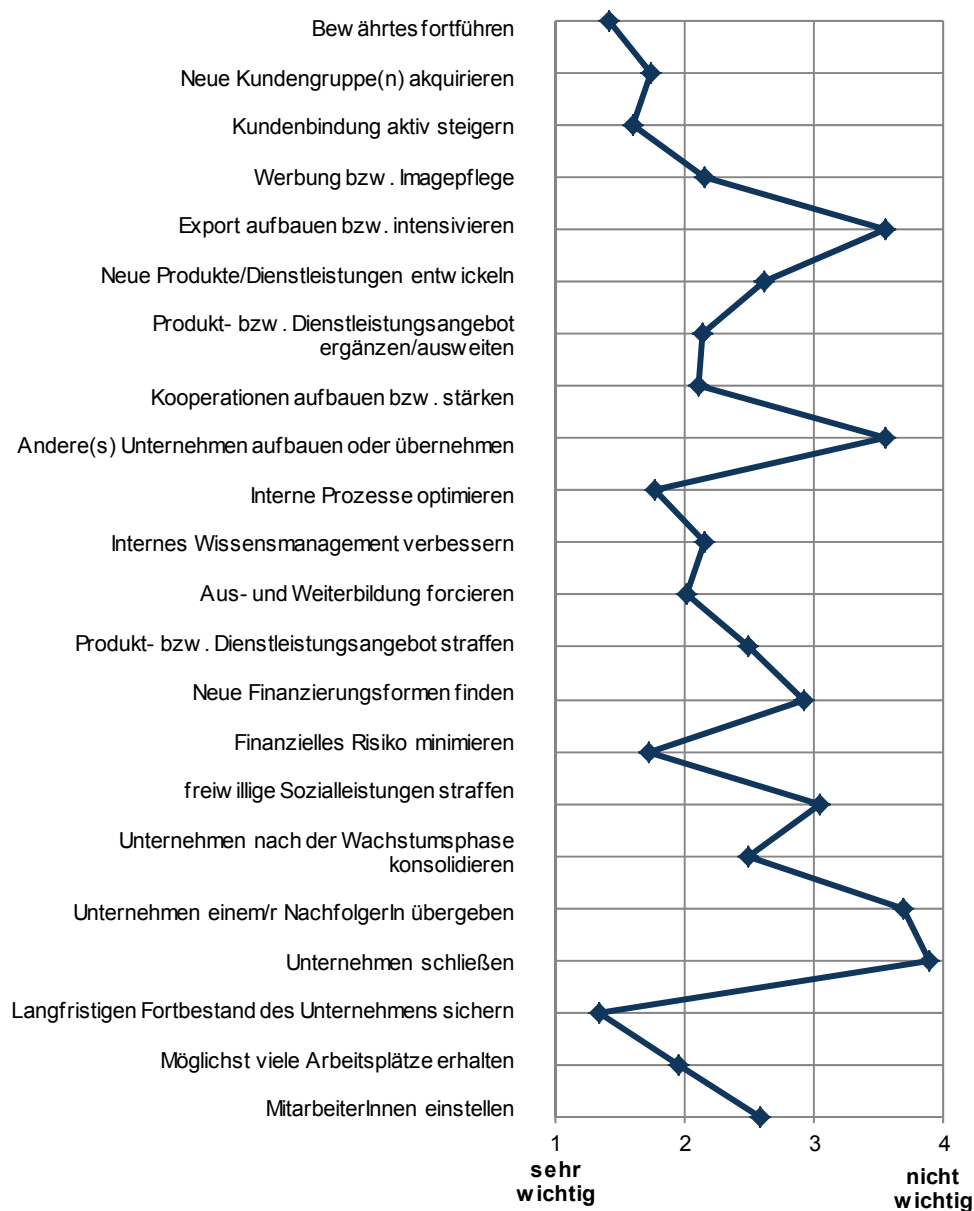
NachfolgerInnen zeigen eine vielfältige Zielorientierung, die sie in den kommenden drei Jahren verfolgen wollen.

Den langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern wie auch Bewährtes fortzuführen, hat die größte Priorität. Damit verbunden sind auch Ziele, wie die Kundenbindung zu steigern, neue Kunden zu akquirieren und eine Minimierung des finanziellen Risikos des Unternehmens. Die Unternehmensschließung hat in der Zielstruktur verständlicherweise den geringsten Stellenwert, ebenso wie das Unternehmen selbst zu übergeben. Auch den Export aufzubauen bzw. zu intensivieren, sowie ein anderes Unternehmen aufzubauen oder zu übernehmen, stellt ein eher unwichtiges Ziel für NachfolgerInnen dar.

Grafik 44 Wettbewerbsfaktoren nach unterschiedlichen Dimensionen, Anteil der NachfolgerInnen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

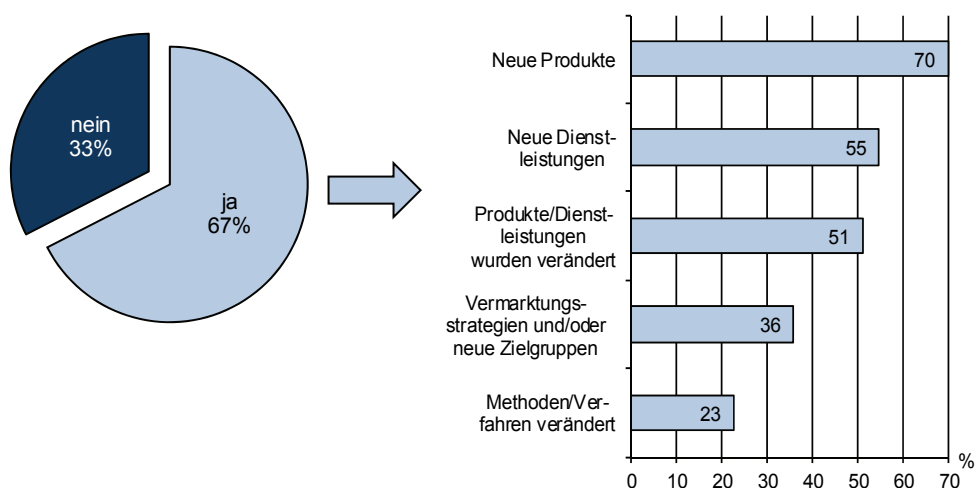
Grafik 45 Unternehmerische Ziele, die NachfolgerInnen in den nächsten drei Jahren verfolgen werden, Mittelwerte, 2013

Quelle: KMU Forschung Austria

4.3.4. Innovationsverhalten und Proaktivität

Der Großteil der befragten NachfolgerInnen setzte nach dem Antritt der Nachfolge Neuerungen um. Insgesamt 67 % der NachfolgerInnen implementierten in den vergangenen drei Jahren eine Innovation. Bei 70 % der Innovationen handelt es sich um neue Produkte, bei 55 % um eine neue Dienstleistung bzw. bei 51 % der Innovationen wurde ein bestehendes Produkt oder eine Dienstleistung verändert. Die geringsten Innovationsbestrebungen gab es bei neuen Vermarktungsstrategien (36 %) sowie bei neuen Produktionsmethoden/Verfahren (23 %).

Grafik 46 Innovationsverhalten während der letzten drei Jahre nach der Unternehmensübernahme, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die Aktivität der NachfolgerInnen, die anhand einer vierteiligen Skala zwischen unternehmerischer Inaktivität und Aktivität unterscheidet, zeigt ein eher passives Verhalten der NachfolgerInnen an.

Grafik 47 Proaktivität der NachfolgerInnen, Mittelwerte, 2013



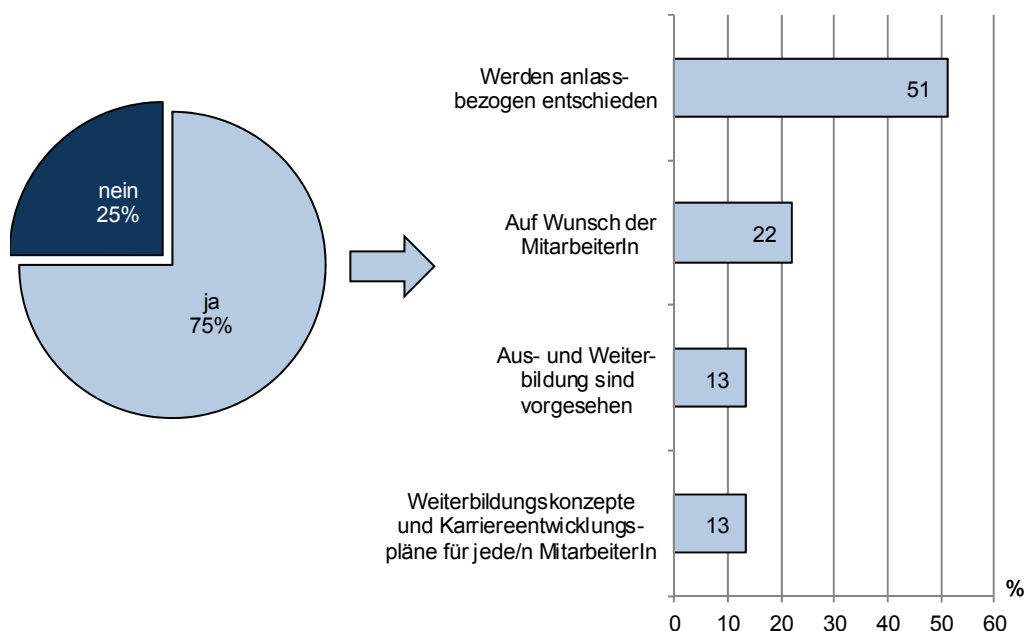
Quelle: KMU Forschung Austria

4.3.5. Humanressourcen und Personalmanagement

Die Mehrheit der NachfolgerInnen (75 %) bietet ihren MitarbeiterInnen Weiterbildungsmaßnahmen an.

Am häufigsten passiert dies anlassbezogen (51 %), gefolgt von Unternehmen in denen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf Wunsch des/der MitarbeiterIn (22 %) erfolgen. Jeweils 13 % der NachfolgerInnen geben an, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten eingeplant zu haben bzw. konkrete Weiterbildungskonzepte und Karriereentwicklungspläne für jeden/jede MitarbeiterIn zu verfolgen.

Grafik 48 Angebot an Aus- und Weiterbildung für MitarbeiterInnen, Anteil der NachfolgerInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

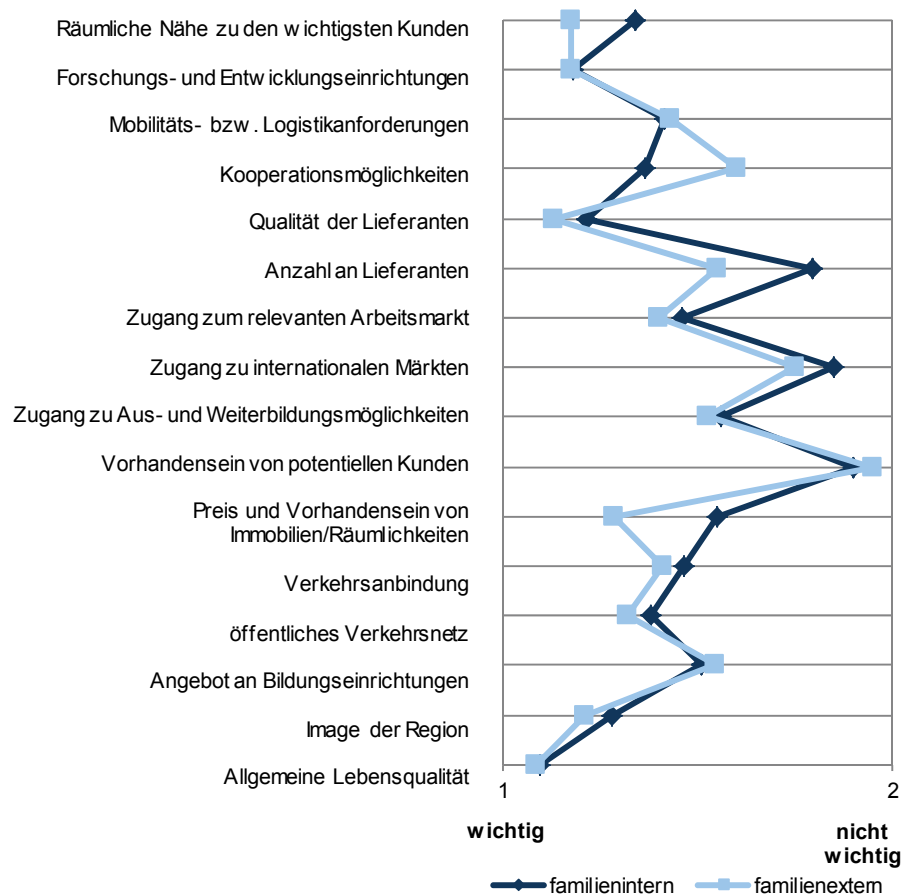
Das Angebot an qualifizierten MitarbeiterInnen schätzen viele NachfolgerInnen als nicht ausreichend ein: Knapp die Hälfte (45 %) der befragten NachfolgerInnen gibt an, ausreichend qualifizierte Fachkräfte zu finden. Lediglich 25 % der NachfolgerInnen finden ausreichend Lehrlinge und 39 % hinreichend qualifizierte Führungskräfte.

4.3.6. Unternehmensstandort

Abschließend wird die Zufriedenheit der NachfolgerInnen mit ihrem Unternehmensstandort analysiert. Wichtige Standortfaktoren für die NachfolgerInnen stellen die allgemeine Lebensqualität, die Qualität der Lieferanten, die räumliche Nähe zu den Kunden dar. Im Durchschnitt weniger bedeutsam sind potentielle Kunden, Anzahl der Lieferanten und der Zugang zu internationalen Märkten. Unterschiede hinsichtlich der Nachfolgeform zeigen sich bei den Kooperationsmöglichkeiten, die für familieninterne NachfolgerInnen wichtiger sind als für familienexterne. Das Vorhandensein von Immobilien oder die Anzahl an Lieferanten scheint wiederum bei familienexternen Nachfolgen wichtiger.

Insgesamt geben 70 % der befragten NachfolgerInnen an, mit ihrem Unternehmensstandort zufrieden zu sein.

Grafik 49 Standortfaktoren der NachfolgerInnen, Mittelwerte, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

4.4. Fallbeispiele

Die vorangegangenen quantitativen Ergebnisse werden im vorliegenden Unterkapitel durch qualitative Fallbeispiele veranschaulicht und ergänzt. Die dargestellten Nachfolgesituationen geben dabei Einblick in die Heterogenität des Nachfolgegeschehens und zeigen falltypische Herausforderungen und Erfolgsfaktoren auf. Basis der Fallbeispiele stellten persönliche, problemzentrierte Interviews mit zwei Nachfolgerinnen und einem Übergeber dar. Die Darstellung der Fallgeschichten erfolgt in anonymisierter Form.

4.4.1. Der beruflichen Mentorin und „Zweitmama“ nachfolgen: Fallbeispiel Reisebüro Steiner-Reisen⁵

Unternehmensprofil

Das in Graz angesiedelte Reisebüro *Steiner-Reisen* wurde in den 1980er Jahren gegründet und von Beginn an vom Gründerpaar Steiner sehr persönlich geführt. Dies stellte sich als Erfolgsrezept heraus und als einer der Gründe, warum das Reisebüro dem Druck und Wandel, dem die Tourismusbranche im Allgemeinen ausgesetzt ist, Stand halten konnte. Das Reisebüro konzentriert sich auf individuelle Reiseausarbeitungen und lebt zu 99 % von seiner Stammkundschaft. Aktuell beschäftigt das Unternehmen zwei Mitarbeiterinnen.

Charakterisierung der Nachfolge

Bei der Nachfolgeform handelte es sich um ein Management-Buy-Out, d. h. eine Übertragung des Unternehmens an eine Mitarbeiterin. Die Nachfolgerin, Frau Sommer, freundete sich als Nachbarin und Kundin mit dem Gründerpaar Steiner an und stand nach dem Tod von Herrn Steiner der Gründerin und Witwe zunächst unterstützend zur Seite. Neben dem Pädagogikstudium begann die Nachfolgerin schließlich ab dem Jahr 2002 – erst geringfügig, dann Teilzeit und Vollzeit – bei *Steiner Reisen* zu arbeiten, während sich die Gründerin, auch auf Grund der emotionalen Belastung in Zusammenhang mit dem Tod ihres Mannes, aus dem Tagesgeschäft immer mehr zurückzog. Bereits in den Jahren vor der tatsächlichen Übergabe war Frau Sommer daher de facto bereits für die Leitung des Tagesgeschäfts verantwortlich, wenngleich die Letztverantwortung bis zur formalen Übergabe bei der Gründerin lag. Nach dem Studienabschluss von Frau Sommer bot die Gründerin ihr schließlich an, das Reisebüro zu übernehmen. Die Nachfolgerin war „überrascht und fühlte sich geehrt“, wusste aber gleichzeitig, dass dies auch eine Möglichkeit war, die Mitarbeiterin im Unternehmen zu halten, da sich dieser nach dem Abschluss des Studiums auch andere Berufsmöglichkeiten boten.

⁵ Alle angeführten Namen wurden von den Autoren zu Anonymisierungszwecken geändert.

In den gut zwei Jahren Vorbereitungszeit auf die formale Übergabe im Jahr 2010 ging es vor allem darum die rechtlichen Aspekte zu klären, Verträge zu übernehmen, die formal-fachlichen Voraussetzungen durch die Konzessionsprüfung zu erfüllen sowie eine Einigung über den Kaufpreis zu erzielen.

Herausforderungen im Nachfolgeprozess

Das Ablegen der Konzessionsprüfung, welche Frau Sommer formal berechnete, die Nachfolge anzutreten, stellte sich als herausfordernd hinsichtlich der zeitlichen Vereinbarung mit einer leitenden Vollzeitstellung im Reisebüro dar. Der Besuch der etwa vier-wöchigen Vollzeit-Kurse war für die Nachfolgerin aufgrund ihrer Verpflichtungen im Unternehmen nicht möglich, sodass sie sich die Kursinhalte im Selbststudium am Abend und am Wochenende aneignete und direkt zur Konzessionsprüfung antrat. Der eher als „unklassisch“ zu bezeichnende Einstieg – nach dem Pädagogikstudium, ohne formale Lehrausbildung – wurde dabei nicht immer unbedingt „*gern gesehen*“, meinte Frau Sommer.

Die Einigung auf einen angemessenen Kaufpreis und die Finanzierung des Unternehmenskaufs wurde seitens der Nachfolgerin als eine weitere Herausforderung angesehen. Die Vorstellungen bzgl. des Kaufpreises lagen zunächst weit auseinander:

„Hätte ich den ersten Preis genannt, hätte sie wahrscheinlich der Schlag getroffen und umgekehrt war's genauso. Aber ich sag mal unterm Strich war's mir das Wert und ich war mir sicher, dass ich es abbezahlen kann in einer realistischen Zeit, dass es die Firma nicht in den Ruin treibt, oder mich in die Zahlungsunfähigkeit.“
(Frau Sommer, Nachfolgerin)

Den Wert der Firma zu beziffern, stellte sich generell als schwierig dar. Als Rechtfertigung für die Höhe des Kaufpreises wurden aber der gute Kundenstock sowie die Altverträge mit den Reiseveranstaltern angesehen. Insbesondere, da es aufgrund der Umwälzungen in der Branche der Reiseveranstalter heute sehr schwierig und kostspielig sei, ein Reisebüro neu zu eröffnen. Zur Finanzierung des Kaufpreises konnte ein geförderter Kredit in Anspruch genommen werden. Allgemein wurde es von der Nachfolgerin aber als schwierig dargestellt, für ihren Fall geeignete Förderungen zu finden.

Neben der rechtlichen, fachlichen und finanziellen Dimension lag die größte Hürde jedoch darin, die Übergabe „*emotional gut über die Bühne zu bringen*“, wie Frau Sommer betonte. Die schwierigste Zeit für die Beziehung zwischen Übergeberin und Nachfolgerin sowie auch für das Geschäft war vor diesem Hintergrund das erste halbe Jahr nach der Übergabe. Die Übergeberin, Frau Steiner, zog sich schon in den Jahren vor der formalen Übergabe aus dem Tagesgeschäft zurück, ist aber weiterhin mit der Führung der Buchhaltung betraut und behält damit Einblick in die unternehmerischen Entscheidungen.

Durch die enge Beziehung zwischen Nachfolgerin und Übergeberin, die auch als berufliche Mentorin und „Zweitmama“ gesehen wird, kamen im Nachfolgegeschehen ähnliche emotionale Spannungen wie bei familieninternen Nachfolgen zum Tragen.

„Sie kann sich de facto nicht einmischen. Sie kann sich ihre Meinung erlauben und die kundtun, das tut sie des Öfteren. Aber das war's dann auch schon. Man muss das dann irgendwie so zur Kenntnis nehmen und auch stehen lassen, meiner Erfahrung nach, weil das ist glaub ich extrem schwer so ein Lebenswerk herzugeben.“ (Frau Sommer, Nachfolgerin)

Post-Übergabe-Phase

Während die Nachfolgerin nach der formalen Übergabe das Geschäftskonzept und die strategische Ausrichtung des Reisebüros nicht veränderte, gehören laufende Neuerungen um „am Zahn der Zeit zu bleiben“ dazu. Veränderungen und Druck werden insbesondere durch vom Internet ausgehende Entwicklungen, wie z. B. Touristikwebsites mit Reiseerfahrungsberichten und Bookings-Websites, ausgelöst. Die Nachfolgerin stellt den Kunden daher beispielsweise nun nicht nur Katalog, sondern auch I-Pad zum Schmökern zur Verfügung und hat auch ihre Arbeitsweise angepasst:

„Ich bin mittlerweile 24 Stunden am Tag erreichbar [...] ich hab die E-Mails am Handy und am I-Pad und überall drauf und das ist nicht selten, dass ich am Wochenende arbeite, weil ich genau weiß, wenn der [Anm.: Kunde] jetzt keine Antwort kriegt, ist er weg.“ (Frau Sommer, Nachfolgerin)

Dennoch sieht die Nachfolgerin auch einen Trend zurück ins Reisebüro. Insbesondere für vielarbeitende Kunden, die aus Zeitgründen die individuelle Reiseausarbeitung und -planung lieber einem Reisebüro überlassen. In der Verbindung und Integration des Wandels der Branche, bei gleichzeitiger Besinnung auf die Wurzeln und in der persönlichen Betreuung sieht die Nachfolgerin in Zukunft die zentralen Herausforderungen.

Fazit / Erfolgsfaktoren

Die langjährige Einbindung der Nachfolgerin in das Unternehmen, die in den Jahren vor der Nachfolge bereits de facto die Leitung des Alltagsgeschäfts umfasste, kann als ein Erfolgsfaktor angesehen werden, bzw. gab Frau Sommer im Übergabeprozess auch die Sicherheit, dass der Kundenstock erhalten bleiben würde, die Zahlen stimmten, etc. Weitere wichtige Erfolgsmerkmale waren die ausreichende Vorlaufzeit, gemeinsame Planung und konsequente Umsetzung mit entsprechendem Engagement, sowohl auf Seiten der Übergeberin als auch der Nachfolgerin. Der Nachfolgeprozess wurde zudem gegenüber Kunden, Reiseveranstaltern, Banken etc. entsprechend kommuniziert und transparent gemacht.

Als ambivalent wird die enge Beziehung zwischen Übergeberin und Nachfolgerin gesehen. Diese hat die Nachfolge in vielerlei Hinsicht auf solidere Beine gestellt, war jedoch auch Ausgangspunkt für emotionale Spannungen.

Aus dem Fallbeispiel wird die Wichtigkeit mobilitätsfördernder Berufs- und (Aus)Bildungssysteme ersichtlich. Weniger „klassische“ Wege zum eigenen Unternehmen (z. B. ohne einschlägiges Studium bzw. ohne Lehrausbildung) werden vor dem Hintergrund der Bildungsexpansion wohl auch zukünftig an Bedeutung gewinnen und sind entsprechend zu fördern. Wichtiger als ein einschlägiger Ausbildungshintergrund scheint im vorliegenden Fallbeispiel die jahrelange Erfahrung der Nachfolgerin im Unternehmen sowie auch die Sozialisation in einem Haushalt, in dem beide Elternteile einer selbstständigen Tätigkeit nachgingen, zu sein. Dies trug dazu bei, dass Frau Sommer realistische Vorstellungen von der unternehmerischen Tätigkeit hatte bzw. auch das „Auf und Ab“ der Selbstständigkeit kannte:

„Es hat mir schon sehr, sehr geholfen in einem selbstständigen-Haushalt aufzuwachsen und das zu kennen, dass Eltern nicht fünf Wochen Urlaub haben und dass keine 14 Gehälter kommen. Und ich hab magere Jahre miterlebt und die fetten Jahre und je nachdem war ich als Kind halt in Griechenland auf Urlaub oder auf Zeltlager in Österreich.“ (Frau Sommer, Nachfolgerin)

4.4.2. „Starten hinter der Startlinie“: Fallbeispiel Modeeinzelhandel Traunmüller

Unternehmensprofil

Das Familienunternehmen Traunmüller wurde vor über 100 Jahren gegründet und steht derzeit unter der Führung der vierten Generation. Der Einzelhandelsbetrieb für Mode, welcher zwei Stammhäuser in Salzburg umfasst, beschäftigt rd. 30 MitarbeiterInnen und bildet regelmäßig Lehrlinge aus. Besonderer Wert wird auf Aus- und Weiterbildung der Belegschaft sowie auch auf gute Arbeitsbedingungen gelegt.

Charakterisierung der Nachfolge

Die familieninterne Nachfolge erfolgte von den Eltern auf die Tochter, welche die beiden Standorte seit 2011 in der Traunmüller-GmbH führt. Vor dem Antritt der Nachfolge lebte die Tochter zehn Jahre lang in Wien, wo sie in einem Reisebüro arbeitete, berufsbegleitend Marketing und Sales studierte und als Key-Account-Managerin im Geschäftsreisebereich tätig war. Im Jahr 2006 zog die Nachfolgerin zurück nach Salzburg, um die Eltern in einer schwierigen geschäftlichen Phase zu unterstützen. Gleichzeitig war geplant, die Mitarbeit im elterlichen Betrieb ein halbes Jahr lang auszuprobieren, um dann über eine mögliche Unternehmensnachfolge nachzudenken. Aufgrund gesundheitlicher Probleme eines Elternteils übernahm die Tochter bereits ab 2006 die operative Führung eines Standortes und

arbeitete an der Sanierung des Unternehmens, das in finanzielle Schwierigkeiten geraten war. Es gelang schließlich einen außergerichtlichen Vergleich zu erzielen, welcher allerdings zur Bedingung stellte, dass die Tochter das Unternehmen übernahm und für zumindest drei Jahre lang weiterführte. Vor die Entscheidung gestellt, die Nachfolge anzutreten oder das Unternehmen in Konkurs gehen zu lassen, übernahm die Tochter schließlich unter Leistung einer Einmalzahlung in Höhe der Unternehmensschulden den Betrieb. Beide Elternteile hatten zu diesem Zeitpunkt das pensionsfähige Alter erreicht, blieben jedoch nach der Übergabe weiterhin im Betrieb aktiv und unterstützten die Tochter z. B. im Einkauf oder als Vertretung. Vorgesehen ist aktuell ein weiterer Rückzug der Eltern aus dem Unternehmen.

Herausforderungen im Nachfolgeprozess

Die Unternehmensnachfolge barg vor diesem Hintergrund vielfältige Herausforderungen für die Familie und das Unternehmen. Neben den „üblichen“ Spannungen, die eine familieninterne Nachfolge mit neuer Rollenverteilung und Vermischung von Geschäftlichem und Privatem mit sich bringt, galt es zudem die Sanierung des Unternehmens auf den Weg zu bringen und die betriebswirtschaftliche Situation zu verbessern. Die Nachfolgerin sah sich bereits in den Jahren vor der formalen Übergabe mit der Doppelbelastung einer für sie neuen Führungsrolle an einem Standort sowie den Gläubigerverhandlungen und der Abwicklung des außergerichtlichen Vergleichs konfrontiert.

Herausforderungen in finanzieller Hinsicht brachte der Kaufpreis im Ausmaß der Unternehmensschulden mit sich. Passende Förderungen fanden sich vor dem Hintergrund, dass diese meist für die Finanzierung von Anlagevermögen vorgesehen sind, welches im vorliegenden Fall bereits abgeschrieben war, keine. Bei der im Zuge der Übergabe erfolgten Umgründung des Unternehmens in eine GmbH konnte die Nachfolgerin jedoch die Gebührenbefreiung als Jungunternehmerin in Anspruch nehmen.

Sanierung & Post-Übergabe-Phase

Die Nachfolge in den verschuldeten Betrieb beschreibt die Tochter als „*Starten hinter der Startlinie*“, während sie der Entwicklung auch Positives abgewinnen kann: „*andererseits muss ich es auch positiv sehen, weil sonst wäre ich ja nicht da und würde sicher nicht so was Spannendes machen.*“ Da finanzielle Mittel für Investitionen weitgehend fehlten, setzte die Nachfolgerin im Zuge der Sanierung zahlreiche Maßnahmen „*Schritt für Schritt*“ im Bereich Marketing um, das sie im Studium als Spezialgebiet gewählt hatte. Sie machte viel Werbung, erhöhte die Kundenorientierung, nahm Veränderungen beim Personal (z. B. neue Aufgabenverteilung), sowie im Einkauf vor.

Aufgrund der finanziell angespannten Situation setzte die Nachfolgerin insbesondere im Bereich der „Soft Skills“ an. Die Sanierungsbemühungen verlangten auch von den MitarbeiterInnen erhöhte Anstrengungen:

„Ich habe Gott sei Dank super Mitarbeiter und ein super Team, die da mitgezogen sind und nicht überfordert waren, oder halt nur ganz wenige die gegangen sind, aber die meisten sind da mitgezogen und haben das auch positiv aufgenommen.“
(Frau Traunmüller, Nachfolgerin)

Um mit Spannungen im familiären Bereich umzugehen wurde ein Coaching in Anspruch genommen. Im Rahmen eines Teamevents fand schließlich noch eine symbolische Unternehmensübergabe statt, die aus Sicht der Nachfolgerin für alle sehr hilfreich und wichtig war.

Seit der Übergabe konnte die Situation des Unternehmens durch die zahlreichen Maßnahmen bereits verbessert werden. Der strukturelle Wandel in der Region stellt den Betrieb jedoch auch zukünftig vor Herausforderungen. Ein Standort ist etwa vom rückläufigen Tourismus in der Region und der resultierenden geringeren Kunden-Frequenz betroffen. Eine große Konkurrenz stellt zudem das Internet dar. Über einen Fachkräftemangel kann die Nachfolgerin währenddessen nicht klagen. *„Verkäufer und Verkäuferin ist nach wie vor ein ganz beliebter Beruf, glaube ich. Wir finden auch immer Lehrlinge, auch gute Lehrlinge.“* (Frau Traunmüller, Nachfolgerin)

Fazit / Erfolgsfaktoren

Anhand des vorliegenden Fallbeispiels wird die erhöhte Komplexität und Belastung einer Unternehmensnachfolge, bei gleichzeitig rückläufiger Unternehmensentwicklung und betriebswirtschaftlichen Schwierigkeiten, deutlich. Es zeigt sich auch die zentrale Rolle der *familieninternen* Nachfolge für das Überleben des Betriebs. Während sich in der dargestellten Situation keine *externen* UnternehmensnachfolgerInnen gefunden hätten, ermöglichte erst das Zusammenspiel der engen Bindung zwischen Familie und Unternehmen, das gegenseitige Unterstützen der Familienmitglieder, das Pflichtbewusstsein bzw. der Wille zur Fortführung der Familientradition den Kraftakt der Sanierung und Fortführung des Betriebes. Die Unterordnung der eigenen bzw. familiären Interessen gegenüber den betrieblichen Interessen ist dabei auch aus einer gewissen Geschichte und Tradition über die Generationen hinweg zu verstehen:

„... es ist immer sehr viel Arbeit investiert worden, sehr viel Zeit und Mühe. Mein Großvater war auch sehr vorausschauend und immer eigentlich seiner Zeit voraus und hat einen richtigen Unternehmergeist schon gehabt [...] es ist auch von meinen Eltern sehr viel investiert worden, es ist einfach das Privatleben total zurückgeblieben, weil das Unternehmen immer das Wichtigste war. [...] Ja, eigentlich mit Herzblut kann man sagen, sonst würde es das Unternehmen sicher nicht mehr geben.“ (Frau Traunmüller, Nachfolgerin)

Durch die gesundheitlichen Probleme eines Elternteils sowie den finanziellen Schwierigkeiten des Betriebes konnte die Nachfolge nicht vorab geplant werden, sondern „ergab“ sich aus den Umständen. Als Erfolgsfaktoren können aber das einschlägige Universitätsstudium, sowie die gesammelte anderweitige Berufserfahrung der Tochter gesehen werden, die bei der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen (insbesondere im Bereich Marketing) im elterlichen Betrieb sehr hilfreich waren. Auch das Hinzuziehen externer Beratung (Steuer- und Unternehmensberater, Coachings) lieferte ebenfalls einen Beitrag zur Meisterung dieser komplexen Nachfolgesituation.

4.4.3. *Übergabe von langer Hand: Fallbeispiel Beherbergungsbetrieb Schönbauer Seeblick*

Unternehmensprofil

Der Beherbergungsbetrieb Schönbauer Seeblick wurde in den 1930er Jahren gegründet und wird in der vierten Generation von der Familie geführt. Die vier am Zellersee gelegenen Drei-Sterne-Häuser mit Zimmer und Ferienwohnungen umfassen 50 Betten. Der angeschlossene Landwirtschaftsbetrieb ermöglicht den Gästen auch einen Besuch am Bio-Bauernhof sowie die Versorgung mit einigen Produkten aus eigener Erzeugung. Aktuell beschäftigt der Betrieb drei MitarbeiterInnen.

Charakterisierung der Nachfolge

Die Übergabe erfolgte im vorliegenden Fallbeispiel durch eine Vererbung vom Vater auf einen der zwei Söhne. Aufgrund der unterschiedlichen Interessenslagen der beiden Kinder war schon früh klar, welcher Sohn die Nachfolge antreten würde. Entsprechend fielen auch die Ausbildungsentscheidungen der Kinder aus: Der Sohn, welcher beabsichtigte, den Betrieb zu übernehmen, besuchte die Tourismus-HLW und absolvierte im Anschluss die Kochlehre sowie einschlägige Seminare und Auslandspraktika, während der zweite Sohn ein Studium im Bereich Medical Engineering begann. Der Nachfolger arbeitete zudem bereits laufend im Betrieb mit und hatte nach und nach viele Tätigkeiten im Bereich EDV und Verwaltung sowie auch Leitungsfunktionen übernommen. Erfahrung in der Unternehmensführung konnte er zudem in einer Segelschule sammeln, die auf den Namen des Vaters lief, de facto aber vom Sohn geführt wurde.

Die Nachfolge wurde von der Familie sowie zwei Fachleuten – einem Steuerberater und Juristen – (auch in schriftlicher Form) geplant. In den Jahren vor der Nachfolge machten sich die Beteiligten zunächst eigene Aufzeichnungen über ihre Vorstellungen der Nachfolgeregelung. Der Gesamtentwurf wurde dann in der Familie immer wieder durchbesprochen, „x-mal überarbeitet“ und etwa ein halbes Jahr vor der Übergabe mit den Fachleuten finalisiert. Durch diese frühe Abklärung und das Einbeziehen von Beratern, die das Unternehmen „in- und auswendig“ kennen,

konnte die Nachfolge schließlich auch ohne größere Konflikte abgewickelt werden. Der Betrieb wurde an den Nachfolger vererbt und für den zweiten Sohn wurde eine finanzielle Abgeltung vorgesehen. Die Absicherung der Eltern war bereits durch ein Auszugshaus geregelt.

Herausforderungen im Nachfolgeprozess

Als herausfordernd wurden finanzielle Belastungen durch Steuern und Gebühren sowie Kosten für die Beratung angesehen. Eine kleinere Förderung des Landes im Umfang von ca. € 5.000,- konnte als Zuschuss für Umbauten und Renovierungen, die zukünftig erfolgen werden, in Anspruch genommen werden. Durch die relativ gute finanzielle Situation des Betriebes zum Übergabezeitpunkt war jedoch keine Darlehensaufnahme notwendig.

Beeinflusst wurde die Nachfolgeplanung durch die rechtlichen Rahmenbedingungen. Während der Zeitpunkt der Übergabe ursprünglich für 2017 geplant war, empfahl der Steuerberater, diesen auf Ende 2012 vorzuverlegen, da die Wiedereinführung einer Erbschaftssteuer zur Diskussion stand. Wenngleich dieses Szenario einer höheren Steuerbelastung schließlich nicht eintrat, wurden entsprechende Vorkehrungen getroffen und die Übergabe vorzeitig abgewickelt.

Als ein weiterer herausfordernder Aspekt wurde die emotionale Seite der Nachfolge angesehen. Das Thema des „Sich-Zurückziehens“ bzw. des „Loslassens“ und der neuen Generation ihren eigenen Stil zuzugestehen, beschreibt der Übergeber als „nicht immer einfach“:

„Da muss man auch als scheidender Besitzer versuchen, sich zurückzuhalten oder herauszunehmen und nicht überall und jederzeit mitreden. [...] er macht halt ein bisschen mehr mit Abstand, ist nicht sozusagen so direkt bei den Leuten, d. h. mit persönlichem Einsatz, sondern eher mit ein bisschen Distanz. Was an und für sich à la longue für die Gesundheit und für das Wohlergehen des Hoteliers schon richtig ist. Wir haben uns da vielleicht ein bisschen zu weit hinausgelehnt.“ (Herr Schönbauer, Übergeber)

Post-Übergabe-Phase

Vor dem Hintergrund des Wandels und dem Druck, dem die Tourismusbranche ausgesetzt ist, waren laufende Neuerungen für das Unternehmen schon immer von Bedeutung, so gehörte der Beherbergungsbetrieb zu den ersten Unternehmen am Zellersee mit eigenem Internetauftritt. Nach der Übergabe sind schrittweise Neuerungen auch für den Nachfolger wichtig: Aktuell plant der Sohn, den Standard von der Drei-Sterne-Kategorie auf Drei-Sterne-Plus oder Vier Sterne zu erhöhen.

Während der Unternehmensstandort am Zellersee über eine gute Auslastung verfügt mit einer Sommersaison von April bis Oktober und einer Wintersaison von Weihnachten bis Mitte März, ist der Betrieb aktuell mit einem Mangel an einheimischen Arbeitskräften konfrontiert, sodass die Überlegung besteht, verstärkt ausländische Fachkräfte einzusetzen.

Fazit / Erfolgsfaktoren

Die Nachfolge wurde im vorliegenden Fallbeispiel besonders frühzeitig (de facto schon bei der Schul- und Ausbildungsentscheidung der Söhne) und umfassend (in schriftlicher Form und unter Einbeziehung externer Berater) geplant. Der Nachfolger war durch laufende Mitarbeit sowie Übernahme entsprechender Leitungsfunktionen zum Übergabezeitpunkt bereits gut auf die Unternehmensführung vorbereitet. Gleichzeitig konnte er bei Praktika in anderen Unternehmen sowie im Ausland anderweitige Erfahrung sammeln, wodurch neue Ideen in den Betrieb eingebracht werden können und z. B. auch einer Betriebsblindheit vorgebeugt werden kann. Durch die frühzeitige Planung konnte so auch auf die rechtlichen Rahmenbedingungen (zur Diskussion stehende Wiedereinführung der Erbschaftssteuer) reagiert werden und der Übergabezeitpunkt sogar um fünf Jahre vorverlegt werden. Als besonders wertvoll wurde zudem die Beratung durch die Fachleute angesehen, die „ausgleichend“ wirkten, den Betrieb bereits seit langer Zeit kannten und eine gesamthafte Perspektive sowie die Nachhaltigkeit des Betriebes im Blick hatten.

Ein Teil des Übergabeerfolges ist sicherlich auch auf die „Geschichte“ bzw. „Tradition“ des Betriebes zurückzuführen, durch welche sich eine gewisse Erwartungshaltung bzw. Verpflichtung an den Nachfolger ergibt:

„Bei uns, wenn man was übernimmt, dann muss man das ordentlich weiterführen und sozusagen verbessern. Jeder hat dann so seine Chance das weiter auszubauen, auch in die Richtung, die er will.“ (Herr Schönbauer, Übergeber)

Die Aussage verdeutlicht gleichzeitig, dass der neuen Generation auch ein eigene neue Richtung bzw. ein neuer Stil zugestanden wird.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die frühzeitige Regelung der finanziellen Absicherung der ÜbergeberInnen, welche dem Nachfolger einen einfachen Start ohne zusätzliche Belastungen ermöglicht.

„... und was noch wichtig ist, dass die Scheidenden sich während ihrer Amtszeit ordentlich absichern, dass sie nachher eine gescheite Pension haben und auch davon leben können und vom Betrieb nichts brauchen.“ (Herr Schönbauer, Übergeber)

4.5. Zusammenfassung

Allgemeines

Im Jahr 2012 wurden in der gewerblichen Wirtschaft rd. 6.900 Unternehmen übergeben, was, bezogen auf das Basisjahr 2009, eine Steigerung von 9,6 % innerhalb von drei Jahren ergibt. Den größten Anteil der Übergaben konnte im Jahr 2012 die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft (31 %) verzeichnen, gefolgt von der Sparte Gewerbe und Handwerk (27 %) und der Sparte Handel (21 %). Nach Anzahl der Beschäftigten pro Nachfolgeunternehmen zeigen die Ergebnisse, dass EPU (24 %) eine zunehmende Rolle im Nachfolgegeschehen spielen. 44 % der Nachfolgeunternehmen beschäftigen zwischen zwei und vier MitarbeiterInnen, 32 % fünf oder mehr Beschäftigte (jeweils inklusive ÜbergeberInnen).

Altersbedingte Übergaben dominieren das Übergabegeschehen: 66 % der ÜbergeberInnen haben das Unternehmen aufgrund ihres Alters übergeben, während 34 % der Übergaben vorzeitig erfolgten. Entgegen der Entwicklung in der Dekade von 1996 - 2006 zeigt sich aktuell damit ein gegenläufiger Trend und eine Zunahme an altersbedingten Übergaben.

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal bei Unternehmensnachfolgen betrifft die Frage nach dem familiären Kontext. Im traditionellen Fall erfolgt die Unternehmensübertragung innerhalb der Familie. Nach einer sinkenden Bedeutung der familieninternen Übergaben in der Vergangenheit halten sich familieninterne und familienexterne Übergaben in etwa die Waage - zum Erhebungszeitpunkt erfolgten 54 % der Übergaben innerhalb der Familie.

Bei Betrachtung der familieninternen Übergaben bzw. Nachfolgen zeigt sich, dass die traditionelle Übergabe vom Vater auf den Sohn nach wie vor die häufigste Variante darstellt. 62 % der Unternehmen werden vom Sohn übernommen und zu 71 % vom Vater übergeben, wobei die Zahl der weiblichen ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen steigt. Typisch familieninterne und damit meist unentgeltliche Möglichkeiten der Unternehmensübergaben stellen Schenkung (73 %) und Erbschaft (27 %) dar. Familienexterne Unternehmensübertragungen erfolgen typischerweise (49 %) in Form eines Verkaufs an Personen außerhalb des Unternehmens, gefolgt von der Betriebsverpachtung (22 %).

Die realisierten Übergaben und Nachfolgen im Zeitraum 2008 - 2012 zeigen, dass 51 % unentgeltlich und 49 % entgeltlich erfolgten. Die Unterscheidung zwischen familienexternen und familieninternen Übertragungen hat jedoch großen Einfluss auf die Entgeltlichkeit: familienintern erfolgen 83 % der Übertragungen unentgeltlich, während familienextern 91 % entgeltlich übertragen wurden. Finanziert wurden die entgeltlichen Übernahmen überwiegend (63 %) mit Eigenmitteln.

ÜbergeberInnen

Im Zeitraum 2008 bis 2012 waren 64 % der ÜbergeberInnen männlich und 36 % weiblich. Die meisten ÜbergeberInnen verfügten zumeist (Anteil: 37 %) über einen Lehrabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung.

Die Planung der Unternehmensnachfolge ist in der überwiegenden Mehrheit (Anteil 64 %) der Fälle Sache des Übergebers (36 % der NachfolgerInnen planen die Übergabe). Zwar sind 64 % der Unternehmensübergaben mittels Plan umgesetzt worden, jedoch haben nur 14 % der planenden ÜbergeberInnen mit der Planung bereits Jahre vor der Übergabe begonnen.

Für eine geordnete und erfolgreiche Übergabe wäre es jedoch notwendig, das Bewusstsein für die Planung und Vorbereitung eines frühen Übergabeprozesses (über 5 Jahre vor der Übergabe) zu verstärken.

Ein Drittel (34 %) der ÜbergeberInnen ist auch nach der Übergabe noch im Unternehmen tätig geblieben, wobei die Tätigkeiten gleichermaßen formale und informelle Aufgaben beinhalten.

Fast die Hälfte (40 %) der ÜbergeberInnen nimmt im Rahmen des Übergabeprozesses eine externe Beratung in Anspruch – mit überwiegender Mehrheit bei SteuerberaterInnen. Durch gezieltere Informationen zu Beratungsleistungen könnten auch weitere Übergabefälle erreicht werden: Der zentrale Grund, keine externe Beratung in Anspruch zu nehmen, liegt nämlich am Mangel an Informationen über die entsprechenden Angebote. Drei Viertel (75%) der ÜbergeberInnen haben sich für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen Notfallinstrumente (68 % finanzielle, 32 % nicht-finanzielle) zurechtgelegt.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Verhältnis zu den NachfolgerInnen durchwegs kooperativ ist, sowie die Zufriedenheit mit der Übergabe insgesamt hoch ist. 85 % der ÜbergeberInnen sind mit der Übergabe (sehr) zufrieden. 58 % würden das Unternehmen erneut auf die genau gleiche Art und Weise übergeben. Affektive und emotionale Aspekte wirken sich auf den Erfolg von Unternehmenstransaktionen aus. Eine gezielte Kommunikation der ÜbergeberInnen mit der Belegschaft kann bspw. die Zufriedenheit mit dem Prozess insgesamt steigern.

Da die Hälfte der Übergaben familienextern erfolgt, zählt zu den am häufigsten wahrgenommenen Herausforderungen aus Sicht der ÜbergeberInnen das Finden eines/einer passenden NachfolgerIn. Daneben sind administrative und steuerliche Belastungen, sowie die Bestimmung des Unternehmenswertes und die Erzielung eines angemessenen Kaufpreises ebenso große Herausforderungen.

Das Innovationsverhalten ist sowohl für den Fortbestand, als auch für die Übergabetauglichkeit des zu übergebenden Unternehmens entscheidend. 63 % der ÜbergeberInnen haben in den Jahren vor der Übergabe eine Innovation (neue Dienstleistung, neues Produkt oder ein neues Verfahren) umgesetzt. Jeweils ein Drittel

hat steigende oder zumindest gleichbleibende Umsätze. Die Mehrheit der Betriebe hat sich zum Zeitpunkt der Übergaben (insbesondere hinsichtlich Anzahl der Kunden, Umsatz und Investitionsvolumen) positiv entwickelt und war gut für eine Übergabe gerüstet.

NachfolgerInnen

Im Zeitraum 2008 bis 2012 traten erstmals gleich viele Frauen wie Männer eine Unternehmensnachfolge an. Die NachfolgerInnen waren zum Erhebungszeitpunkt im Durchschnitt rd. 37 Jahre alt und verfügten zumeist (Anteil: 36 %) über einen Lehrabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung. Vor Antritt der Unternehmensnachfolge war der Großteil (42 %) in einer angestellten Leitungsposition. Die frühzeitige Einbindung der NachfolgerInnen in das Unternehmen, wie auch in die Nachfolgeplanung, ist für das nachhaltige Bestehen des Unternehmens und die Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Nachfolgeprozess bedeutsam.

In mehr als der Hälfte der Unternehmen wurde in den Jahren nach dem Übergabezeitpunkt investiert oder wurden Innovationen umgesetzt. Kommt es in Betrieben über einen längeren Zeitraum hinweg zu einem Aussetzen von Investitionen – zum Beispiel weil sich die geplante Nachfolge verzögert – so führt dies längerfristig zu einem so genannten „Investitionsstau“ und einer Schwächung der Ertragskraft. Dies kann hohe Anfangsinvestitionen und Finanzierungserfordernisse seitens der NachfolgerInnen bedeuten bzw. die Suche nach geeigneten NachfolgerInnen oder die Erzielung eines attraktiven Verkaufspreises erschweren.

Häufig (in 39 % der Fälle) bleiben die ÜbergeberInnen auch nach dem Übergabezeitpunkt formell oder informell im Unternehmen tätig. Knapp die Hälfte (47 %) der NachfolgerInnen hat im Zuge der Unternehmensnachfolge externe BeraterInnen in Anspruch genommen – am häufigsten SteuerberaterInnen, gefolgt von Beratungsleistungen von Kammern und Verbänden. Rund ein Drittel der NachfolgerInnen profitierte von finanziellen Förderungen, zumeist in Form von begünstigten Darlehen sowie einmaligen Investitionszuschüssen. 38 % der NachfolgerInnen hätten sich im Nachfolgeprozess zusätzliche Unterstützungsleistungen gewünscht, vor allem hinsichtlich steuerrechtlicher Fragen und Fragen zur Finanzierung der Nachfolge.

Zu den am häufigsten wahrgenommenen Herausforderungen im Nachfolgeprozess gehören aus Sicht der NachfolgerInnen administrative und steuerliche Belastungen sowie hohe Investitionserfordernisse nach der Übernahme. Eine wichtige Rolle im Rahmen der Unternehmensnachfolge spielt zudem die affektive Komponente – die Qualität der Beziehung zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn, emotionale Spannungen oder etwa das „Loslassen des Lebenswerks“ seitens der ÜbergeberInnen.

Zu den wichtigsten Gründen, warum die NachfolgerInnen sich entschlossen eine Nachfolge anzutreten, zählen der Wunsch nach Selbstverwirklichung sowie der Wunsch, den Fortbestand des Unternehmens und damit die Sicherung der zugehörigen Arbeitsplätze zu gewährleisten. Die Mehrheit der Betriebe konnte sich nach der erfolgten Übergabe (insbesondere hinsichtlich Anzahl der Kunden, Umsatz und Investitionsvolumen) positiv entwickeln. Diese vielfach positive Entwicklung kann sicherlich z.T. auf die neuen Impulse, die durch den/die NachfolgerIn gesetzt werden, zurückgeführt werden: 67 % setzten in den Jahren nach der Übernahme Innovationen um.

5. NachfolgerInnen, ÜbergeberInnen und deren Typologie

Die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes „Unternehmensübertragung“ ergibt sich insbesondere aus dem Zusammenspiel der unterschiedlichen Gruppen. Die beteiligten Hauptakteure lassen sich in potentielle ÜbergeberInnen, ÜbergeberInnen und schließlich in die Gruppe der NachfolgerInnen einteilen.

Die Gruppen zeichnen sich jeweils durch eine sehr große Heterogenität aus. Neben tendenziell untätigen UnternehmerInnen erweisen sich andere wiederum als höchst initiativ und innovativ, während wieder andere schrittweise auf Umfeld- und Marktänderungen reagieren bzw. sich anpassen.

Clusteranalysen ermöglichen die Identifikation einzelner Unternehmenstypen anhand ihrer unternehmerischen Entwicklung. Auf diese Art wird es schließlich möglich, ein tieferes Verständnis für das Verhalten der potentiellen ÜbergeberInnen, der ÜbergeberInnen sowie der NachfolgerInnen zu entwickeln. Die hier entwickelte Typologie geht auf die Studie *Familienunternehmen in Österreich* (vgl. KMU Forschung Austria 2013) zurück und umfasst vier Unternehmenstypen: untätige Unternehmen, bewahrende Unternehmen, anpassungsfähige Unternehmen und gestaltende Unternehmen.

In einem weiteren Schritt wird untersucht, welche unternehmerischen Ziele mit den einzelnen Unternehmenstypen zusammenhängen. Dasselbe gilt für die Art und Weise wie sich die Unternehmenstypen im Wettbewerb behaupten und für die Herausforderungen, denen sie sich im Zuge von Übergabeentscheidungen stellen müssen. Dieser Zutritt erlaubt facettenreiche Einsichten in die unterschiedlichen Typen der potentiellen ÜbergeberInnen, der ÜbergeberInnen und der NachfolgerInnen.

5.1. Unternehmenstypologien

Um die Unternehmen im Nachfolge- und Übergabeprozess besser zu verstehen, wird eine Typologie der Unternehmen entwickelt. Als Hauptindikatoren gehen jene Variablen in eine Clusteranalyse ein, welche das unternehmerische Handeln der letzten drei Jahre akkurat wiedergeben. Dazu zählt u. a. die Entwicklung des Umsatzes, des Auftragsbestands, der Kunden, der MitarbeiterInnen, aber auch die Phase des Lebenszyklus, in dem sich das Unternehmen gerade befindet. Folgende Typen finden sich in jeder der drei analysierten Gruppen (potentielle ÜbergeberInnen, ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen):

Untätige Unternehmen

Untätige Unternehmen legen abgesehen von der Fortführung ihrer bewährten Handlungs- und Verhaltensweisen primär eine passive Haltung an den Tag. Neuen Entwicklungen stehen sie skeptisch gegenüber, eine breite Passivität prägt den Großteil ihres unternehmerischen Handelns.

Bewahrende Unternehmen

Bewahrende Unternehmen handeln hauptsächlich durch die Fortführung von bewährten Verhaltensmustern. Auf Veränderungen reagieren sie in aller Regel nicht, es sei denn diese Veränderungen erweisen sich als unausweichlich. Die Unternehmen befinden sich meist schon eine längere Zeit in einer Reife- oder in einer Schrumpfungs- bzw. Konsolidierungsphase.

Anpassungsfähige Unternehmen

Anpassungsfähige Unternehmen setzen auch in erster Linie auf die Fortführung von Bewährtem. Veränderungen werden vom Unternehmen dann umgesetzt, wenn sie notwendig werden. Im Vergleich zu bewahrenden Unternehmen jedoch sind anpassungsfähige Unternehmen etwas aktiver in ihrem Handeln.

Gestaltende Unternehmen

Gestaltende Unternehmen sind insbesondere bei neuen Entwicklungen im Unternehmensumfeld bereit sich zu verändern. Des Weiteren sind sie bezogen auf ihre Umsatzzahlen, ihre Aufträge und schließlich ihren Kundenstock wachstumsorientiert eingestellt und versuchen Innovationen, Investitionen und sonstige Weiterentwicklungsprozesse möglichst zeitnah umzusetzen.

5.1.1. Potentielle ÜbergeberInnen

Auswertungen nach der Unternehmenstypologie ermöglichen tiefer gehende Analysen des unternehmerischen Handelns. Auf diese wird in der nachfolgenden Tabelle näher eingegangen. In den Zeilen sind die Segmentierungsvariablen nach abnehmender Wichtigkeit angeführt. So fällt der Veränderung des Auftragsbestandes bei der Typenbildung die größte Bedeutung zu. Darauf folgt die Veränderung des Umsatzes und der Kundenzahl. Schließlich kommt die Phase im Lebenszyklus, in der sich die Unternehmen befinden, die Veränderung der Mitarbeiterzahl, des Investitionsvolumens sowie der Exportumsätze. Diese tragen am geringsten zur Unterscheidung zwischen den Typen bei.

Die Prozentzahl in der Tabelle gibt an, wieviel Prozent der Unternehmen in die häufigste Kategorie fallen. Deutlich fällt die genauere Analyse der bewahrenden Unternehmen aus. Beim überwiegenden Großteil dieser Unternehmen sind alle beobachteten Indikatoren unverändert geblieben. Etwas besser stehen die anpassungsfähigen Unternehmen da. Etwa die Hälfte konnte in Bezug auf den Auftragsbestand, Umsatzvolumen und Kundenbestand leicht zulegen. Wirklich gut geht es für die Gruppe der gestaltenden Unternehmen voran. Der Großteil kann hinsichtlich des Auftragsbestandes, des Umsatzes und des Kundenstandes jährliche Steigerungsraten von über 10 % verbuchen.

66 % der bewahrenden Unternehmen und 53 % der anpassungsfähigen Unternehmen befinden sich in der Phase der Reife. Gestaltende Unternehmen sind großteils in der Wachstumsphase zu finden, während untätige Unternehmen hauptsächlich in der Konsolidierungs- bzw. in der Schrumpfungsphase sind.

Die Segmentierungsvariablen Veränderung des Mitarbeiterstandes, der Investitionen und der Exporte tragen weniger zur Diskriminierung zwischen den Typen bei. Hier zeigen sich nur geringere Unterschiede zwischen den Typen.

Tabelle 2 Typologie der potentiellen ÜbergeberInnen, 2013

	Untätige Unternehmen	Bewahrende Unternehmen	Anpassungsfähige Unternehmen	Gestaltende Unternehmen
Auftragsbestand	30 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	96 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	62 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	87 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +
Umsatz	41 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	66 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	50 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	96 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +
Kunden	29 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	76 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	55 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	67 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +
Unternehmenszyklus	59 % 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	66 % 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	53 % 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	48 % 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
MitarbeiterInnen	63 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	96 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	67 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	74 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +
Investitionsvolumen	50 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	80 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	64 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	37 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +
Exportumsätze	73 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	88 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	70 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +	59 % - - - o + + + - - - o + + + - - - o + + +

Erläuterung: Die Veränderungsraten beziehen sich jeweils auf ein Jahr: [---] Rückgang von mehr als 10 %, [--] Rückgang von 5 bis 10 %, [-] Rückgang von 1 bis unter 5 %, [o] keine Änderung, [+] Steigerung von 1 bis unter 5 %, [++] Steigerung von 5 bis 10 %, [+++] Steigerung von mehr als 10 %;

Unternehmenszyklus: [1] Gründungsphase, [2] Wachstumsphase, [3] = Reifephase, [4] Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase, [5] Phase kurz vor der Schließung;

Quelle: KMU Forschung Austria

5.1.2. ÜbergeberInnen

Die Zuordnung zu den Unternehmenstypen fällt bei den ÜbergeberInnen besonders deutlich aus. Gestaltende Unternehmen verzeichnen in den Bereichen Umsatz, Aufträge und Kunden fast ausschließlich Zuwächse. Bei untätigen Unternehmen verhält sich die Situation umgekehrt. Diese müssen geschlossen deutliche Einbußen hinnehmen. Hinsichtlich der MitarbeiterInnenanzahl zeigt sich bei etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen keine Veränderung. Anpassungsfähige Unternehmen bleiben bei allen Segmentierungsvariablen unverändert. Bewahrende Unternehmen müssen Umsatzeinbußen hinnehmen, bleiben jedoch bei anderen Kriterien stabil.

Tabelle 3 Typologie der ÜbergeberInnen, 2013

	Untätige Unternehmen			Bewahrende Unternehmen			Anpassungs-fähige Unternehmen			Gestaltende Unternehmen		
Umsatz	100 %			100 %			88 %			100 %		
	-	o	+	-	o	+	-	o	+	-	o	+
Auftragsbe-stand	100 %			50 %			92 %			95 %		
	-	o	+	-	o	+	-	o	+	-	o	+
Kunden	100 %			90 %			76 %			76 %		
	-	o	+	-	o	+	-	o	+	-	o	+
Mitar-beiterInnen	55 %			90 %			60 %			52 %		
	-	o	+	-	o	+	-	o	+	-	o	+

Erläuterung: Die Werte stehen für die Richtung der Veränderung der letzten drei Jahre: [-] gesunken, [o] gleich geblieben und [+] gestiegen.

Quelle: KMU Forschung Austria

5.1.3. NachfolgerInnen

Es zeigt sich, dass 64 % der bewahrenden Unternehmen keine jährlichen Änderungen der Kundenanzahl verzeichnen. 82 % der anpassungsfähigen Unternehmen konnten die Anzahl ihrer Kunden um 5 - 10 % steigern. Alle gestaltenden Unternehmen unter den NachfolgerInnen erhöhen ihre Kundenanzahl um über 10 % jährlich. 40 % der untätigen Unternehmen verlieren pro Jahr über 10 % ihrer Kunden.

Bei der Phase des Unternehmenslebenszyklus zeigt sich, dass sich der überwiegende Teil der bewahrenden und der untätigen Unternehmen in der Reifephase befindet. Im Gegensatz dazu sind die gestaltenden (56 %) und die anpassungsfähigen (73 %) Unternehmen zumeist in der Wachstumsphase zu finden.

Tabelle 4 Typologie und Beschreibung der NachfolgerInnen, 2013

	Untätige Unternehmen						Bewahrende Unternehmen						Anpassungsfähige Unternehmen						Gestaltende Unternehmen									
Kunden	40 %						64 %						82 %						100 %									
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
Auftragsbestand	40 %						73 %						82 %						89 %									
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
Umsatz	40 %						59 %						91 %						89 %									
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
MitarbeiterInnen	60 %						77 %						27 %						44 %									
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
	-	-	-	c	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	-	-	-	c	+	+	+	
Unternehmenszyklus	60 %						64 %						73 %						56 %									
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4

Erläuterung: Die Veränderungsdaten beziehen sich jeweils auf ein Jahr: [---] Rückgang von mehr als 10 %, [--] Rückgang von 5 bis 10 %, [-] Rückgang von 1 bis unter 5 %, [o] keine Änderung, [+] Steigerung von 1 bis unter 5 %, [++] Steigerung von 5 bis 10 %, [+++] Steigerung von mehr als 10 %;

Unternehmenszyklus: [1] Gründungsphase, [2] Wachstumsphase, [3] = Reifephase, [4] Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase, [5] Phase kurz vor der Schließung;

Quelle: KMU Forschung Austria

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass sich bei der Typologie in keiner untersuchten Gruppe signifikante Unterschiede zwischen EPU und Arbeitgeber-Betrieben nachweisen lassen. Des Weiteren können auch keine signifikanten Unterschiede zwischen den Sparten einerseits, und zwischen Regionen mit einer hohen, mittleren und geringen Bevölkerungsdichte andererseits festgestellt werden.

5.2. Zusammenhänge zwischen Unternehmenslebenszyklus, Übergabewunsch und Typologie

In diesem Abschnitt wird der Übergabewunsch der potentiellen ÜbergeberInnen einer Analyse unterzogen. Es zeigt sich, dass 40 % der anpassungsfähigen Unternehmen innerhalb der kommenden 10 – 15 Jahre tatsächlich übergeben wollen. Von den bewahrenden und untätigen Unternehmen haben jeweils 24 % vor zu übergeben, von den gestaltenden Unternehmen nur 12 %. Die gestaltenden UnternehmerInnen dürften also selbst noch große Pläne verfolgen, die sie vor einer etwaigen Übergabe noch umsetzen wollen.

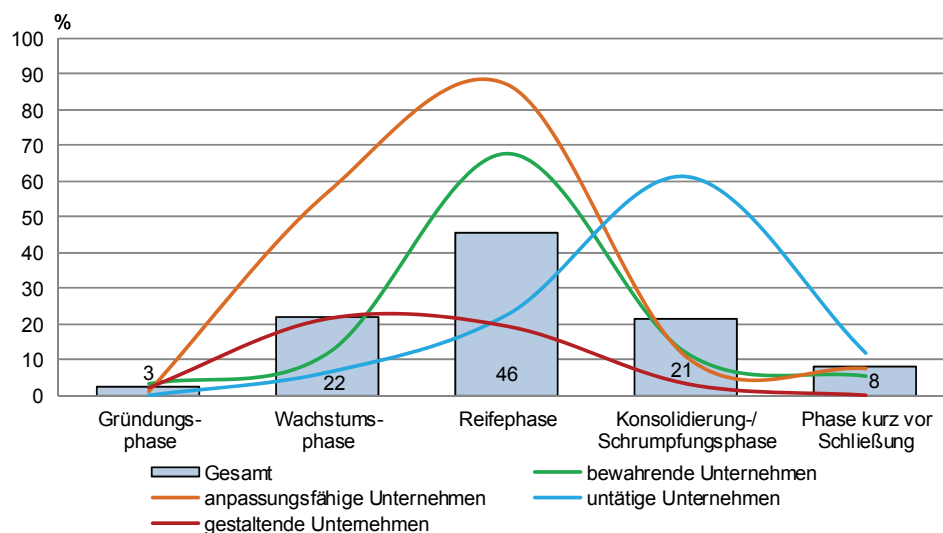
Unternehmen sind dynamische Organisationen, die sich typischerweise entlang von Entwicklungspfaden im Zeitablauf verändern. In der Gründungsphase versuchen junge Unternehmen eine überlebensfähige Organisation zu finden und werden meist durch die Unternehmerperson geprägt.

In der Wachstumsphase erzielt das Unternehmen Markterfolge und festigt seine Position im Markt. Dementsprechend wächst auch die Anzahl der Beschäftigten. In der Reifephase stabilisieren sich das Umsatzniveau und die Unternehmensgröße und es etabliert sich im Unternehmen eine zunehmend bürokratische Organisationsstruktur.

In der Konsolidierungsphase versucht das Unternehmen mit gezielten Maßnahmen die Stagnations- oder gar Degenerationstendenzen zu verhindern. Fehlende Innovationen und gesättigte Märkte führen zu Degenerationstendenzen. Dies kann zu einer anhaltenden Stagnation oder zur Schließung führen.

Die gemeinsame Betrachtung der Unternehmenstypen und der Phasen des Unternehmenszyklus zeigt, dass Unternehmen gerade in den frühen Phasen ihres Lebenszyklus (Wachstums- und frühe Reifephase) gestaltend agieren. In diesen Phasen legen sie den Grundstein für eine nachhaltige, dynamische Entwicklung. Zentrale Investitions- und Innovationsvorhaben werden umgesetzt. Anpassungsfähige und bewahrende Unternehmen befinden sich größtenteils in der Reifephase. Zum Ende hin steigt die Konzentration an untätigen Unternehmen stark an. Daran lässt sich einmal zeigen, dass viele Unternehmen in späten Zyklusphasen in Untätigkeit verfallen, nichts mehr investieren und sich vom Markt „wegentwickeln“. Dies vermindert nicht nur ihre strategische und betriebswirtschaftliche Übergabetauglichkeit. Im Falle einer entgeltlichen Übergabe tun sich große Schwierigkeiten auf, einen entsprechenden Verkaufserlös für das Unternehmen zu erzielen.

Grafik 50 Unternehmen potentieller ÜbergeberInnen und deren Stadium im Unternehmenslebenszyklus nach Unternehmenstypus, Anteil der Unternehmen in %, 2013

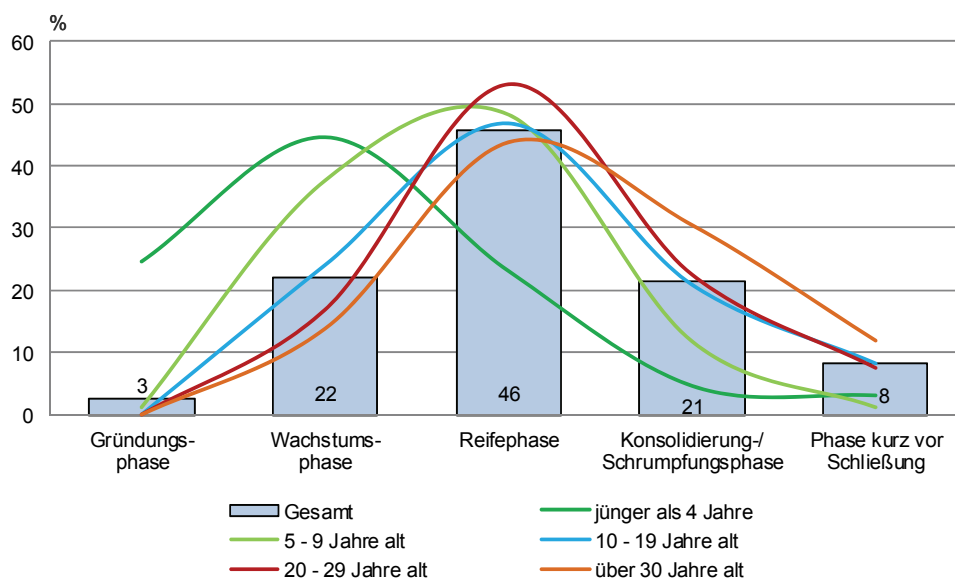


Quelle: KMU Forschung Austria

5.3. Zusammenhänge zwischen Unternehmenslebenszyklus und Unternehmensalter

Die im Kapitel zuvor diskutierten Zusammenhänge zwischen Typus und Lebenszyklus lassen sich mittels der nachfolgenden Grafik weiter erläutern. Unternehmen im Alter bis zu vier Jahren befinden sich in aller Regel in der Wachstums- oder in der Gründungsphase. Von den Unternehmen im Alter zwischen fünf und neun Jahren befindet sich noch ein entsprechender Anteil in der Wachstumsphase. Ab einem Alter von zehn Jahren konzentriert sich die Verteilung auf die Reifephase und die weiter nachgelagerten Phasen.

Grafik 51 Alter der Unternehmen potentieller ÜbergeberInnen und deren Stadium im Unternehmenslebenszyklus, Anteil der Unternehmen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

5.4. Auswertungen zu Prozess- und persönlicher Ebene

Eine zunehmende Zahl von Studien hat nunmehr die Wichtigkeit der psychologischen Ebene für das Gelingen von Unternehmensübergaben und -nachfolgen erkannt. Nicht nur „hard facts“ wie die Planung oder die Abwicklung des Prozesses etc. nehmen einen wichtigen Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Übergabe. Eine ganz entscheidende Rolle spielt gerade auch das gegenseitige Verhältnis zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn.

In der vorliegenden Studie bezieht sich dieses gegenseitige Verhältnis auf die konkrete Unternehmensübertragung: die Bereitwilligkeit, mit der Informationen ausgetauscht wurden, die Offenheit der Meinungsäußerung und des Meinungsaustauschs, eine Beurteilung wie kooperativ das Verhältnis war und das Ausmaß der Konfrontationen während des Prozesses.

Das Konstrukt der Mitarbeiterorientierung umfasst die Einstufung der Wichtigkeit von zufriedenen MitarbeiterInnen, die Motivation und die Bindung der MitarbeiterInnen ans Unternehmen und schließlich die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Aus- und Weiterbildung jeweils aus Sicht der UnternehmerInnen.

Die folgenden beiden Abschnitte unterziehen diese weichen Faktoren einer eingehenden Analyse. Die Perspektive der Betrachtung liegt im nächsten Kapitel in den Augen der NachfolgerInnen, im darauffolgenden in den Augen der ÜbergeberInnen.

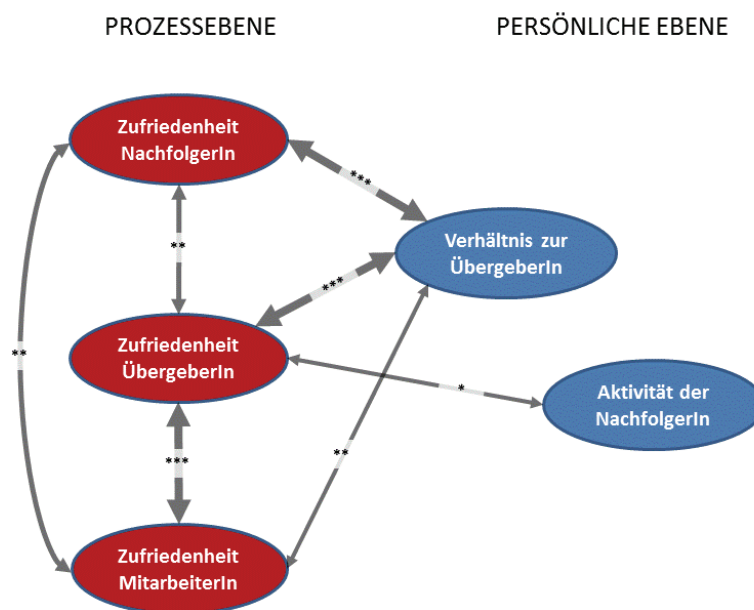
5.5. Zufriedenheit und NachfolgerInnen

Das folgende Strukturdiagramm zeigt die Zufriedenheit mit einer erfolgten Übergabe aus der Perspektive der NachfolgerInnen. In diesem Zusammenhang ist es zweckmäßig zwischen der Prozessebene, also der Zufriedenheit mit dem Übernahmeprozess, und der persönlichen Ebene (i. e. das Verhältnis zur ÜbergeberIn und die Aktivität der NachfolgerIn im Zuge ihrer/seiner Unternehmertätigkeit) zu unterscheiden. Die Pfeile signalisieren signifikante Zusammenhänge.

Als erstes wird ersichtlich, dass die Zufriedenheiten der unterschiedlichen Anspruchsgruppen eng miteinander verknüpft sind. Als nächstes wird die starke Verbindung zwischen der Prozess- und der Persönlichkeitsebene deutlich: das Verhältnis zwischen NachfolgerIn und ÜbergeberIn korreliert signifikant mit allen drei gemessenen Zufriedenheitsausprägungen: jener der NachfolgerInnen, jener der ÜbergeberInnen und jener der MitarbeiterInnen. Es ist folglich davon auszugehen, dass diese zwischenmenschliche Ebene signifikant positiv mit der Prozesszufriedenheit zusammenhängt. Ein besseres Verhältnis zur ÜbergeberIn geht mit höheren Zufriedenheitswerten einher und vice versa.

Etwas geringer jedoch auch signifikant erweist sich die Verknüpfung der Zufriedenheit der ÜbergeberInnen und der unternehmerischen Aktivität der NachfolgerInnen. Eine pro-aktive unternehmerische Haltung der NachfolgerInnen geht Hand in Hand mit der Zufriedenheit des Übergebers / der Übergeberin und umgekehrt. Alle Ergebnisse unterstützen die Hypothese eines signifikanten Zusammenhangs zwischen einer betriebswirtschaftlichen Prozessebene und einer psychologischen Persönlichkeitsebene.

Grafik 52 Zufriedenheit aus der Sicht der NachfolgerInnen, 2013



Die Grafik zeigt die Ergebnisse einer Korrelationsanalyse. Die Stärke des Zusammenhangs lässt sich der Stärke des Pfeiles entnehmen. Die Signifikanzniveaus sind wie folgt abgekürzt: *** höchst signifikant ($p < 0,001$), ** hoch signifikant ($p < 0,01$), * signifikant ($p < 0,05$). Auf Basis einer Korrelationsanalyse können ausschließlich ungewichtete Zusammenhänge dargestellt werden. In welche Richtung der Einfluss wirkt (Kausalrichtung) kann nicht beurteilt werden.

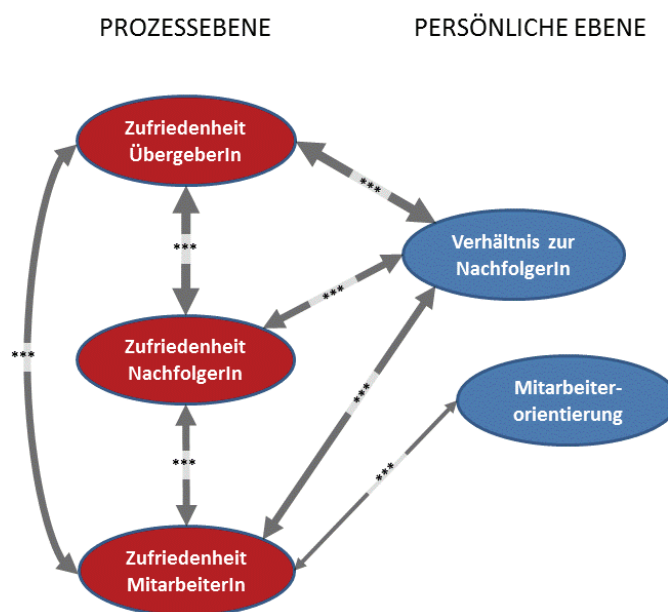
Quelle: KMU Forschung Austria

5.6. Zufriedenheit und ÜbergeberInnen

Ein ähnliches aber noch klareres Bild zeigt die Perspektive der ÜbergeberInnen. Auf der Prozessebene sind die Zufriedenheiten der unterschiedlichen Akteure wiederum eng verknüpft. Ein hoher Zufriedenheitswert der ÜbergeberIn geht Hand in Hand mit einer hohen Zufriedenheit der NachfolgerInnen und jener der MitarbeiterInnen und vice versa (beurteilt jeweils aus der Sicht der ÜbergeberIn).

Höchst signifikant zeigt sich auch der Zusammenhang zwischen dem Verhältnis der ÜbergeberIn zur NachfolgerIn und der Zufriedenheit der Anspruchsgruppen. Schließlich hängt die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen auch mit der Mitarbeiterorientierung (des Übergebers / der Übergeberin) eng zusammen. Ist diese hoch, sind die MitarbeiterInnen mit der Übergabe zufriedener und umgekehrt.

Grafik 53 Zufriedenheit aus der Sicht der ÜbergeberInnen, 2013



Die Grafik zeigt die Ergebnisse einer Korrelationsanalyse. Die Stärke des Zusammenhangs lässt sich dem jeweils angeführten Korrelationskoeffizienten entnehmen und reicht von 0 (gar kein Zusammenhang) bis 1 (perfekter Zusammenhang). Die Signifikanzniveaus sind wie folgt abgekürzt: *** höchst signifikant ($p < 0,001$), ** hoch signifikant ($p < 0,01$), * signifikant ($p < 0,05$). Auf Basis einer Korrelationsanalyse können ausschließlich ungewichtete Zusammenhänge dargestellt werden. In welche Richtung der Einfluss wirkt (Kausalrichtung) kann nicht beurteilt werden.

Quelle: KMU Forschung Austria

5.7. Unternehmenstypus und zentrale Erfolgsfaktoren

UnternehmerInnen verfolgen üblicherweise individuelle Zielhierarchien, um sich im Wettbewerb erfolgreich gegen MitbewerberInnen zu behaupten. Während die einen ihr Hauptaugenmerk auf das Produkt- und Dienstleistungsangebot legen, sehen wieder andere die Erweiterung des Kundenstocks, Innovationen oder Risikobereitschaft als zentrale Erfolgsfaktoren an.

Auf Basis bisheriger Analysen und auf Basis der wissenschaftlichen Literatur zum Themenfeld ist zu erwarten, dass sich diese Zielhierarchie zwischen den unterschiedlichen Unternehmenstypen sehr stark unterscheidet.

Die nachfolgende Analyse setzt die von den potentiellen ÜbergeberInnen verfolgten Wettbewerbsfaktoren mit den Unternehmenstypen in Zusammenhang. Dazu eignet sich eine Korrespondenzanalyse, ein multivariates Verfahren zur Analyse von qualitativen, kategorialen Daten. Diese Analyse verfolgt das Ziel, Zusammenhänge zwischen den entsprechenden Variablen im zweidimensionalen Raum darzustellen.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird auf die übliche Darstellung der gemeinsamen Kategorienquantifikationen der Variablen verzichtet. Anstatt dessen sind die Zielhierarchien für jeden Unternehmenstypus getrennt dargestellt.

Die Ergebnisse fallen je nach Unternehmenstypus unterschiedlich aus: Für untätige UnternehmerInnen ist der wichtigste Erfolgsfaktor der Erhalt von bestehenden Kunden und die Bearbeitung ihres regionalen Marktes. Wenig zentral ist der internationale Markt als Erfolgsfaktor aus Sicht dieser UnternehmerInnen. Auch die Neukundengewinnung zählt nicht als wichtiger Faktor, der geeignet ist, sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten.

Ähnlich stellt sich diese Hierarchie bei bewahrenden UnternehmerInnen dar: internationale Märkte sowie Neukundengewinnung stehen als Wettbewerbsfaktoren für diese UnternehmerInnen nicht im Vordergrund. Anstatt dessen setzen sie im Wettbewerb auf die Erhaltung von bestehenden Kunden und auf regionale Märkte.

Anpassungsfähige Unternehmen wollen in erster Linie Kunden gewinnen und ihr Produkt und Dienstleistungsangebot ausweiten. Geringen Stellenwert in ihrer Wettbewerbsstrategie nehmen der Erhalt von Kunden und der internationale Markt ein.

Um sich erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten, ist für gestaltende Unternehmen der internationale Markt von größerer Bedeutung. Der regionale Markt einerseits und der Erhalt von bestehenden Kunden andererseits, werden nicht als zentrales Element der Wettbewerbsstrategie wahrgenommen. Neue Kunden dazuzugewinnen spielt ihrer Meinung nach aber eine Rolle, wenn es darum geht, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Grafik 54 Potentielle ÜbergeberInnen nach Unternehmenstypen und verfolgten Wettbewerbsfaktoren, 2013

Unternehmenstypen	Nicht wichtige Wettbewerbsfaktoren	Sehr wichtige Wettbewerbsfaktoren
UNTÄTIGE	Internationaler Markt Kunden gewinnen	Regionaler Markt Kunden erhalten
BEWAHRENDE	Internationaler Markt Kunden gewinnen	Regionaler Markt Kunden erhalten
ANPASSUNGSFÄHIGE	Internationaler Markt Kunden erhalten	Angebote ausweiten Kunden gewinnen
GESTALTENDE	Regionaler Markt Kunden erhalten	Internationaler Markt Kunden gewinnen

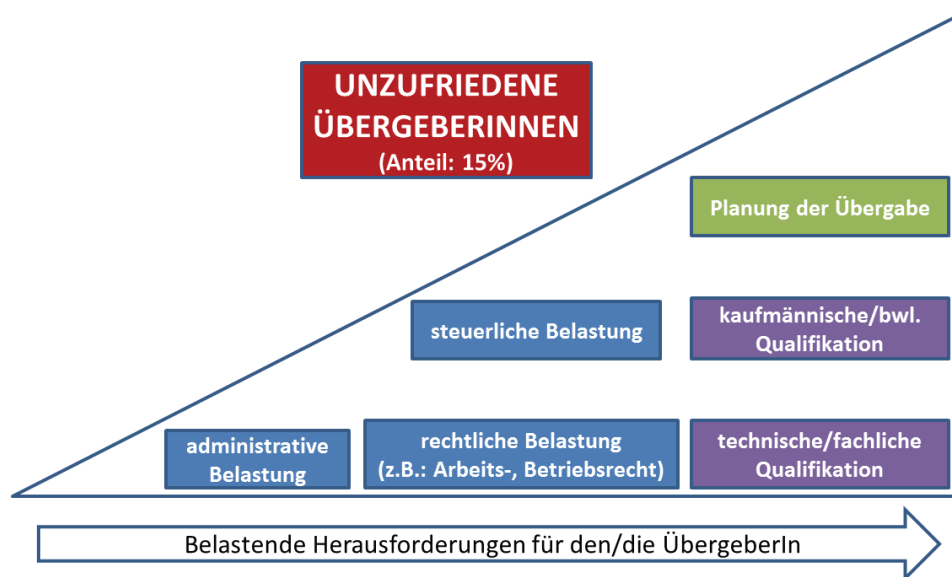
Quelle: KMU Forschung Austria

5.8. Belastung und Unzufriedenheit mit der Übergabe

Unternehmensübergaben können für die involvierten Akteure zur Belastung werden. Gerade in Situationen, wo die Herausforderung, welche eine Übergabe mit sich bringt, belastend wird, entsteht Überforderung und Unzufriedenheit. Aus der Unternehmensbefragung ging hervor, dass 9 % der ÜbergeberInnen wenig zufrieden und weitere 6 % gar nicht zufrieden mit der Übergabe sind. Dieser Abschnitt nimmt die Perspektive der ÜbergeberInnen ein und versucht zu ergründen, welche Herausforderungen als belastend wahrgenommen werden und somit eng mit der Unzufriedenheit von ÜbergeberInnen verbunden sind.

Demnach ist die Herausforderung, welche die Planung einer Übergabe darstellt, eng verknüpft mit unzufriedenen ÜbergeberInnen. Es scheint als ob viele ÜbergeberInnen diese Herausforderung als sehr belastend empfinden. Dasselbe gilt für technische bzw. fachliche und kaufmännische bzw. betriebswirtschaftliche Anforderungen, welche viele ÜbergeberInnen überfordern. Als nächste Punkte folgen die steuerliche und rechtliche Belastung und schließlich der administrative Aufwand, den Übergaben mit sich bringen.

Grafik 55 Zentrale Gründe für Unzufriedenheit der ÜbergeberInnen, 2013



Die Farben stehen für unterschiedliche Bereiche: blau betrifft die Rahmenbedingungen einer Übergabe, lila die NachfolgerInnen und grün die Sphäre der ÜbergeberInnen selbst. Je weiter rechts ein Bereich ist, desto größer das Ausmaß der Belastung, welche die Herausforderung für unzufriedene ÜbergeberInnen darstellt.

Quelle: KMU Forschung Austria 2013

5.9. Zusammenfassung

In diesem Abschnitt konnte gezeigt werden, dass eine heterogene Vielzahl an Unternehmen im Nachfolge/Übergabeprozess in Erscheinung tritt. Die Beschreibung unterscheidbarer Unternehmenstypen erfolgte anhand ihrer unternehmerischen Entwicklung. So kann ein besseres Verständnis für das Verhalten der Unternehmen entwickelt werden.

Bewahrende Unternehmen blieben hinsichtlich ihrer Auftragsbestände, ihres Umsatzvolumens und ihres Kundenbestandes praktisch unverändert, während anpassungsfähige Unternehmen leicht zulegen konnten. Die Unternehmen beider Typen sind meist in der Reifephase. Der Großteil der gestaltenden Unternehmen befindet sich in der Wachstumsphase und konnte in Bezug auf Auftragsbestand, Umsatz und Kunden jährliche Steigerungsraten von über 10 % verbuchen. Der Großteil der

untätigen Unternehmen ist hauptsächlich in der Konsolidierungs- bzw. in der Schrumpfungsphase und muss Rückgänge von über 10 % im Jahr hinnehmen.

40 % der anpassungsfähigen Unternehmen wollen innerhalb der kommenden 10 – 15 Jahre übergeben. Bei den bewahrenden und untätigen Unternehmen haben jeweils 24 % vor in diesem Zeitraum zu übergeben. Bei den gestaltenden nur 12 %.

Die Wichtigkeit der psychologischen Ebene spielt für das Gelingen von Unternehmensübergaben und -nachfolgen eine ganz entscheidende Rolle. Das Verhältnis zwischen NachfolgerIn und ÜbergeberIn korreliert signifikant mit allen drei gemessenen Zufriedenheitsausprägungen: jener der NachfolgerInnen, jener der ÜbergeberInnen und jener der MitarbeiterInnen.

Die Zielhierarchie von untätigen und bewahrenden UnternehmerInnen erweist sich als sehr ähnlich: Als sehr wichtig sehen sie es an, bestehende Kunden zu erhalten und den regionalen Markt zu bearbeiten. Um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, spielen Neukundenakquise und Export für sie gar keine Rolle. Anpassungsfähige Unternehmen wollen ihre Angebote ausweiten und neue Kunden gewinnen. Gestaltende Unternehmen sehen nachhaltige Wettbewerbsvorteile in der Akquisition von Neukunden und ganz besonders im Export.

6. Zukünftiges Übergabe- und Nachfolgegeschehen in Österreich

6.1. *Potentielle Unternehmensübergaben von kleinen und mittleren Unternehmen*

6.1.1. *Potential im Zeitraum 2014 – 2023*

- **45.700 potentielle Übergabefälle**
= 27 % der KMU (exkl. EPU)
- **451.000 betroffene Beschäftigte**
= 30 % der Beschäftigten in KMU (exkl. EPU)
- **€ 580 Mrd Umsatz (netto)**
= 16 % der Umsätze von KMU (exkl. EPU)

Potentielle Übergabefälle

Die Frage der Nachfolge ist für Unternehmen ein wichtiges Thema. Im folgenden Kapitel wird analysiert wie viele Unternehmen im Zeitraum 2014 bis 2023 zur Nachfolge anstehen. Dabei liegt der Fokus auf kleinen und mittleren Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten. Auf Grund der spezifischen Charakteristika (z. B. starke Abhängigkeit des Unternehmensgegenstandes von der Unternehmerperson) und Heterogenität (z. B. Vollzeit vs. Teilzeit-unternehmerInnen) von Ein-Personen-Unternehmen (EPU, Unternehmen ohne unselbstständig Beschäftigte) ist davon auszugehen, dass nicht alle diese Unternehmen übertragen werden können. Deshalb wird zu den EPU ein eigener kurzer Überblick in einem Exkurs gegeben.

Ausgangsbasis für die Berechnungen ist die Beschäftigungsstatistik der Wirtschaftskammer Österreich. Diese ist im Gegensatz zur Mitgliederstatistik nach Beschäftigtengrößenklassen verfügbar. Deshalb ist ein Vergleich der nachfolgenden Abschätzung des zukünftigen Nachfolgegeschehens mit der Anzahl der realisierten Übergaben in Kapitel 4 nur bedingt möglich. Letztere ist eine Abschätzung aus der Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer Österreich.

Zudem ist ein direkter Vergleich der potentiellen Übergabefälle für den Zeitraum 2014 bis 2023 mit vergangenen Studien nicht möglich, da die Berechnungsmethode verfeinert wurde und ausschließlich Arbeitgeberbetriebe betrachtet wurden. Eine genaue Beschreibung der Methode ist im Anhang zu finden.

Im Zeitraum 2014 bis 2023 stehen 45.700 kleine und mittlere Arbeitgeberbetriebe vor der Herausforderung eine/n NachfolgerIn zu finden. Dies entspricht 27 % aller KMU (exkl. EPU) der gewerblichen Wirtschaft.

Von den 45.700 potentiellen Unternehmensnachfolgen sind 16.300 bzw. 36 % dem Gewerbe und Handwerk zuzurechnen. 13.300 bzw. 29 % der potentiellen Übergabefälle betreffen Handelsunternehmen. Bei 8.500 bzw. 19 % handelt es sich um Unternehmen der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft. Dies sind auch jene drei Sparten, die insgesamt die meisten kleinen und mittleren Arbeitgeberbetriebe stellen.

Tabelle 5 Anzahl der potentiellen Übergabefälle¹ in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Sparten, gewerbliche Wirtschaft², 2014 - 2023

	Übergabefälle	Anteil in %
Gewerbe und Handwerk	16.300	36
Industrie	900	2
Handel	13.300	29
Transport und Verkehr	2.300	5
Tourismus und Freizeitwirtschaft	8.500	19
Information und Consulting	4.400	10
Gewerbliche Wirtschaft	45.700	100

Anmerkung: gerundete Werte

¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

² ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: KMU Forschung Austria

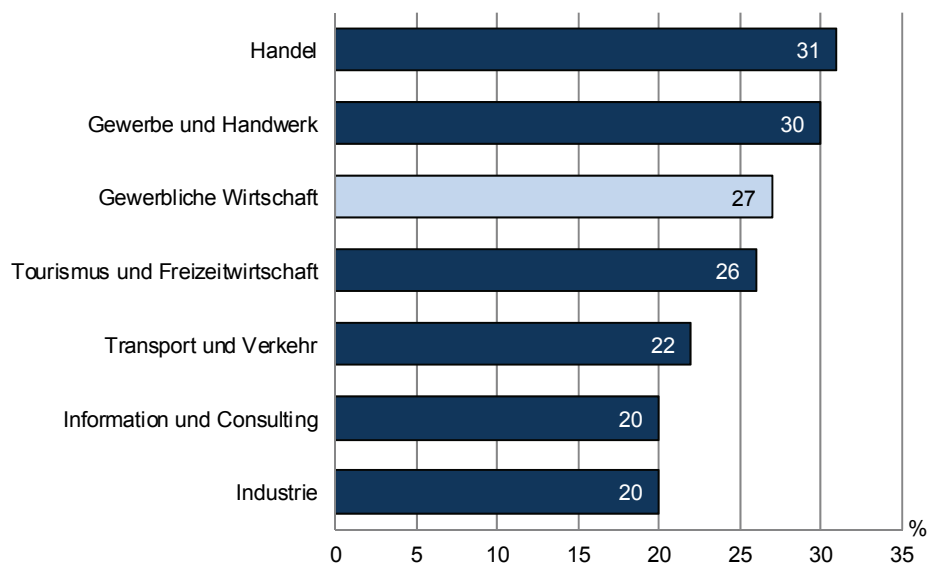
An Hand des Anteils der potentiellen Übergabefälle an den gesamten Unternehmen innerhalb einer Sparte ist ersichtlich, wie stark eine Branche von der Nachfolgeproblematik betroffen ist. In den kommenden Jahren stehen im Handel sowie im Gewerbe und Handwerk überdurchschnittlich viele Unternehmen zur Nachfolge an. Im Handel liegt das Übergabepotential für den Zeitraum 2014 bis 2023 bei 31 % aller KMU (exkl. EPU). Der hohe Anteil ist u. a. auf das höhere Durchschnittsalter zurückzuführen. Zudem ist der Anteil an aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht übergabetauglichen Betrieben vergleichsweise niedrig.

Im Gewerbe und Handwerk sind mit 30 % ebenfalls überdurchschnittlich viele KMU vom Thema der Übergabe betroffen. Dies hängt insbesondere mit einem im Vergleich zur gesamten gewerblichen Wirtschaft niedrigen Anteil an Betrieben, die aus struktureller und betriebswirtschaftlicher Sicht nicht übergabetauglich sind, zusammen. Das Durchschnittsalter ist demgegenüber etwas niedriger als in der gesamten Wirtschaft.

Im Tourismus und der Freizeitwirtschaft trifft genau das Gegenteil vom Gewerbe und Handwerk zu. In diesem Wirtschaftsbereich ist das Durchschnittsalter relativ hoch. Da der Anteil an strukturell und betriebswirtschaftlich nicht übergabetauglichen Unternehmen jedoch ebenfalls relativ hoch ist, ist der Anteil der potentiellen Übergabefälle an den gesamten KMU mit 26 % niedriger als im Gesamtdurchschnitt.

Am wenigsten sind die Sparten Information und Consulting von der Nachfolgeproblematik betroffen. Hier stehen in der nächsten Dekade 20 % der KMU (exkl. EPU) an. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die UnternehmerInnen in diesen Wirtschaftsbereichen im Durchschnitt jünger sind als in anderen Sektoren.

Grafik 56 Anteil der potentiellen Übergabefälle¹ von kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) im Zeitraum 2014 - 2023 nach Sparten in Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) insgesamt, gewerbliche Wirtschaft²



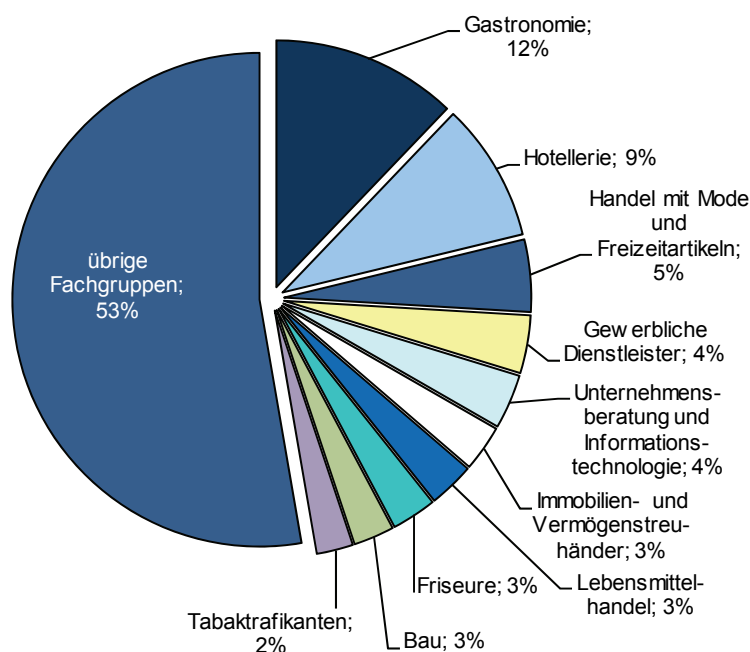
¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

² ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: KMU Forschung Austria

Von den 45.700 potentiellen Unternehmensnachfolgen im Zeitraum 2014 bis 2023 betreffen fast die Hälfte (47 %) nur zehn Fachgruppen. Die meisten Übergabefälle sind in der Gastronomie (12 %) und in der Hotellerie (9 %) zu finden. Dies sind auch jene Branchen mit den meisten KMU (exkl. EPU).

Grafik 57 Verteilung der potentiellen Übergabefälle¹ in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Fachverbänden in %, gewerbliche Wirtschaft², 2014 - 2023



¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

² ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: KMU Forschung Austria

Die nachfolgende Tabelle listet jene Fachgruppen auf, die im Zeitraum 2014 bis 2023 überdurchschnittlich stark mit dem Thema Unternehmensnachfolge konfrontiert sind. Zum Beispiel: In der Mode und Bekleidungstechnik (Sparte Gewerbe und Handwerk) stehen in diesem Zeitraum mehr als 40 % der KMU (exkl. EPU) zur Nachfolge an. Im Handel mit Mode und Freizeitartikeln (Sparte Handel) trifft dies auf 35 bis 40 % der kleinen und mittleren Arbeitgeberbetriebe zu. 30 % bis 35 % der Reisebüros sind in der nächsten Dekade von potentiellen Übergaben betroffen.

Tabelle 6 Branchen mit einem überdurchschnittlichen Anteil an potentiellen Übergabefällen¹ im Ausmaß von mehr als 30 % der kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) insgesamt im Zeitraum 2014 - 2023

	30-35%	35-40%	40% und mehr
Gewerbe und Handwerk	Rauchfangkehrer und Bestatter	Gesundheitsberufe	Mode und Bekleidungstechnik
	Lebensmittelgewerbe	Gewerbliche Dienstleister	
	Friseure	Kunsthandwerke	
Handel	Handelsagenten	Markt-, Straßen- und Wanderhandel	Papier- und Spielwarenhandel
	Lebensmittelhandel	Versicherungsagenten	Juwelen-, Uhren-, Kunst-, Antiquitäten- u. Briefmarkenhandel
	Außenhandel	Sekundärrohstoff- und Altwarenhandel	Tabaktrafikanten
		Handel mit Mode und Freizeit-artikeln	Foto-, Optik- und Medizinproduktenhandel
		Direktvertrieb	Arzneimittel/ Drogerie/ Parfümerie/ Chemikalien/ Farbenhandel
Transport und Verkehr	Beförderungsgewerbe mit Personenkraftwagen	Seilbahnen	
	Autobus-, Luftfahrt- und Schifffahrtunternehmungen		
	Fahrschulen, allgemeiner Verkehr		
Tourismus und Freizeitwirtschaft	Reisebüros	Kino-, Kultur- und Vergnügungsbetriebe	Gesundheitsbetriebe
			Hotellerie
Information und Consulting	Versicherungsmakler und Berater in Versicherungsangelegenheiten	Druck	Immobilien- und Vermögenstreuhänder
		Ingenieurbüros	Buch- und Medienwirtschaft

¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

Quelle: KMU Forschung Austria

Exkurs: potentielle Übergabefälle von Ein-Personen-Unternehmen

Ein-Personen-Unternehmen (EPU) unterscheiden sich in Bezug auf die Durchführung von Unternehmensnachfolgen von den Arbeitgeberbetrieben. Auf Grund ihrer spezifischen Charakteristika (z. B. tendenziell starke Abhängigkeit des Unternehmensgegenstandes von der Unternehmerperson) und der Heterogenität innerhalb der EPU (z. B. Teilzeit- vs. Vollzeit-Unternehmertum) wird davon ausgegangen, dass nur ein Teil der EPU übertragen werden können. Deshalb werden diese im Folgenden gesondert kurz dargestellt.

Die Kriterien für EPU, die aus strukturellen Voraussetzungen für Nachfolgen in Frage kommen, werden wie folgt definiert:

- Die Tätigkeit wird hauptberuflich ausgeführt.
- Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit ist größer als 30 Stunden.
- Der maßgebliche Arbeitsort befindet sich nicht am eigenen Wohnsitz und nicht beim Kunden.
- Das Ein-Personen-Unternehmen hat mehr als zwei regelmäßige Kunden.
- Die Selbstständigkeit besteht seit mehr als drei Jahren.
- Der Jahresumsatz ist höher als € 50.000,-.

Liegen diese Kriterien nicht vor, wird davon ausgegangen, dass eher eine Standortübergabe oder eine reine Übertragung des Kundenstocks durchgeführt wurde, während wesentliche unternehmensinhärente Aspekte grundlegend geändert werden. Somit liegt eher eine Neugründung als eine Nachfolge vor.

Der Anteil der EPU der gewerblichen Wirtschaft, auf die die oben angeführten Kriterien zutreffen, liegt bei 15 %.

Eine grobe Abschätzung zeigt, dass im Zeitraum 2014 bis 2023 knapp 9.000 EPU zur Nachfolge anstehen. Dabei handelt es sich um 3 % aller EPU innerhalb der gewerblichen Wirtschaft.⁶

⁶ Die Absolutzahl ist mit jener aus vergangenen Studien nicht vergleichbar, da die Basisdaten aus der Beschäftigungsstatistik der Wirtschaftskammer Österreich auf Grund von methodischen Änderungen deutlich höher ist und sich die Berechnungsmethodik geändert hat.

Schätzung der durch potentielle Unternehmensnachfolgen betroffenen Beschäftigten

Mit einer erfolgreichen Übergabe der 45.700 KMU (exkl. EPU) im Zeitraum 2014 bis 2023 könnten bei der Berechnung mit einer Mindestanzahl an Arbeitsplätzen von selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse mindestens 231.000 gesichert werden. Bei der Berechnung mit einem Durchschnittswert an betroffenen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse sind 451.000 Arbeitsplätze betroffen. Das sind 30 % der Erwerbstätigen innerhalb der gewerblichen Wirtschaft.

Die meisten der 451.000 Beschäftigten (36 %) sind dem Gewerbe und Handwerk zuzurechnen, gefolgt vom Handel (26 %) und vom Tourismus und der Freizeitwirtschaft (16 %). Dies sind auch jene drei Sparten mit den meisten MitarbeiterInnen in KMU sowie mit den meisten potentiellen Übergabefällen.

Tabelle 7 Anzahl der von potentiellen Übergaben¹ betroffenen Beschäftigten (inkl. UnternehmerIn) in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Sparten, gewerbliche Wirtschaft², 2014 – 2023

	Beschäftigte (Mindestanzahl) ³	Beschäftigte (Durchschnitt) ⁴	Anteil in % (Durchschnitt) ⁴
Gewerbe und Handwerk	83.000	162.000	36
Industrie	16.000	37.000	8
Handel	62.000	118.000	26
Transport und Verkehr	13.000	25.000	6
Tourismus und Freizeitwirtschaft	38.000	74.000	16
Information und Consulting	19.000	35.000	8
Gewerbliche Wirtschaft	231.000	451.000	100

Anmerkung: gerundete Werte

¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

² ohne Sparte Bank und Versicherung

³ Berechnung mit einer Mindestanzahl an Arbeitsplätzen von selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse

⁴ Berechnung mit einem Durchschnittswert an selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse

Quelle: KMU Forschung Austria

Schätzung der Umsätze von durch potentielle Unternehmensnachfolgen betroffenen KMU

Die 45.700 kleinen und mittleren Arbeitgeberbetriebe könnten über den gesamten Zeitraum 2014 bis 2023 fast € 600 Mrd zu den Umsätzen der gewerblichen Wirtschaft beitragen. Dies entspricht etwa 16 % aller in dieser Periode voraussichtlich erzielten Umsätze (unter der Annahme einer konstanten Umsatzentwicklung).

Nach Sparten entfällt die Hälfte der potentiellen Erlöse auf den Handel, 17 % auf das Gewerbe und Handwerk sowie 15 % auf die Industrie. Dies sind auch in Hinblick auf die gesamten Erlöse der KMU (exkl. EPU) die umsatzstärksten Sparten. Insgesamt zeigt sich, dass die Industrie und der Handel im Durchschnitt umsatzstärker sind als die übrigen Wirtschaftsbereiche.

Tabelle 8 Umsätze (netto)¹ in € Mrd von durch potentielle Übergaben² betroffenen kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Sparten, gewerbliche Wirtschaft³, 2014 - 2023

	Umsatz (netto) ¹ in € Mrd	Anteil in %
Gewerbe und Handwerk	100	17
Industrie	90	15
Handel	300	52
Transport und Verkehr	30	5
Tourismus und Freizeitwirtschaft	30	5
Information und Consulting	30	6
Gewerbliche Wirtschaft	580	100

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschätzung auf Basis des Umsatzes aus dem Jahr 2011 unter Annahme einer konstanten Umsatzentwicklung

² unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

³ ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: KMU Forschung Austria

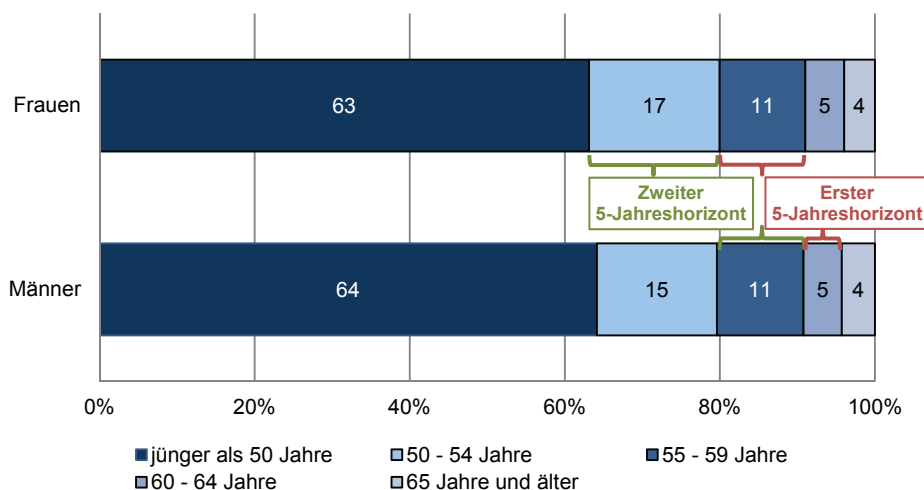
6.1.2. Potential im Zeitraum 2014 – 2018

- **17.800 potentielle Übergabefälle**
= 11 % der KMU (exkl. EPU)
- **174.000 betroffene Beschäftigten**
= 12 % der Beschäftigten in KMU (exkl. EPU)
- **€ 125 Mrd Umsatz (netto)**
= 7 % der Umsätze von KMU (exkl. EPU)

Bei der Betrachtung einer fünfjährigen Zeitspanne für den Zeitraum 2014 bis 2018 ergibt sich ein Übergabepotential von 17.800 KMU (exkl. EPU). Dies sind 11 % aller kleinen und mittleren Arbeitgeberbetriebe innerhalb der gewerblichen Wirtschaft. Damit zeigt sich im ersten Fünfjahreshorizont (2014 bis 2018) eine geringere Betroffenheit als im zweiten (2019 bis 2023).

Folgende Grafik zeigt an Hand einer Betrachtung der Altersverteilung der aktiven Kammermitglieder, dass weniger Mitglieder im ersten Fünfjahreshorizont das pensionsfähige Alter erreichen als im zweiten. In den nächsten 5 Jahren könnten 11 % der Frauen im Alter von 55-59 Jahren bzw. 5 % der Männer im Alter von 60-64 Jahren in den Ruhestand gehen. Im zweiten Fünfjahreshorizont trifft dies auf 17 % der Frauen im Alter von 50-54 Jahren bzw. 11 % der Männer im Alter von 55-59 Jahren zu.

Grafik 58 Verteilung der aktiven Kammermitglieder¹ nach Altersgruppen und Geschlecht in %



¹ Einzelunternehmen

Anmerkung: Der Fünfjahreshorizont bezieht sich auf die Potentialschätzung.

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, Mitgliederstatistik 2012

Bei einer erfolgreichen Übergabe könnten in den nächsten fünf Jahren (2014 bis 2018) die Arbeitsplätze von 174.000 Personen (inkl. UnternehmerIn) bzw. von 11 % aller Beschäftigten in KMU (exkl. EPU) erhalten bleiben⁷.

Die betroffenen KMU (exkl. EPU) könnten zwischen 2014 bis 2018 rd. € 125 Mrd Umsätze erwirtschaften, was 7 % aller in diesem Zeitraum voraussichtlich erzielten Erlöse (unter der Annahme einer konstanten Umsatzentwicklung) entsprechen würde.

Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung der potentiellen Übergabefälle, der davon betroffenen Beschäftigten und Umsätze in absoluten Zahlen auf die Sparten der gewerblichen Wirtschaft. Die meisten potentiellen Übergabefälle von KMU (exkl. EPU) und Beschäftigten sind im Zeitraum 2014 bis 2018 im Gewerbe und Handwerk zu finden. Der meiste Umsatz ist dem Handel zuzurechnen.

Tabelle 9 Anzahl der potentiellen Übergabefälle¹ in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) sowie die davon betroffenen Beschäftigten und der Umsatz (netto)² nach Sparten, gewerbliche Wirtschaft³, 2014 - 2018

	Übergabefälle	Beschäftigte (Durchschnitt) ⁴	Umsatz in € Mrd
Gewerbe und Handwerk	6.600	65.000	20
Industrie	300	13.000	20
Handel	5.200	46.000	70
Transport und Verkehr	800	9.000	5
Tourismus und Freizeitwirtschaft	3.300	28.000	5
Information und Consulting	1.600	13.000	5
Gewerbliche Wirtschaft	17.800	174.000	125

Anmerkung: gerundete Werte

¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

² Abschätzung auf Basis des Umsatzes aus dem Jahr 2011 unter Annahme einer konstanten Umsatzentwicklung

³ ohne Sparte Bank und Versicherung

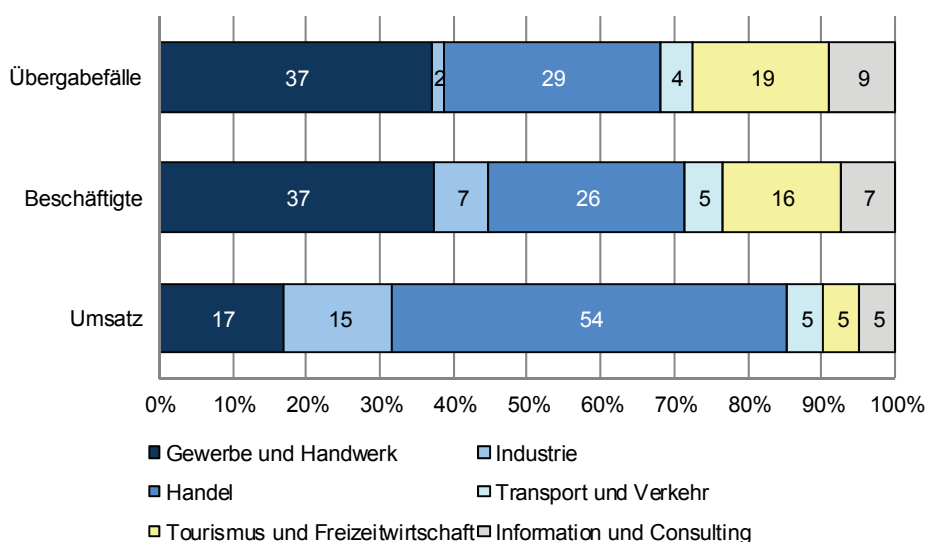
⁴ Berechnung mit einem Durchschnittswert an selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse

Quelle: KMU Forschung Austria

⁷ = Berechnung mit einem Durchschnittswert an selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse. Bei der Berechnung mit einer Mindestanzahl an Arbeitsplätzen von selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse wären 90.000 Erwerbstätige betroffen.

Die prozentuelle Verteilung nach Sparten entspricht für 2014 – 2018 in etwa jener der zehnjährigen Betrachtung (2014 – 2023). Die jeweiligen Top 3 Sektoren – Gewerbe und Handwerk, Handel, Tourismus und Freizeitwirtschaft bei den Übergabefällen und Beschäftigten sowie Handel, Gewerbe und Handwerk, Industrie bei den Umsätzen – stimmen somit auch mit jenen der Gesamtpopulation der KMU (exkl. EPU) überein.

Grafik 59 Verteilung der potentiellen Übergabefälle¹ in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) sowie der davon betroffenen Beschäftigten und der Umsatz (netto) nach Sparten in %, gewerbliche Wirtschaft², 2014 - 2018



Anmerkung: gerundete Werte

¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

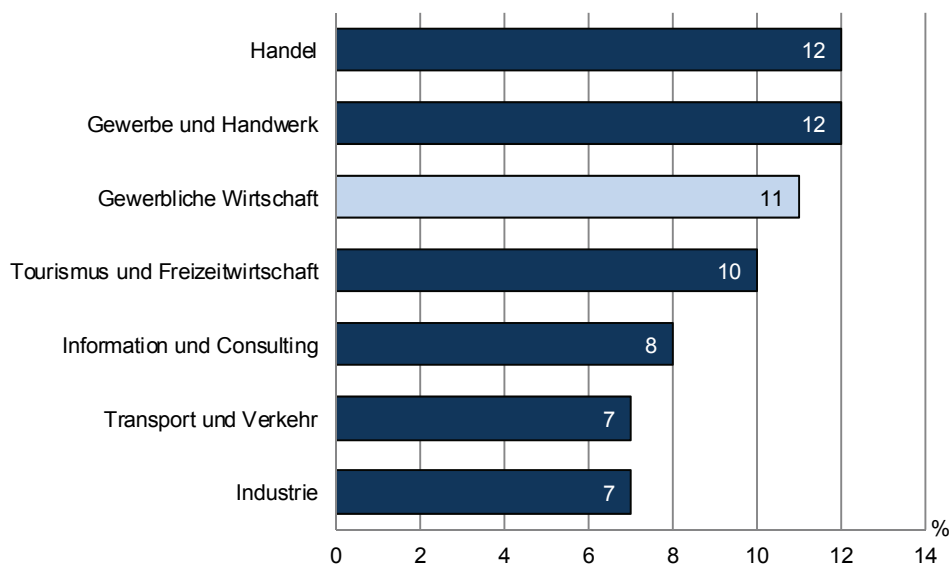
² ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: KMU Forschung Austria

Wie schon bei der Betrachtung des Zehnjahreszeitraums zeigt sich auch im Fünfjahreshorizont 2014 bis 2018 eine überdurchschnittliche Betroffenheit der Sparten Handel sowie Gewerbe und Handwerk. Innerhalb dieser beiden Wirtschaftsbereiche stehen zwischen 2014 und 2018 jeweils 12 % der kleinen und mittleren Arbeitgeberbetriebe zur Übergabe an.

Die geringste Betroffenheit ist in den Sparten Industrie, Transport und Verkehr sowie Information und Consulting zu beobachten. Im Gegensatz zur zehnjährigen Betrachtung sind die KMU (exkl. EPU) im Bereich Information und Consulting stärker betroffen (8 %) als jene der Industrie (7 %).

Grafik 60 Anteil der potentiellen Übergabefälle¹ von kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) im Zeitraum 2014 – 2018 nach Sparten in Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) insgesamt, gewerbliche Wirtschaft²



¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

² ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: KMU Forschung Austria

6.2. Die Sicht der potentiellen ÜbergeberInnen

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich potentiellen ÜbergeberInnen. Diese sind in der vorliegenden Studie als UnternehmerInnen definiert, die folgende zwei Kriterien erfüllen:

Es handelt sich um österreichische UnternehmerInnen, die zum Zeitpunkt der Befragung (Dezember 2013) über 50 Jahre alt waren.

Diese UnternehmerInnen planen ihr Unternehmen in den nächsten 10 bis 15 Jahren zu übergeben, d. h. es wird zu einer Fortführung des Unternehmens mit gleichbleibendem Gewerbeumfang durch eine/n neue/n UnternehmerIn kommen.

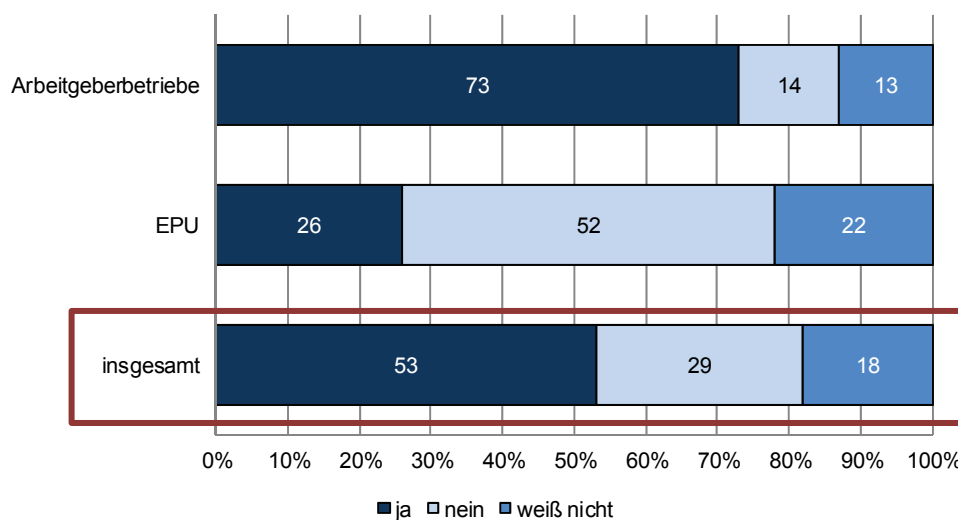
6.2.1. Allgemeine Informationen

In Bezug auf den Übergabewunsch der UnternehmerInnen im Alter von über 50 Jahren für die nächsten 10 bis 15 Jahre zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Arbeitgeberbetrieben und Ein-Personen-Unternehmen (EPU). Bei den Arbeitgeberbetrieben ist der Anteil derer, die die Absicht haben, ihr Unternehmen zu übergeben (73 %) deutlich höher als bei den EPU (26 %). Demgegenüber ist bei den EPU ein höherer Anteil an UnternehmerInnen zu finden (52 %), die keine Unternehmensnachfolge planen als bei den Arbeitgeberbetrieben (14 %). Zudem sind EPU noch unentschlossener (22 %) als Arbeitgeberbetriebe (13 %). Dies zeigt, dass Arbeitgeberbetriebe stärker von der gegenständlichen Thematik betroffen sind als EPU.

Insgesamt geben 53 % von den befragten österreichischen UnternehmerInnen über 50 Jahre an, ihr Unternehmen in den nächsten 10 - 15 Jahren übergeben zu wollen. 29 % planen in diesem Zeitraum keine Unternehmensnachfolge. Die verbleibenden 18 % können sich in Bezug auf diese Frage noch nicht festlegen.

In Folge wird in diesem Kapitel – zur besseren Vergleichbarkeit mit den NachfolgerInnen und ÜbergeberInnen – auf die Gesamtheit der österreichischen Unternehmen eingegangen.

Grafik 61 Übergabepanung österreichischer UnternehmerInnen mit über 50 Jahren in den nächsten 10 bis 15 Jahren, 2013, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %



Quelle: KMU Forschung Austria

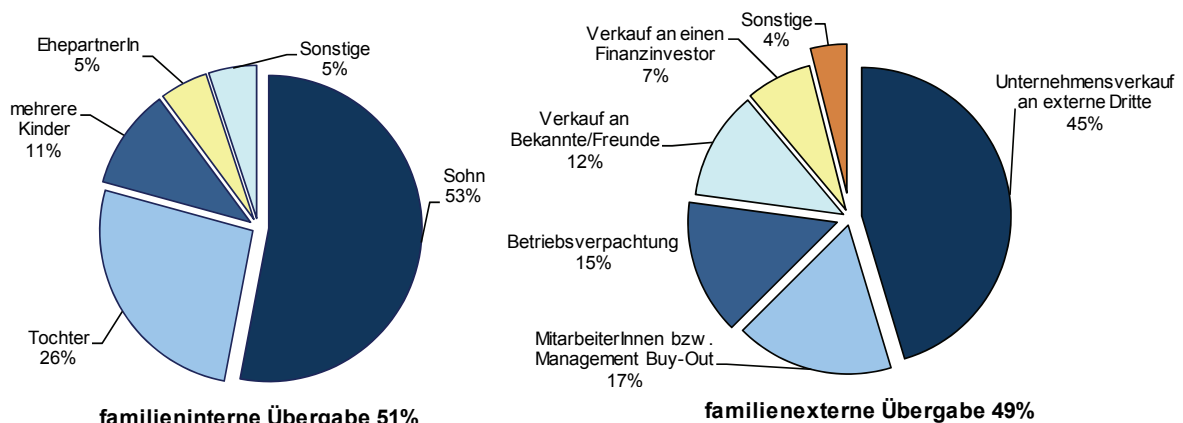
Der Großteil der befragten UnternehmerInnen, der nicht vorhat zu übergeben, wird das Unternehmen voraussichtlich schließen (61 %). Die verbleibenden 39 % wollen ihr Unternehmen selbst weiterführen. Schlechte betriebswirtschaftliche und strukturelle Chancen des Unternehmens und das Fehlen eines/einer NachfolgerIn (sowohl bei familieninternem wie auch bei familienexternem Übergabewunsch) sind Gründe, welche die UnternehmerInnen zu einer Schließung bewegen.

Mehr als die Hälfte der potentiellen ÜbergeberInnen (52 %) wird voraussichtlich in den nächsten 5 Jahren übergeben. 38 % wollen in 5 – 10 Jahren, 10 % haben vorerst in über 10 Jahren zu übergeben.

51 % der potentiellen ÜbergeberInnen wollen familienintern, 49 % wollen familienextern übergeben. 90 % der familieninternen ÜbergeberInnen erfolgen an die Kinder. In 53 % der Fälle soll das Unternehmen dabei dem Sohn und in 26 % der Fälle der Tochter übergeben werden. 11 % planen ihr Unternehmen mehreren Kindern zu übergeben, sowie 5 % an den/die EhepartnerIn.

Bei familienexternen Übergaben wird am häufigsten ein Unternehmensverkauf an externe Dritte (45 %) in Betracht gezogen. Darauf folgen Management Buy-Out (17 %), Betriebsverpachtung (15 %) sowie der Verkauf an Freunde/Bekannte (12 %). Der Verkauf an einen (Finanz-) Investor (7 %) wird am seltensten in Betracht gezogen.

Grafik 62 Wunsch nach familieninterner und familienexterner Übergabe, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

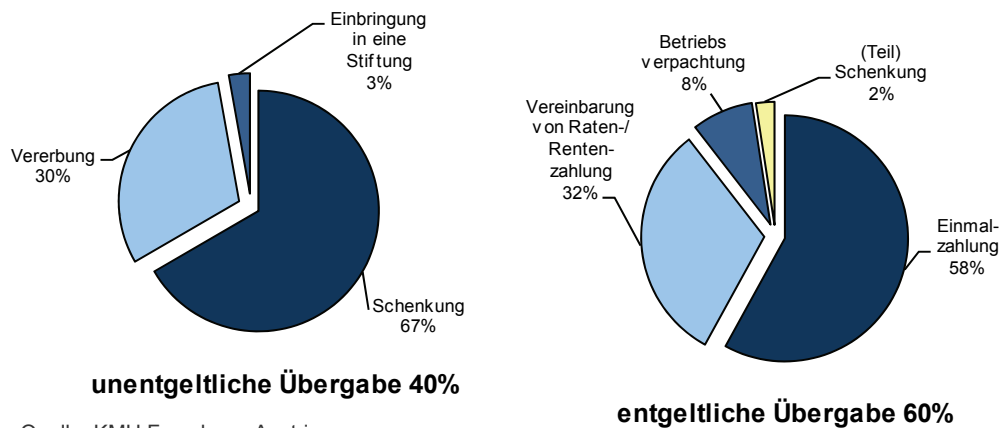
Von den ÜbergeberInnen, welche wohl familienextern übergeben werden, haben 22 % trotzdem den Wunsch nach einer familieninternen Lösung. Als Gründe, warum eine familieninterne Übergabe nicht möglich ist, geben die Befragten an, die in Frage kommende Person möchte den Betrieb nicht übernehmen (52%), besitze keine adäquate Qualifikation (30%) oder hat keine ausreichenden Branchenkenntnisse (18%).

Die Mehrheit der potentiellen ÜbergeberInnen (60 %) plant eine entgeltliche Übergabe, 40 % planen eine unentgeltliche Übergabe. Von den familieninternen Übergaben erfolgen 84 % unentgeltlich, während 91 % der familienexternen Übergaben entgeltlich abgewickelt werden sollen.

Entgeltliche Übergaben erfolgen voraussichtlich zu 58 % als Einmalzahlung. 32 % sprechen sich für die Vereinbarung von Raten bzw. Rentenzahlung aus. Nur 8 % der Übergaben wird in Form einer Betriebsverpachtung bzw. 2 % als (Teil-)Schenkung erfolgen.

Bei den unentgeltlichen Formen der Unternehmensübergabe dominiert die Schenkung mit 67 %. Weitere 30 % erwägen das Unternehmen zu vererben, 3 % möchten das Unternehmen in eine Stiftung einbringen.

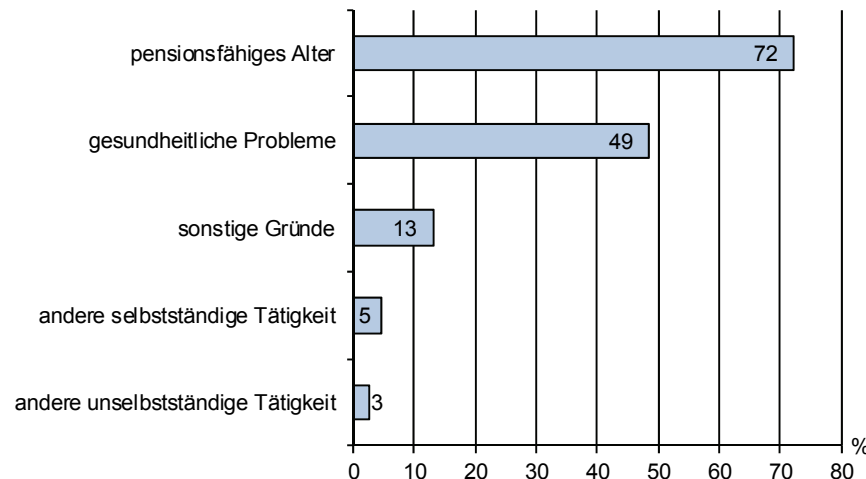
Grafik 63 Geplante entgeltliche bzw. unentgeltliche Übergaben, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die potentiellen ÜbergeberInnen wollen in 72 % der Fälle bei Erreichen ihres pensionsfähigen Alters übergeben. 49 % im Falle gesundheitlicher Probleme. 13 % nennen sonstige Gründe (z. B. jederzeit bei einem lohnenden Übernahmeangebot). 5 % würden im Falle einer anderen selbstständigen Tätigkeit sowie 3 % im Falle einer anderen unselbstständigen Tätigkeit übergeben.

Grafik 64 Geplanter Zeitpunkt der Übergabe, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013

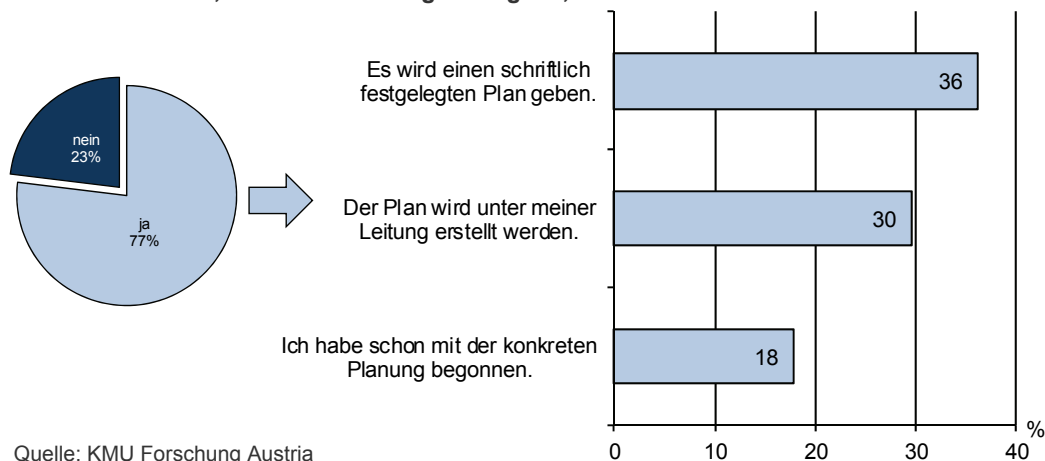


Quelle: KMU Forschung Austria

6.2.2. Planung einer potentiellen Unternehmensübergabe

23 % der potentiellen ÜbergeberInnen verfügen über keinen konkreten Plan zur Nachfolgeregelung. 77 % verfügen über einen Plan. Konkret geben 36 % an, dass es einen schriftlich festgelegten Plan geben wird. 30 % werden die Erstellung des Übergabepplans persönlich umsetzen. 18 % haben bereits begonnen, einen konkreten Plan zu erstellen.

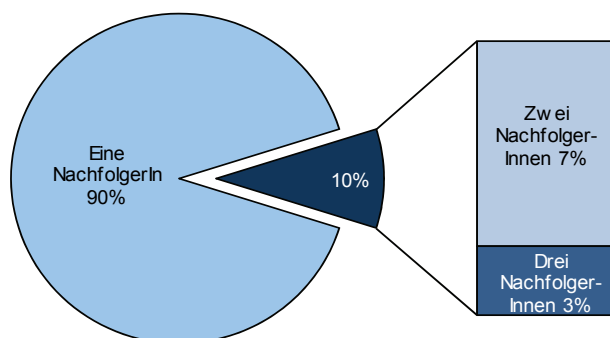
Grafik 65 Planung der Nachfolgeregelung, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Nach wie vor hat der Großteil (90%) der potentiellen ÜbergeberInnen vor an eine einzige NachfolgerIn zu übergeben. 10 % haben vor an mehr als eine/n NachfolgerIn zu übergeben. Dabei gibt es in 7 % der Fälle zwei NachfolgerInnen, in 3 % der Übergabefälle drei NachfolgerInnen.

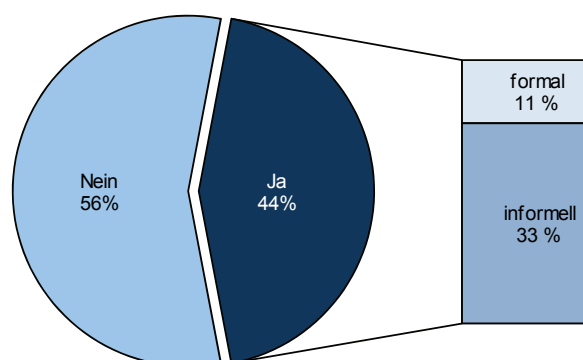
Grafik 66 Geplante Anzahl der NachfolgerInnen, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

44 % der potentiellen ÜbergeberInnen geben an, nach der Übergabe weiterhin im Unternehmen aktiv bleiben zu wollen. Davon wollen 11 % formal, z. B. in Form eines Angestelltenverhältnisses, weiter tätig sein, während 33 % informell, z. B. nur beratend tätig sein wollen.

Grafik 67 Geplante Tätigkeit der ÜbergeberInnen nach der Übergabe, Anteil der Unternehmen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Unternehmensübergaben stellen sich meist als komplexe Transaktionen dar, welche ein breites Know-how voraussetzen. Potentiellen ÜbergeberInnen stehen verschiedene Unterstützungsleistungen offen. Insgesamt 64 % aller potentiellen

ÜbergeberInnen wollen im Zuge des Übergabeprozesses Beratungsleistungen in Anspruch nehmen.

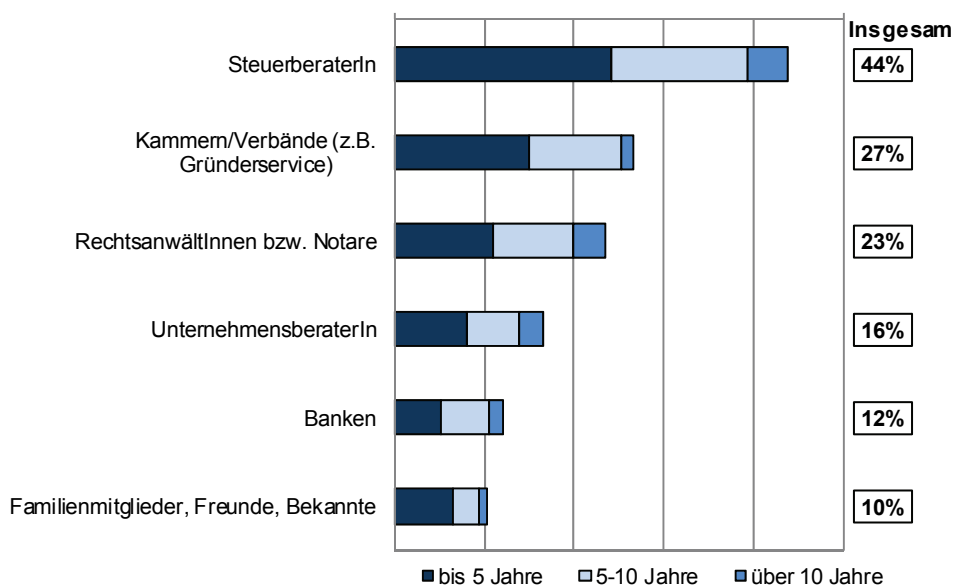
Die restlichen 36 % aller potentiellen ÜbergeberInnen wollen keine externe Beratung in Anspruch nehmen. Davon sehen einerseits viele keinen entsprechenden Bedarf (81 %), empfinden die Beratung zu teuer (12 %) bzw. vermissen das für sie richtige Angebot (7 %).

Die folgende Grafik zeigt die Wichtigkeit der zukünftigen Beratungsleistung insgesamt und nach dem geplanten Übergabezeitpunkt. Die Leistungen von SteuerberaterInnen werden von den meisten UnternehmerInnen in Betracht gezogen (44 %). Danach folgen Beratungsleistungen von Kammern/Verbänden (27 %), gefolgt von RechtsanwältInnen bzw. NotarInnen (23 %) und UnternehmensberaterInnen (16 %).

Die Wichtigkeit von Beratungsleistungen ist in hohem Maße auch vom geplanten Übergabezeitpunkt abhängig. Je näher dieser rückt, desto wichtiger wird die Beratungsleistung angesehen.

Insgesamt 44 % der potentiellen ÜbergeberInnen wollen im Zuge ihrer Übergabe SteuerberaterInnen zu Rate ziehen. Mehr als die Hälfte davon (55 %) werden in bis zu 5 Jahren übergeben. Nur 10 % werden in über 10 Jahren übergeben. Ähnlich gestaltet sich das Bild bei allen anderen Beratungsleistungen. Je näher der Übergabezeitpunkt rückt, desto wichtiger wird das Thema Beratung.

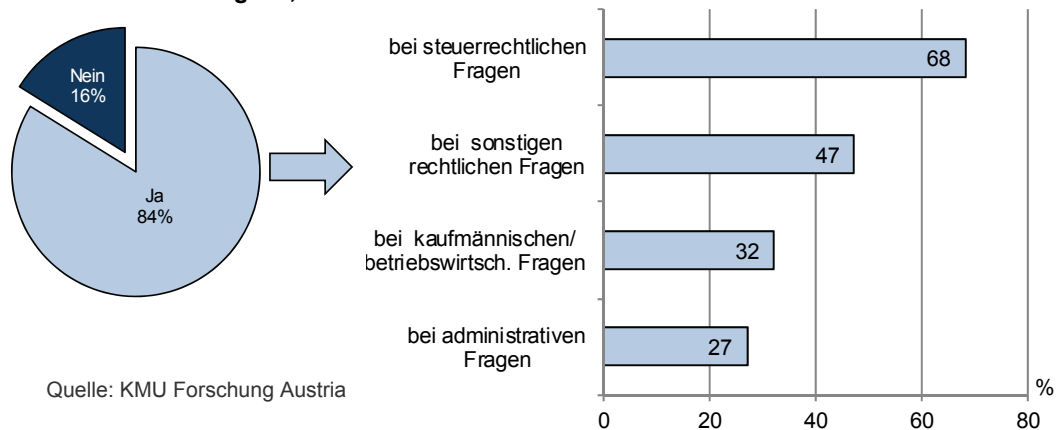
Grafik 68 Zukünftige Beratungsleistungen in Abhängigkeit vom geplanten Übergabezeitpunkt, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Ein Anteil von 84 % der potentiellen ÜbergeberInnen sieht zusätzlich weiteren Unterstützungsbedarf. Der Großteil der UnternehmerInnen sieht zusätzlichen Unterstützungsbedarf bei steuerrechtlichen Fragen (68 %), gefolgt von sonstigen rechtlichen Fragen (47 %). In kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Fragen sehen 32 % Unterstützungsbedarf, während sich 27 % bei administrativen Fragen zusätzliche Hilfestellungen wünschen.

Grafik 69 Bedarf zusätzlicher Unterstützung im Zuge der geplanten Übergabe, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013

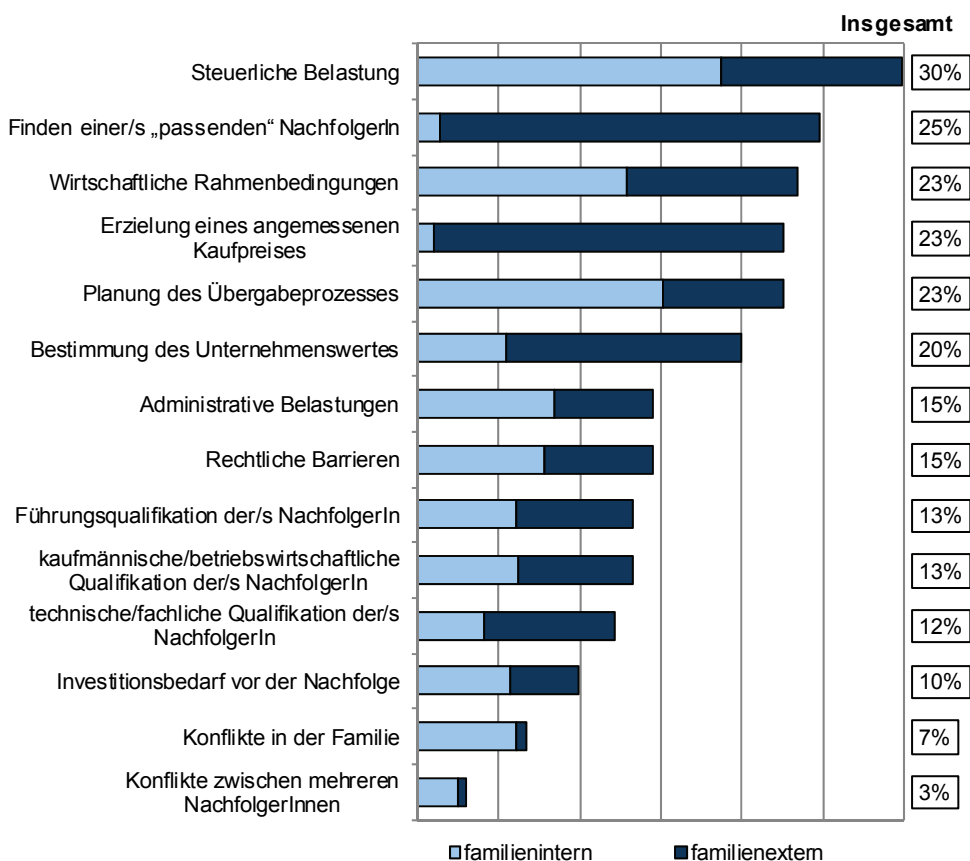


Potentielle ÜbergeberInnen müssen sich im Zuge ihrer Übergabe einer Vielzahl von Herausforderungen stellen. Die häufigste Herausforderung ist die steuerliche Belastung der Übergabe (30 %), gefolgt vom Finden einer/s geeigneten NachfolgerIn (25 %), den allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der Übertragung (23 %) und der Erzielung eines angemessenen Verkaufserlöses (23 %).

Innerhalb der Hierarchie der Herausforderungen wiegen Konflikte zwischen mehreren NachfolgerInnen (3 %), mögliche familieninterne Konflikte (7 %) und ein möglicher Investitionsbedarf vor der Nachfolge (10 %) am geringsten.

Die Herausforderungen variieren stark nach der Art der Übergabe. Das Finden eines passenden Nachfolgers (94 %), die Bestimmung des Unternehmenswertes (96 %) und die Erzielung eines angemessenen Kaufpreises (73 %) sind fast ausschließlich bei familienexternen Übergaben ein Thema. Dahingegen stellen die Planung des Übergabeprozesses (67 %), die steuerliche Belastung (63 %) und der Investitionsbedarf vor der Nachfolge (57 %) hauptsächlich familieninterne ÜbergeberInnen vor Probleme. Logischerweise sind Konflikte in der Familie üblicherweise Aufgaben, die fast ausschließlich (91 %) familieninterne ÜbergeberInnen lösen müssen.

Grafik 70 Erwartete Herausforderungen insgesamt und nach Übergabeart, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Notfallinstrumente sollen im Falle des ungeplanten Ausscheidens der UnternehmerIn dessen Familie und/oder Unternehmen vor einer unsicheren rechtlichen und finanziellen Situation bewahren.

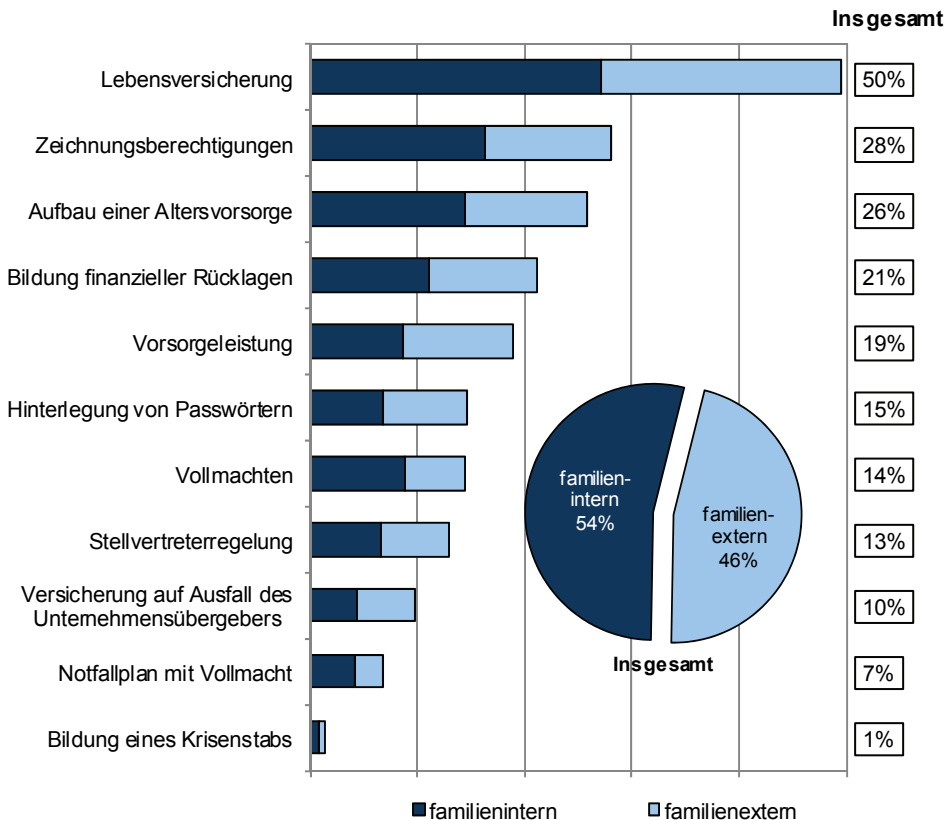
Insgesamt 83 % der potentiellen ÜbergeberInnen haben sich Notfallinstrumente zurechtgelegt. Generell dominieren finanzielle Instrumente (62 %, z. B. Lebensversicherung) vor nicht-finanziellen Instrumenten (38 %, z. B. Zeichnungsberechtigungen).

Insgesamt gesehen ist die Absicherung über eine Lebensversicherung (50 %) die am häufigsten eingesetzte Variante, gefolgt von Zeichnungsberechtigungen für andere Personen (28 %), der Aufbau einer Altersvorsorge (26 %) und die Bildung finanzieller Rücklagen (21 %). Am seltensten werden die Bildung eines Krisenstabes (1 %) sowie ein Notfallplan mit Vollmachten (7 %) eingesetzt.

Nach der Übergabeart (familienextern bzw. familienintern) betrachtet setzen familieninterne potentielle ÜbergeberInnen insgesamt eher Notfallinstrumente ein (54 %) als familienexterne potentielle ÜbergeberInnen (46 %).

Generell zeigen sich zwischen familieninterner und familienexterner Nachfolge wenige Unterschiede in Hinblick auf die Art der Notfallinstrumente. Instrumente wie beispielsweise Notfallpläne, Vollmachten und Zeichnungsberechtigungen kommen jedoch im familieninternen Kontext häufiger vor.

Grafik 71 Notfallinstrumente für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen insgesamt und nach geplanter Übergabeart, Anteil der Unternehmen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013

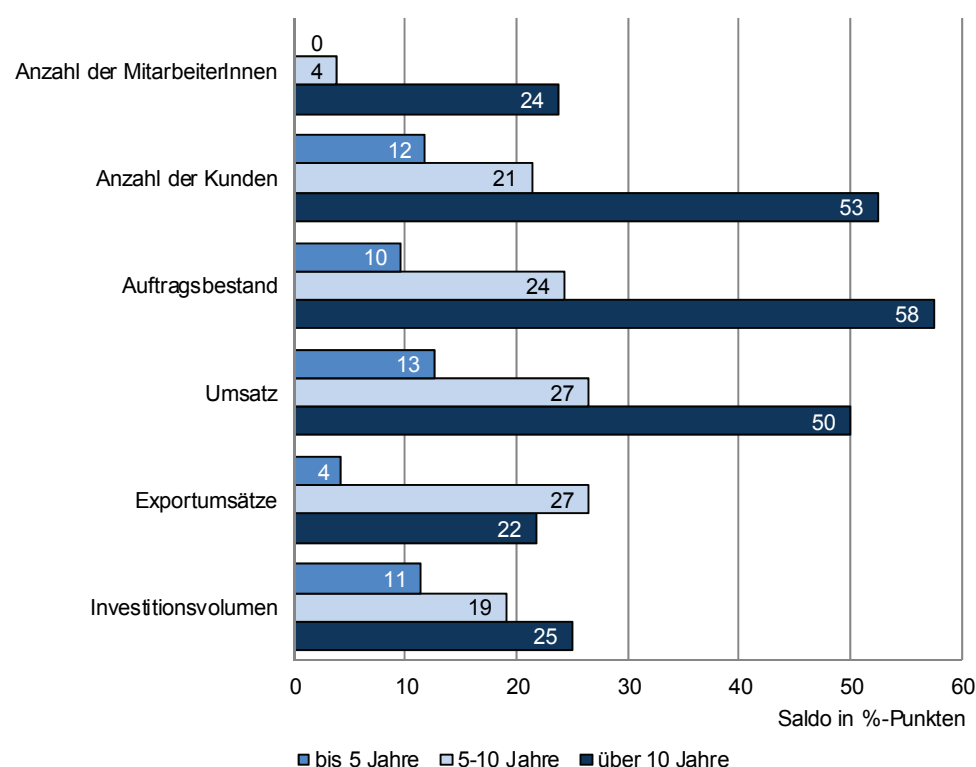


Quelle: KMU Forschung Austria

6.2.3. Aktuelle Situation und Entwicklung der potentiellen ÜbergeberInnen

Die Unternehmensentwicklung potentieller ÜbergeberInnen von 2010 bis 2012 erweist sich als stark vom Zeitpunkt der geplanten Übergabe abhängig. Bei den UnternehmerInnen, die in mehr als 10 Jahren übergeben möchten, übersteigt der Anteil jener mit Steigerungen jenen mit Rückgängen am deutlichsten. Dies zeigt sich durch einem positiven Saldo. Am höchsten ist der Saldo beim Auftragsbestand (+58 %-Punkte), bei den Kunden (+53 %-Punkte) und beim Umsatz (+50 %-Punkte). Der Saldo wird desto geringer je näher der Zeitpunkt der Übergabe rückt, wenngleich weiterhin Unternehmen mit Zuwächsen jene mit Rückgängen meist deutlich übersteigen. Die gebremste Entwicklungsdynamik könnte bereits die Auswirkungen von verringerten Investitionsaktivitäten bzw. einem vor der Übergabe häufig zu beobachtenden „Investitionsstaus“ sein (siehe hierzu auch Kapitel 3.3 „Problemfelder in der Praxis“).

Grafik 72 Unternehmensentwicklung potentieller ÜbergeberInnen von 2010-2012 nach Zeitpunkt der geplanten Übergabe, 2013, Saldo in %-Punkten¹



Anmerkung: Die Ergebnisse geben Einschätzungen der UnternehmerInnen wider und zeigen keine objektiv messbaren Entwicklungen, wie Veränderungen der MitarbeiterInnen, Kunden etc. auf.

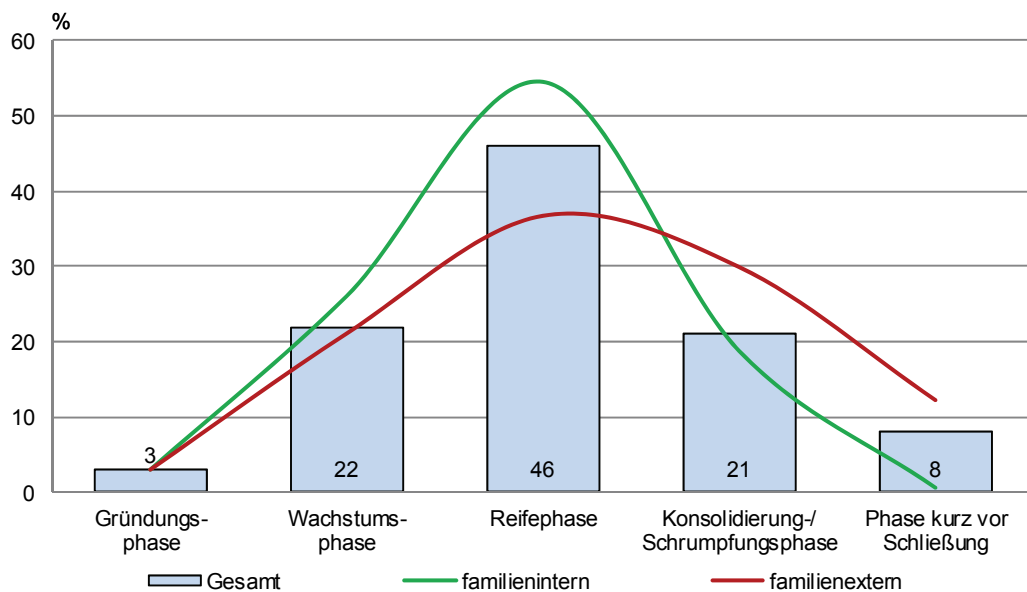
¹ Saldo: Anteil der Betriebe mit Steigerungen abzüglich Anteil der Betriebe mit Rückgängen

Quelle: KMU Forschung Austria

In der folgenden Grafik sind potentielle Übergabeunternehmen nach Stadium ihres Unternehmenslebenszyklus und nach Art der geplanten Übergabe dargestellt. Es zeigt sich, dass sich insgesamt die meisten Unternehmen (46 %) in der Reifephase befinden. Annähernd gleich viele Unternehmen sind in der Wachstumsphase (22 %), sowie in der Konsolidierungsphase/Schrumpfungsphase (21 %). In der Schließungsphase befinden sich 8 % der potentiellen Übergabeunternehmen.

Die Analyse nach geplanten familieninternen bzw. familienexternen Übergaben zeigt, dass sich familieninterne häufiger in der Reifephase befinden, während Unternehmer, die extern übergeben werden, sich eher in einer Konsolidierungsphase/Schrumpfungsphase oder Schließungsphase befinden: Es scheint, als ob familieninterne Übergaben im Unternehmenslebenszyklus tendenziell früher erfolgen als familienexterne Übergaben.

Grafik 73 Unternehmen potentieller ÜbergabeInnen nach Stadium im Unternehmenslebenszyklus und nach Art der geplanten Übergabe, Anteil der Unternehmen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

6.2.4. Charakteristika der potentiellen ÜbergabeInnen

Die befragten potentiellen ÜbergabeInnen sind zu 74 % männlich und zu 26 % weiblich. Das Durchschnittsalter beträgt 57 Jahre. Unterteilt nach Altersklassen sind knapp $\frac{3}{4}$ der potentiellen ÜbergabeInnen der Altersklasse von 50 - 59 Jahren zuzuordnen. Etwas über $\frac{1}{4}$ befindet sich in der Altersklasse der über 60 - Jährigen.

Bei den Bildungsabschlüssen herrscht, bis auf den Hauptschulabschluss (3 %), eine annähernd ausgewogene Verteilung. Die meisten potentiellen ÜbergeberInnen (29 %) verfügen als höchste abgeschlossene Ausbildung über eine Meisterprüfung, gefolgt von einer Matura (24 %) und einer abgeschlossenen Lehre oder Facharbeiterprüfung (23 %). Fast genauso viele potentielle ÜbergeberInnen (21 %) haben ein Hochschulstudium absolviert.

Die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche liegt bei etwa 50 Stunden pro Woche. 69 % arbeiten mehr als 40 Stunden pro Woche, 20 % zwischen 21 und 40 Stunden sowie 11 % unter 20 Stunden wöchentlich. 19 % der potentiellen ÜbergeberInnen arbeiten über 60 Stunden wöchentlich. 72 % wollen ihre durchschnittliche Arbeitszeit in den nächsten 10 Jahren verringern. 26 % wünschen sich, dass sie ihre Arbeitszeit zumindest konstant halten können. Nur 1 % will erhöhen.

6.2.5. Wettbewerbsfaktoren und unternehmerische Ziele

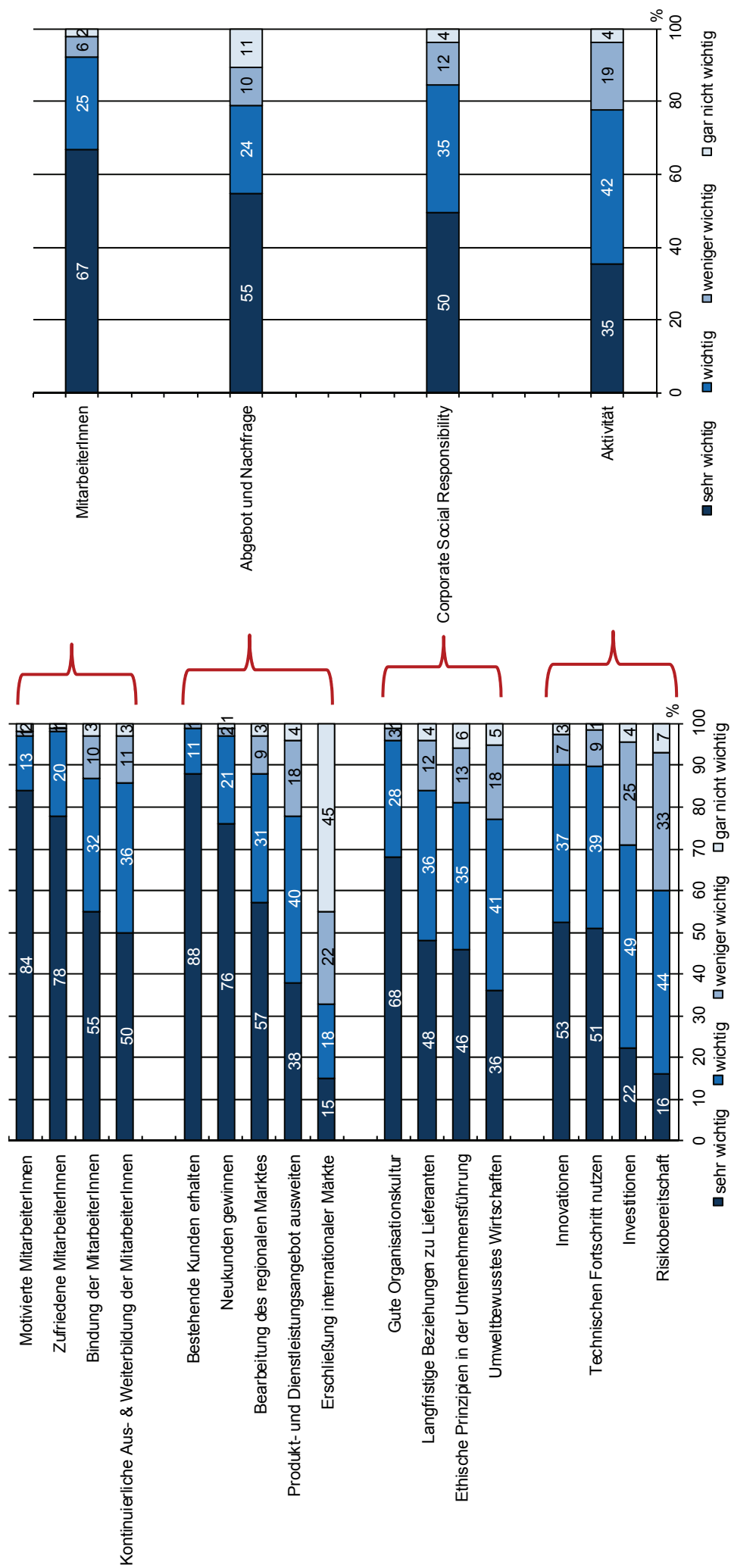
UnternehmerInnen verfolgen unterschiedliche Ziele, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Die nachfolgend dargestellten Grafiken sollen diese Ziele und Wettbewerbsfaktoren transparent machen.

Die erste Grafik zeigt die Wettbewerbsfaktoren, welche UnternehmerInnen verfolgen, nach unterschiedlichen Dimensionen. Die vier Hauptdimensionen setzen sich aus jeweils vier bzw. fünf Wettbewerbsfaktoren zusammen. Auf Basis der vorgegebenen Antwortkategorien werden Mittelwerte gebildet und damit die vier Hauptdimensionen unternehmerische Aktivität, Corporate Social Responsibility, Angebot und Nachfrage und schließlich MitarbeiterInnenorientierung abgebildet.

Für die potentiellen ÜbergeberInnen besitzt die Dimension MitarbeiterInnen mit 61 % „sehr wichtig“ die höchste Relevanz als Wettbewerbsfaktor. Auch die Dimension Angebot und Nachfrage wird mit 53 % häufig als „sehr wichtig“ beurteilt, gefolgt von der Dimension Corporate Social Responsibility (CSR) mit 49 %. Am wenigsten hoch bewerten potentielle ÜbergeberInnen die Dimension unternehmerische Aktivität (34 %).

Die Einzelfaktoren bestehende Kunden erhalten (87 %), motivierte MitarbeiterInnen (76 %), zufriedene MitarbeiterInnen (72 %) und Neukunden gewinnen (74 %) haben in den Augen der potentiellen ÜbergeberInnen den höchsten Stellenwert als Wettbewerbsfaktor. Als weniger wichtige Wettbewerbsfaktoren gelten demgegenüber die Erschließung internationaler Märkte (15 %), Risikobereitschaft (16 %) sowie Investitionen (19 %).

Grafik 74 Einstufung von Wettbewerbsfaktoren nach unterschiedlichen Dimensionen, Anteil der Unternehmen in %, 2013

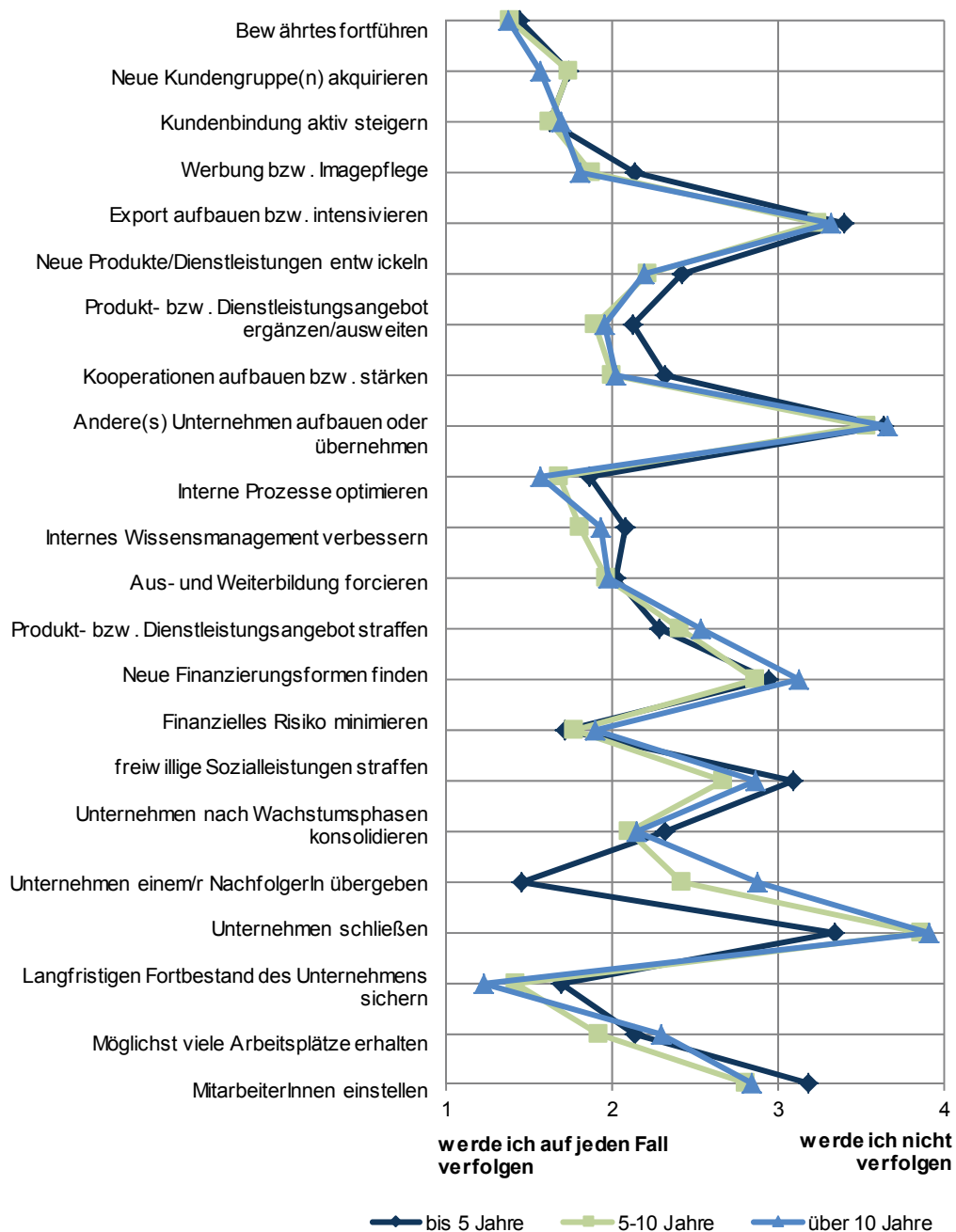


Quelle: KMU Forschung Austria

Die unternehmerischen Ziele, die potentielle ÜbergeberInnen in den nächsten drei Jahren verfolgen werden, sind in nachfolgender Grafik dargestellt (1 = auf jeden Fall verfolgen bis 4 = auf keinen Fall verfolgen). Potentielle ÜbergeberInnen, die in den nächsten 5 Jahren übergeben wollen, legen weniger Aufmerksamkeit auf Ausbau und Investitionen.

Daraus kann ein Entwicklungsstopp in den Jahren vor der Übergabe resultieren. Dieser ist dann häufig Grund für Probleme während der Übergabe selbst: Dazu zählen das Finden eines Nachfolgers und die Erzielung eines adäquaten Kaufpreises, um nur zwei davon zu erwähnen (siehe hierzu auch das Thema „Investitionsstau in Kapitel 3.3. „Problemfelder in der Praxis“). Experten raten vor diesem Hintergrund, das Unternehmen möglichst *„in den guten Jahren“* zu verkaufen, bzw. zu übergeben.

Grafik 75 Unternehmerische Ziele, die in den nächsten drei Jahren verfolgt werden, nach Zeitpunkt der geplanten Übergabe, Mittelwerte, 2013

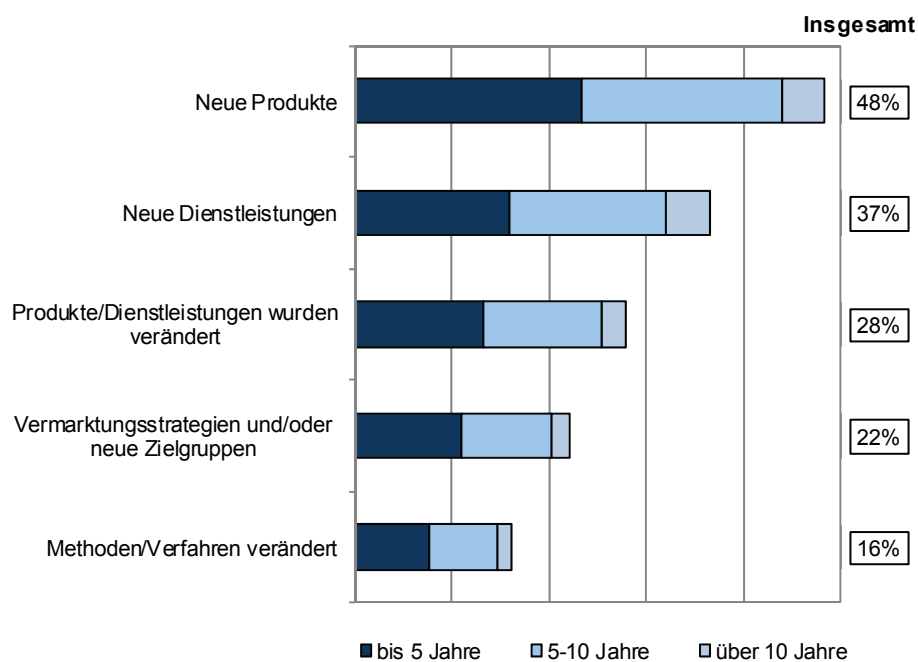


Quelle: KMU Forschung Austria

6.2.6. Innovationsverhalten und unternehmerische Aktivität

Insgesamt haben 72% aller potentiellen ÜbergeberInnen in den letzten drei Jahren eine Innovation getätigt. Der Großteil der Unternehmen hat neue Produkte (48 %) oder Dienstleistungen (37 %) in das Angebot aufgenommen, gefolgt von maßgeblichen Veränderungen der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen (28 %). Die geringsten Innovationsbestrebungen (16 %) waren bei der Veränderung der Methoden bzw. Verfahren zur Leistungserstellung zu verzeichnen. Innovationsfreudiger zeigen sich die Sparten Information und Consulting sowie die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft. Städtische Unternehmen und städtische EPU weisen ebenfalls eine höhere Innovationsaktivität auf.

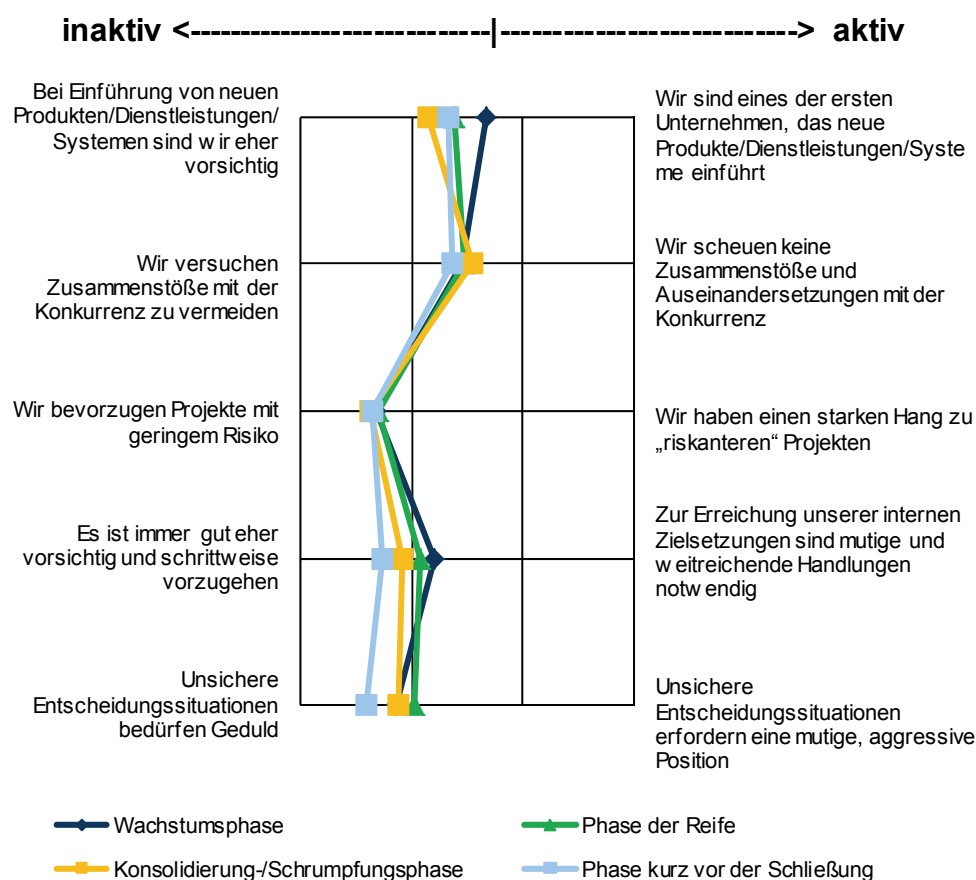
Grafik 76 Innovationsverhalten während der letzten drei Jahre (2010 – 2012) in Abhängigkeit vom geplanten Übergabezeitpunkt, Anteil der Unternehmen in %, Mehrfachnennungen möglich, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die folgende Grafik zeigt potentielle ÜbergeberInnen und Werte der unternehmerischen Proaktivität. Die Linien stehen für die Phasen des Unternehmenszyklus. Grundsätzlich zeigen Unternehmen in späteren Phasen des Lebenszyklus weniger Initiative und Aktivität. Unternehmen vor der Schließung sind in 4 von 5 Punkten am wenigsten aktiv. Bei riskanten Projekten sowie unsicheren Entscheidungen sind potentielle ÜbergeberInnen eher passiv und agieren vorsichtig.

Grafik 77 Proaktivitätsdifferential, Anteil der potentielle ÜbergeberInnen in %, 2013

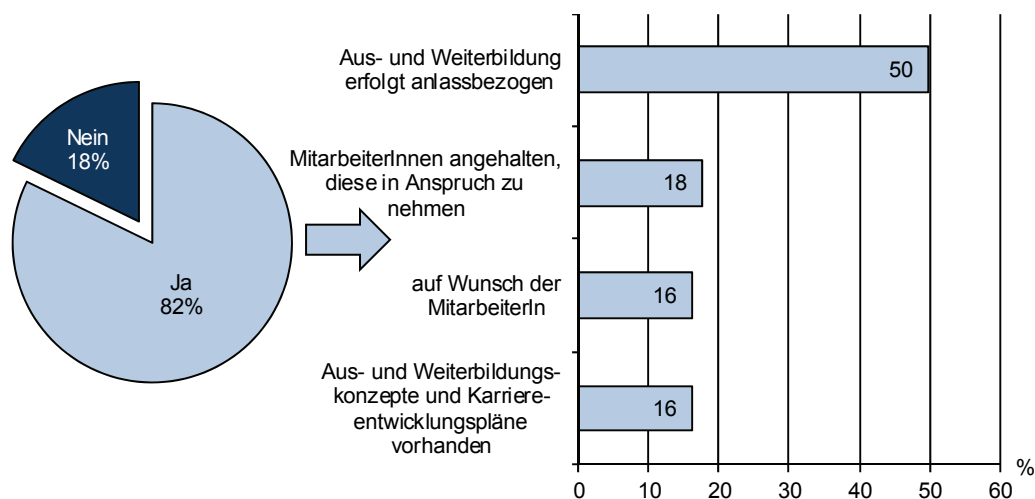


Quelle: KMU Forschung Austria

6.2.7. Humanressourcen und Personalmanagement

Die MitarbeiterInnen werden von den potentiellen ÜbergeberInnen als wichtiger Faktor für den unternehmerischen Erfolg angesehen. Insgesamt bieten 82 % der potentiellen ÜbergeberInnen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen an. Anlassbezogen geschieht das bei 50 % der Unternehmen. In 18 % der Unternehmen sind MitarbeiterInnen angehalten diese in Anspruch zu nehmen. 16 % der Unternehmen bieten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen an, sofern die die/der MitarbeiterIn wünscht, weitere 16 % haben konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte bzw. Karriereentwicklungspläne für jede/n MitarbeiterIn.

Grafik 78 Angebot an Aus- und Weiterbildung für MitarbeiterInnen, Anteil der potentiellen ÜbergeberInnen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Der Mitarbeiterstand der befragten potentiellen ÜbergeberInnen zeigt im Zeitraum der letzten drei Jahre (2010 – 2012) beim Großteil der Unternehmen (63 %) keine Fluktuation (weder Personalreduktionen, noch Steigerungen). Ein Viertel (25 %) verzeichnet eine geringe Fluktuation von unter 10 %. 9 % der Unternehmen haben eine mittlere Fluktuation (10 – 30 %) sowie 3 % der Unternehmen eine hohe Fluktuation von über 30 %.

Die potentiellen ÜbergeberInnen sind zu einem hohen Anteil vom Fachkräftemangel betroffen. Die Frage nach dem Angebot an ausreichend qualifizierten MitarbeiterInnen zeigt, dass die Mehrheit der potentiellen ÜbergeberInnen in keinem der drei Qualifikationsbereiche (Fachkräfte, Führungskräfte und Lehrlinge) ein geeignetes Angebot an MitarbeiterInnen findet. Das größte Angebot gibt es bei den Fachkräften, wo 43 % der Unternehmen ausreichend qualifizierte MitarbeiterInnen finden. Bei den Lehrlingen sind es 28 %, bei den Führungskräften 27 %.

6.3. Zusammenfassung

Potentielle Unternehmensübernahmen

Im Zeitraum 2014 bis 2023 stehen 45.700 kleine und mittlere Arbeitgeberbetriebe vor der Herausforderung eine/n NachfolgerIn zu finden. Dies entspricht 27 % aller KMU (exkl. EPU) der gewerblichen Wirtschaft. Eine überdurchschnittliche Betroffenheit zeigt sich im Handel (31 %) sowie im Gewerbe und Handwerk (30 %).

Eine erfolgreiche Übergabe würde in den nächsten zehn Jahren die Arbeitsplätze von 451.000 Personen (inkl. UnternehmerIn) bzw. von 30 % aller Beschäftigten in KMU (exkl. EPU) sichern.

Die betroffenen KMU (exkl. EPU) könnten zwischen 2014 bis 2023 rd. € 580 Mrd Umsätze erwirtschaften. Dies entspricht 16 % aller in diesem Zeitraum voraussichtlich erzielten Erlöse (unter der Annahme einer konstanten Umsatzentwicklung).

Potentielle ÜbergeberInnen

Die befragten potentiellen ÜbergeberInnen sind zu 74 % männlich und zu 26 % weiblich. Das Durchschnittsalter beträgt 57 Jahre. Die meisten potentiellen ÜbergeberInnen (29 %) verfügen als höchste abgeschlossene Ausbildung über eine Meisterprüfung, gefolgt von einer Matura (24 %).

53 % der Befragten geben an, ihr Unternehmen in den nächsten 10 - 15 Jahren übergeben zu wollen. Bei den Arbeitgeberbetrieben ist der Anteil deutlich höher (73 %) als bei den EPU (26 %).

Mehr als die Hälfte der potentiellen ÜbergeberInnen (52 %) wird voraussichtlich in den nächsten 5 Jahren übergeben. 38 % wollen in 5 – 10 Jahren und 10 % erst in über 10 Jahren übergeben.

Jeweils die Hälfte der potentiellen ÜbergeberInnen will familienintern bzw. familienextern übergeben. Dabei steht die traditionelle Übergabe an die Kinder (in 53 % der Fälle an den Sohn und in 26 % der Fälle an die Tochter) im Mittelpunkt. Bei familienexternen Übergaben wird am häufigsten ein Unternehmensverkauf an externe Dritte (45 %) in Betracht gezogen.

Potentielle ÜbergeberInnen müssen sich im Zuge ihrer zukünftigen Übergabe einer Vielzahl von Herausforderungen stellen. Dazu zählt die steuerliche Belastung der Übergabe (30 %), gefolgt vom Finden einer geeigneten NachfolgerIn (25 %). Die Herausforderungen variieren stark nach der Art der Übergabe. Das Finden eines passenden Nachfolgers oder die Bestimmung und Erzielung des Unternehmenskaufpreises sind fast ausschließlich bei familienexternen Übergaben ein Thema. Die Planung des Übergabeprozesses, die steuerliche Belastung und der Investitionsbedarf vor der Nachfolge sind tendenziell Herausforderungen für familieninterne ÜbergeberInnen.

Notfallinstrumente sollen im Falle des ungeplanten Ausscheidens der UnternehmerIn dessen Familie und/oder Unternehmen vor einer unsicheren rechtlichen und finanziellen Situation bewahren. Insgesamt 83 % der potentiellen ÜbergeberInnen haben sich Notfallinstrumente zurechtgelegt, wobei finanzielle Instrumente (62 %, z. B. Lebensversicherung) vor nicht-finanziellen Instrumenten (38 %, z. B. Zeichnungsberechtigungen) liegen.

Generell zeigen die Ergebnisse, dass sich die meisten potentiellen Übergabeunternehmen (46 %) in der Reifephase befinden. Annähernd gleich viele Unternehmen sind in der Wachstumsphase (22 %) sowie in der Konsolidierungsphase/Schrumpfungsphase (21 %). In der Schließungsphase befinden sich 8 % der potentiellen Übergabeunternehmen. Die Analyse nach einer geplanten familieninternen bzw. familienexternen Übergabe zeigt, dass familieninterne Übergaben im Unternehmenslebenszyklus tendenziell früher erfolgen als familienexterne Übergaben.

Die Mehrheit der Betriebe entwickelt sich aktuell (insbesondere hinsichtlich Anzahl der Kunden, Umsatz und Investitionsvolumen) positiv. 52 % der Unternehmen verzeichnen steigende, 20 % gleichbleibende Umsätze.

7. Fazit und Schlussfolgerungen

Die Unternehmensnachfolge ist aufgrund der hohen wirtschaftlichen Relevanz – etwa in Hinblick auf die bei einer Unternehmensnachfolge betroffenen Arbeitsplätze – immer wieder Zentrum wissenschaftlicher Studien wie auch politischer Diskussionen. In den vergangenen 10 Jahren hat das Nachfolgegeschehen in Österreich an Bedeutung gewonnen. Die Anzahl der Übergaben stieg zwischen 2003 und 2012 um 17 % auf rd. 6.900 Übergaben im Jahr 2012. Unter anderem auf Grund des demografischen Wandels ist auch zukünftig mit einer Zunahme an Unternehmensnachfolgen zu rechnen. Insgesamt stehen im Zeitraum von 2014 bis 2023 rd. 45.700 kleine und mittlere Arbeitgeberbetriebe vor der Herausforderung, eine Unternehmensübergabe zu meistern, wovon rd. 451.000 Personen bzw. 30 % aller Beschäftigten in KMU (exkl. EPU) betroffen sind.

Der Pensionsantritt ist nach wie vor der häufigste Grund für die Übergabe eines Betriebes. Etwa zwei Drittel der Übergaben erfolgen aufgrund des Alters des Übergebers. Bei rund einem Drittel der Übergabefälle geben andere Gründe (z.B. anderweitige berufliche Tätigkeit des Übergebers / der Übergeberin) den Ausschlag. Unternehmensübergaben finden in etwa gleich häufig innerhalb der Familie (an Kinder, PartnerIn) wie außerhalb der Familie (an MitarbeiterInnen, externe Personen) statt. Aus den Befragungsergebnissen ging hervor, dass zwischen 2008 – 2012 erstmals gleich viele Frauen wie Männer eine Unternehmensnachfolge antraten.

In den letzten Jahren kam es bei den UnternehmerInnen zu einer stärkeren Sensibilisierung des Themas der Unternehmensnachfolge. Experten stellen eine Professionalisierung dahingehend fest, dass insbesondere Angebote „greifen“ und als eine der zentralen Informations- und Beratungsquellen genutzt werden.

Für die NachfolgerInnen sind externe Beratungsleistungen etwas wichtiger als für die ÜbergeberInnen. Die mit Abstand wichtigste Funktion im Rahmen der Beratung kommt den SteuerberaterInnen zu. Kammern und Verbände sind für die NachfolgerInnen von höherer Bedeutung als für die ÜbergeberInnen. Zusätzlicher Unterstützungsbedarf besteht bei 47 % der ÜbergeberInnen und 38 % der NachfolgerInnen, insbesondere was steuerrechtliche Fragen betrifft.

Die Professionalisierung zeigt sich auch am Planungsprozess. Übernahmen und Übergaben werden von Seiten der UnternehmerInnen häufiger geplant als früher. Insgesamt verfügen 64 % der ÜbergeberInnen über einen Plan (26 % davon legten diesen auch schriftlich fest). Dem stehen 36 % bei den NachfolgerInnen gegenüber (17 % davon mit schriftlichem Plan). In Hinblick auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass in größeren Unternehmen die Nachfolge häufiger konkret geplant wird als in kleineren Unternehmen.

Rund ein Drittel der NachfolgerInnen nimmt Förderungen in Anspruch, wobei begünstigte Darlehen und Investitionszuschüsse am häufigsten beantragt werden.

Eine zentrale Rolle im Nachfolgeschehen kommt der emotionalen Ebene zu. Die Beziehung zwischen den Akteuren und die Erfolgsrelevanz dieser Ebene wurden in der Vergangenheit häufig unterschätzt. In der vorliegenden Studie zeigt sich, dass emotionale Aspekte einen bedeutenden Einfluss auf die Zufriedenheit aller beteiligten Personengruppen (NachfolgerInnen, ÜbergeberInnen und MitarbeiterInnen) mit dem gesamten Übergebeprozess ausüben.

Die befragten ÜbergeberInnen und NachfolgerInnen zeigen sich überwiegend zufrieden mit dem Nachfolgeprozess. Aus den Fallbeispielen wurde deutlich, dass die Phase nach einer erfolgten Übergabe hinsichtlich der Beziehung von ÜbergeberIn und NachfolgerIn kritisch werden kann. Spannungen ergeben sich hier insbesondere dadurch, dass 37 % der ÜbergeberInnen nach der Übergabe formell (z.B. in einem Angestelltenverhältnis) oder informell (in einer beratenden Funktion) in das Unternehmen eingebunden bleiben. Schwierig kann sich vor diesem Hintergrund das Umsetzen neuer Ideen des Nachfolgers / der Nachfolgerin, der Rollenwechsel, bzw. das Loslassen und sich „nicht mehr Einmischen“ des Übergebers / der Übergeberin gestalten. Die Unternehmensnachfolge ist demnach eher als Prozess denn als konkreter Zeitpunkt zu verstehen, der die Vorbereitungs- bzw. Planungsphase, aber auch die Post-Übergabephase umfasst.

Die vorliegenden Daten zeigen, dass 37 % der ÜbergeberInnen in den letzten drei Jahren vor der Übergabe keine Innovationen umgesetzt haben. Das Aussetzen bzw. Einschränken von Investitionen in den Jahren vor der Übergabe ist einerseits nachvollziehbar, da der/die ÜbergeberIn nicht sicher sein kann, ob der/die NachfolgerIn bei langfristigen Investitionen die gleichen Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Erträge hat und dies im Kaufpreis entsprechend honoriert. Werden Investitionen jedoch über einen zu langen Zeitraum ausgesetzt (wenn sich z.B. der Übergabezeitpunkt verschiebt) kann dieser sogenannten Investitionsstau zu vielfältigen Problemen bei der Nachfolge führen (u.a. Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und folglich verringerter Kaufpreis, Schwierigkeit bei der Suche nach einem/einer NachfolgerIn, etc.). Experten empfehlen vor diesem Hintergrund dann aufzuhören, „wenn es am schönsten ist“. Es gilt „in den guten Jahren“ zu verkaufen bzw. zu übergeben.

8. Literaturverzeichnis

Baumgartner, B. (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung: Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH

Bracci, E. / Vagnoni, E. (2011): Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. In: The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. IX, Nr. 1, S. 7 - 36

Brückner, C. (2011): Der Nachfolger kommt! Eine Analyse des Generationenwechsels in Familienunternehmen. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag

Centre for Strategy & Evaluation Services (2013): Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers. Kent: Centre for Strategy & Evaluation Services im Auftrag der Europäischen Kommission. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/smooth-transfer/index_en.htm

Europäische Kommission (1994): Empfehlung der Europäischen Kommission vom 7. Dezember 1994 zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen, 94/1069/EG

Europäische Kommission (2006): Mitteilung der Kommission vom 14.03.2006 an den Rat, das europäische Parlament, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Umsetzung des Lissabon-Programms der Gemeinschaft für Wachstum und Beschäftigung, Unternehmensübertragung - Kontinuität durch Neuanfang, KOM (2006) 117 endgültig

Franke, N. / Dömötör, R. (2012): Traditionell innovativ? Das Innovationsmanagement von Familienunternehmen in der Generationenfolge. In: Lueger, M. / Frank, H. (Hrsg), Wie erfolgreiche Familienunternehmen handeln. Good Practice Fallanalysen. Wien: Facultas wuv

Froschauer, U. / Lueger, M. (2012): Tradition eines Familienunternehmens: Nachfolge als generationenübergreifender Prozess. In: Lueger, M. / Frank, H. (Hrsg), Wie erfolgreiche Familienunternehmen handeln. Good Practice Fallanalysen. Wien: Facultas wuv

Gasser, C. (1982): Psychologische Aspekte der Nachfolgeregelung. In: Forstmoser, P., Der Generationswechsel in Familienunternehmen. Zürich

Halter, F. et al. (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Center for Family Business der Universität St. Gallen im Auftrag der Credit Suisse AG

Halter, F. et al. (2013): Resultate statt Derivate: Die Übernahme als unternehmerische Herausforderung. Bern: Center for Family Business der Universität St. Gallen/ Stiftung KMU Next

Harder, S. / Theuermann, C. (2012): Nachfolger gesucht! Herausforderungen der Unternehmensnachfolge in der Steiermark: In: Steirische Regionalpolitische Studien Nr. 06/2012

Haunschild, L. et al. (2010): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung. In: KfW-Research Standpunkt, Nr. 5, 07/2010

Mandl, I. et al. (2008): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs. Wien: KMU Forschung Austria im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit sowie der Wirtschaftskammer Österreich – Gründer-Service.

Paschen, M. (1998): Vorbereitung der Nachfolge - Ohne Coaching geht es nicht. In: Sobanski, H. / Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler Verlag

Schumann, A. et al. (2011): „Fachkraft Chef“ gesucht“ DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011: Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK

Spelsberg, H. (2011): Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen: Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen. Dissertation, TU Dresden. Wiesbaden: Gabler Verlag

Spelsberg, H. / Weber, H. (2012): Familieninterne und familienexterne Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen im empirischen Vergleich. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis : BFuP.- Herne : Verl. Neue Wirtschaftsbrieft, ISSN 0340-5370, ZDB-ID 20667. - Vol. 64.2012, 1, p. 73-92

Thom, N. / Zaugg, R. (2005): Generationenwechsel als Herausforderung für die Entwicklung von Familienunternehmen. In: Schauer, R. / Kailer, N. / Feldbauer-Durstmüller, B. (Hrsg.), Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge. Linz: Trauner Verlag.

Watrin, C. (1998): Planung des Nachfolgeprozesses in Familienunternehmen. In: Sobanski, H. / Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler Verlag

Weber, H. (2009): Familienexterne Unternehmensnachfolge: Eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen. Dissertation, TU Dresden. Wiesbaden: Gabler Verlag.

9. Anhang

9.1. Methodik

9.1.1. Literaturanalyse

Die nationale und internationale Literaturanalyse sowie eine Dokumentenanalyse zu Beginn der Studie dienten in erster Linie der vertieften Gewinnung von qualitativen Informationen über Unternehmensübergaben und -nachfolgen. Des Weiteren konnten so entsprechende Forschungsfragen und -hypothesen abgeleitet werden. Dies war auch in Hinblick auf die Entwicklung eines entsprechenden Fragebogens für die empirische Erhebung und für die Verfeinerung des Interviewleitfadens für die qualitativen Interviews von besonderer Bedeutung. Die literaturbasierte Vorgehensweise stellte auch sicher, dass die durchgeführten Analysen dem aktuellen Stand der Forschung auf dem zugrunde liegenden Gebiet entsprachen und wichtige aktuelle Entwicklungen und Tendenzen berücksichtigt wurden.

9.1.2. Methodik zur Schätzung des Potentials an Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich

In der vorliegenden Studie wird für das Potential an Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich eine langfristige Prognose für die kommenden zehn Jahre (2014 - 2023) und eine mittelfristige für die kommenden fünf Jahre (2014 - 2018) dargestellt. Ausgangsbasis für die Schätzung ist das bereits in den vorangegangenen Studien aus den Jahr 1999 (vgl. *Gratz et al.*, 1999), 2002 (vgl. *Gavac et al.*, 2002) und 2008 (vgl. *Mandl et al.*, 2008) verwendete Modell der KMU Forschung Austria. Für die vorliegende Studie wurde das Modell weiter verfeinert (u. a. zusätzliche Berechnungsschritte) und um die aktuellsten Sekundärdaten ergänzt.

Tabelle 10 Darstellung der Berechnungsmethodik des Potentials an Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich

	Ausgangsbasis: Unternehmensbestand
-	Ein-Personen-Unternehmen (0 unselbstständig Beschäftigte)
-	Großunternehmen (>250 unselbstständig Beschäftigte)
=	Unternehmensbestand KMU (exkl. EPU)
-	KMU (exkl. EPU) mit einem Jahresumsatz < € 50.000,-
=	Unternehmensbestand KMU unter Berücksichtigung einer Umsatzgrenze
*	Anteil Selbstständige im pensionsfähigen Alter (am Unternehmensbestand)
-	Anteil der Selbstständigen, die länger erwerbstätig sind (am Unternehmensbestand)
=	altersbedingte Übergaben
+	vorzeitige Übergaben (Anteil in Bezug auf altersbedingte Übergaben)
=	Gesamtes Potential an Unternehmensübergaben
-	Anteil KMU, die voraussichtlich schließen werden
=	Zwischensumme
-	Anteil KMU aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabefähig
=	Potential an Unternehmensübergaben unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

Ausgangsbasis für die Schätzung ist die Anzahl der **Unternehmen** der Gewerblichen Wirtschaft exklusive der Sparte Bank und Versicherung per 31. 12. 2012 lt. aktuell verfügbarer Beschäftigungsstatistik der Wirtschaftskammer Österreich.

Ein-Personen-Unternehmen (EPU) sind – im Gegensatz zur Studie aus dem Jahr 2008 – nicht Gegenstand des vorliegenden Berichts und wurden wie auch **Großunternehmen** mit 250 und mehr unselbstständig Beschäftigten gesamten Unternehmensbestand subtrahiert.

Von den verbleibenden Arbeitgeberbetrieben wurden jene abgezogen, die **weniger als € 50.000,- Umsatz** im Jahr lukrieren, da angenommen wird, dass diese Unternehmen zu klein für eine Nachfolge sind.

Endgültiger Ausgangspunkt ist somit **die Anzahl der kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) unter Berücksichtigung einer Umsatzgrenze**.

In einem nächsten Schritt wird zur Berechnung des Potentials **altersbedingter Übergaben** der Anteil der Unternehmen (Einzelunternehmen) berechnet, deren Unternehmer zwischen 2014 und 2023 (= langfristige Schätzung) bzw. 2014 und 2018 (= mittelfristige Schätzung) das 65. Lebensjahr bzw. deren Unternehmerinnen im selben Zeitraum das 60. Lebensjahr - d. h. das offizielle Pensionsantrittsalter - erreichen und überschreiten wird.

Die für diese Berechnung notwendigen Annahmen sind, dass sich die Geschlechts- und Altersstruktur, die nur für Einzelunternehmen bekannt ist, auch in Personen- und Kapitalgesellschaften nicht unterscheidet. Daten zur Altersstruktur sind der Mitgliederstatistik per 31. 12. 2012 entnommen.

Da anzunehmen ist, dass ein Teil der Unternehmerinnen und Unternehmer **über das gesetzliche Pensionsalter hinaus aktiv** bleiben wird, wird ein dementsprechender Prozentsatz ebenfalls an Hand von Daten aus der Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer Österreich berücksichtigt. Obwohl vermutet wird, dass der Anteil derer, die über das pensionsfähige Alter hinaus unternehmerisch aktiv sind, im Zeitablauf steigt (längere Lebenserwartung, besserer Gesundheitszustand etc.), muss im vorliegenden Modell auf Grund fehlender konkreter Daten ein konstanter Wert für den betrachteten Fünf- bzw. Zehnjahreszeitraum herangezogen werden.

Nicht alle Übergaben erfolgen **altersbedingt**. Z. B. auf Grund eines Unfalls, von Gesundheitsproblemen oder dem Tod des/der ÜbergeberIn bzw. durch die Übernahme einer anderen selbstständigen oder unselbstständigen Tätigkeit durch den/die ÜbergeberIn kommt es vielfach zu **vorzeitigen Übergaben**. Diese werden im vorliegenden Modell an Hand einer Verhältniszahl (vorzeitige zu altersbedingten Übergaben), die der Erhebung der KMU Forschung Austria aus dem Jahr 2013 entnommen wurde, geschätzt. Auf Grund fehlender konkreter Werte muss auch für die vorzeitigen Übergaben im vorliegen Modell ein konstanter Wert für den betrachteten Fünf- bzw. Zehnjahreszeitraum herangezogen werden.

Die Summe der altersbedingten und vorzeitigen Übergaben ergibt das **gesamte Potential an Unternehmensübergaben**.

In weiterer Folge wird das gesamte Potential an Unternehmensübergaben um jene Unternehmen korrigiert, die voraussichtlich **schließen** werden. Diese Daten wurden einer Sonderauswertung der Wirtschaftskammer Österreich entnommen. Auch hier wird wiederum auf Grund fehlender Informationen für den zehnjährigen und für den fünfjährigen Zeithorizont der Schätzung ein konstanter Wert angenommen.

Danach werden auch jene KMU (exkl. EPU) abgezogen, die **betriebswirtschaftlich** in einem nicht übergabetauglichen Zustand sind.

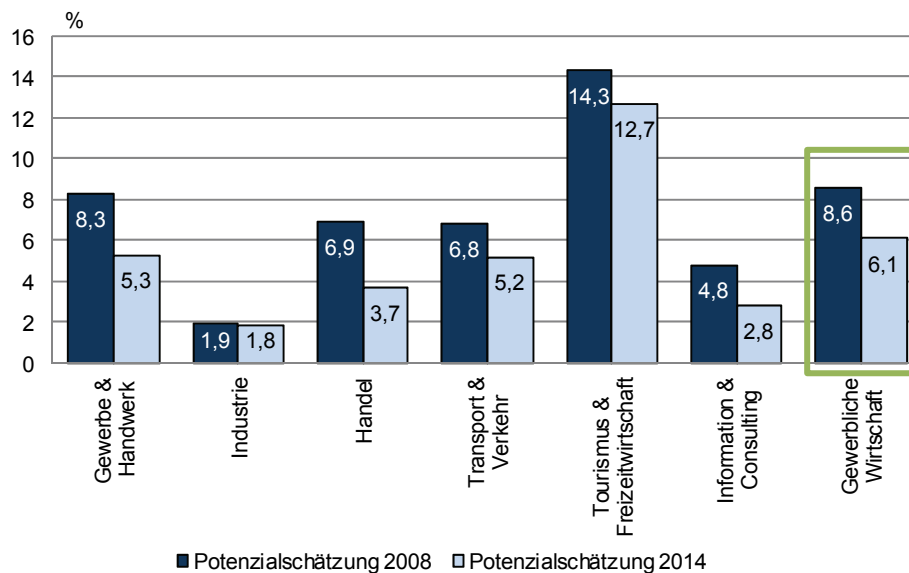
Als aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglich werden jene Unternehmen angesehen, deren

- buchmäßiges Eigenkapital im Durchschnitt von 3 Jahren kleiner als -20 % (des Gesamtkapitals) ist (d. h. es besteht eine buchmäßige Überschuldung von mindestens 20 %, oder anders formuliert: das Fremdkapital übersteigt das vorhandene Vermögen um mindestens 20 %) und
- deren Umsatzrentabilität im Durchschnitt von 3 Jahren unter -5 % (der Betriebsleistung) liegt (d. h. diese Unternehmen schreiben Verluste in der Höhe von 5 % oder mehr des Umsatzes).

Die mehrjährige Betrachtung wird gewählt, da es auch in relativ solide geführten Unternehmen ein sehr ertragsschwaches Jahr geben kann bzw. sich etwaige Restrukturierungsbemühungen vielfach erst mittelfristig auswirken.

Der Anteil der aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglichen KMU (exkl. EPU) liegt im Durchschnitt der Gewerblichen Wirtschaft bei 6,1 %. Gegenüber der letzten Potentialschätzung aus dem Jahr 2008 (8,6 %) ist dieser Anteil deutlich zurückgegangen. Am höchsten ist der Anteil weiterhin im Tourismus und der Freizeitwirtschaft mit rd. 13 %.

Grafik 79 Anteil der aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglichen kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU)¹ in Prozent, Potentialschätzung 2008² und 2014³



¹ ohne Sparte Bank und Versicherung

² Durchschnitt Bilanzjahre 2003/04 – 2005/06

³ Durchschnitt Bilanzjahre 2009/10 – 2011/12

Quelle: KMU Forschung Austria, Bilanzdatenbank

Das Ergebnis ist das **Potential an Unternehmensübergaben unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren**, wobei auch dies noch nicht unbedingt bedeutet, dass in all diesen Fällen tatsächlich ein/e NachfolgerIn gefunden werden kann oder die Übergabe aus anderen Gründen scheitert.

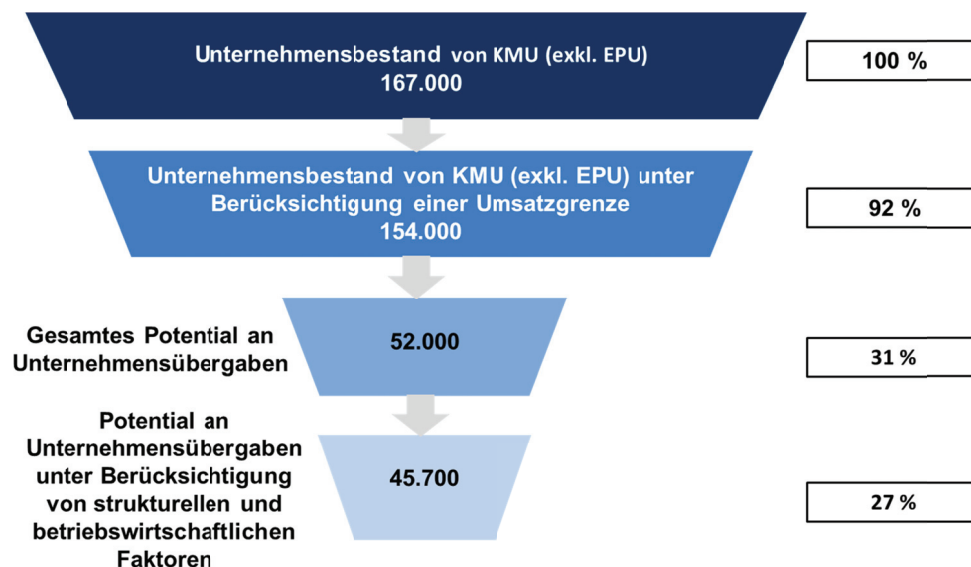
In der folgenden Grafik wird der wichtigste Teil der **Berechnungsmethode unterlegt mit den Daten der aktuellen Berechnung** der potentiellen Übergabefälle für den Zeitraum 2014 bis 2023 dargestellt.

Ausgangspunkt für die Schätzung des Nachfolgepotentials für die nächsten zehn Jahre sind etwa 167.000 kleine und mittlere Unternehmen (exkl. EPU) in der gewerblichen Wirtschaft per Ende 2012 (Da die Potentialschätzung auf Basis Sparte und Bundesland erstellt wird, kann es bei der Anzahl der Unternehmen zu Mehrfachzählungen kommen.). Davon wurden jene Unternehmen abgezogen, die weniger als € 50.000,- Umsatz im Jahr lukrieren d. s. 8 % der Arbeitgeberbetriebe). Somit verbleibt ein Bestand an Arbeitgeberunternehmen von rd. 154.000 bzw. 92 % aller Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten.

Das gesamte Potential an Unternehmensübergaben von etwa 52.000 kleinen und mittleren Arbeitgeberbetrieben setzt sich aus den altersbedingten Übergaben (vermindert um jene, die voraussichtlich noch darüber hinaus aktiv tätig sein werden) sowie aus den vorzeitigen Übergaben zusammen. Dies bedeutet, dass 31 % aller Unternehmen (ohne EPU) in den nächsten zehn Jahren prinzipiell zur Nachfolge anstehen.

Bereinigt um jene Unternehmen, die aus strukturellen und betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabetauglich sind, ergibt sich ein endgültiges Übergabepotential von rd. 45.700 KMU (exkl. EPU) in der gewerblichen Wirtschaft für den Zeitraum 2014 bis 2023. Dies entspricht 27 % aller kleinen und mittleren Arbeitgeberbetriebe.

Grafik 80 Unternehmensbestand 2012 und potentielle Übergabefälle von kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) für den Zeitraum 2014 - 2023, gewerbliche Wirtschaft¹, absolute und anteilmäßige Verteilung



¹ ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: KMU Forschung Austria, Wirtschaftskammer Österreich

9.1.3. Primärerhebung

Im Dezember 2013 wurde unter den Unternehmen in Österreich eine repräsentative Online-Primärerhebung zum Thema „Unternehmensübergaben und -nachfolgen. Status quo 2013“ durchgeführt.

Für die Primärerhebung des österreichischen Nachfolgegeschehens wurde eine österreichweite Befragung unter den potentiellen ÜbergeberInnen, den ÜbergeberInnen als auch unter den NachfolgerInnen durchgeführt, d. h. es wurden unterschiedliche Befragungen mit situationsspezifischen Fragen an drei Segmente von UnternehmerInnen durchgeführt. Einerseits wurden UnternehmerInnen befragt, die kürzlich ein Unternehmen übergeben haben (innerhalb der letzten 5 Jahre) und jene die es mittelfristig planen (potentielle ÜbergeberInnen über 50 Jahre). Ebenso wurden NachfolgerInnen der letzten 5 Jahre befragt, um die Situation und Herausforderungen der Unternehmensnachfolge aus deren Sicht zu beleuchten.

Für die Befragung der potentiellen ÜbergeberInnen wurden Österreichische UnternehmerInnen, die zum Zeitpunkt der Befragung (Dezember 2013) über 50 Jahre alt waren, befragt.

Die für die Studie repräsentativen Stichproben wurden aus der gesamten Unternehmenspopulation in Österreich gezogen. Die Daten jeder Befragungsgruppe wurden auf Basis der Anzahl der Unternehmen nach Sektoren und Standort (Wien, restliche Bundesländer) gewichtet.

Nachfolgende Tabelle zeigt je Befragungsgruppe die erfolgreich versendeten Online-Fragebögen, vollständig ausgefüllten Fragebögen, die Rücklaufquote sowie die final verwertbaren Fragebögen:

Tabelle 11 **Versendung, Stichprobe, Rücklaufquote**

	<i>Versendete Fragebögen</i>	<i>Ausgefüllte Fragebögen</i>	<i>Rücklaufquote</i>	<i>davon konkrete ÜbergeberInnen, NachfolgerInnen, pot. ÜbergeberInnen</i>
ÜbergeberInnen	8.100	381	5 %	85
NachfolgerInnen	3.500	208	6 %	104
Potentielle ÜbergeberInnen	33.800	1077	3 %	502

Quelle: KMU Forschung Austria

9.1.4. Experteninterviews

Um Einschätzungen über die Besonderheiten des Übergabe- bzw. Nachfolgegeschehens und dessen Herausforderungen zu erhalten, wurden Experteninterviews geführt. Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, Expertise aus wissenschaftlicher, theoretischer und praktischer Sicht zu erhalten. Die Erkenntnisse der Literaturanalyse und u. a. der Primärerhebung wurden mit den ExpertInnen reflektiert und diskutiert. Die Interviews werden aufgezeichnet und transkribiert sowie inhaltlich ausgewertet.

Folgende ExpertInnen wurden mittels offenem, halb-strukturierten Gesprächsleitfaden befragt (in alphabetischer Reihenfolge):

- Mag. **Heinz Harb**, Vorsitz der Geschäftsführung, LBG Österreich
- Mag. **Albert Walter Huber**, Unternehmensberater, Camelot Consulting
- Univ.-Prof. Dr. **Norbert Kailer**, Institutsvorstand, Institut für Unternehmensgründung & Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz
- Mag. Dr. **Rudolf Krickl**, Partner Steuerberatung, PwC Österreich
- Notarsubstitut, Burgenland

9.1.5. Fallbeispiele

Um eine vertiefende Analyse der Faktoren einer gelungenen Nachfolge zu gewinnen, wurden drei illustrative Fallbeispiele von Nachfolgeunternehmen angeführt. Neben einer allgemeinen Charakterisierung des Unternehmens und des Nachfolgeprozesses wurde insbesondere die fallspezifischen Herausforderungen sowie der Erfolgsfaktoren der Nachfolgen dargestellt.

Die Analyse erfolgte in Form von persönlichen Gesprächen mit den Beteiligten am Nachfolgeprozess, mit Hilfe von halbstandardisierten qualitativen Interviewleitfäden. Die offenen Fragestellungen ermöglichten es, einerseits auf die spezielle Situation des einzelnen Unternehmens einzugehen und andererseits vergleichbare Erkenntnisse aus allen Gesprächen zu erzielen.

Die Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert und inhaltlich ausgewertet. Die ausgearbeiteten Fallbeispiele wurden zur Validierung an die Befragten übermittelt.

9.2. Potentielle Unternehmensübergaben von kleinen und mittleren Unternehmen im Zeitraum 2014 – 2023 nach Bundesländern

Tabelle 12 Anzahl der potentiellen Übergabefälle¹ in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Bundesländern sowie deren Anteil an allen KMU (exkl. EPU) in %, gewerbliche Wirtschaft², 2014 - 2023

	Übergabefälle	Anteil in % an allen KMU (exkl. EPU)
Burgenland	1.600	27
Kärnten	3.300	30
Niederösterreich	7.800	27
Oberösterreich	6.900	27
Salzburg	4.000	28
Steiermark	5.700	26
Tirol	5.100	28
Vorarlberg	2.400	30
Wien	8.900	27
Österreich	45.700	27

Anmerkung: gerundete Werte

¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

² ohne Sparte Bank und Versicherung

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 13 Anzahl der von potentiellen Übergaben¹ betroffenen Beschäftigten (inkl. UnternehmerIn) sowie deren Umsätze (netto) in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. EPU) nach Bundesländern, gewerbliche Wirtschaft², 2014 - 2023

	Beschäftigte (Mindestanzahl) ³	Beschäftigte (Durchschnitt) ⁴	Umsatz (netto) ¹ in € Mrd ⁵
Burgenland	8.000	15.000	20
Kärnten	17.000	32.000	40
Niederösterreich	39.000	77.000	100
Oberösterreich	35.000	68.000	90
Salzburg	20.000	39.000	50
Steiermark	29.000	57.000	70
Tirol	26.000	51.000	65
Vorarlberg	12.000	24.000	30
Wien	45.000	88.000	115
Österreich	231.000	451.000	580

Anmerkung: gerundete Werte

¹ unter Berücksichtigung von strukturellen und betriebswirtschaftlichen Faktoren

² ohne Sparte Bank und Versicherung

³ Berechnung mit einer Mindestanzahl an Arbeitsplätzen von selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse

⁴ Berechnung mit einem Durchschnittswert an selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten je Unternehmensgrößenklasse

⁵ Abschätzung auf Basis des Umsatzes aus dem Jahr 2011 unter Annahme einer konstanten Umsatzentwicklung

Quelle: KMU Forschung Austria

