

Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich

Endbericht



Vorwort

Wer den Sprung ins Unternehmertum wagen will, kann dies nicht nur über eine Neugründung tun. Auch die Übernahme eines bereits etablierten Unternehmens kann zu einer erfolgreichen Laufbahn als Unternehmerin und Unternehmer führen. Eine Nachfolge hat gegenüber einer Neugründung viele Vorteile: es kann auf einen bestehenden Kundenstock zurückgegriffen, Umsätze können unmittelbar nach der Übernahme lukriert werden. Auch kennt die Belegschaft das Unternehmen und bringt Erfahrung mit. Dem stehen mögliche Schattenseiten gegenüber: ein eventuell realer Unternehmenswert, der unter dem bezahlten liegt, veraltete Strukturen, ein Investitionsstau oder auch mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die neue Geschäftsführung.

Gesamtgesellschaftlich führen Unternehmensnachfolgen zur Vermeidung von Schließungs- und Gründungskosten, zur Erhaltung bewährter Unternehmen und Arbeitsplätze. Dabei führen Übernahmen nicht nur dazu, bereits bestehende Unternehmen mit ihrem Know-how und ihren Arbeitsplätzen zu erhalten, sondern können durch das Einbringen neuer Ideen und die Realisierung von Innovationen das Unternehmen neu positionieren und zukunftsfit machen.

Wenn die Förderung des Unternehmertums wirtschaftspolitisches Anliegen ist, sollte das Potenzial von Unternehmensübernahmen daher nicht unterschätzt werden: neben den Neugründungen sollten auch die Unternehmensnachfolgen noch mehr in den Fokus rücken. So gibt es bereits eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen. Es gilt aber mehr denn je diese Unterstützungsleistungen laufend zu verbessern und auszubauen und an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Dazu bedarf es fundierter empirischer Erkenntnisse.

Die aktuell vorliegende Studie „Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich“ bietet einen umfassenden Einblick in die konkrete Gestaltung des Übergabeprozesses, zeigt auf, welche Herausforderungen damit verbunden sind und welche Faktoren dazu beitragen, die Unternehmensnachfolge erfolgreich zu gestalten. Darüber hinaus werden Innovationstätigkeiten und Digitalisierungsmaßnahmen im Zuge der Nachfolge betrachtet. Und schließlich folgt ein Blick in die Zukunft, um auch das zukünftige Übergabe- und Nachfolgeschehen zu beleuchten.

Diese Studie liefert damit wertvolle, neue Erkenntnisse und aktuelle Befunde zur Unternehmensnachfolge, die dazu beitragen werden, diesem wirtschaftspolitisch spannenden Thema in Zukunft noch mehr Beachtung zu schenken und Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Nachfolgen erleichtert werden.



Bundesministerin
Dr. Margarete Schramböck



Präsident der WKO
Dr. Harald Mahrer

Dr. Margarete Schramböck
Bundesministerin für Digitalisierung
und Wirtschaftsstandort

Dr. Harald Mahrer
Präsident der
Wirtschaftskammer Österreich



KMU Forschung Austria
Austrian Institute for SME Research

Unternehmensüber- gaben und -nachfolgen in Österreich

Endbericht

Wien, August 2021

www.kmuforschung.ac.at

Diese Studie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) sowie der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) durchgeführt.



Verfasser_innen der Studie

Andrea Dorr
Daniela Hosner
Eva Heckl (Projektleitung)
Karin Gavac

Unter Mitarbeit von

Peter Voithofer (Economica)

Internes Review

Eva Heckl

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 der Auftraggeber der Studie gestattet.

Für Rückfragen zur Studie

Eva Heckl
Tel.: +43 1 505 97 61-36
e.heckl@kmuforschung.ac.at
www.kmuforschung.ac.at

Mitglied bei:



European Network for
Social and Economic Research



AUSTRIAN COOPERATIVE RESEARCH
KOOPERATION MIT KOMPETENZ

Inhaltsverzeichnis

1 Zusammenfassung	3
2 Einleitung	11
2.1 Begriffsbestimmung und Hintergrund der Studie	11
2.2 Methodik	13
3 Das Nachfolgeschehen in Österreich	16
3.1 Allgemeine Betrachtung und strukturelle Entwicklung	16
3.2 Charakteristika des Nachfolgeschehens	17
3.2.1 Art der Unternehmensübernahme	17
3.2.2 Finanzielle Abwicklung	22
3.2.3 Motive für die Unternehmensnachfolge	25
3.3 Der Übergabeprozess	28
3.3.1 Zeitliche Dimension	28
3.3.2 Übergabeinstrumente und -pläne	35
3.4 Wirtschaftliche Situation vor und nach der Übergabe	39
4 Das zukünftige Übergabe- und Nachfolgeschehen	42
4.1 Potenzielle Unternehmensübergaben	42
4.1.1 Übergabepotenzial im Zeitraum 2020 bis 2029	43
4.1.2 Übergabepotenzial im Zeitraum 2020 bis 2024	49
4.2 Planung einer Übergabe	54
4.3 Gestaltung der geplanten Unternehmensübergabe	56
4.3.1 Art der geplanten Unternehmensübergabe	56
4.3.2 Zeitliche Dimension der Übergabeplanung	59
4.3.3 Geplanter Nachfolgeprozess	61
4.3.4 Geplante Gestaltung der Übergabe	64
4.3.5 Charakteristika der zu übergebenden Unternehmen	67
4.3.6 Wirtschaftliche Situation und Entwicklung	68
5 Exkurs: Nachfolge in Familienunternehmen	69
6 Innovationen und Digitalisierungsmaßnahmen im Zuge der Nachfolge	75
6.1 Innovationen	75
6.2 Digitalisierungsmaßnahmen	81
6.2.1 Umsetzung von konkreten Digitalisierungsmaßnahmen	83
6.2.2 Hindernisse für die Umsetzung von digitalen Maßnahmen	89
6.3 Einbindung des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin in Innovations- und Digitalisierungsprozesse	92

7 Herausforderungen, Unterstützungsmaßnahmen und Erfolgsfaktoren	95
7.1 Herausforderungen im Zuge des Übergabe- prozesses.....	95
7.2 Unterstützungs- und Fördermaßnahmen.....	99
7.3 Zufriedenheit und Erfolgsfaktoren	106
7.3.1 Zufriedenheit mit der Übergabe	107
7.3.2 Erfolgsfaktoren und Optimierungspotenzial	109
8 Schlussfolgerungen	113
9 Anhang	117
9.1 Primärerhebung: Stichprobe.....	117
9.2 Potenzialschätzung: Methodik.....	120
9.3 Verzeichnisse	123

1 | Zusammenfassung

Unternehmensnachfolgen bzw. -übergaben spielen im österreichischen sowie im europäischen wirtschaftspolitischen Kontext eine zentrale Rolle. Aufgrund dieser Bedeutung hat die KMU Forschung Austria das österreichische Nachfolgegeschehen bereits in den Jahren 2008 und 2014 analysiert. Die gegenständliche Studie baut darauf auf und konzentriert sich zudem auf die konkrete Gestaltung des Übergabeprozesses sowie auf die Themen Innovation und Digitalisierung im Zuge von Unternehmensübertragungen. Die Studie beruht auf einer quantitativen Befragung von Übergeber/innen, Nachfolger/innen und potenziellen Übergeber/innen sowie qualitativen Interviews mit Expertinnen und Experten und betroffenen Unternehmer/innen.

Das Nachfolgegeschehen

- ▶ Hinsichtlich der **Art der Übernahme** zeigt sich, dass familieninterne Nachfolgen (55 %) etwas häufiger stattfinden als externe Übergaben (45 %). Anhand der Entwicklung in den vergangenen Jahrzehnten wird davon ausgegangen, dass sich der Trend zu externen Unternehmensübergaben langfristig weiter fortsetzen wird.
- ▶ Bezüglich der **finanziellen Abwicklung** von Unternehmensübergaben ist zu beobachten, dass 45 % der Übergaben unentgeltlich und 55 % entgeltlich erfolgen. Die unentgeltlichen Übertragungen finden in knapp zwei Drittel der Fälle (64 %) durch Schenkungen statt, 14 % betreffen eine Vererbung. Entgeltliche Übertragungen werden meist durch die Leistung einer Einmalzahlung (68 %) oder durch Raten- oder Rentenzahlungen (25 %) abgewickelt. Bei familieninternen Übergaben herrschen unentgeltliche Übertragungen (77 %) vor.
- ▶ **Externe Übergaben** finden in rd. der Hälfte der Fälle in Form eines Verkaufs an externe Dritte statt. Bei jeweils knapp einem Viertel erfolgt eine Übernahme durch Mitarbeiter/innen bzw. ein Management Buy-Out oder ein Verkauf an Bekannte bzw. Freunde. Bei externen Übergaben kommen vorwiegend entgeltliche Regelungen zum Tragen.
- ▶ Als Hauptgrund für eine Unternehmensübergabe steht das **Erreichen des pensionsfähigen Alters** im Vordergrund (68 %). Vorzeitige Übergaben betreffen rd. ein Drittel der Übergaben (32 %) und werden aus unterschiedlichen Gründen, wie gesundheitliche Aspekte oder Wechsel in andere selbstständige bzw. unselbstständige Tätigkeiten, durchgeführt.
- ▶ Die bedeutendsten **Motive** für die Übernahme eines Unternehmens sind die Sicherung von Arbeitsplätzen bzw. der Fortbestand des Unternehmens, der Wunsch nach Selbstverwirklichung sowie die Erreichung einer flexibleren Zeiteinteilung. Bei familieninternen Nachfolgen sind darüber hinaus der eigene Wunsch, die Familientradition fortzusetzen, die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Fortführung des Unternehmens auf Wunsch der Familie als Motive für eine Übernahme relevant. Bei externen Übergaben stellt darüber hinaus noch die Unzufriedenheit am ehemaligen Arbeitsplatz einen wesentlichen Anreiz dar, ein Unternehmen zu übernehmen.
- ▶ Bei der **Fortführung der übertragenen Unternehmen** steht Stabilität im Vordergrund. Etwa drei Viertel der Nachfolger/innen behalten die Rechtsform nach der Übergabe bei. Auch der Standort, das Inventar und der Kundenstock des/der Vorgängers/in werden zumeist übernommen sowie sehr häufig die Beziehungen zu Lieferanten aufrechterhalten und Mitarbeiter/innen weiter beschäftigt.

Der Übergabeprozess

- ▶ Die gedankliche Auseinandersetzung der Übergeber/innen mit dem Thema Unternehmensübergabe und auch die **Nachfolgersuche** erstreckt sich oft über mehrere Jahre. Das tatsächliche Festlegen des/der Nachfolgers/in erfolgt bei mehr als der Hälfte der Unternehmensübergaben maximal ein Jahr vor dem Übergabezeitpunkt, insbesondere bei externen Übergaben höchstens ein halbes Jahr davor. Bei familieninternen Übernahmen steht der/die Nachfolger/in hingegen zumeist schon ein oder mehrere Jahre davor fest.
- ▶ Bei der **Durchführung der Unternehmensübertragungen** wird das Eigentum großteils gleichzeitig mit der Leitung übertragen. Das trifft vor allem auf externe Übergaben zu. Bei familieninternen Übergaben wird das Eigentum in mehr als einem Fünftel der Fälle (22 %) erst nach der Leitung des Unternehmens überschrieben.
- ▶ Der Übernahme eines Unternehmens geht häufig eine reguläre Beschäftigung in diesem voraus. Insbesondere familieninterne Nachfolger/innen waren oft aktiv in das Unternehmensgeschehen involviert, während die Mehrheit der externen Nachfolger/innen vor der Übernahme noch nicht beruflich eingebunden war. Auch die **Einbindung** in Entscheidungsprozesse vor der formalen Übergabe findet bei familieninternen Übergaben häufiger statt als bei externen Übergaben.
- ▶ Die Nachfolge konnte bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen zum vorgesehenen **Zeitpunkt** angetreten werden. Der Prozess der Übertragung hat zumeist maximal ein halbes Jahr gedauert (58 %) und bei 22 % 6 bis 12 Monate in Anspruch genommen. Dabei zeigt sich, dass externe Übergaben deutlich schneller abgewickelt werden als familieninterne Nachfolgen.
- ▶ **Nach erfolgreicher Abwicklung** der Übergabe sind die Übergeber/innen in rd. zwei Drittel der Unternehmen noch weiterhin in das Unternehmensgeschehen eingebunden, in erster Linie informell in Form von Ratschlägen und Beratungsmöglichkeiten, aber auch im Rahmen einer regulären Anstellung. Bei familieninternen Übergaben sind die Vorgänger/innen weiterhin besonders stark eingebunden.

Übergabeinstrumente

- ▶ Zur genauen Planung des Übergabeprozesses wurde bei mehr als der Hälfte der Unternehmensübergaben (55 %) ein konkreter **Übergabeplan** erstellt, wobei externe Übergaben eher detailliert geplant werden als familieninterne.
- ▶ Die Hälfte der Nachfolger/innen und Übergeber/innen hat im Zuge der Planung des Übergabeprozesses auch Berechnungen zur **Ermittlung des Unternehmenswertes** angestellt. Dafür zogen 48 % eine externe Unterstützung durch Steuer- oder Unternehmensberatungen zurate.
- ▶ Im Vorfeld der Übergabe hat sich außerdem rd. ein Viertel der Übergeber/innen **Notfallinstrumente** für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen durch Unfall, Krankheit oder Tod zurechtgelegt.

Wirtschaftliche Situation

- ▶ Die übergebenen Unternehmen können bereits auf eine **lange Tradition** zurückblicken, mehr als die Hälfte besteht schon mehr als 25 Jahre. Vor allem im Rahmen familieninterner Übergeben werden traditionsreiche Unternehmen übergeben, während bei externen Übergeben eher jüngere Unternehmen den/die Besitzer/in wechseln.
- ▶ Die zu übergebenden Unternehmen konnten in den letzten drei Jahren vor der Übergabe eine **gute wirtschaftliche Situation** vorweisen. Beinahe die Hälfte hat Umsatzsteigerungen verzeichnet und rd. vier Zehntel erreichten eine konstante Umsatzentwicklung. Die Beschäftigungssituation und das Investitionsvolumen blieb bei der Mehrheit der Übergabeunternehmen stabil.
- ▶ Die meisten Unternehmen haben sich nach Übergabe **wirtschaftlich gut entwickelt**. 61 % der Unternehmen konnten seit der Übergabe laut Auskunft der Nachfolger/innen Umsatzsteigerungen erzielen. 60 % der Nachfolger/innen steigerten das Investitionsvolumen. Die Beschäftigungssituation blieb bei etwa der Hälfte stabil, 36 % der Nachfolger/innen stellten sogar zusätzliches Personal an.

Potenzielle Unternehmensübergaben

- ▶ Um die Relevanz des Themas Nachfolge zu verdeutlichen, wurde eine Abschätzung des Potenzials für mögliche Nachfolgen in Arbeitgeberunternehmen vorgenommen. Es wurde abgeschätzt, in wie vielen Unternehmen ein Wechsel in der Person des Unternehmers/der Unternehmerin aus Altersgründen (der/die Unternehmer/in erreicht das Pensionsalter) oder sonstigen Gründen anstehen wird und dabei auch eine Übergabetauglichkeit des Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht gegeben ist.
- ▶ Im Zeitraum 2020 bis 2029 gibt es 51.500 Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten, die potenziell zur Übergabe anstehen. Dies entspricht knapp 23 % aller derzeit bestehenden Arbeitgeberunternehmen. Die meisten dieser Arbeitgeberunternehmen befinden sich in den Sektoren Handel, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie in der Beherbergung und Gastronomie. Die relative Betroffenheit (Anteil der potenziellen Übergabefälle an den gesamten Arbeitgeberbetrieben) ist im Gesundheits- und Sozialwesen am höchsten, bei den sonstigen Dienstleistungen am geringsten. Wird die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den Arbeitgeberunternehmen herangezogen, so zeigt sich, dass im o. g. Zeitraum knapp 700.000 Beschäftigte von der Nachfolgeproblematik betroffen sind. D.h., wenn alle potenziell zur Übergabe anstehenden Unternehmen eine/n Nachfolger/in finden, könnten 692.000 Arbeitsplätze bzw. 22 % aller Arbeitsplätze in Arbeitgeberunternehmen gesichert werden. Das Übergabepotenzial im Zeitraum 2020 bis 2029 ist in den westlichen Bundesländern Vorarlberg, Salzburg, Tirol und Oberösterreich relativ gesehen am höchsten. Hier stehen jeweils rd. 24 % der Arbeitgeberunternehmen zur Nachfolge an.

- ▶ Im Zeitraum 2020 bis 2024 gibt es 25.000 Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten, die potenziell zur Nachfolge anstehen (rd. 11 % aller Arbeitgeberunternehmen). Hier sind die meisten Unternehmen dem Handel, der Beherbergung und Gastronomie und den freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen zuzurechnen. Die relative Betroffenheit verhält sich ähnlich wie im längeren Prognosezeitraum. Von der Nachfolgeproblematik bis 2024 sind rd. 320.000 Beschäftigte betroffen. Differenziert nach Bundesland zeigt sich die höchste relative Betroffenheit in der Bundeshauptstadt.

Gestaltung der geplanten Unternehmensübergaben

- ▶ Unter den befragten Unternehmer/innen ab 55 Jahren haben 60 % vor, ihr Unternehmen in den nächsten Jahren zu übergeben. 23 % der Unternehmer/innen planen ihr Unternehmen nicht fortzuführen und sehen meist eine Schließung ihres Betriebs vor. 17 % sind sich in Bezug auf eine mögliche Nachfolge noch unklar, vorwiegend, weil bisher keine geeigneten Nachfolger/innen gefunden wurden.
- ▶ Etwa die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen strebt eine **externe Unternehmensübergabe** an. Als Übergabeform ist vorwiegend eine entgeltliche Abwicklung geplant.
- ▶ 36 % wollen ihr Unternehmen **familienintern** übergeben. Söhne und Töchter zählen in erster Linie zu den gewünschten Nachfolgern bzw. Nachfolgerinnen. Hierfür sind vorwiegend unentgeltliche Formen der Übernahme angedacht, insbesondere durch Schenkung, aber auch durch Vererbung des Unternehmens.
- ▶ Die Übergabe des Unternehmens soll in rd. zwei Drittel der Fälle mit Erreichung des **pensionsfähigen Alters** erfolgen. Dies trifft vor allem auf familieninterne Übergaben zu, bei externen Übergaben wird der Zeitpunkt stark vom Erfolg bei der Suche nach einem/einer Nachfolger/in mitbestimmt.
- ▶ Der Großteil der potenziellen Übergeber/innen plant das Unternehmen **an eine einzige Person** zu übergeben. Dabei soll das Eigentum in den meisten Fällen gleichzeitig mit der Leitung an die Nachfolger/innen übertragen werden.
- ▶ Hinsichtlich der **Einbindung** zeigt sich, dass vor allem bei familieninternen Übergaben die potenziellen Nachfolger/innen schon in das Unternehmensgeschehen involviert sind.
- ▶ Nach der Übergabe hat mehr als die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen vor, weiterhin im Unternehmen aktiv zu bleiben, vorwiegend durch informelle Unterstützung und Beratung. Insbesondere bei familieninternen Übergaben ist die Unterstützungsbereitschaft stark ausgeprägt.
- ▶ In Hinblick auf den bevorstehenden Übergabeprozess hat sich der Großteil der potenziellen Übergeber/innen schon eingehend gedanklich mit dem Thema auseinandergesetzt. Als weitere **Schritte zur Gestaltung des Übergabeprozesses** wurde bereits die konkrete Nachfolgeplanung begonnen, Such- und Auswahlprozesse geeigneter Nachfolger/innen initiiert und bereits ausgewählte Nachfolger/innen in die Planung einbezogen.
- ▶ **Berechnungen des Unternehmenswertes** haben 60 % der befragten potenziellen Übergeber/innen bereits durchgeführt bzw. planen dies. Diese Berechnungen erfolgen in erster Linie mit Hilfe externer Unterstützung durch Steuer- und Unternehmensberatungen.
- ▶ Über **Notfallinstrumente** für ein ungeplantes Ausscheiden des/der Unternehmers/in verfügt rd. ein Drittel der potenziellen Übergeber/innen.

- ▶ Bei den **Unternehmen**, die in naher Zukunft zur Übergabe anstehen, handelt es sich hauptsächlich um etablierte Unternehmen, die bereits seit mehr als 20 Jahre bestehen.
- ▶ Die potenziellen Übergeber/innen geben großteils wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe weiter: 58 % erzielten in den letzten drei Jahren (2016-2018) mit ihren Unternehmen eine Umsatzsteigerung, nur 20 % mussten einen Umsatzrückgang in Kauf nehmen.

Übergaben in Familienunternehmen

- ▶ In Österreich gibt es 157.000 Familienunternehmen im engeren Sinn (ohne Ein-Personen-Unternehmen). Familienunternehmen sind besonders vom Übergabegeschehen betroffen, da jedes zehnte Familienunternehmen in Österreich vor der Übergabe steht.
- ▶ Familienunternehmen führen in mehr als zwei Drittel der Fälle eine **familieninterne Nachfolge** durch. Auch bei den potenziellen Übergeber/innen sind familieninterne Nachfolgen in Familienunternehmen häufiger angedacht als insgesamt. Auch **unentgeltlichen Formen** der Unternehmensübertragung kommen in Familienunternehmen eine größere Bedeutung zu.
- ▶ Unternehmensübergaben in Familienunternehmen finden noch häufiger durch das Erreichen des pensionsfähigen Alters der Übergeber/innen statt als bei allen Unternehmen insgesamt. Als **Motive** für die Übernahme werden die Fortführung und der Erhalt des Unternehmens sowie die Fortsetzung der Familientradition als Wunsch genannt.
- ▶ Zudem ist die **aktive Einbindung** der Nachfolger/innen vor der formalen Übergabe in Familienunternehmen stärker ausgeprägt. Auch nach erfolgter Übergabe ist der **Kontakt** zwischen Übergeber/innen und Nachfolger/innen in Familienunternehmen deutlich enger als in Nicht-Familienunternehmen.

Innovationen und Digitalisierung im Zuge der Nachfolge

- ▶ Etwas mehr als die Hälfte der befragten Übergeber/innen hat 3 Jahre vor der Übergabe **Innovationen** im Unternehmen durchgeführt. Nach Übernahme eines Unternehmens haben 88 % der Nachfolger/innen Innovationen im Betrieb umgesetzt. Knapp ein Drittel bzw. ein Viertel der potenziellen Übergeber/innen beabsichtigt bis zur Übergabe Innovationen und/oder Digitalisierungsmaßnahmen im Unternehmen umzusetzen.
- ▶ Der Großteil der Übergeber/innen und Nachfolger/innen sowie der potenziellen Übergeber/innen mit Innovationsabsichten findet, dass ein entsprechendes Know-how im Betrieb am besten dazu geeignet ist, Innovationen zu fördern. **Weitere begünstigende Faktoren für die Einführung einer Innovation** sind eine gute Infrastruktur wie auch eine gute betriebswirtschaftliche Situation im Unternehmen. Zudem scheint sich die Unterstützung durch externe Beratung oder durch Netzwerke und Kooperationspartner begünstigend auf Innovationstätigkeiten auszuwirken. Übergeber/innen und Nachfolger/innen nennen überdies entsprechende Vorbereitungen als hilfreiche Faktoren für die Durchführung von Innovationen.
- ▶ Der häufigste Grund, für fehlende Innovationsabsichten vor und nach Übergabe eines Unternehmens, ist der fehlende Bedarf. Weitere häufig genannte **Hindernisse bei der Umsetzung von Innovationstätigkeiten vor und nach der Übergabe** sind die Ansicht, dass derartige Tätigkeiten in den Aufgabenbereich des/der Nachfolgers/in fallen, die Unsicherheit, ob Innovationen vor der Übergabe noch sinnvoll sind, ein Mangel an zeitlichen Ressourcen, finanzielle Gründe oder etwa eine unsichere Marktnachfrage.

- ▶ Knapp jeder/jede zweite Übergeber/in hat **vor der Übergabe noch Digitalisierungsmaßnahmen** durchgeführt. Nach der Übernahme eines Unternehmens geben rund drei Viertel der Nachfolger/innen an, Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt zu haben. Rund ein Viertel der potenzielle Übergeber/innen plant noch vor der Übergabe die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, knapp die Hälfte will vor Übergabe von derartigen Maßnahmen absehen.
- ▶ Ein entsprechendes Know-how im Betrieb ist für die meisten Übergeber/innen und Nachfolger/innen sowie potenziellen Übergeber/innen am besten dazu geeignet, die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen zu fördern. **Weitere wichtige Faktoren für Digitalisierungsmaßnahmen** stellen die Unterstützung durch eine externe Beratung oder durch Netzwerke/Kooperationspartner/innen, eine gut aufgebaute Infrastruktur im Betrieb wie auch eine gute betriebswirtschaftliche Situation dar.
- ▶ Die häufigsten **Hindernisse bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen vor und nach der Übergabe** sind ein fehlender Bedarf und die Meinung, dass derartige Tätigkeiten in den Aufgabenbereich des/der Nachfolgers/in fallen. Weitere häufig genannte Gründe, die dazu geführt haben, dass vor der Übergabe keine digitalen Maßnahmen mehr umgesetzt wurden, sind die Unsicherheit, ob dies davor noch sinnvoll ist, sowie ein Mangel an zeitlichen Ressourcen oder Know-how, finanzielle Gründe, Bedenken hinsichtlich IT-Sicherheit und Datenschutz oder eine unsichere Marktnachfrage.
- ▶ Knapp die Hälfte der befragten Nachfolger/innen schätzt den **Digitalisierungsgrad des Unternehmens zum Zeitpunkt der Übernahme** ausreichend ein, rd. 40 % der Nachfolger/innen hätten – wäre es ihnen möglich gewesen – bereits vor der Übergabe digitale Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt.
- ▶ Hinsichtlich der **Einbindung des/der Nachfolgers/in in Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen** gibt etwa die Hälfte der Übergeber/innen und Nachfolger/innen an, etwaige Neuerungen im Unternehmen gemeinsam entwickelt zu haben, während die potenziellen Übergeber/innen etwas häufiger (60 %) eine gemeinsame Entwicklung planen. Die Umsetzung von Maßnahmen mit Einverständnis bzw. der Information des/der Nachfolgers/in erfolgt bei beiden Gruppen in ähnlichem Ausmaß (knapp 30 %). Knapp ein Viertel der Übergeber/innen und Nachfolger/innen haben den/die Nachfolger/in nicht in Innovationstätigkeiten und Digitalisierungsmaßnahmen eingebunden, während der Anteil der potenziellen Übergeber/innen, die keine Einbindung planen, um 10 Prozentpunkte niedriger liegt.

Herausforderungen bei der Übergabe

- ▶ **Große Herausforderungen** für die Gruppe der Übergeber/innen und Nachfolger/innen sind die steuerliche Belastung, rechtliche und administrative Aspekte, Konflikte der Übergabeparteien, die Planung des Übergabeprozesses, sowie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die betriebswirtschaftliche Situation im Unternehmen.
- ▶ Für die Übergeber/innen und die potenziellen Übergeber/innen wird darüber hinaus die Suche nach einer **geeigneten Person für die Nachfolge** und die Erzielung eines angemessenen Kaufpreises als besonders große Herausforderung erlebt. Für die Nachfolger/innen ist zudem der Investitionsbedarf nach der Übernahme eine große Herausforderung.

- ▶ Bei **familieninternen Übergaben** bereitet am häufigsten die Planung der Übergabe Sorgen, während die rechtlichen und administrativen Aspekte bei externen Übergaben am häufigsten als Herausforderung genannt wurden. Generell scheinen die meisten Aspekte bei externen Übergaben eine größere Herausforderung darzustellen als bei familieninternen Übergaben. Eine Ausnahme sind naturgemäß Konflikte in der Familie, welche bei knapp der Hälfte der familieninternen Übergaben eine große bzw. mäßige Herausforderung darstellen.

Unterstützungs- und Fördermaßnahmen

- ▶ Zwei Drittel der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen gaben an, im Zuge des Übergabeprozesses eine **externe Beratung** in Anspruch genommen zu haben, während dies für ein Drittel nicht zutrifft. Insgesamt hat knapp die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen bereits eine externe Beratung in Anspruch genommen bzw. plant dies zu tun. Jeweils rund ein Viertel plant keine externe Beratung bzw. ist noch unsicher, ob eine derartige Beratung benötigt wird.
- ▶ Bei Fragen rund um die Übergabe haben die Übergeber/innen und die Nachfolger/innen, die bereits Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben, am meisten von einer **Steuerberatung** profitiert, gefolgt von Beratungen durch Notariats- bzw. Rechtsanwaltskanzleien, durch Familienmitglieder, Freunde oder Bekannte oder durch die österreichischen Kammern und Verbände. Die erste Anlaufstelle bei Fragen rund um die Übergabe sind für die potenziellen Übergeber/innen ebenfalls die Steuerberatungen. Weitere Unterstützungsleistungen, welche im Rahmen einer Übergabe geplant sind bzw. bereits in Anspruch genommen wurden, sind Beratungen von Kammern/Verbänden, Notariats- bzw. Rechtsanwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen.
- ▶ Mehr als zwei Drittel und somit der mit Abstand größte Anteil der drei befragten Gruppen, die bislang noch **keine externe Beratung** in Anspruch genommen haben, nennen als Grund, im Unternehmen keinen Bedarf für derartige Leistungen zu haben.
- ▶ Von den 28 % der Nachfolger/innen, die eine Förderung in Anspruch genommen haben, haben die meisten (69 %) einmalige Zuschüsse zu Investitionen beantragt. Weitere häufig **beanspruchte Förderungen** waren Begünstigungen auf Steuern und Gebühren (60 %), Beratungszuschüsse (56 %), begünstigte Darlehen (46 %) oder Haftungs- und Garantieübernahmen.
- ▶ Knapp drei Viertel der befragten Nachfolger/innen haben im Zusammenhang mit der Übernahme eines Unternehmens **keine Förderungen** in Anspruch genommen. Die häufigsten Gründe waren, dass den Befragten die Möglichkeit einer Beantragung nicht bekannt war, die vorhandenen Förderanträge nicht passend oder zu kompliziert bzw. bürokratisch waren oder bei der Übergabe im Unternehmen überhaupt kein Förderbedarf gesehen wurde.
- ▶ Insgesamt hätten sich im Zuge des Übergabeprozesses rund 45 % der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen **zusätzliche Unterstützung** gewünscht. Ebenfalls knapp die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen wünscht sich im Zuge eines möglichen Übergabeprozesses zusätzliche Unterstützung. Diese wird vor allem in steuerrechtlichen Fragen, in sonstigen rechtlichen, administrativen sowie etwaigen kaufmännischen/betriebswirtschaftlichen Fragen gewünscht.

Zufriedenheit mit dem Übergabeprozess

- ▶ Übergeber/innen und Nachfolger/innen, die bereits einen Übergabeprozess hinter sich haben, scheinen insgesamt mit dem Übergabeprozess **zufrieden** zu sein und geben zudem an, dass sie auch die Zufriedenheit des Personals wie auch die des/der Übergebers/in bzw. des/der Nachfolgers/in im Unternehmen als hoch einschätzen. Nach Übergabeart zeigt sich der **Unterschied zwischen familieninternen und externen Übergaben** am deutlichsten hinsichtlich der Einschätzung der Zufriedenheit des Personals mit der Übergabe. Mehr als drei Viertel derjenigen, die das Unternehmen familienintern übergeben bzw. übernommen haben, schätzen die Zufriedenheit des Personals mit der Übergabe als sehr hoch ein; bei externen Unternehmensübergaben liegt der Anteil deutlich niedriger.
- ▶ Auf die Frage, welche Handlungsoption die befragten Übergeber/innen wählen würden, wenn sie erneut vor einer Übergabeentscheidung stehen würden, antworteten mehr als drei Viertel der Übergeber/innen eine **erneute Übergabe auf die gleiche Weise** anzustreben. Eine andere Form der Unternehmensübergabe oder etwa die Schließung eines Unternehmens spielt hingegen eine geringe Rolle. Erneut vor die Entscheidung gestellt ein Unternehmen zu übernehmen, würden mehr als zwei Drittel der Nachfolger/innen das Unternehmen **erneut übernehmen**. Weitere Optionen wie eine Neugründung oder keine Übernahme/Neugründung gaben nur wenige Befragte an.
- ▶ Zu den **Erfolgsfaktoren** bei Übergabeprozessen zählen die Identifikation einer kompetenten Nachfolgeperson, Informationstransparenz, Wissenstransfer, die Inanspruchnahme von (externen) Unterstützungsangeboten wie auch die Übergabeplanung, der Übergabezeitpunkt in einer guten wirtschaftlichen Situation, die laufende Umsetzung von Innovationen und Digitalisierungsmaßnahmen und die Erhaltung der Beziehungen zu den Stakeholdern im Unternehmen. Wertschätzende Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Wertvorstellungen tragen ebenfalls zu einer erfolgreichen Übergabe bei.

2 | Einleitung

2.1 | Begriffsbestimmung und Hintergrund der Studie

Eine Unternehmensnachfolge impliziert den Übergang von operativer Führung und Eigentum. Daher wird in der gegenständlichen Studie die Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge – wie bereits in den Vorgänger-Studien (vgl. Mandel et al., 2008, Ziniel et al., 2014) – definiert als:

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

Dieses Verständnis impliziert, dass Aktiengesellschaften und Großunternehmen nicht in die Analysen miteinbezogen werden, da in diesen Eigentum und Unternehmensführung zumeist getrennt sind und es kaum zu einer Übertragung beider gleichzeitig kommt.

Bei Unternehmensnachfolgen sind familieninterne und externe Übergaben zu unterscheiden. Von familieninternen Unternehmensnachfolgen wird gesprochen, wenn mindestens eine nachfolgende Person in einem verwandtschaftlichen oder angeheirateten Verhältnis zu der Familie steht, die das Unternehmen zuvor geleitet hat. Dabei stellt die Generationenfolge („von den Eltern an das Kind“) den klassischen Fall dar. Aber auch Übertragungen innerhalb derselben familiären Generation z. B. zwischen Ehepartnern/Lebensgefährten oder Geschwistern sind möglich. Ist dies nicht der Fall, liegt eine externe Übergabe vor. Externe Nachfolgen erfolgen zumeist an fremde Personen, Mitarbeiter/innen oder Bekannte (vgl. Spelsberg /Weber, 2012; Spelsberg, 2011; Weber, 2009). Für familieninterne Nachfolgeregelungen wird auch der Begriff „Family Buy Out“ (FBO) verwendet und bei externen Übergaben kann auch die Bezeichnung „Management Buy In“ (MBI) für den Verkauf an eine externe Person verwendet werden. Ein „Management Buy Out“ (MBO) kommt durch die externe Übertragung des Unternehmens an Mitarbeiter/innen zustande (vgl. Halter et al., 2013).

Zu den wichtigsten Unterschieden zwischen familieninterner und -externer Übergabe zählt beispielsweise die Art der Übertragung. Während bei familieninternen Übergaben zumeist unentgeltliche Übertragungsformen im Vordergrund stehen, erfolgen externe Übertragungen vorwiegend in entgeltlicher Form. Familieninterne Nachfolgen werden außerdem meist aus Eigenkapital finanziert, während familienexterne Nachfolgen durch Fremdkapital finanziert sind. Familieninterne Übertragungen dauern tendenziell länger als familienexterne. (vgl. Spelsberg/Weber, 2012)

Familieninterne Unternehmensnachfolgen waren in den 1990er Jahren noch der „Normalfall“ bzw. die überwiegende Mehrheit und haben seither stetig an Bedeutung verloren. Im Jahr 2006 und 2013 haben sich familieninterne und familienexterne Nachfolge in etwa die Waage gehalten, 2019 hat sich der Wert für familieninterne Übergaben bei 55 % eingependelt. In Zukunft wird

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

jedoch wieder eine leicht rückläufige Tendenz für familieninterne Übergaben erwartet, da nur 42 % der potenziellen Übergeber/innen bisher konkret eine familieninterne Nachfolge in Betracht ziehen. (siehe Kap. 3.2.1) Auch die befragten Expertinnen und Experten erwarten weiterhin eine leicht rückläufige Tendenz für familieninterne Nachfolgen.

Der häufigste Grund für eine Unternehmensnachfolge ist weiterhin der altersbedingte Rückzug aus dem Erwerbsleben. Angesichts des demografischen Wandels und der Alterung der Gesellschaft wird der Anteil der über 55-Jährigen Personen in Österreich, der Unternehmer/innen im pensionsfähigen Alter (Stichwort „Baby-Boomer“) und damit der potenziellen Übergeber/innen weiter steigen. Auf der anderen Seite sinkt der Anteil der jüngeren Generation und damit der potenziellen Nachfolger/innen. D. h. die Suche nach Nachfolger/innen wird mit immer größeren Herausforderungen verbunden sein.

Das Nachfolgeschehen ist insgesamt betrachtet ein sehr komplexer Prozess, der vielfältigen Einflüssen unterliegt. Neben dem demografischen Wandel spielt auch der technologische Wandel eine Rolle, mit dem sich die Übergabegeneration teilweise nicht mehr auseinandersetzen möchte. Weitere Einflussfaktoren sind der fortschreitende Strukturwandel, die Ausgestaltung des Steuer- und Abgabensystems, die Einstellung der Gesellschaft gegenüber dem Unternehmertum wie auch die Vielfalt der heutigen Erwerbsverläufe etc. Vor allem aber wird das Nachfolgeschehen von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung und damit auch stark von der aktuellen Krise in Zusammenhang mit dem Corona-Virus beeinflusst. Die massiven Einschränkungen des Wirtschaftslebens in Zusammenhang mit der Eindämmung des Corona-Virus werden zunächst zu einem rückläufigen Übergabe- und Nachfolgeschehen führen, können längerfristig aber laut Expertenmeinung auch ein beschleunigender Faktor für Übergabeprozesse sein. In dieser angespannten Situation wird vor allem die Nachfolgersuche sowohl familienintern als auch extern Schwierigkeiten bereiten. Familienunternehmen könnten sich in der Krise möglicherweise als resistenter erweisen, da hier persönliche Beziehungen und engere Bindungen zu den Mitarbeiter/innen im Vordergrund stehen, so dass eine Krisensituation leichter gemeinsam bewältigt werden kann, auch wenn sie vor den gleichen Herausforderungen wie Nicht-Familienunternehmen stehen. Nichtsdestotrotz ist eine Unternehmensübertragung als ein wichtiger Meilenstein im Lebenszyklus eines KMU zu sehen. Erfolgreiche Unternehmensübertragungen sind wichtig, um die Kontinuität bei Produktion und Dienstleistungen zu gewährleisten, Geschäftsbeziehungen und Beschäftigung fortzuführen und die Unternehmenslandschaft in Österreich aufrecht zu erhalten.

Unternehmensnachfolgen bzw. -übergaben nehmen im österreichischen wie europäischen wirtschaftspolitischen Kontext eine zentrale Rolle ein. Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen können zur Sicherung von Arbeitsplätzen, Erhalt der regionalen Nahversorgung, Innovationsfähigkeit und Dynamisierung der heimischen Wirtschaft sowie zum Erhalt von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Ob dieser Bedeutung von Unternehmensnachfolgen hat die KMU Forschung Austria in den vergangenen Jahren mehrmals in umfangreichen Studien das österreichische Nachfolgeschehen analysiert, zuletzt in den Jahren 2008 und 2014. Die gegenständliche Studie setzt auf den Vorgängerstudien auf. Als neue Aspekte werden der zeitliche Rahmen und die konkreten Schritte des Übergabeprozesses, Risiken und Herausforderungen sowie mögliche fördernde und hemmende Rahmenbedingungen genauer analysiert. Auch die Ermittlung des Unternehmenswertes

sowie die Bewertung der Übergabe und die Identifizierung möglicher Handlungsfelder, die den Nachfolgeprozess erleichtern und unterstützen können, sind Thema der vorliegenden Studie.

Ein weiterer Schwerpunkt der Studie bezieht sich auf Innovationen und Digitalisierung im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen. Es wird analysiert, wann und in welchen Bereichen diese stattfinden und der Frage nachgegangen, ob Unternehmensübergaben zu Innovations-, Investitions- oder Digitalisierungsschüben führen. Dabei gilt es, die Potenziale der Digitalisierung für erfolgreiche Unternehmensnachfolgen herauszuarbeiten und hemmende und fördernde Faktoren für Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten im Zuge des Übergabeprozesses zu identifizieren.

Zudem erfolgte eine Schätzung des Potenzials an Unternehmensübergaben in den nächsten fünf bzw. zehn Jahren. Auf Grund der unklaren Auswirkungen der Corona-Krise auf den Unternehmenssektor wurde die Durchführung dieser Schätzung auf 2021 verschoben und gegenüber den Vorgängerstudien hinsichtlich Methodik und Datenbasis an die aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten angepasst und qualitativ verbessert.²

2.2 | Methodik

Methodische Basis der Studie bildet eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. Folgende Methoden kamen dabei zur Anwendung:

Sekundärdatenanalyse

Für die Anzahl und Entwicklung der realisierten Unternehmensübernahmen wurde auf Daten der Wirtschaftskammer Österreich zurückgegriffen. Das aktuellste verfügbare Jahr ist 2018. Aufgrund von Umstellungen in der zugrundeliegenden Datenbasis der Übernahmen mit dem Jahr 2015 erfolgt eine Darstellung der Zeitreihe erst ab 2015.

Ausgangspunkt dieser Statistik sind alle neuen Mitgliedschaften. In einem ersten Schritt erfolgt ein Vergleich der neuen Mitgliedschaften mit den bestehenden Mitgliedschaften bezüglich Standort und Branchenzugehörigkeit (Fachgruppe). Neumitglieder, bei denen eine Übereinstimmung von Standort und Fachgruppe mit einem „Altmitglied“ feststellbar ist, können als potenzielle Übernehmer/innen betrachtet werden. Da solche Übereinstimmungen aber z. B. auch bei reinen Rechtsformänderungen vorliegen, wird in einem weiteren Schritt versucht, mittels Textvergleich Teile von Namensübereinstimmungen (Familiename) bei Einzelunternehmer/innen zu eruieren. Jene neuen Mitgliedschaften, die sechs Monate nach ihrer Aufnahme in den Mitgliederbestand bereits wieder gelöscht oder ruhend gemeldet wurden („Sternschnuppen“) werden ausgeschieden.

² Die Potenzialschätzung wurde in Kooperation mit dem Economica Institut erstellt.

Die übrigbleibenden Fälle können als Übergaben/Nachfolgen im Sinne obiger Begriffsabgrenzung angesehen werden. Das Ergebnis ist insoweit eher als Obergrenze zu sehen, als eine unbestimmte Anzahl von Neumitgliedern zwar keine echten Übernahmen sind, aufgrund des Namensabgleichs (keine Übereinstimmung) aber als solche angesehen werden. So kann es in der Praxis vorkommen, dass sich nach der Schließung eines Unternehmens nach einiger Zeit am selben Standort wieder ein Unternehmen derselben Branche ansiedelt (z. B. im Bereich der Gastronomie). (vgl. WKO, 2019)

Online Primärerhebung

Im Zeitraum von November 2019 bis Jänner 2020 wurde eine umfangreiche quantitative und österreichweite Unternehmensbefragung zum Thema Unternehmensnachfolge auf Grundlage des Adressmaterials der Wirtschaftskammer Österreich bzw. der Landeskammern online durchgeführt. Zielgruppe der Erhebung waren:

- ▶ Übergeber/innen:
 - ▶ Personen, die ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren übergeben haben.
- ▶ Nachfolger/innen:
 - ▶ Personen, die in den letzten fünf Jahren ein Unternehmen übernommen haben.
- ▶ Potenzielle Übergeber/innen, definiert als Personen, die folgende Kriterien erfüllen:
 - ▶ Alter zum Zeitpunkt der Befragung 55 Jahre und älter³
 - ▶ Unternehmer/innen, die planen, ihr Unternehmen in den nächsten (max. 15) Jahren zu übergeben, d. h. bei denen es zu einer Fortführung ihres Unternehmens mit gleichbleibendem Gewerbeumfang durch andere Unternehmer/innen kommen soll.

Wie sich schon in den vergangenen Jahren gezeigt hat, ist es sehr schwierig, Adressen von Nachfolger/innen und Übergeber/innen zu identifizieren, und somit gestaltete sich das Erreichen dieser Zielgruppen auch in der Erhebung 2019 als sehr herausfordernd. Da die Adressen von unterschiedlichen Quellen stammten, die z. B. in Bezug auf die Fachgruppe nicht immer vollständig waren, mussten zudem teilweise aufwendige Abgleiche und Nachrecherchen durchgeführt werden. Besonders herausfordernd war es die Übergeber/innen zu erreichen, da diese beispielsweise mit dem Unternehmen oft auch ihre E-Mail-Adresse übergeben hatten, und somit nur die Nachfolger/innen erreicht werden konnten.

Zudem ist es wichtig zu erwähnen, dass in den meisten Fällen Übergeber/innen und Nachfolger/innen aus verschiedenen Unternehmen geantwortet haben, und damit nur in den wenigsten Fällen sowohl der/die Übergeber/in als auch der/die Nachfolger/in desselben Unternehmens Teil der Stichprobe ist.

Die folgende Tabelle zeigt die Anzahl der Personen, die an der Befragung teilgenommen haben. Nähere Informationen zu den demografischen Merkmalen der Befragten wie Geschlecht, Alter und Bildung finden sich im Anhang.

³ Der Fragebogen wurden auch von 8 Personen im Alter von 50-54 Jahren ausgefüllt.

Tabelle 1 | Überblick Stichprobe

Zielgruppe	Absolut
Übergeber/innen	82
Nachfolger/innen	119
Potenzielle Übergeber/innen	1.478

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Der Fragebogen enthielt vorwiegend geschlossene Fragen. Die verschiedenen Zielgruppen erhielten soweit möglich gleiche Fragestellungen, teilweise wurden die Fragen aber entsprechend adaptiert und um spezifische Fragen für die jeweilige Zielgruppe erweitert. Die Auswertungen erfolgten mithilfe der üblichen statistischen Verfahren.

Qualitative Erhebung in Form von Interviews

Im Rahmen der Studie wurden im März 2020 zudem dreizehn telefonische Interviews mit Übergeber/innen, Nachfolger/innen sowie Expertinnen und Experten im Bereich Unternehmensübergaben durchgeführt. Die Interviews wurden telefonisch auf Basis eines Leitfadens semi-strukturiert durchgeführt, zusammengefasst und thematisch codiert ausgewertet.

Potenzialschätzung zukünftige Übergaben

- ▶ **Ausgangsbasis** für die Schätzung des Übergabepotenzials sind Unternehmen mit mind. 1 unselbstständig Beschäftigten der Gesamtwirtschaft exkl. der Sektoren Land- und Forstwirtschaft, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen.
- ▶ Es werden nur Unternehmen mit **relevanter Eigentümerstruktur** betrachtet: Jene, die ausschließlich juristische Personen als Gesellschafter haben, sowie jene mit mehr als 3 natürlichen Gesellschaftern oder Gesellschafterinnen werden nicht in das Potenzial miteinbezogen.
- ▶ Altersbedingte Übergaben: Dies sind jene Arbeitgeberunternehmen, deren Inhaber/innen im Prognosezeitraum das Regelpensionsalter erreichen, d. s. Unternehmer/innen im Alter von 55 bis 64 Jahren (Zehnjahresprognose) bzw. 60 bis 64 Jahren (Fünfjahresprognose). Es wird berücksichtigt, dass ein gewisser Anteil dieser Gruppe über das pensionsfähige Alter hinaus weiterarbeitet. Weiters wird die Wahrscheinlichkeit berücksichtigt, dass relativ junge Unternehmen dieser Gruppe im Prognosezeitraum ein Mindestalter von 5 Jahren erreichen werden.
- ▶ Vorzeitige Übergaben: Diese werden näherungsweise berechnet an Hand von Schließungen von Arbeitgeberunternehmen, die älter als 5 Jahre sind und deren Inhaber/innen jünger als 55 (bzw. jünger als 60) sind.
- ▶ Berücksichtigt wird zudem in allen Fällen die **betriebswirtschaftliche Übergabetauglichkeit**. Hierfür wird ein für die Übernahme notwendiger Mindestertragswert berechnet.

Als Datenquellen für die Berechnung wurden die Statistik zur Unternehmensdemografie von Statistik Austria, Statistiken des KSV (KSV 1870 Information GmbH) sowie die Bilanzdatenbank der KMU Forschung Austria herangezogen. Eine genauere Beschreibung der Methodik zur Schätzung des Übergabepotenzials findet sich im Anhang.

3 | Das Nachfolgesgeschehen in Österreich

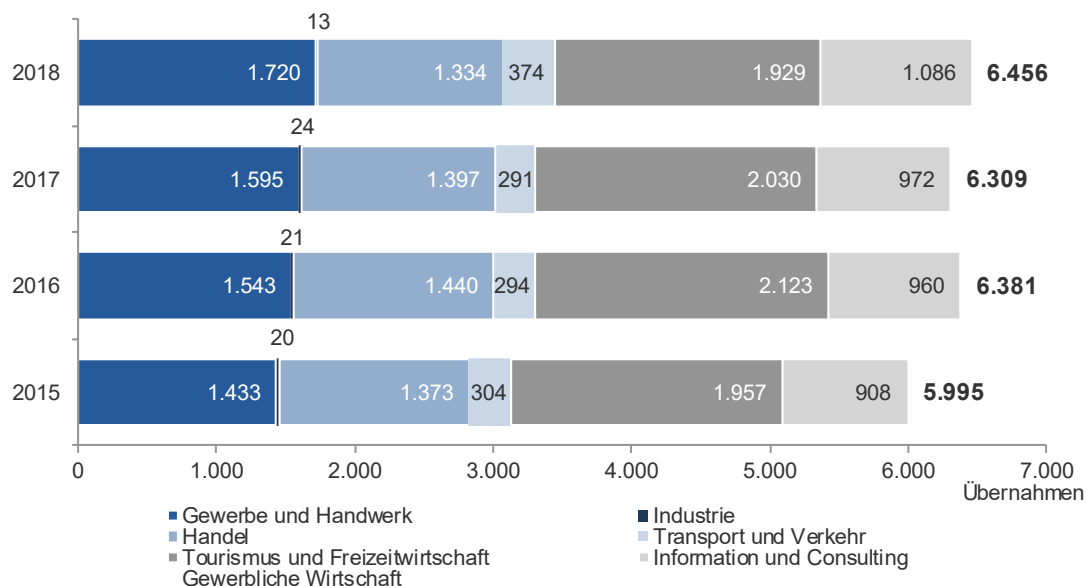
3.1 | Allgemeine Betrachtung und strukturelle Entwicklung

Im Jahr 2018 fanden in der gewerblichen Wirtschaft knapp 6.500 Unternehmensübernahmen statt. Rd. 30 % der Übergaben (bzw. rd. 1.900) betrafen die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft. 27 % (bzw. rd. 1.700) waren dem Gewerbe und Handwerk zuzurechnen. Bei rund einem Fünftel (bzw. rd. 1.300) der Übernahmen handelte es sich um Handelsbetriebe. Etwa 17 % (bzw. rd. 1.100) zählten zur Sparte Information und Consulting.

Im Vergleich der Fachgruppen steht die Gastronomie mit Abstand an erster Stelle in Hinblick auf die Anzahl der Übergaben. Hier fanden 2018 fast ein Viertel aller Unternehmensübernahmen statt.

Die Anzahl der Übernahmen in der gesamten gewerblichen Wirtschaft ist zwischen 2015 und 2018 um 7,7 % gestiegen. Dies entspricht in etwa dem Wachstum der aktiven Kammermitglieder in diesem Zeitraum (+8,0 %). Während es in den Sparten Gewerbe und Handwerk (+20 %) und Transport und Verkehr (+23 %) zu einem deutlichen Wachstum bei den Übernahmen gekommen ist, waren im Tourismus und der Freizeitwirtschaft (-1 %) sowie im Handel (-3 %) im Jahresvergleich 2015/2018 leichte Rückgänge zu beobachten.

Grafik 1 | Anzahl der Unternehmensübernahmen in der gewerblichen Wirtschaft nach Sparten, 2015 – 2018



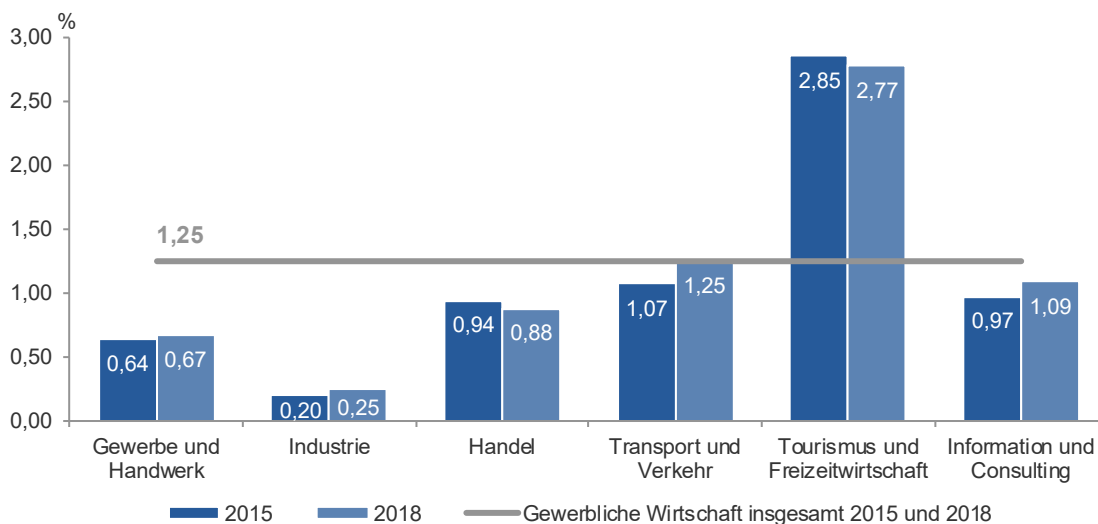
Aufgrund von Umstellungen in der zugrundeliegenden Datenbasis der Übernahmen mit dem Jahr 2015 ist eine Darstellung der Zeitreihe erst ab 2015 möglich.

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich

Der Anteil der Unternehmensübernahmen an den aktiven Kammermitgliedern lag im Jahr 2018 in der gewerblichen Wirtschaft bei 1,25 %. Bei dieser sogenannten Übernahmeintensität zeigen sich deutliche Unterschiede nach Sparten. Die Intensität in der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft fiel 2018 mit 2,77 % deutlich höher aus als jene der anderen Sparten. Im Transport und Verkehr entspricht diese dem Durchschnitt der gewerblichen Wirtschaft. Die Sparten Industrie, Gewerbe und Handwerk sowie Handel wiesen 2018 eine Übernahmeintensität von weniger als 1 % auf, die Sparte Information und Consulting knapp über 1 %.

Im Vergleich zu 2015 hat sich die Übernahmeintensität in der gewerblichen Wirtschaft insgesamt nicht verändert. In den Sparten Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Handel ist diese, wie auch die Anzahl der Übernahmen, zurückgegangen. Zu einem deutlichen Anstieg ist es zwischen 2015 und 2018 demgegenüber insbesondere in den Sparten Transport und Verkehr sowie Information und Consulting gekommen.

Grafik 2 | Übernahmeintensität¹ in der gewerblichen Wirtschaft nach Sparten in %, 2015 und 2018



¹Übernahmeintensität = Anteil der Unternehmensübernahmen an den aktiven Kammermitgliedern
Berechnungen der KMU Forschung Austria
Quelle: Wirtschaftskammer Österreich

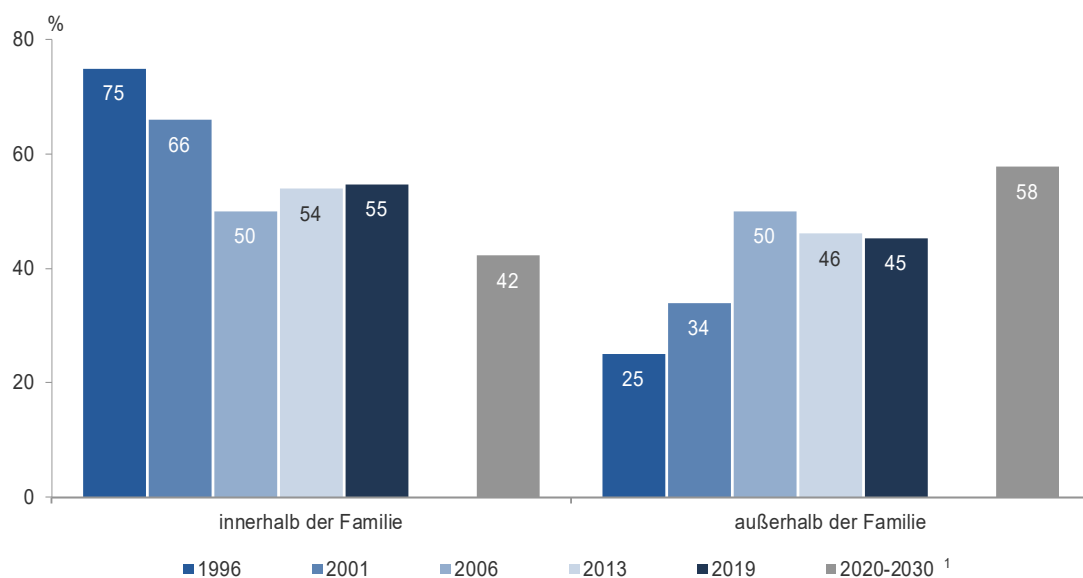
3.2 | Charakteristika des Nachfolgegeschehens

3.2.1 | Art der Unternehmensübernahme

Im Zeitraum von 1996 bis 2006 hat sich der Anteil der familieninternen Unternehmensübergaben deutlich reduziert. Familieninterne Lösungen setzen voraus, dass ein Verwandter bzw. eine Verwandte verfügbar, hinreichend qualifiziert und zur Übernahme des Unternehmens bereit ist (vgl. Kay et al., 2018). Aufgrund sinkender Geburtenraten, Bildungsexpansion, anderweitiger Interessen und Ausbildungshintergründe wie auch einem anderen Verständnis von Work-Life-Balance der Kinder haben Übergaben außerhalb der Familie an Bedeutung gewonnen. Seit 2006 ist jedoch eine gewisse Stabilisierung eingetreten. Familieninterne Nachfolgen finden insgesamt nun

wieder geringfügig häufiger statt als externe Übergaben (55 % vs. 45 %). Dennoch wird in Zukunft laut Expertinnen und Experten weiterhin eine eher rückläufige Entwicklung für familieninterne Übergaben erwartet. Dies zeigt sich auch bei Betrachtung der Übergabepäne der potenziellen Übergeber/innen, die sich bezüglich der Art der Übergabe schon entschieden haben: 42 % der befragten potenziellen Übergeber/innen haben gezielt eine familieninterne Unternehmensübertragung im Zeitraum 2020-2030 geplant, während 58 % eine externe Übergabe vorsehen. Der Trend zu externen Unternehmensübergaben wird sich langfristig weiter fortsetzen. Denn laut Expertenmeinung sinkt der Druck für eine Nachfolge innerhalb der Familien. Es ist nicht mehr zwingend, dass die nächste Generation das Unternehmen übernehmen muss.

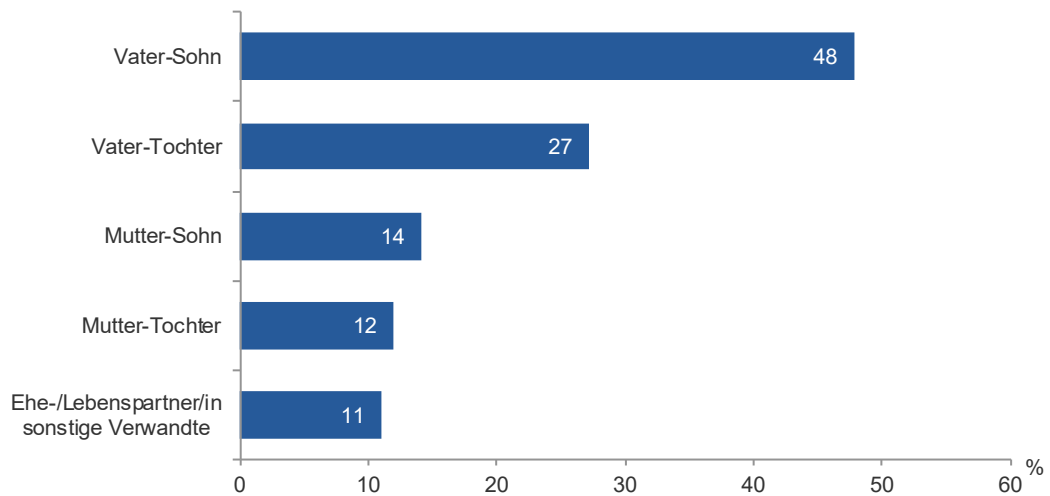
Grafik 3 | Unternehmensnachfolgen innerhalb und außerhalb der Familie seit 1996, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



¹ Angabe der potenziellen Übergeber/innen, die diesbezüglich schon eine Entscheidung getroffen haben.
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragungen 1999, 2020, 2008, 2014 und 2019

Innerhalb der familieninternen Nachfolgen zeigt sich, dass die Väter als Übergeber von Unternehmen eine bedeutende Rolle spielen. Die meisten Übergaben finden zwischen Vater und Sohn (48 %) statt und bei 27 % der Nachfolgen gehen die Unternehmen von den Vätern an die Töchter. Die Mütter fungieren erst bei rd. einem Viertel der Fälle (26 %) als Übergeber/innen, wobei 14 % der Übergaben an ihren Sohn bzw. ihre Söhne und 12 % an ihre Tochter bzw. ihre Töchter erfolgen. Bei weiteren 11 % der familieninternen Übertragungen werden Ehe-/Lebenspartner/innen oder sonstige Verwandte als Nachfolger/innen eingesetzt.

Grafik 4 | Familieninterne Nachfolger/innen und Übergeber/innen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %

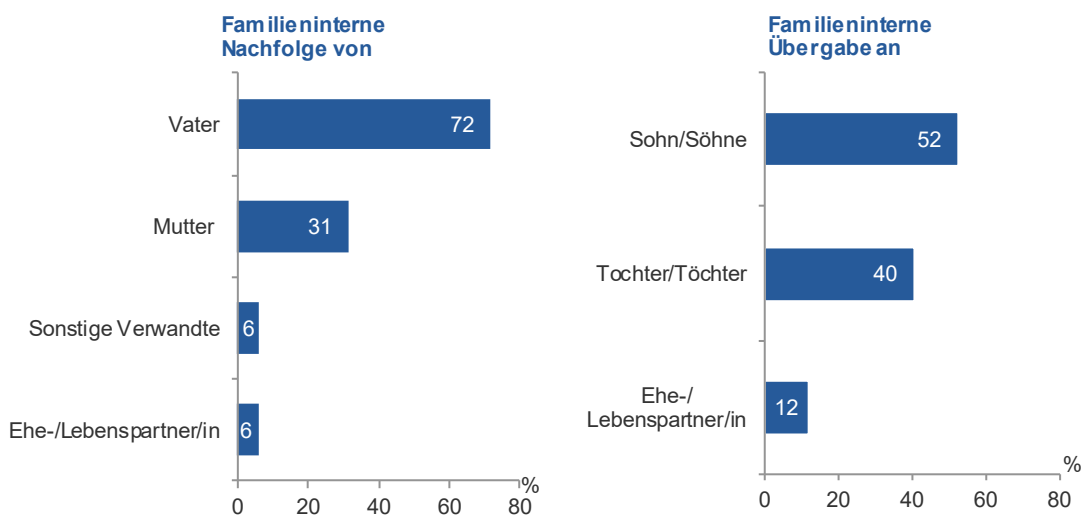


Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Im Detail zeigt sich, dass 72 % der familieninternen Nachfolger/innen ihr Unternehmen vom Vater übernommen haben und 31 % von ihrer Mutter. Die Übergeber/innen setzten in 52 % der Fälle ihren Sohn bzw. ihre Söhne als Nachfolger/innen ein und bei 40 % der Übergaben erfolgte die Übertragung an die Tochter/Töchter.

Grafik 5 | Familieninterne Nachfolge und Übergabe nach Personen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Mehrfachnennungen möglich

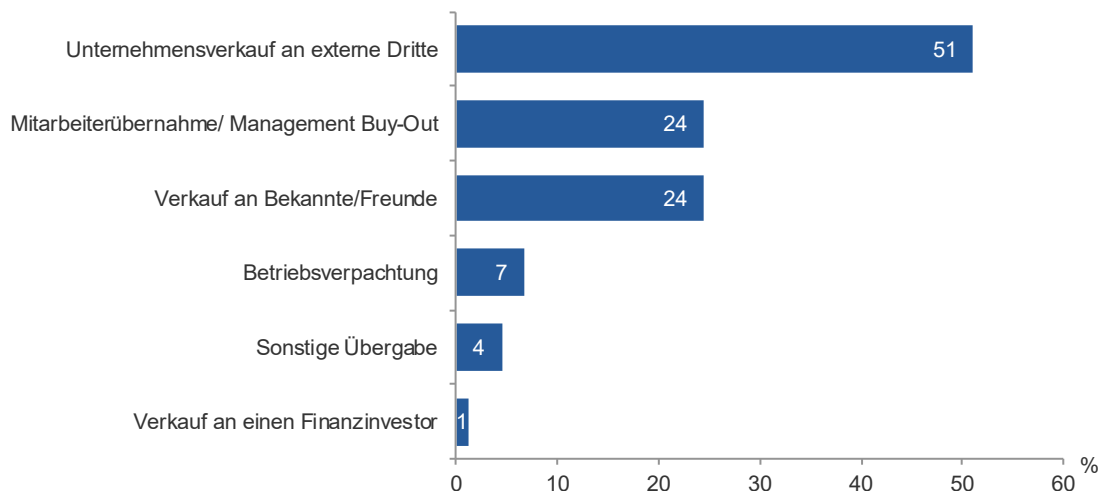
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die Basis für erfolgreiche (familieninterne) Übergaben ist aus Expertensicht gegenseitiges Vertrauen. Die Vorgängergeneration muss von ihrem Lebenswerk loslassen können und der jungen Generation die Führung überlassen. Aber auch die Nachfolger/innen müssen gewillt sein, das Unternehmen fortzuführen. Grundvoraussetzung dafür ist, dass den Nachfolger/innen auch die Möglichkeit gegeben wird, sich anderweitig bzw. gegen eine Übernahme zu entscheiden.

So kommt es vor, dass sich familieninterne Nachfolgen nicht immer so realisieren lassen, wie sich das die Übergeber/innen erhoffen. Bei jenen Übergeber/innen, die ihr Unternehmen außerhalb der Familie weitergegeben haben, hätte sich knapp ein Viertel (23 %) eine familieninterne Übergabe gewünscht. Als präferierte Nachfolger/innen standen die Kinder im Vordergrund. Die Nachfolge kam aber nicht zustande, weil die dafür vorgesehenen Personen den Betrieb nicht übernehmen wollten oder diese nicht über adäquate Qualifikationen verfügten.

Familienexterne Übergaben, die insgesamt 45 % der Unternehmensübertragungen betreffen, finden in rd. der Hälfte der Fälle (51 %) in Form eines Verkaufs an externe Dritte statt. Bei knapp einem Viertel (24 %) erfolgt eine Übernahme durch Mitarbeiter/innen bzw. ein Management Buy-Out. Auch die befragten Expertinnen und Experten beobachten bei externen Übergaben den Trend, verstärkt Mitarbeiter/innen als Nachfolger/innen einzusetzen. Diese Zielgruppe ist insofern im Vorteil, da sie die zur Nachfolge anstehenden Unternehmen und ihre relevanten Stakeholder (Lieferanten, Kundschaft etc.) gut kennen und bereits in das Tagesgeschäft eingearbeitet sind. Ein weiteres Viertel der zu übergebenden Unternehmen wird an Bekannte bzw. Freunde verkauft. Lediglich 7 % der externen Übertragungen werden in Form einer Betriebsverpachtung abgewickelt.

Grafik 6 | Familienexterne Übergaben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



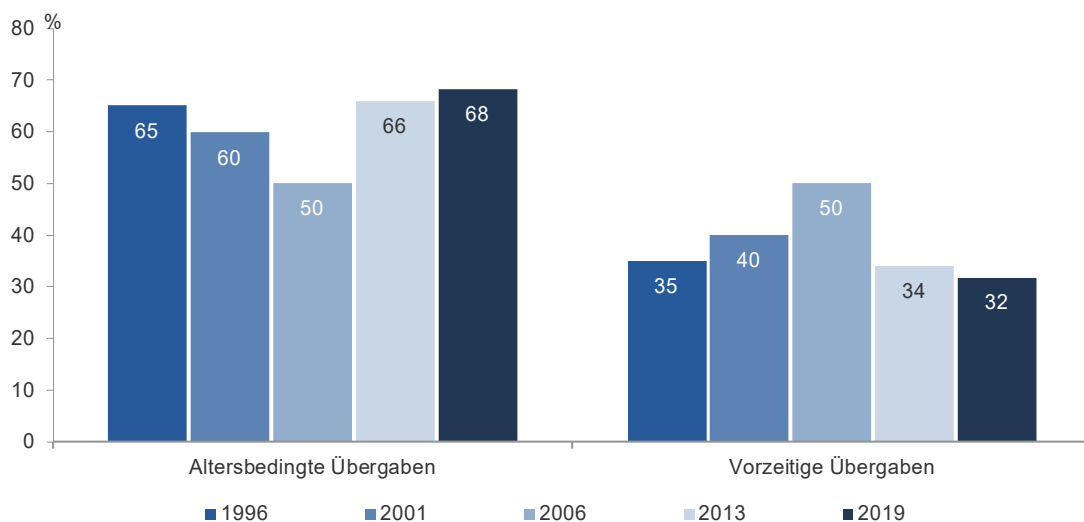
Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Unabhängig von der Art der Übernahme zeigt sich, dass die Unternehmen vorwiegend an eine Person übertragen werden. Lediglich bei 15 % der Übergaben erfolgte eine Übertragung an mehrere Personen. Sowohl bei familieninternen als auch bei externen Übergaben wird in erster Linie eine Person als Nachfolger/in herangezogen.

Als Hauptgrund für eine Unternehmensübergabe steht weiterhin das Erreichen des pensionsfähigen Alters im Vordergrund. 68 % der Übergaben fanden aufgrund des Alters statt, weil der/die Übergeber/in den Ruhestand antreten wollte. Auch bei den Unternehmensfallstudien wurde die Erreichung des Pensionsalters als häufigster Grund für eine Übergabe genannt. Als vorzeitige Übergaben werden Unternehmensübertragung vor dem pensionsfähigen Alter bezeichnet. Dies war bei rd. einem Drittel der Übergaben (32 %) der Fall. Die Gründe dafür umfassten gesundheitliche Aspekte, Wechsel in andere selbstständige oder unselbstständige Tätigkeiten und sonstige Aspekte, welche beispielsweise den Wunsch kürzer zu treten, Firmenverkleinerungen, den fehlenden wirtschaftlichen Erfolg oder eine andere unternehmerische Orientierung betreffen. Aber nicht nur negative finanzielle Aspekte, wie z. B. zu hohe Kosten, zu hohe Konkurrenz, eine Verschärfung der Wettbewerbssituation, können zu einer vorzeitigen Übergabe führen, wie die Unternehmensinterviews zeigen, sondern auch eine gute betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens kann der Anlass sein, die Übergabe schon früher durchzuführen als ursprünglich geplant.

Grafik 7 | Altersbedingte und vorzeitige Übergaben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %

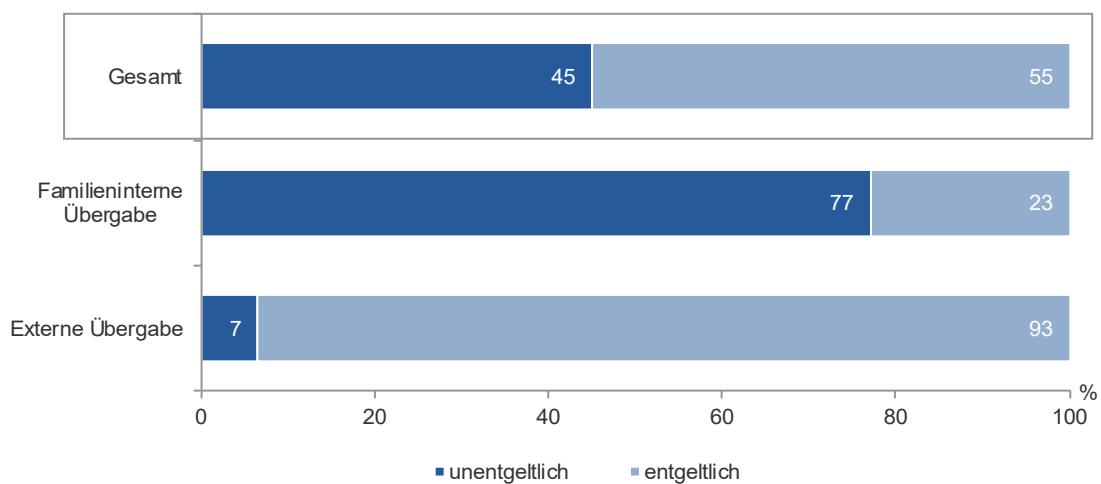


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 1999, 2001, 2008, 2014 und 2019

3.2.2 | Finanzielle Abwicklung

Die Art der finanziellen Abwicklung der Unternehmensübergabe ist ein weiteres zentrales Unterscheidungsmerkmal der Nachfolgeprozesse. Insgesamt finden 45 % der Übergaben in unentgeltlicher und 55 % in entgeltlicher Form statt. Großen Einfluss auf die finanzielle Gestaltung hat die Art der Übergabe, je nachdem ob die Übertragung familienintern oder extern erfolgt. Bei familieninternen Übergaben herrschen unentgeltliche Übertragungen (77 %) vor, während bei externen Übergaben entgeltliche Regelungen (93 %) im Vordergrund stehen.

Grafik 8 | Entgeltliche und unentgeltliche Übergabe für familieninterne und externe Übergaben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %

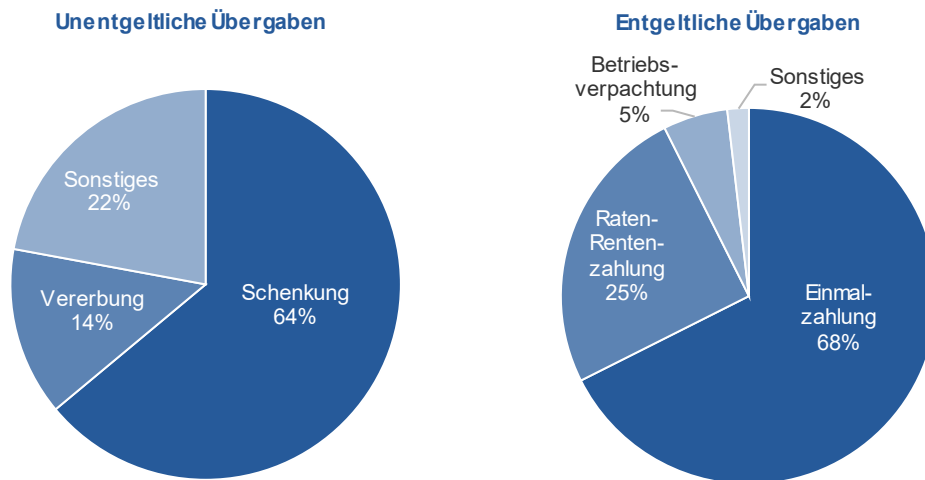


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Unentgeltliche Übergaben erfolgen in knapp zwei Drittel der Fälle (64 %) durch Schenkungen. Bei 14 % der Übertragungen wird das Unternehmen an die Nachfolger/innen vererbt. Sonstige unentgeltliche Übergabeformen betreffen etwa eine Buchwertübergabe, eine teilweise Übergabe von Kunden oder eine Verlassenschaft.

Entgeltliche Übertragungen werden vorwiegend durch die Leistung einer Einmalzahlung (68 %) abgewickelt. Ein Viertel (25 %) erfolgt durch die Erbringung von Raten- oder Rentenzahlungen und lediglich bei 5 % wird eine Betriebsverpachtung zur finanziellen Übertragung genutzt.

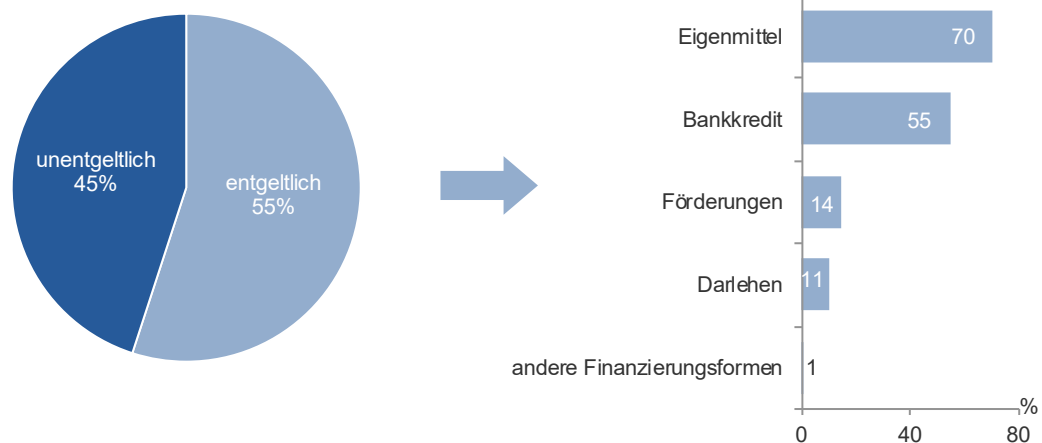
Grafik 9 | Unentgeltliche und entgeltliche Übergeben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Für die entgeltlichen Übergeben, die 55 % aller Übertragungen betreffen, werden in erster Linie die vorhandenen Eigenmittel herangezogen. Bei mehr als der Hälfte der entgeltlichen Übergeben (55 %) muss (zudem) ein Bankkredit beantragt werden. Förderungen (14 %) und Darlehen aus dem eigenen Umfeld oder von Übergeberseite (z.B. Earn-out-Modelle) (11 %) werden hingegen nur selten zur Finanzierung der Nachfolge in Anspruch genommen.

Grafik 10 | Finanzierungsformen entgeltlicher Übergeben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Mehrfachnennungen möglich

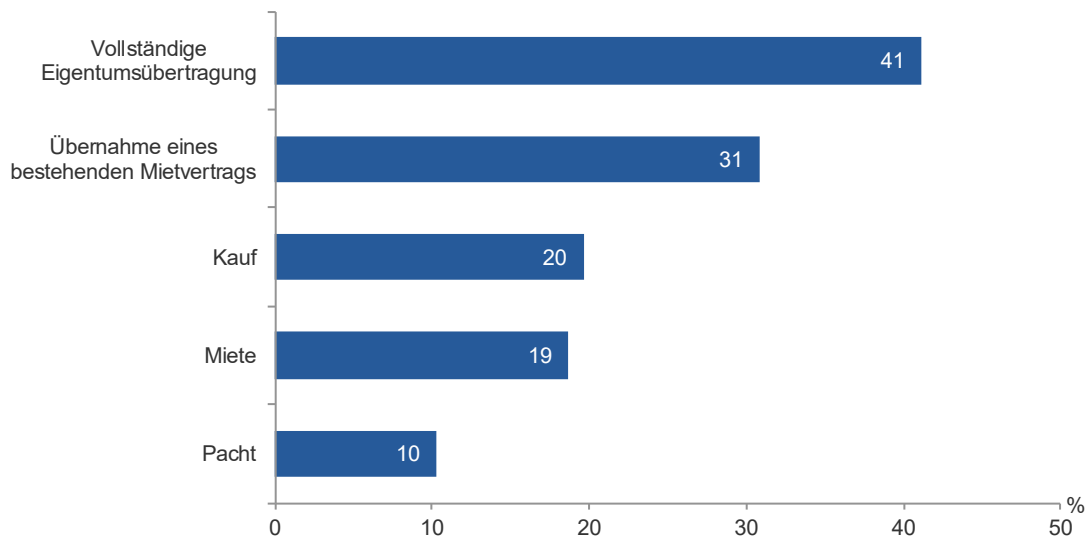
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Bei den entgeltlichen Übergaben herrscht eine große Zufriedenheit mit dem vereinbarten Kaufpreis. 86 % der Übergeber/innen sind mit dem erzielten Kaufpreis zufrieden und auch mehr als drei Viertel (77 %) der Nachfolger/innen empfinden den ausverhandelten Kaufpreis als angemessen.

Übergaben gehen oftmals mit gewissen Veränderungen der übertragenen Unternehmen einher. Das betrifft sowohl die Rechtsform des Unternehmens als auch die Übernahme des Standorts und verschiedener zentraler Unternehmensbestandteile. Die Befragung der Nachfolger/innen und Übergeber/innen zeigt jedoch, dass Stabilität und Fortführung des übertragenen Unternehmens im Vordergrund stehen. 74 % behalten die Rechtsform nach der Übergabe bei, lediglich etwa rd. ein Viertel nimmt im Zuge der Übertragung rechtliche Änderungen vor.

Der überwiegende Teil der Nachfolger/innen hat den Standort des/der Vorgängers/in übernommen, lediglich 9 % haben dies nicht getan und einen Standortwechsel vorgenommen. Bei einer Standortübertragung erfolgte in 41 % der Fälle eine vollständige Eigentumsübertragung und knapp ein Drittel (31 %) übernahm einen bereits bestehenden Mietvertrag. Bei der Übernahme alter Mietverträge ist laut den Unternehmensinterviews auf Transparenz und Rücksprache mit dem/der Vermieter/in im Vorfeld der Übergabe zu achten, um Überraschungen wie drastische Mieterhöhungen zu vermeiden. Bei jeweils rd. einem Fünftel der Nachfolger/innen erfolgte die Standortübernahme durch Kauf oder Miete und ein Zehntel übernimmt den Standort durch einen Pachtvertrag.

Grafik 11 | Art der Standortübertragung, Anteile der Nachfolger/innen in %

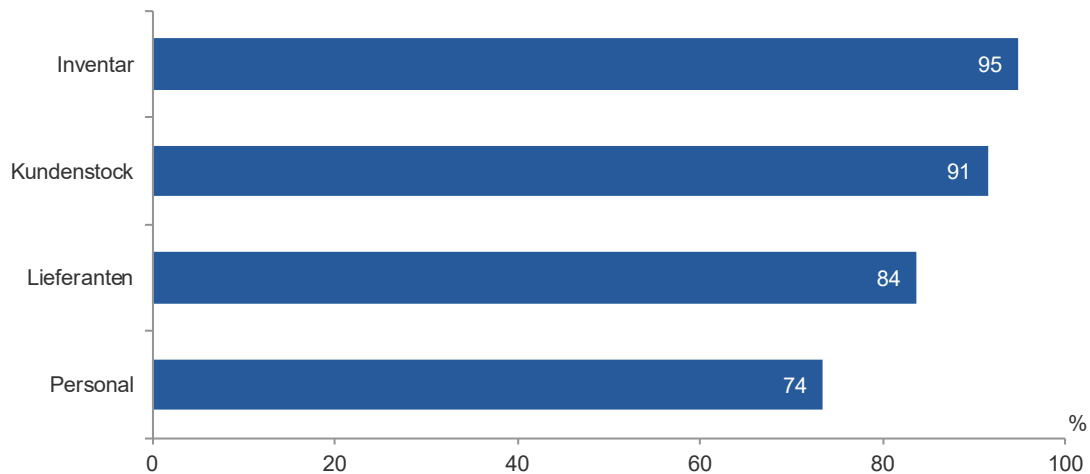


Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Darüber hinaus bauen die Nachfolger/innen in den meisten Fällen auf dem Inventar (95 %) und dem Kundenstock (91 %) der Vorgänger/innen auf. Auch Lieferantenbeziehungen werden von 84 % der Nachfolger/innen aufrechterhalten. Rd. drei Viertel (74 %) setzen auf bewährte Mitarbeiter/innen und arbeiten weiterhin mit dem Personal ihrer Vorgänger/innen zusammen.

Grafik 12 | Bestandteile der Übernahme vom/von der Vorgänger/in, Anteile der Nachfolger/innen in %



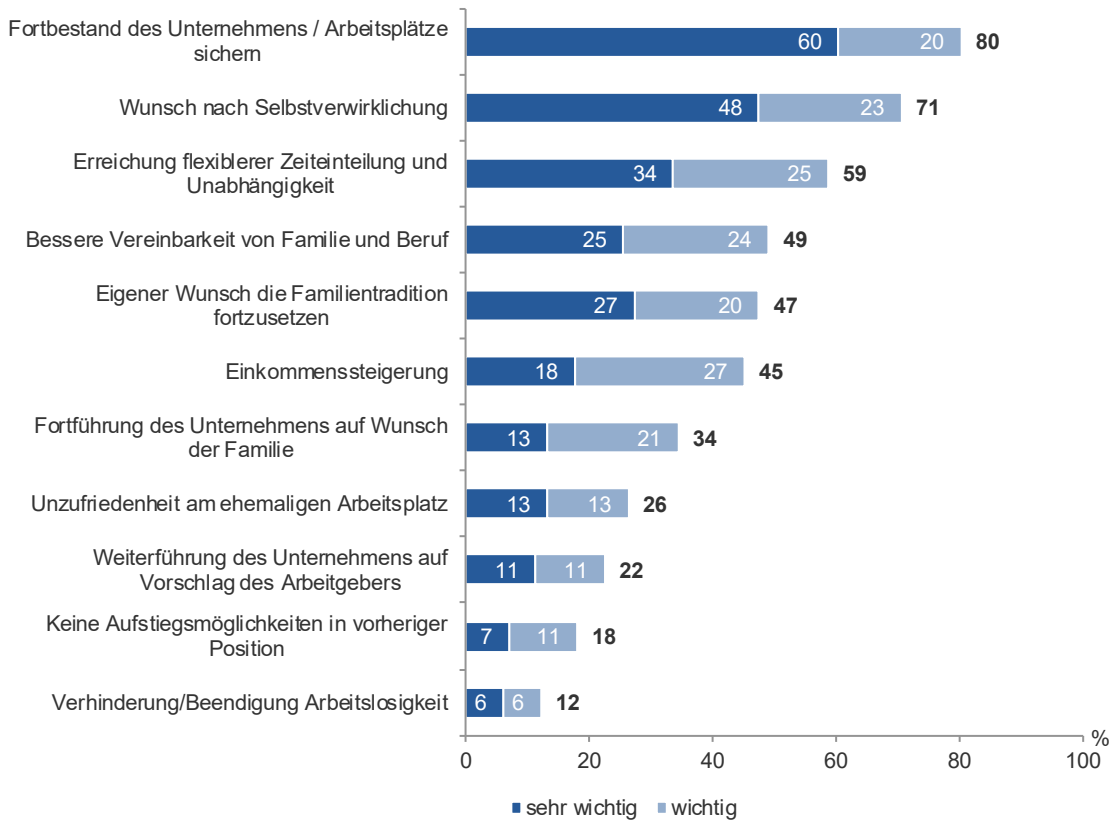
Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

3.2.3 | Motive für die Unternehmensnachfolge

Befragt nach den Motiven, die für die Übernahme eines Unternehmens ausschlaggebend sind, geben 80 % der Nachfolger/innen die Sicherung von Arbeitsplätzen bzw. der Fortbestand des Unternehmens als einen sehr wichtigen oder wichtigen Entscheidungsgrund an. 71 % der Befragten sehen im Wunsch nach Selbstverwirklichung ein (sehr) wichtiges Motiv für eine Unternehmensübernahme an. Weitere wichtige Entscheidungsgründe sind die Erreichung einer flexibleren Zeiteinteilung bzw. Unabhängigkeit (59 %), die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (49 %), der eigene Wunsch die Familientradition fortzusetzen (47 %) oder etwas die Steigerung des Einkommens (45 %). Vergleichsweise weniger ausschlaggebend für eine Unternehmensnachfolge dürften die Weiterführung eines Unternehmens auf Vorschlag des Arbeitgebers (22 %), fehlende Aufstiegsmöglichkeiten in der vorherigen Position (18 %) oder etwa die Verhinderung bzw. Beendigung von Arbeitslosigkeit (12 %) sein.

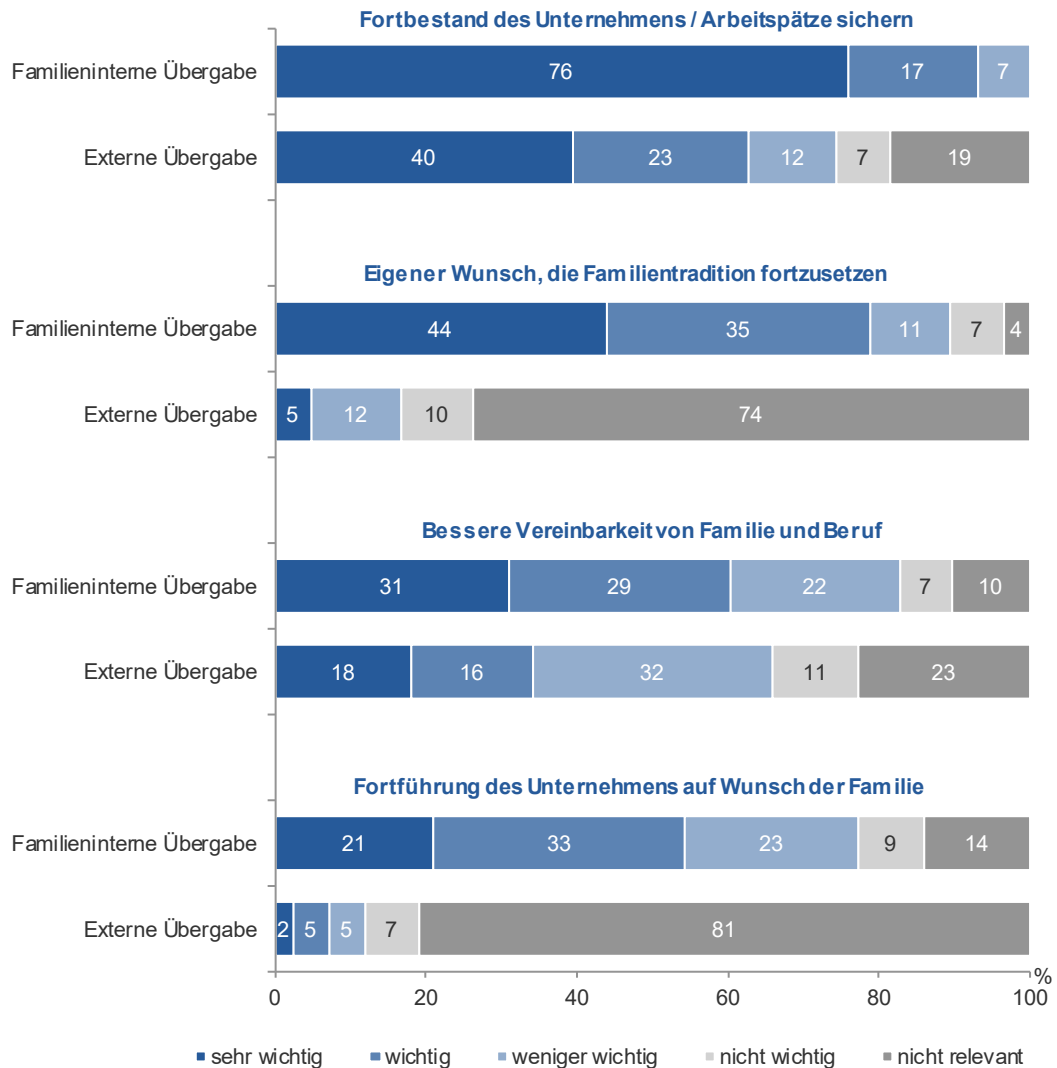
Grafik 13 | Motive für die Übernahme eines Unternehmens, Anteile der Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Bei Betrachtung der Motive nach Übergabeart zeigt sich, dass der Fortbestand des Unternehmens bzw. die Sicherung der Arbeitsplätze für 93 % der Nachfolger/innen, die eine familieninterne Nachfolge angetreten haben, ein sehr wichtiges bzw. wichtiges Motiv für die Übernahme eines Unternehmens darstellt. Bei externen Nachfolgen liegt dieser Anteil bei 63 % und ist zudem für 19 % der Befragten als Motiv nicht relevant. Der eigene Wunsch, die Familientradition fortzusetzen spielt für 79 % der familieninternen Nachfolger/innen eine (sehr) wichtige Rolle bei der Übernahme, während dieses Motiv bei externen Übergaben nur für 5 % eine sehr wichtige Rolle spielt und für knapp drei Viertel nicht relevant erscheint. Hinsichtlich der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zeigt sich, dass dieser Aspekt bei familieninternen Übergaben mit einem Anteil von 60 % ein (sehr) wichtiges Übernahmemotiv darstellt. Im Vergleich dazu ist die Vereinbarkeit nur für ein Drittel der externen Nachfolger/innen (sehr) wichtig. Bei familieninternen Übergaben spielt die Fortführung des Unternehmens auf Wunsch der Familie für mehr als jede/n Zweite/n eine (sehr) wichtige Rolle, während dieses Motiv für einen Großteil der externen Nachfolger/innen nicht relevant ist (81 %).

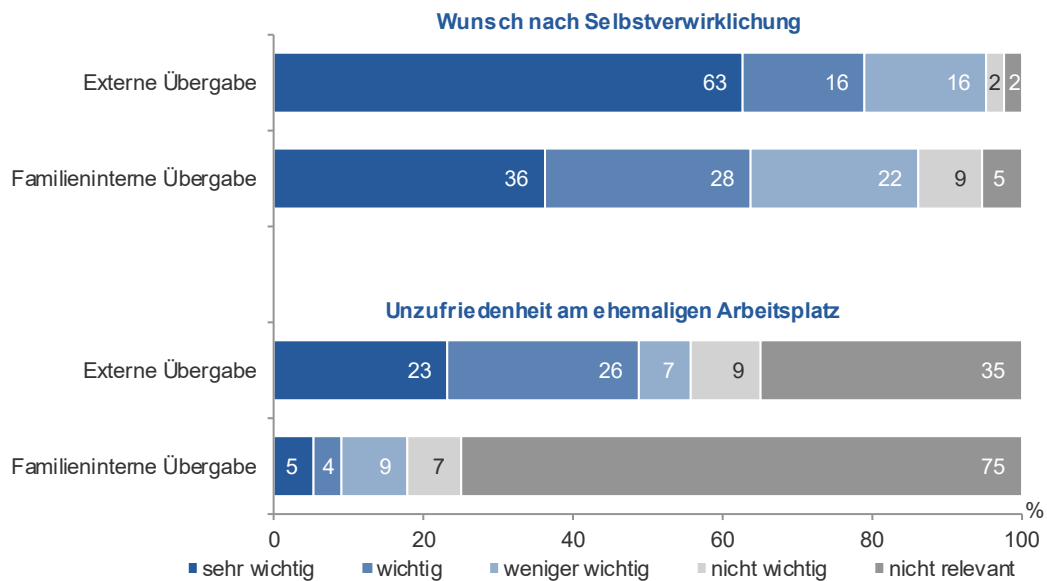
Grafik 14 | Motive, die für familieninterne Übergeben besonders relevant sind, Vergleich familieninterne und externe Übergeben, Anteile der Nachfolger/innen nach Übergabeart in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Zu den Motiven, die bei externen Übergeben besonders relevant sind, zählen der Wunsch nach Selbstverwirklichung und die Unzufriedenheit am ehemaligen Arbeitsplatz. 79 % der externen Nachfolger/innen geben an, dass der Wunsch nach Selbstverwirklichung für sie ein sehr wichtiges oder wichtiges Motiv für die Übernahme eines Unternehmens ist. Dieser Wunsch trifft auf „nur“ 64 % der Nachfolger/innen zu, die eine familieninterne Übergabe hinter sich haben. Zudem ist die Unzufriedenheit am ehemaligen Arbeitsplatz für knapp die Hälfte (49 %) der befragten externen Nachfolger/innen ein wesentlicher Anreiz dafür, ein Unternehmen zu übernehmen, während dies nur für 9 % der familieninternen Nachfolger/innen der Fall ist. Zudem ist dieses Motiv für drei Viertel der Personen, die eine familieninterne Nachfolge angetreten sind, nicht relevant.

Grafik 15 | Motive, die für externe Übergaben besonders relevant sind, Vergleich familieninterne und externe Übergaben, Anteile der Nachfolger/innen nach Übergabeart in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

3.3 | Der Übergabeprozess

Im Rahmen eines Übergabeprozesses ist laut den Interviewten die Ausarbeitung und Befolgung eines detaillierten Übergabepplans wie auch eine langfristige Vorbereitung der Übergabe wesentlich. Dabei wird speziell für familieninterne Übergaben ein längerer Planungszeitraum von 3 bis 5 Jahren sowie eine längere Übergangsfrist empfohlen. Folglich sollte mit der gedanklichen Auseinandersetzung bzw. der ersten Planung der Übergabe rechtzeitig begonnen werden.

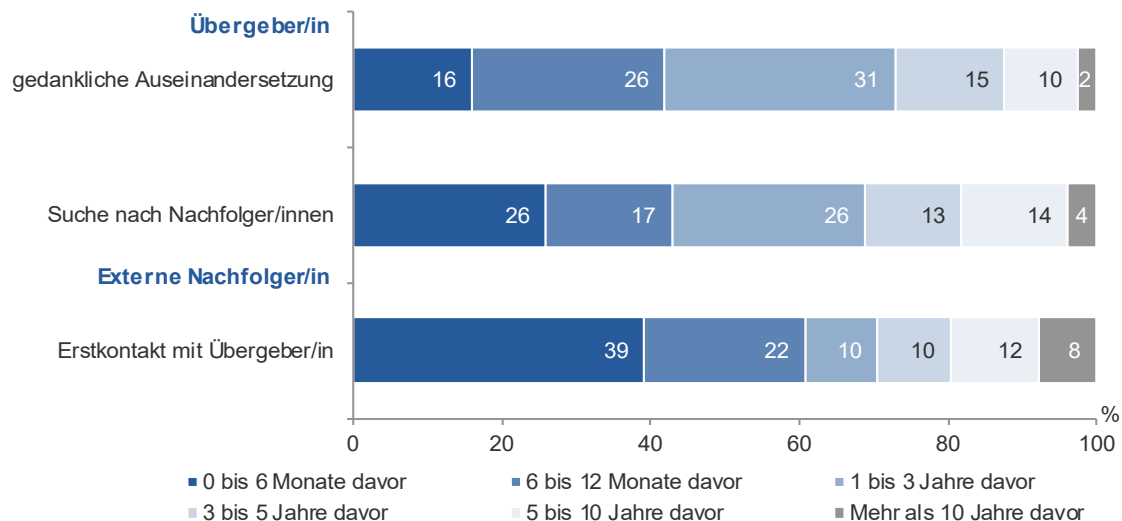
3.3.1 | Zeitliche Dimension

Die gedankliche Auseinandersetzung mit dem Thema Übergabe nimmt vor allem von Seiten der Übergeber/innen eine längere Zeitspanne in Anspruch. Ein knappes Drittel (31 %) hat sich bereits ein bis drei Jahre vor der Übergabe eingehender mit dem Thema gedanklich befasst und etwa ein Viertel (27 %) machte sich bereits mehr als drei Jahre davor Gedanken dazu. Ein weiteres Viertel (26 %) hat sich 6 bis 12 Monate davor mit der anstehenden Übergabe gedanklich auseinandergesetzt. Bei 16 % dauerte die Überlegungsphase lediglich maximal ein halbes Jahr.

Mit der Suche nach geeigneten Nachfolger/innen hat rd. ein Viertel der Übergeber/innen (26 %) maximal 6 Monate vor der Übergabe angefangen und 17 % wendeten dafür maximal 12 Monate auf. Bei der Mehrheit der Übergeber/innen nimmt die Nachfolgersuche jedoch mehrere Jahre in Anspruch. 26 % begannen ein bis drei Jahre davor, nach Nachfolger/innen zu suchen und 31 % starteten mehr als drei Jahre zuvor mit der Suche nach potenziellen Nachfolgekandidatinnen bzw. -kandidaten.

Von Seiten der Nachfolger/innen, die eine familienexterne Übergabe durchführen, findet bei vielen der Erstkontakt mit den Übergeber/innen relativ kurz vor dem Übergabezeitpunkt statt. 39 % sind erst maximal ein halbes Jahr davor mit dem/der Übergeber/in in Kontakt getreten und 22 % kontaktierten im Zeitraum von 6 bis 12 Monaten vor der Übergabe erstmals den/die Übergeber/in. Bei einem Zehntel fand der Erstkontakt bereits vor ein bis drei Jahren statt. Bei 30 % der Nachfolger/innen liegen die Erstkontakte mit den Übergeber/innen bereits mehrere Jahre zurück.

Grafik 16 | Zeitpunkt der gedanklichen Auseinandersetzung und Suche nach Nachfolger/innen, Anteile der Übergeber/innen und externen Nachfolger/innen jeweils in %

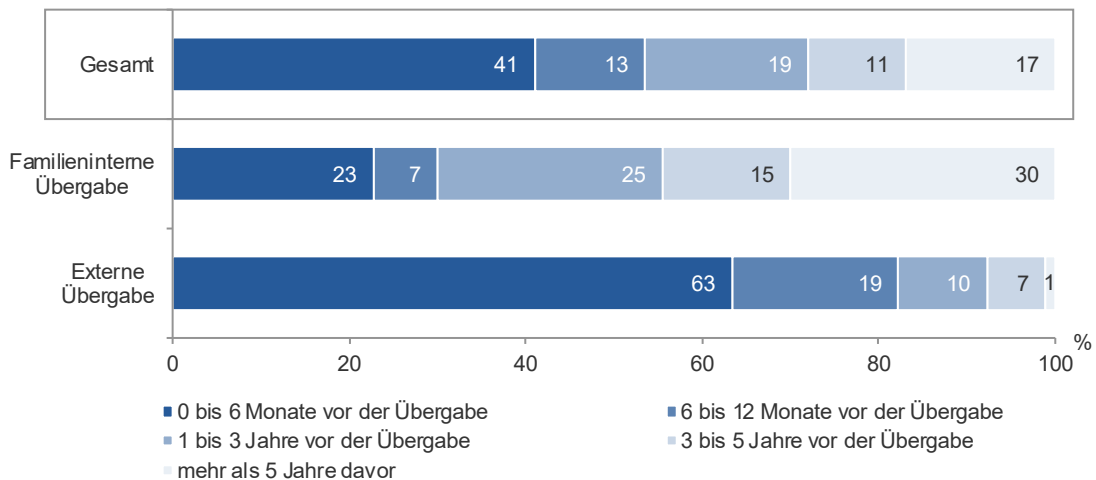


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Das tatsächliche Festlegen des/der Nachfolgers/in findet bei mehr als der Hälfte (54 %) der Unternehmensübergaben maximal ein Jahr vor dem Übergabezeitpunkt statt, wobei etwa vier Zehntel (41 %) erst ein halbes Jahr davor ihre konkreten Nachfolger/innen definieren. 19 % legen ein bis drei Jahre vor der Übergabe die Übernehmer/innen fest und 28 % bestimmen die Nachfolger/innen bereits mehr als drei Jahre davor.

Insbesondere bei externen Übergaben werden die Nachfolger/innen größtenteils kurzfristiger – d. h. höchstens ein halbes Jahr (63 %) vor dem Übergabezeitpunkt – festgelegt, während dies nur auf 23 % der familieninternen Übernahmen zutrifft. Bei 30 % der familieninternen Übergaben stehen die Nachfolger/innen hingegen schon mehr als 5 Jahre davor fest.

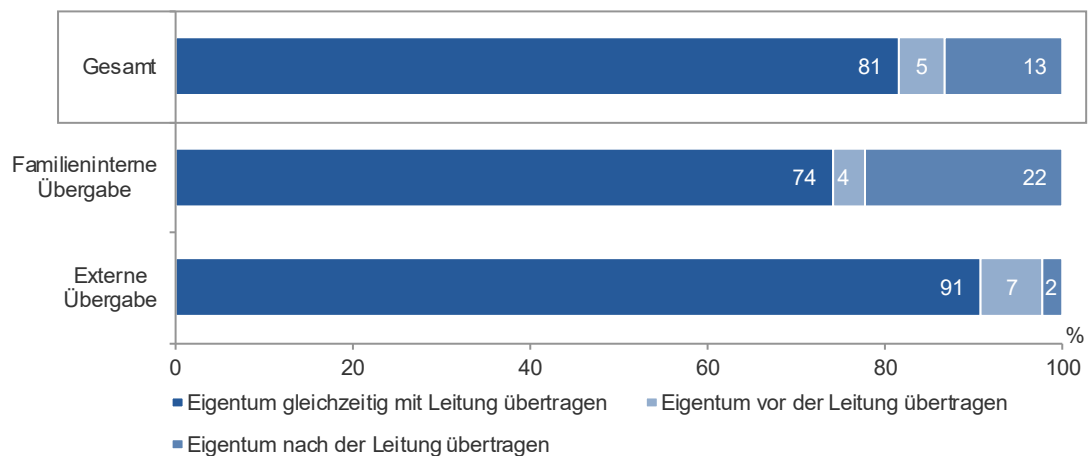
Grafik 17 | Zeitpunkt, an dem der/die Nachfolger/in feststand, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Bei der konkreten Durchführung der Unternehmensübertragungen wird bei einem Großteil (81 %) der Übergaben das Eigentum gleichzeitig mit der Leitung übertragen. Vor allem bei externen Übergaben (91 %) erfolgt die gleichzeitige Übertragung von Leitung und Eigentum. Bei familieninternen Übergaben wird das Eigentum in mehr als einem Fünftel der Fälle (22 %) erst nach der Leitung des Unternehmens überschrieben.

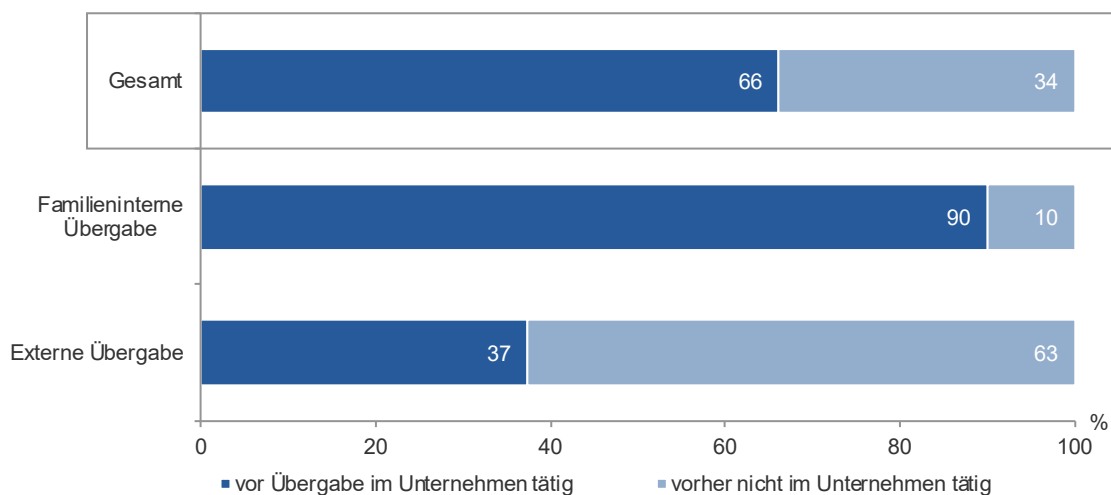
Grafik 18 | Zeitliche Abfolge der Übertragung von Leitung und Eigentum, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Der Übernahme eines Unternehmens geht häufig eine reguläre Beschäftigung in diesem Unternehmen voraus, wie die Analyse der Nachfolge- und Übergabeprozesse zeigt. Bei zwei Drittel aller Übergaben (66 %) waren die Nachfolger/innen bereits vor der formalen Übernahme im Unternehmen tätig. Insbesondere familieninterne Nachfolger/innen waren mehrheitlich zuvor aktiv in das Unternehmensgeschehen (90 %) involviert, während dies nur auf 37 % der externen Übergaben zutraf. 63 % der externen Nachfolger/innen waren zuvor noch nicht in das Unternehmen eingebunden und mussten sich zum Zeitpunkt der Übergabe erst neu einarbeiten.

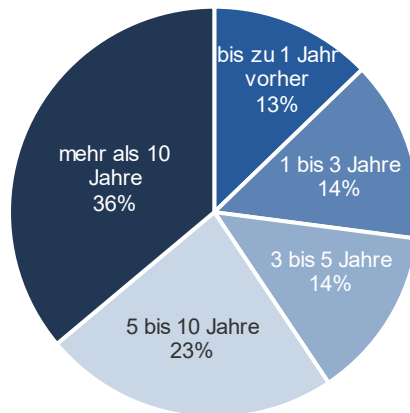
Grafik 19 | Tätigkeit im Unternehmen vor der formalen Übergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die Beschäftigungsdauer der Nachfolger/innen im zu übergebenden Unternehmen erstreckt sich meist über mehrere Jahre. Bei der Mehrheit der Übergaben (59 %) waren die Übernehmer/innen mehr als 5 Jahre vor der formalen Übergabe im Unternehmen tätig. Mehr als ein Drittel (36 %) der Nachfolger/innen kann sogar auf eine mehr als 10-jährige Beschäftigungsperiode zurückblicken. Insbesondere familieninterne Nachfolger/innen (41 %) sind häufig länger als eine Dekade ins Unternehmensgeschehen involviert, während dies nur auf 21 % der externen Nachfolger/innen zutrifft. Lediglich 13 % der Befragten waren nur maximal ein Jahr vor der Übergabe im zu übernehmenden Unternehmen tätig und für jeweils 14 % erstreckte sich diese Einarbeitungszeit über einen Zeitraum von ein bis drei Jahre bzw. von drei bis fünf Jahre.

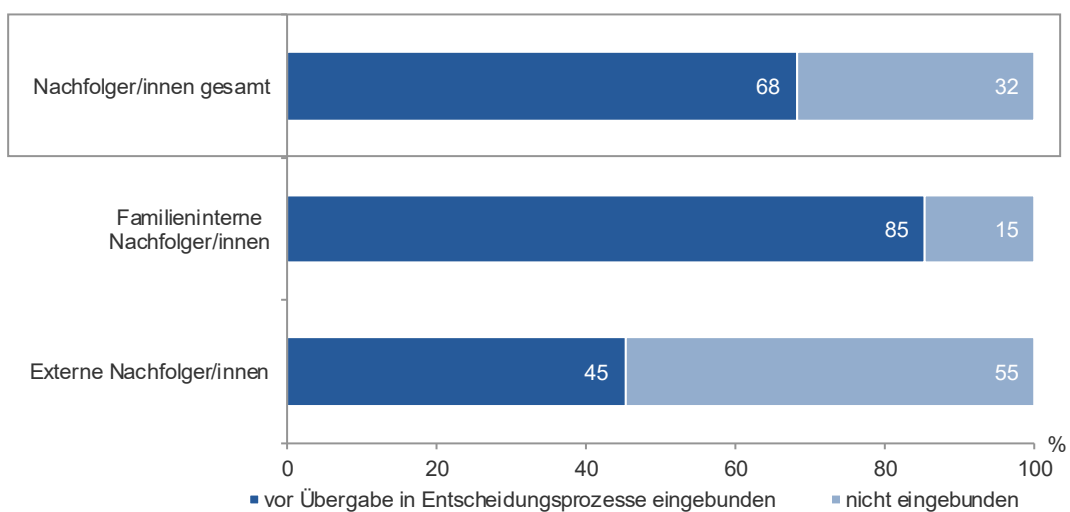
Grafik 20 | Dauer der Tätigkeit vor der formalen Übergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen, die vorher im Unternehmen beschäftigt waren in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die Nachfolger/innen sind auch häufig vor der formalen Übergabe in Entscheidungsprozesse des Unternehmens involviert, wie 68 % angeben. Bei familieninternen Übergaben wurden die Nachfolger/innen (85 %) deutlich häufiger in firmeninterne Beschlüsse eingebunden als bei externen Übergaben. Dennoch wurden auch 45 % der externen Nachfolger/innen vorab in unternehmensrelevante Entscheidungen involviert.

Grafik 21 | Einbindung in Entscheidungsprozesse vor der formalen Übergabe, Anteile der Nachfolger/innen in %

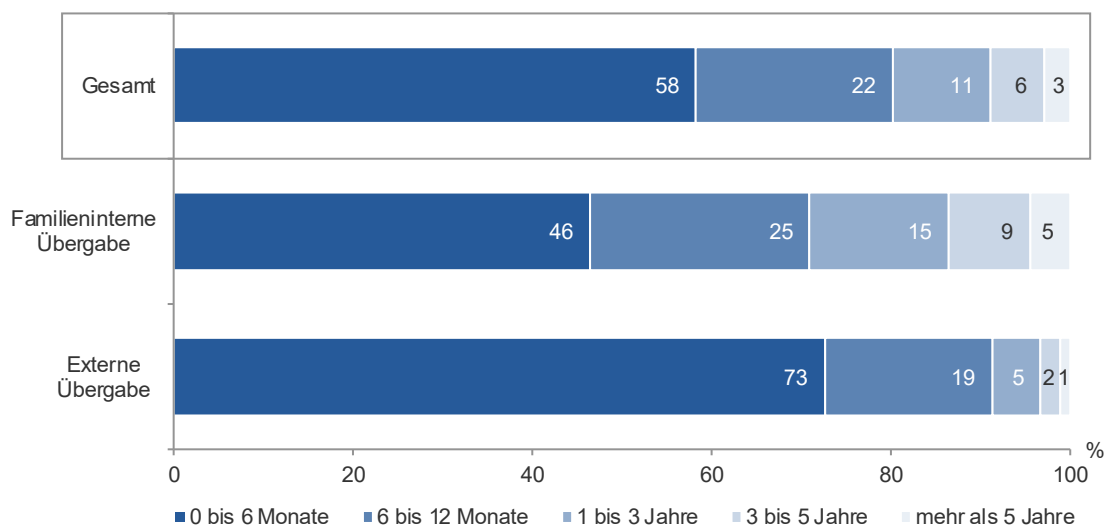


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Generell konnte bei der überwiegenden Mehrheit (92 %) der Befragten die Nachfolge zum vorgesehenen Zeitpunkt angetreten werden. Lediglich 8 % der Übergaben fanden nicht zeitgerecht statt. Verzögerungen traten in diesen Einzelfällen ein, weil die administrativen Prozesse oder die Beschaffung finanzieller Mittel mehr Zeit in Anspruch nahmen als ursprünglich erwartet.

Bei der Mehrheit der Übergaben (58 %) hat der Prozess der Übertragung insgesamt 0 bis 6 Monate gedauert und bei 22 % hat dieser 6 bis 12 Monate in Anspruch genommen. Ein Fünftel der Übergaben erstreckte sich über ein oder mehrere Jahre. Externe Übergaben werden deutlich schneller abgewickelt als familieninterne Nachfolgen. Denn knapp drei Viertel (73 %) der externen Übertragungen nahmen nur maximal ein halbes Jahr in Anspruch, während sich für mehr als die Hälfte der familieninternen Übergaben (54 %) mehr als 6 Monate bzw. sogar Jahre Zeit gelassen wurde.

Grafik 22 | Dauer des Übergabeprozesses insgesamt, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

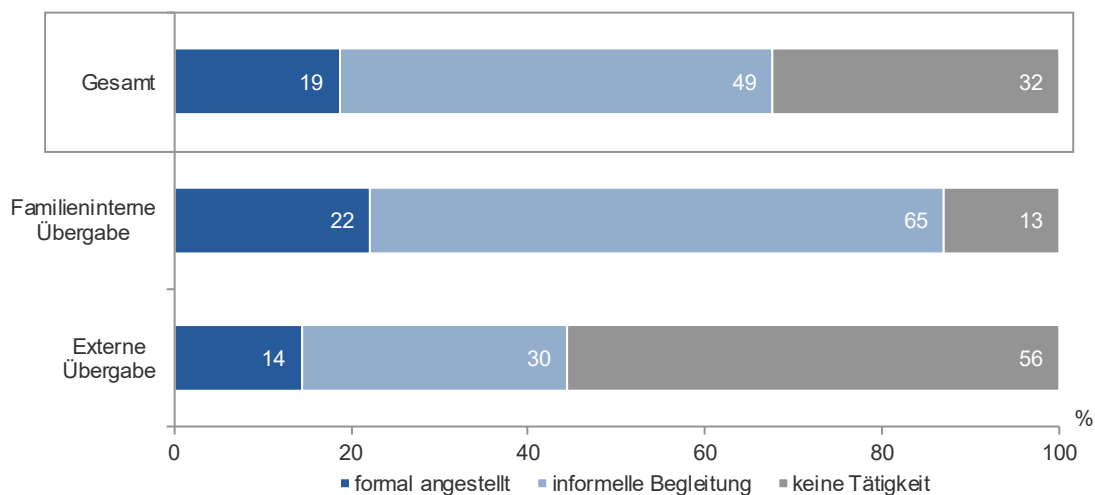
Diese Befunde bestätigen sich auch in den Unternehmensinterviews: Bei den familieninternen Übergaben begannen Überlegungen und Planungsarbeiten schon Jahre vor Übergabe. In dieser Zeit wurden alle Vorbereitungen getroffen, dass die Übergabe gut abgewickelt werden konnte.

Aus Expertensicht sollte sich der gesamte Übergabeprozess im Idealfall über mehrere Jahre erstrecken, um die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten schon zuvor operativ in das Unternehmen einbinden zu können. Die Nachfolger/innen sollten sukzessive in die Betriebsführung involviert werden. Wenn die Nachfolger/innen zu rasch die Führungsposition übernehmen müssen, kann dies sowohl intern auf Ebene der Mitarbeiter/innen als auch extern im Kontakt mit den relevanten Stakeholdern (Lieferanten, Kundschaft, Banken) zu Widerständen und Konflikten führen. Die Einbindung der Nachfolger/innen setzt aber voraus, dass die Übergeber/innen nach und nach von ihrem Lebenswerk loslassen müssen, was sich manchmal als emotional schwierig herausstellt.

Nach erfolgreicher Abwicklung der Übergabe sind bei mehr als zwei Drittel der Unternehmen (68%) die Übergeber/innen noch weiterhin in das Unternehmensgeschehen eingebunden. Etwa die Hälfte (49 %) steht den Nachfolger/innen informell mit Rat und Tat zur Seite und etwa ein Fünftel (19 %) verbleibt im Rahmen einer regulären Anstellung im Unternehmen.

Bei familieninternen Übergaben ist die Einbindung der Vorgänger/innen besonders stark ausgeprägt. 65 % geben ihren Kindern oder anderen Familienmitgliedern weiterhin informell Ratschläge zum Unternehmen und 22 % behalten eine formale Anstellung. Mehr als die Hälfte der externen Übergeber/innen (56 %) zieht sich zwar nach erfolgreich abgeschlossener Übertragung aus dem Unternehmen zurück, 14 % bleiben aber noch regulär angestellt und 30 % stehen den Nachfolger/innen weiter beratend zur Seite.

Grafik 23 | Tätigkeit des/der Vorgängers/in im Unternehmen nach der Übergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Da es laut Expertenmeinung nahezu unmöglich ist, die Erfahrung eines gesamten Berufslebens im Rahmen eines Übergabeprozesses mit der nachfolgenden Person zu teilen, ist ein gutes Wissensmanagement und eine gute Beziehung zwischen den Übergabeparteien sehr förderlich, um den Wissensverlust in Grenzen zu halten. Zudem sichert die weitere Miteinbeziehung der Überbergergeneration (besonders bei familieninternen Übergaben) die Wissensweitergabe nach der Übergabe. Es wäre überdies sinnvoll, die nachfolgende Person schon vor der Übergabe ins Unternehmensgeschehen bzw. in die Unternehmensabläufe und Entscheidungen miteinzubeziehen und Wissen schriftlich festzuhalten.

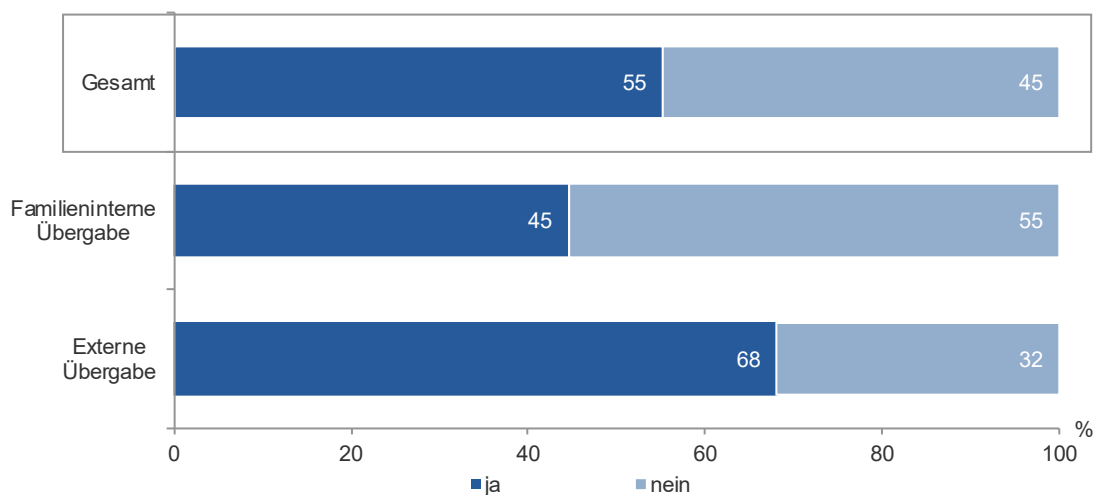
Wenn Nachfolger/in und Übergeber/in eine Zeitlang gemeinsam im Unternehmen tätig sind, ist es laut Expertenmeinung wichtig, genau abzuklären, wie lange diese Übergabephase dauern soll. Ein klarer Zeitplan schafft hier für beide Seiten Verbindlichkeit.

3.3.2 | Übergabeinstrumente und -pläne

Zur genauen Planung des Übergabeprozesses wurde bei mehr als der Hälfte der Unternehmensübergaben (55 %) ein konkreter Übergabeplan erstellt. Vor allem bei externen Übertragungen (68 %) erfolgte eine detaillierte Planung des Nachfolgeprozesses, während nur 45 % der familieninternen Nachfolger/innen und Übergeber/innen konkrete Pläne festlegten.

Die interviewten Unternehmer/innen erstellten teilweise detaillierte Übergabe-, Finanz- und Strategiepläne. Im Rahmen des Übergabeprozesses wurde zum Teil präzise nach den genannten Übergabe- oder Business-Plänen vorgegangen. Eines dieser Unternehmen entwickelte sogar einen Plan für das Jahr nach der Übergabe und zog nach Ablauf dieses Zeitraumes ein Resümee über das Gelingen des Übergabeprozesses. Bei kleinen Betrieben hingegen wurde häufig von einer schriftlichen Übergabeplanung abgesehen.

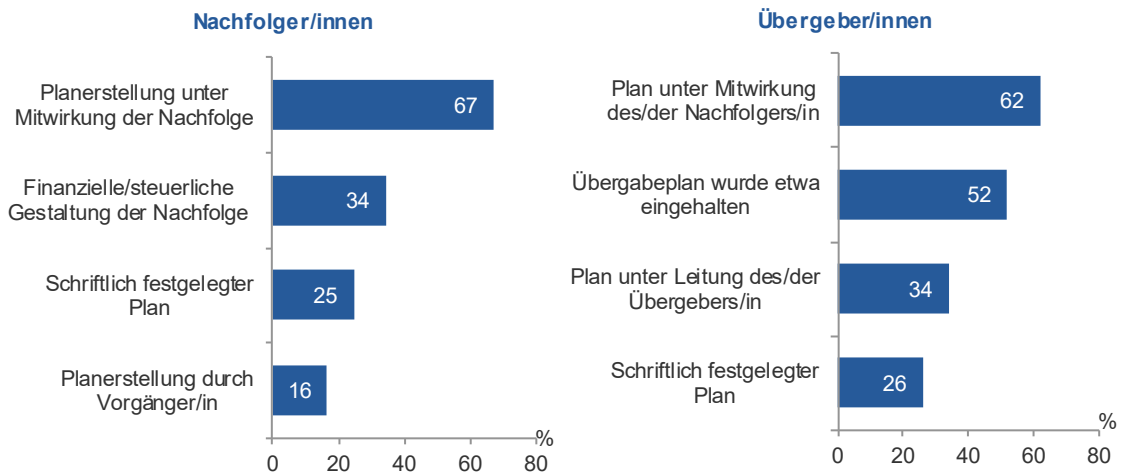
Grafik 24 | Vorliegen eines Übergabeplans, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Jene Nachfolger/innen und Übergeber/innen, die für den Übergabeprozess einen konkreten Plan definierten, taten dies in jeweils etwa zwei Drittel der Fälle unter Mitwirkung des/der Nachfolgers/in. Etwa die Hälfte der Übergeber/innen gab an, dass der erstellte Übergabeplan in etwa eingehalten werden konnte. Laut Auskunft der Nachfolger/innen betraf die Planung bei rd. einem Drittel (34 %) vor allem die finanzielle und steuerliche Gestaltung der Nachfolge. Bei rd. einem Viertel der Übergaben erfolgte eine schriftliche Planung des Übergabeprozesses. Die Übergeber/innen selbst leiteten laut eigener Auskunft (34 %) bzw. nach Information der Nachfolger/innen (16 %) die Planung des Übergabeprozesses.

Grafik 25 | Art der Übergabepanung, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen jeweils in %

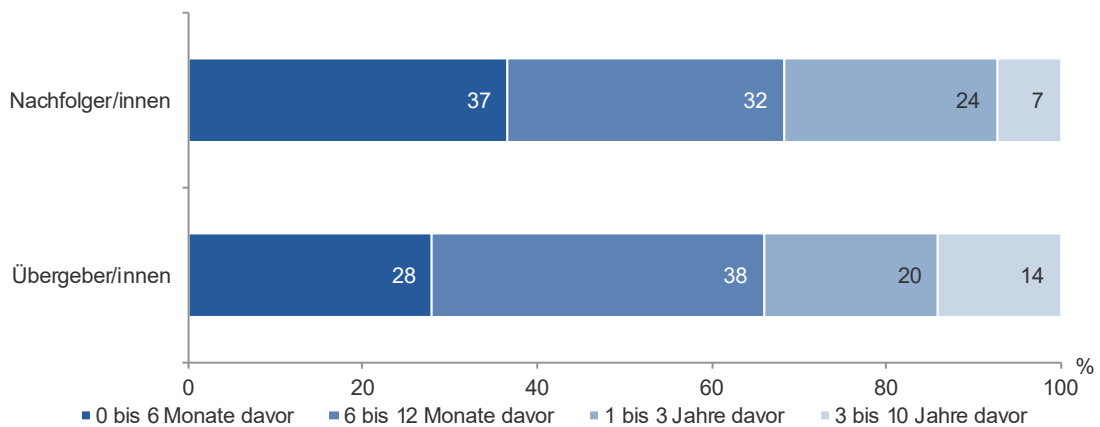


Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Wenn die Nachfolger/innen an der Übergabepanung des/der Übergebers/in mitwirkten, haben sie oftmals maximal erst ein halbes Jahr davor (37%) oder höchstens ein Jahr zuvor (32 %) damit begonnen. Die Übergeber/innen haben sich mit der Nachfolgeplanung hingegen schon etwas länger auseinandergesetzt. 38 % erstellten die Pläne 6 bis 12 Monate vor der Übergabe und 34 % bereits mehr als ein Jahr davor.

Grafik 26 | Zeitpunkt des Beginns der Planung der Übergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen jeweils in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Laut Expertenmeinung ist es vor allem bei familieninternen Übergaben wichtig, rechtzeitig mit der Nachfolgeplanung zu beginnen. Dabei wird eine dreijährige Übergabephase als Minimum gesehen und ein Planungszeitraum von 3 bis 5 Jahren empfohlen. Vor allem bei den Übergeber/innen muss die Entscheidung oft noch reifen. Daher sollten sich die Unternehmer/innen ab einem Alter

von 55 Jahren bereits mit einer möglichen Übergabe auseinandersetzen. Außerdem müssen Strategien und Maßnahmen der sukzessiven Abgabe zurechtgelegt und eventuell Unternehmensstrukturen dafür aufgebaut werden.

Die Hälfte der Nachfolger/innen und Übergeber/innen hat im Zuge der Planung des Übergabeprozesses auch Berechnungen zur Ermittlung des Unternehmenswertes angestellt. Die Expertinnen und Experten beobachten, dass die Bestimmung des Unternehmenswertes bei Nachfolgen in Familienunternehmen kein so beherrschendes Thema ist bzw. dass rascher eine Einigung erzielt werden kann. Bei familieninternen Übergaben besteht zumeist der Wunsch, die finanzielle Ablöse für die Nachfolger/innen bewältigbar zu gestalten, um die junge Generation vor dem finanziellen Ruin zu bewahren. Bei externen Übergaben hingegen steht die Wertermittlung oft im Vordergrund. Die Beurteilung des Wertes des eigenen Lebenswerkes ist für die Übergeber/innen jedoch eine schwierige Angelegenheit.

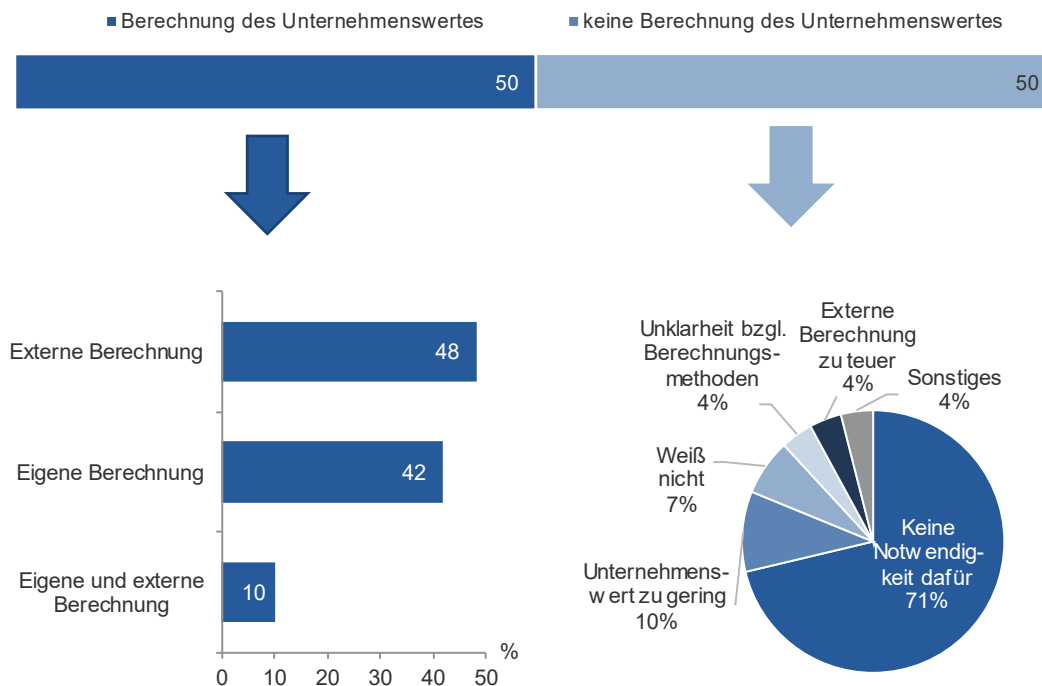
Folglich hätten viele der befragten Übergeber/innen rückwirkend gerne einen höheren Verkaufs- bzw. Ablösepreis erzielt. Aber auch die Nachfolger/innen hätten sich eine bessere Verhandlung des Kaufpreises, eine bessere und längerfristige Übergabe- und Finanzplanung und mehr Vorlaufzeit und Informationen vor Übernahme des Unternehmens gewünscht. In diesem Zusammenhang empfehlen die befragten Expertinnen und Experten den Übergeber/innen, hinsichtlich des Verkaufspreises des Unternehmens realistisch zu bleiben und eine Gegenüberstellung vorzunehmen, wie die eigene Vorstellung des Ablösepreises im Verhältnis steht zu dem, was dem/der Nachfolger/in angeboten wird, da der finanzielle Spielraum des/der Nachfolgers/in meist begrenzt ist.

Jene Unternehmen, die Berechnungen durchgeführt haben, zogen in 48 % der Fälle externe Unterstützung durch Steuer- oder Unternehmensberater/innen dafür zurate. 42 % nahmen die Berechnungen ohne externe Unterstützung vor. Davon nutzten nur sehr wenige Übergeber/innen und Nachfolger/innen (Online-)Berechnungstools, um den Unternehmenswert zu ermitteln. Schließlich haben noch 10 % der Befragten sowohl eine eigene wie auch eine externe Berechnung des Unternehmenswertes vorgenommen.

Auch bei den Unternehmensfallstudien zeigt sich, dass zur Unterstützung bei der Berechnung häufig Wirtschafts-, Steuer- oder Unternehmensberatungen konsultiert werden. Der Unternehmenswert dient dabei auch der Information der nachfolgenden Person über die wirtschaftliche Situation im Unternehmen. Auch Gesellschaftsverträge werden oftmals im Vorfeld von Übergaben überarbeitet.

Die andere Hälfte der Unternehmer/innen, die den Unternehmenswert nicht bestimmten, unterließen dies in erster Linie, da sie keine Notwendigkeit dafür sahen (71 %). Ein Zehntel empfand den Unternehmenswert zu gering, um Berechnungen dafür anzustellen. Unklarheiten bezüglich der Berechnungsmethoden oder hohe Preise für externe Unterstützung spielten nur eine untergeordnete Rolle, wenn es zu keiner Berechnung des Unternehmenswertes kam.

Grafik 27 | Berechnung des Unternehmenswertes, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

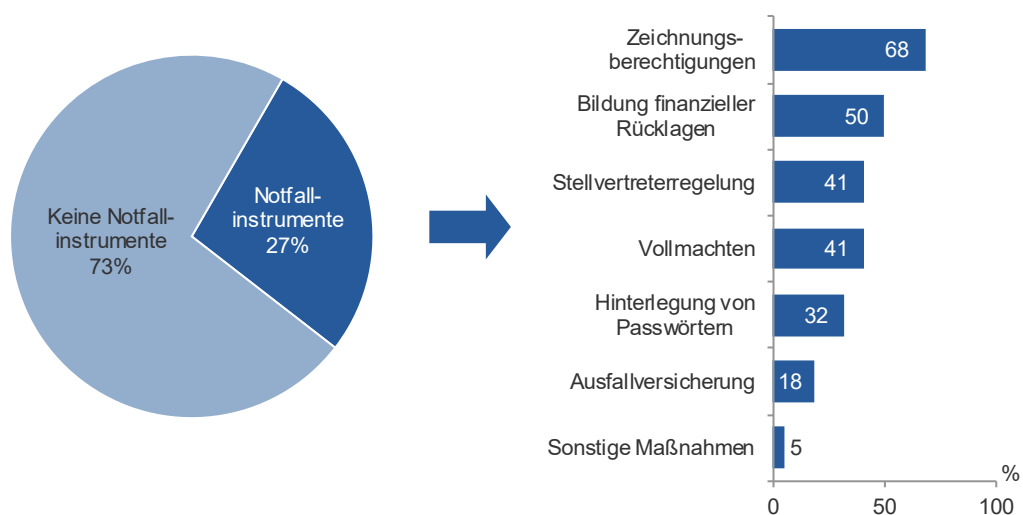
Im Zuge des Übergabeprozesses ist die Offenlegung sämtlicher wichtiger Verträge und Informationen wesentlich, um Klarheit über die wirtschaftliche Situation im Unternehmen zu erlangen, um so eine realistische Finanzplanung und Abschätzung der Höhe des Kaufpreises zu ermöglichen. Zudem empfehlen die Interviewten, eine detaillierte Prüfung der rechtlichen Aspekte der Übergabe (inkl. Prüfung aller Verträge), ausreichend Eigenkapital sowie die Inanspruchnahme einer (externen) Unterstützung bei der Finanzplanung.

Im Vorfeld der Übergabe hat sich rd. ein Viertel der Übergeber/innen (27 %) Notfallinstrumente für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen durch Unfall, Krankheit oder Tod zu rechtgelegt. Als Notfallmaßnahmen wurden in mehr als zwei Drittel der Fälle (68 %) Zeichnungsberechtigungen für weitere Personen ausgestellt. Außerdem bildete die Hälfte der Übergeber/innen finanzielle Rücklagen für den Notfall. Jeweils rd. vier Zehntel (41 %) führte Stellvertreterregelungen ein, stellte Vollmachten aus und rd. ein Drittel (32 %) hinterlegte Passwörter. Lediglich 18 % der Übergeber/innen, die über Notfallinstrumente verfügten, machten von einer Ausfallversicherung Gebrauch.

Im Falle von familieninternen Übergaben wurden als Notfallmaßnahmen in Bezug auf die Familie vorwiegend Altersvorsorgen aufgebaut oder Lebensversicherungen abgeschlossen. Diese Maßnahmen haben sich die familieninternen Übergeber/innen zumeist bereits mehrere Jahre vor der Übertragung des Unternehmens überlegt.

Die befragten Expertinnen und Experten beobachten jedoch, dass sich die junge Generation im Rahmen von familieninternen Übergaben häufiger zur zeitgerechten Installierung von Notfallinstrumenten entschließt. Wenn die Vorgängergeneration testamentarische Regelungen anfertigt, schließen sich die Nachfolger/innen unmittelbar an. Das trifft auch auf Regelungen im Falle von Pflegebedürftigkeit und gesundheitlichen Problemen sowie zur Absicherung im Notfall zu.

Grafik 28 | Notfallinstrumente für ungeplante Ereignisse vor der Übergabe, Anteile der Übergeber/innen in %



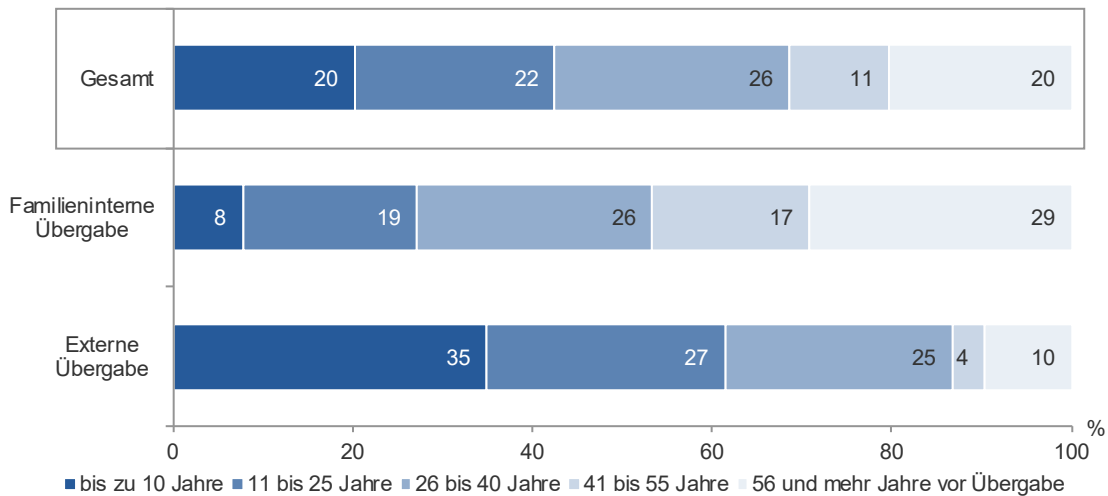
Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

3.4 | Wirtschaftliche Situation vor und nach der Übergabe

Die übergebenen Unternehmen können bereits auf eine lange Tradition zurückblicken. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (57 %) besteht schon mehr als 25 Jahre und 22 % wurden bereits 11 bis 25 Jahre vor der Übergabe gegründet. Vor allem bei familieninternen Nachfolgen werden traditionsreiche Unternehmen, die vor mehr als 25 Jahren gegründet wurden, übergeben, wie 72 % der Befragten angeben. Lediglich ein Fünftel (20 %) ist erst maximal eine Dekade am Markt bevor es den/die Besitzer/in wechselt. Jüngere Unternehmen, deren Gründungsjahr maximal zehn Jahre (35 %) oder höchstens fünfundzwanzig Jahre (27 %) zurückliegt, werden eher im Rahmen von externen Übergaben übertragen.

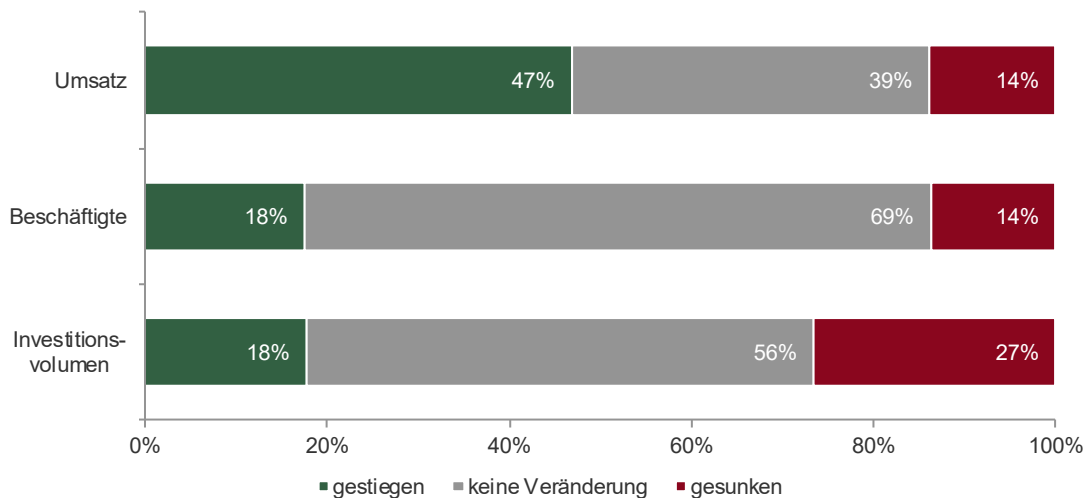
Grafik 29 | Gründungszeitpunkt der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die zur Nachfolge anstehenden Unternehmen können nicht nur eine längere Tradition, sondern auch eine gute wirtschaftliche Situation vorweisen. Beinahe die Hälfte (47 %) hat in den letzten drei Jahren vor der Übergabe Umsatzsteigerungen verzeichnet und rd. vier Zehntel konnten eine konstante Umsatzentwicklung erreichen. Auch die Beschäftigungssituation blieb bei der Mehrheit der Übergabeunternehmen stabil, 18 % nahmen sogar kurz vor der Übertragung noch neue Mitarbeiter/innen auf. Lediglich jeweils 14 % mussten Umsatzeinbußen hinnehmen oder verzeichneten einen Rückgang der Beschäftigtenzahlen. Das Investitionsvolumen ist bei den zur Nachfolge anstehenden Betrieben mehrheitlich konstant geblieben. Mehr als ein Viertel der Übergeber/innen (27 %) reduzierte jedoch den Investitionsaufwand und nahm kurz vor der Übergabe weniger Investitionen vor.

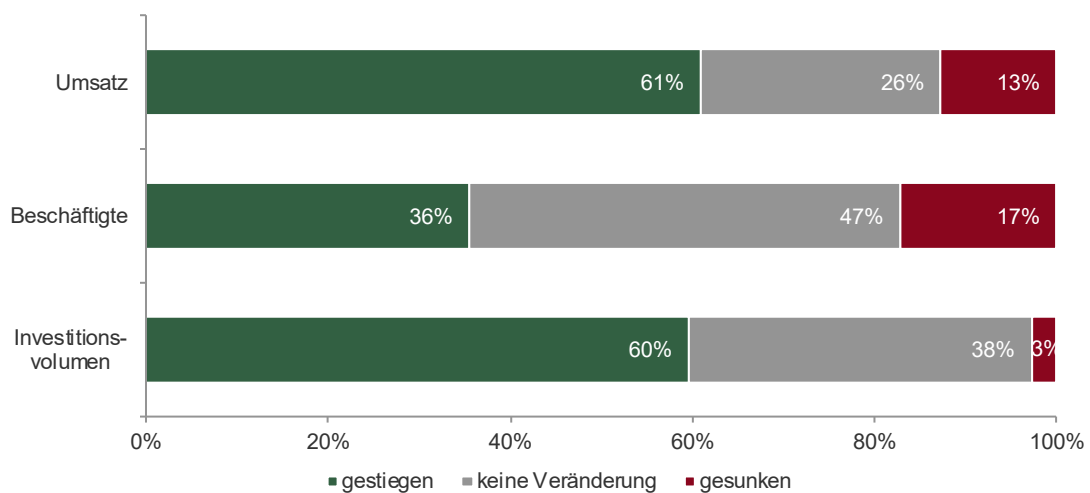
Grafik 30 | Entwicklung des Unternehmens 3 Jahre vor der Übergabe, Anteil der Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Laut Auskunft der Nachfolger/innen haben die übertragenen Unternehmen wirtschaftlich deutlich vom Übergabeprozess profitiert. 61 % der Unternehmen konnten seit der Übergabe Umsatzsteigerungen erzielen und bei rd. einem Viertel (26 %) blieben die Umsätze stabil. Lediglich 13 % waren mit Umsatzrückgängen konfrontiert. Außerdem steigerten 60 % der Nachfolger/innen das Investitionsvolumen, um Neuerungen und Modernisierungen im Unternehmen durchzuführen. 38 % hielten den Aufwand für Investitionen stabil. Bei knapp der Hälfte der Unternehmen (47 %) veränderte sich die Beschäftigungssituation nach der Übernahme nicht, 36 % der Nachfolger/innen stellten zusätzliches Personal an. Bei 17 % der übernommenen Unternehmen mussten jedoch Personalreduktionen vorgenommen werden.

Grafik 31 | Entwicklung des Unternehmens seit der Übergabe, Anteil der Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Auch bei den durchgeführten Unternehmensfallstudien zeigt sich, dass sich fast alle Unternehmen nach der Übergabe gut entwickelt haben. So kam es häufig zu einer Weiterentwicklung, vor allem in Hinblick auf den Kundenkreis, die strategische Ausrichtung (neue Produkte oder Marktpositionierung) oder von Digitalisierungsmaßnahmen im Unternehmen.

4 | Das zukünftige Übergabe- und Nachfolgegeschehen

4.1 | Potenzielle Unternehmensübergaben

Im Folgenden wird analysiert, wie viele Unternehmen in den nächsten zehn bzw. fünf Jahren zur Nachfolge anstehen. Dabei wird abgeschätzt, wie hoch das Potenzial für mögliche Nachfolgen ist, d. h. in wie vielen Unternehmen ein Wechsel in der Person des Unternehmers/der Unternehmerin aus Altersgründen (der/die Unternehmer/in erreicht das Pensionsalter) oder sonstigen Gründen (z.B. Wechsel in unselbstständige Beschäftigung, Invalidität oder Tod) ansteht und dabei auch Übergabetauglichkeit der Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht gegeben ist. Es erfolgt keine Abschätzung der tatsächlich realisierten Übergaben. So schließen beispielsweise 23 % der befragten Unternehmer/innen ab 55 Jahre eine Übergabe aus und weitere 17 % sind sich darüber im Unklaren (siehe Kap. 4.2).

Die Abschätzung bezieht sich zudem nur auf Arbeitgeberunternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten. Auf Grund der spezifischen Charakteristika (z. B. starke Abhängigkeit des Unternehmensgegenstandes von der Person der Unternehmerin oder des Unternehmers) von Ein-Personen-Unternehmen (EPU, Unternehmen ohne unselbstständig Beschäftigte) ist für diese Unternehmen nicht von einer Nachfolge im engeren Sinn auszugehen.

Ausgangsbasis für die Berechnungen ist die Statistik zur Unternehmensdemografie der Statistik Austria, welche Daten für alle Sektoren der Gesamtwirtschaft (exkl. der Land- und Forstwirtschaft) enthält. Da zum einen die Ausgangsbasis der Berechnungen eine andere ist (bisher: Beschäftigungsstatistik der Wirtschaftskammer Österreich) und zusätzliche andere Datenquellen herangezogen wurden sowie zum anderen die Berechnungsmethode auch auf Grundlage internationaler Good-Practice-Modelle verfeinert wurde, ist kein Vergleich mit vorangegangenen Studien möglich. Alleine die Erweiterung der bisher betrachteten Wirtschaftssektoren (gewerbliche Wirtschaft) um die freien Berufe führt zu einer höheren Anzahl an Übergabefällen. Im Vergleich zu vergangenen Studien wurden in die Schätzung zudem Informationen zur Eigentümerstruktur sowie zu einer bestimmten Mindestbestandsdauer der Unternehmen miteinbezogen. Zudem lagen erstmalig Daten zur Altersstruktur der Eigentümer/innen von Arbeitgeberunternehmen vor, bislang wurde jene der gesamten WK-Mitglieder (Arbeitgeberunternehmen inkl. Ein-Personen-Unternehmen) verwendet. Dies führte zu einem vergleichsweise höheren Anteil der Unternehmer/innen, die im Prognosezeitraum das pensionsfähige Alter erreichen werden. Zuletzt wurde auch die Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Übergabetauglichkeit überarbeitet. Eine genaue Beschreibung der Methode ist im Anhang zu finden.

4.1.1 | Übergabepotenzial im Zeitraum 2020 bis 2029

Übergabepotenzial nach Sektoren

Im Zeitraum 2020 bis 2029 gibt es 51.500 Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten, die potenziell zur Nachfolge anstehen, d. h. die – so sich ein/e Nachfolger/in findet – übergeben werden könnten. Dies entspricht knapp 23 % aller Arbeitgeberunternehmen. 10.000 dieser Unternehmen bzw. 19 % sind dem Handel zuzurechnen. Auch im Bereich der freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen stehen mit 8.000 Arbeitgeberunternehmen (16 %) sowie in der Beherbergung und Gastronomie mit 7.900 Betrieben mit Arbeitnehmer/innen (15 %) viele Unternehmen vor der Herausforderung, eine/n Nachfolger/in zu finden. 12 % der potenziellen Übergabefälle (6.400) finden sich im Gesundheits- und Sozialwesen, 10 % im Baubereich (5.400).

Tabelle 2 | Anzahl der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2029

	Anzahl der potenziellen Übergabefälle	Anteil an allen Übergabefällen in %
Produktion	3.900	8
Bau	5.400	10
Handel	10.000	19
Verkehr	2.600	5
Beherbergung und Gastronomie	7.900	15
Information und Kommunikation	1.700	3
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	8.000	16
Sonst. wirtschaftliche Dienstleistungen	2.800	5
Erziehung und Unterricht	700	1
Gesundheits- und Sozialwesen	6.400	12
Kunst, Unterhaltung und Erholung	700	1
Sonstige Dienstleistungen	1.400	3
Gesamtwirtschaft¹	51.500	100

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

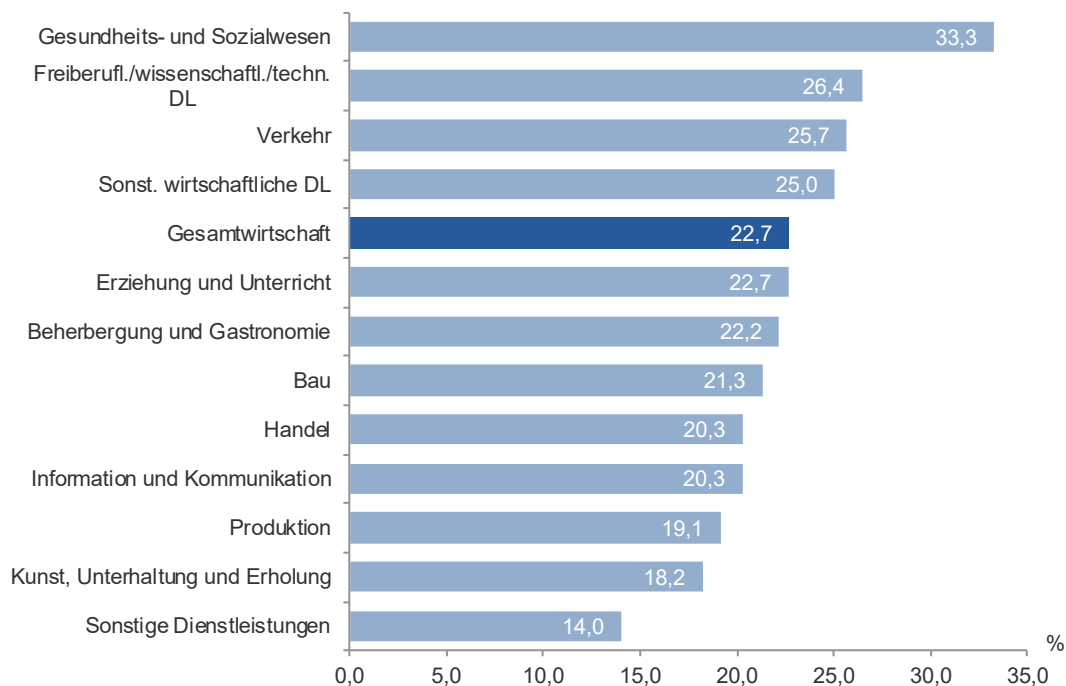
Die Sektoren sind unterschiedlich stark von der Nachfolgeproblematik betroffen, was sich an Hand des Anteils der potenziellen Übergabefälle an den gesamten Arbeitgeberbetrieben zeigt. So stehen insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen mit rd. 33 % überdurchschnittlich viele Unternehmen zur Nachfolge in den kommenden Jahren an. Auch im Bereich der freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen (rd. 26 %) bzw. in den sonstigen wirtschaftlichen (rd. 25 %) Dienstleistungen könnten potenziell überdurchschnittlich viele Unternehmen übergeben

werden, ebenso im Verkehr (rd. 26 %). Insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen, aber auch im Bereich der freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen ist dies auf das höhere Durchschnittsalter der Inhaber/innen sowie auf einen vergleichsweise hohen Anteil an aus betriebswirtschaftlicher Sicht übergabetauglichen Betrieben zurückzuführen.

Weniger stark von der Übergabeproblematik ist der Handel sowie der Bereich Information und Kommunikation (je rd. 20 %) betroffen. Auch in der Produktion (rd. 19 %) und im Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung (rd. 18% aller Arbeitgeberbetriebe) stehen vergleichsweise weniger Betriebe vor der Herausforderung nach der Suche eines Nachfolgers/einer Nachfolgerin. Während die Unternehmer/innen im Bereich Information und Kommunikation im Durchschnitt jünger sind als in anderen Sektoren, erreichen in der Produktion und im Handel etwas weniger Unternehmen den für eine Übergabe erforderlichen Ertragswert nicht. Auf die Unternehmen im Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung trifft beides zu.

Im Bereich der sonstigen Dienstleistungen (z. B. Reparaturdienstleistungen, persönliche Dienstleistungen) ist das Thema Nachfolge von sehr geringer Relevanz (rd. 14 %), da hier der Anteil an betriebswirtschaftlich übergabetauglichen Unternehmen besonders niedrig ist.

Grafik 32 | Anteil der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren an allen Arbeitgeberunternehmen in Prozent, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2029



¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

Die Abschätzung über die Anzahl der betroffenen Beschäftigten gestaltet sich aufgrund der volatilen und sehr heterogenen Entwicklung am Arbeitsmarkt schwierig. So haben einzelne Sektoren bei der Anzahl der Beschäftigten das Vorkrisenniveau bereits erreicht oder sogar übertroffen und etwaige weitere Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung dürften keine starken Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit haben. In anderen Sektoren liegen die Beschäftigtenzahlen derzeit bereits über den Zahlen von 2020, aber noch unter jenen von 2019. Auch sind dies die Bereiche, in denen am ehesten Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung starke Auswirkungen haben.

Werden die durchschnittlichen Beschäftigten in den Arbeitgeberunternehmen herangezogen, so zeigt sich, dass bis 2029 knapp 700.000 Beschäftigte von der Nachfolgeproblematik betroffen sind. D.h., wenn alle potenziell zur Übergabe anstehenden Unternehmen eine/n Nachfolger/in finden, könnten 692.000 Arbeitsplätze bzw. 22 % aller Arbeitsplätze in Arbeitgeberunternehmen gesichert werden. Dabei wurde für 2020 ein geringerer Durchschnittswert verwendet und die Annahme getroffen, dass ab 2021 wieder das Vorkrisenniveau erreicht worden ist.

Die meisten dieser betroffenen Beschäftigten finden sich in der Produktion und im Handel (jeweils 20 %). Dies sind auch die Bereiche mit den meisten Mitarbeiter/innen, im Handel gibt es zudem auch die meisten potenziellen Übergabefälle. Jeweils ein Zehntel der betroffenen Arbeitsplätze sind der Beherbergung und Gastronomie und dem Bau zuzuordnen. In der Beherbergung und Gastronomie ist der Anteil an den betroffenen Beschäftigten auf Grund einer vergleichsweise geringen Betriebsgröße deutlich geringer als bei den potenziellen Übergabefällen (15 %).

Auf die freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen entfallen 9 % der von einer möglichen Nachfolge betroffenen Beschäftigten, obwohl hier sehr viele Unternehmen zur Übergabe anstehen (16 % der potenziellen Übergabefälle). Dies ist durch die geringe durchschnittliche Mitarbeiteranzahl der Betriebe erklärbar. Ein ähnliches Bild ergibt sich im Gesundheits- und Sozialwesen (12 % aller potenziellen Übergabefälle und 8 % der betroffenen Beschäftigten). Demgegenüber zeigt sich die höhere durchschnittliche Mitarbeiteranzahl in den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen dadurch, dass auf diesen Sektor nur 5 % aller potenziell zu übergebenden Unternehmen entfallen, aber 9 % aller Arbeitsplätze dieser Unternehmen.

Tabelle 3 | Anzahl der von potenziellen Übergaben betroffenen Beschäftigten (insgesamt) in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2029

	Anzahl der Beschäftigten insgesamt ²	Anteil an allen Beschäftigten in %
Produktion	139.000	20
Bau	66.000	10
Handel	135.000	20
Verkehr	51.000	7
Beherbergung und Gastronomie	71.000	10
Information und Kommunikation	23.000	3
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	63.000	9
Sonst. wirtschaftliche Dienstleistungen	65.000	9
Erziehung und Unterricht	7.000	1
Gesundheits- und Sozialwesen	58.000	8
Kunst, Unterhaltung und Erholung	6.000	1
Sonstige Dienstleistungen	8.000	1
Gesamtwirtschaft	692.000	100

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

² Berechnung mit einem Durchschnittswert an selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

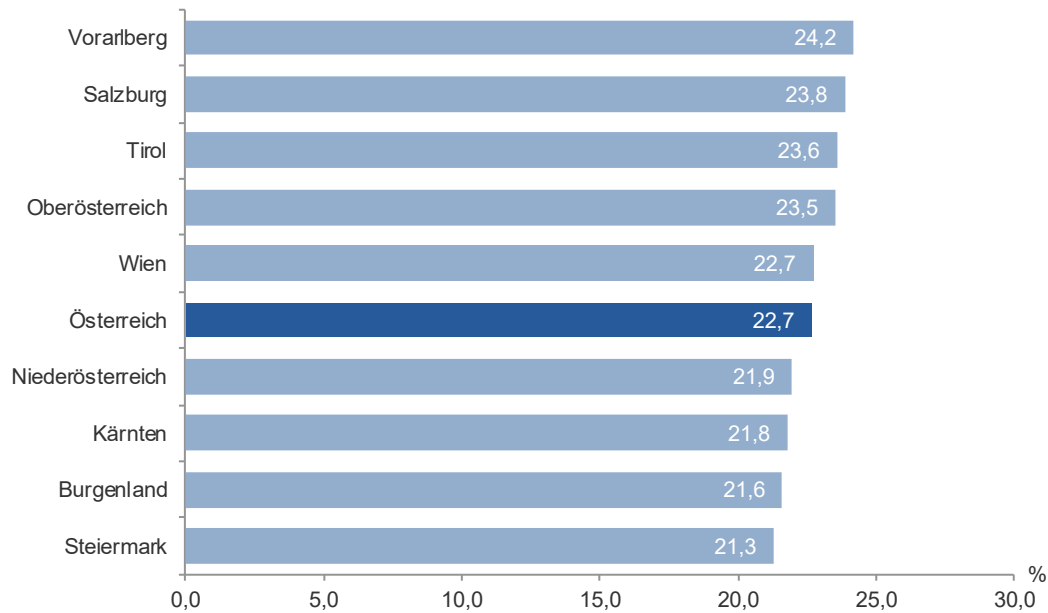
Übergabepotenzial nach Bundesländern

Das Übergabepotenzial im Zeitraum 2020 bis 2029 ist in den westlichen Bundesländern Vorarlberg, Salzburg, Tirol und Oberösterreich relativ gesehen am höchsten. Hier stehen jeweils rd. 24 % der Arbeitgeberunternehmen zur Nachfolge an. Dies kann mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an betriebswirtschaftlich übergabetauglichen Unternehmen erklärt werden⁴.

Knapp unter dem Österreichdurchschnitt liegen mit der Steiermark (21 % Übergabepotenzial), dem Burgenland sowie mit Kärnten und Niederösterreich (jeweils 22 %) Bundesländer mit einem vergleichsweise niedrigen Anteil an Unternehmen, die den für eine Übergabe erforderlichen betriebswirtschaftlichen Mindestertragswert erreichen.

⁴ Dabei ist zu beachten, dass sich die Bilanzdaten, die die betriebswirtschaftliche Übergabetauglichkeit zeigen, auf den Zeitraum vor Corona beziehen. Angenommen wird, dass die Ertragslagen der Unternehmen auf Grund der Konjunkturprogramme bzw. einer raschen konjunkturellen Erholung innerhalb der Prognosezeiträume wieder das Vor-Corona-Niveau erreichen werden.

Grafik 33 | Anteil der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach Bundesländern an allen Arbeitgeberunternehmen in Prozent, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2029



¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

Mehr als die Hälfte der potenziellen Übergabefälle sowie fast 60 % der davon betroffenen selbstständig und unselbstständig Beschäftigten entfallen auf die drei großen Bundesländer Wien (22 % der Übergabefälle bzw. 25 % der Beschäftigten), Niederösterreich (16 % bzw. 15 %) und Oberösterreich (15 % bzw. 18 %). In Wien und Oberösterreich ist in Folge einer höheren durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl der Anteil an den betroffenen Beschäftigten höher als der Anteil an den potenziell zu übergebenden Unternehmen.

Tabelle 4 | Anzahl der potenziellen Übergabefälle sowie der betroffenen Beschäftigten (insgesamt) in Arbeitgeberunternehmen nach Bundesländern, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2029

	Potenzielle Übergabefälle		Betroffene Beschäftigte ² insgesamt	
	Anzahl	Verteilung in %	Anzahl	Verteilung in %
Burgenland	1.600	3	15.000	2
Kärnten	3.300	6	33.000	5
Niederösterreich	8.400	16	107.000	15
Oberösterreich	7.800	15	128.000	18
Salzburg	4.400	9	60.000	9
Steiermark	6.400	12	80.000	12
Tirol	5.700	11	63.000	9
Vorarlberg	2.500	5	35.000	5
Wien	11.400	22	171.000	25
Österreich	51.500	100	692.000	100

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

² Berechnung mit einem Durchschnittswert an selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

4.1.2 | Übergabepotenzial im Zeitraum 2020 bis 2024

Übergabepotenzial nach Sektoren

Im Zeitraum 2020 bis 2024 gibt es 25.000 Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten, die potenziell zur Nachfolge anstehen, so sich ein/e Nachfolger/in findet. Dies entspricht rund 11 % aller Arbeitgeberunternehmen. 4.700 dieser Unternehmen bzw. 19 % sind dem Handel zuzurechnen. Auch in der Beherbergung und Gastronomie mit 4.000 Betrieben mit Arbeitnehmer/innen sowie im Bereich der freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen mit 3.900 Arbeitgeberunternehmen (jeweils 16 %) stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung eine/n Nachfolger/in zu finden. 15 % der potenziellen Übergabefälle (3.600) finden sich im Gesundheits- und Sozialwesen. Hier ist der Anteil im kürzeren Prognosezeitraum deutlich höher als im längeren, da die Unternehmer/innen in der Gruppe 60+ überrepräsentiert sind.

Tabelle 5 | Anzahl der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2024

	Anzahl der potenziellen Übergabefälle	Anteil an allen Übergabefällen in %
Produktion	1.700	7
Bau	2.300	9
Handel	4.700	19
Verkehr	1.300	5
Beherbergung und Gastronomie	4.000	16
Information und Kommunikation	800	3
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	3.900	16
Sonst. wirtschaftliche Dienstleistungen	1.400	6
Erziehung und Unterricht	300	1
Gesundheits- und Sozialwesen	3.600	15
Kunst, Unterhaltung und Erholung	400	2
Sonstige Dienstleistungen	600	2
Gesamtwirtschaft¹	25.000	100

Anmerkung: gerundete Werte

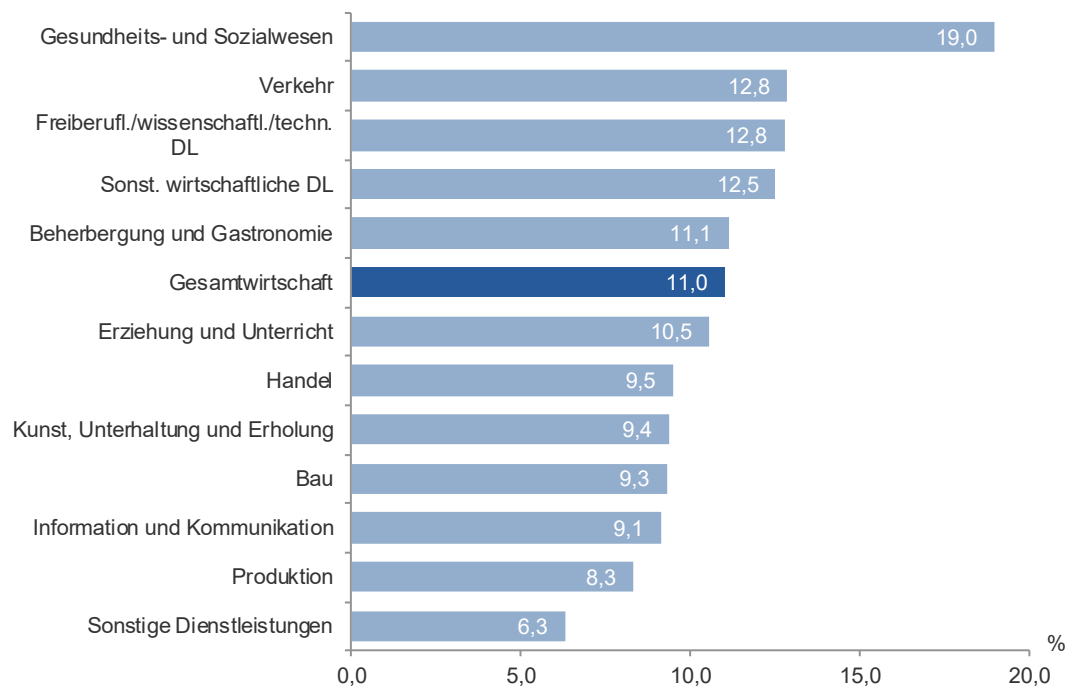
¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

Wie im längeren Prognosezeitraum ist die Übergabeproblematik insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen aufgrund des höheren Durchschnittsalters der Unternehmer/innen virulent. Fast jedes fünfte Arbeitgeberunternehmen könnte bis 2024 eine/n Nachfolger/in suchen. Ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Unternehmen, die zur Übergabe anstehen, findet sich zudem – wie auch schon in der längerfristigen Prognose – im Verkehr, in den freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie bei den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (jeweils rd. 13 %).

Eine unterdurchschnittliche Betroffenheit zeigt sich vor allem bei den sonstigen Dienstleistungen (z. B. Reparaturdienstleistungen, persönliche Dienstleistungen; 6 %) und in der Produktion (8 %).

Grafik 34 | Anteil der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren an allen Arbeitgeberunternehmen in Prozent, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2024



¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

Bis 2024 sind rd. 320.000 Beschäftigte von der Nachfolgethematik betroffen. Wie schon bei der zehnjährigen Betrachtung sind die meisten von potenziellen Übergaben betroffenen selbstständig und unselbstständig Beschäftigten den beiden großen Sektoren Handel und Produktion (jeweils 19 %) zuzuordnen. Danach folgen das Gesundheits- und Sozialwesen (11 %) sowie die Beherbergung und Gastronomie sowie die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (jeweils 10 %).

Tabelle 6 | Anzahl der von potenziellen Übergaben betroffenen Beschäftigten (insgesamt) in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2024

	Anzahl der Beschäftigten insgesamt ²	Anteil an allen Beschäftigten in %
Produktion	60.000	19
Bau	29.000	9
Handel	62.000	19
Verkehr	25.000	8
Beherbergung und Gastronomie	31.000	10
Information und Kommunikation	10.000	3
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	30.000	9
Sonst. wirtschaftliche Dienstleistungen	31.000	10
Erziehung und Unterricht	3.000	1
Gesundheits- und Sozialwesen	34.000	11
Kunst, Unterhaltung und Erholung	3.000	1
Sonstige Dienstleistungen	3.000	1
Gesamtwirtschaft	321.000	100

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

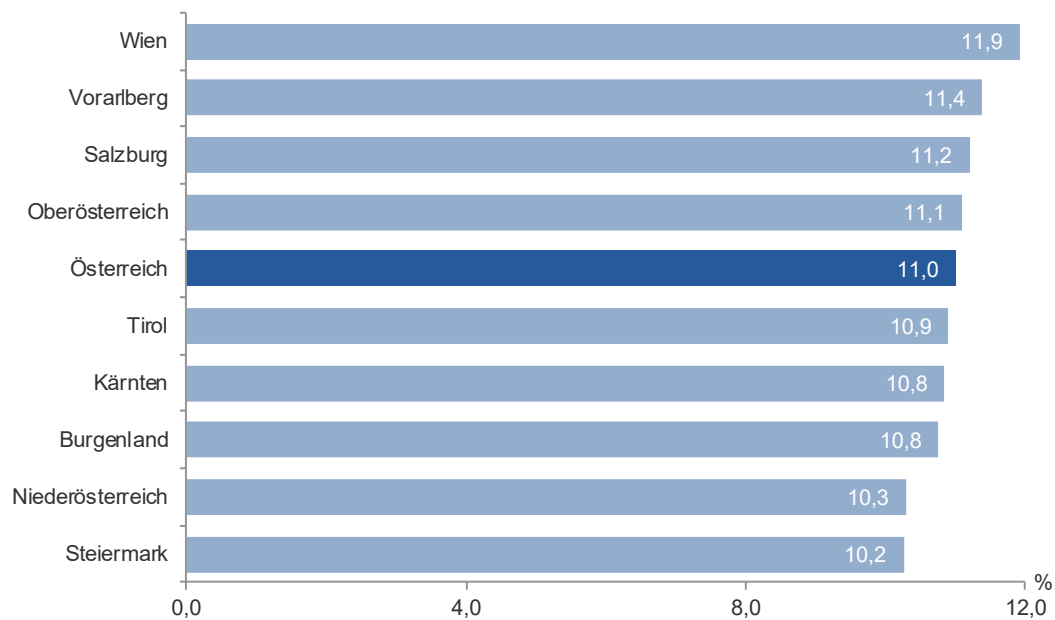
² Berechnung mit einem Durchschnittswert an selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

Übergabepotenzial nach Bundesländern

Differenziert nach Bundesländern stehen im Zeitraum 2020 bis 2024 zwischen rd. 10 % (Steiermark) und rd. 12 % (Wien) der Arbeitgeberunternehmen zur Nachfolge an. Dabei zeigt sich für Wien im Fünfjahreshorizont eine relativ stärkere Betroffenheit als in der zehnjährigen Betrachtung. In der Bundeshauptstadt ist der Anteil der Unternehmer/innen im Alter von 55+ niedriger als im Bundesdurchschnitt, jener im Alter von 60+ liegt demgegenüber im Österreichschnitt. Diese Altersstruktur wirkt sich im 10-jährigen Horizont dämpfend aus.

Grafik 35 | Anteil der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach Bundesländern an allen Arbeitgeberunternehmen in Prozent, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2024



¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

Wie schon bei der zehnjährigen Betrachtung entfallen auch bei der fünfjährigen die meisten Übergabefälle sowie die davon betroffenen Beschäftigten auf die drei großen Bundesländer Wien, Niederösterreich und Oberösterreich. Auf Grund der stärkeren Betroffenheit im kürzeren Prognosezeitraum ist der Anteil von Wien höher als im längeren Zeitraum.

Tabelle 7 | Anzahl der potenziellen Übergabefälle sowie der betroffenen Beschäftigten (insgesamt) in Arbeitgeberunternehmen nach Bundesländern, Gesamtwirtschaft¹, 2020 – 2024

	Potenzielle Übergabefälle		Betroffene Beschäftigte ² insgesamt	
	Anzahl	Verteilung in %	Anzahl	Verteilung in %
Burgenland	800	3	7.000	2
Kärnten	1.600	6	16.000	5
Niederösterreich	3.900	16	48.000	15
Oberösterreich	3.700	15	58.000	18
Salzburg	2.100	8	27.000	8
Steiermark	3.100	12	37.000	12
Tirol	2.600	10	27.000	8
Vorarlberg	1.200	5	16.000	5
Wien	6.000	24	85.000	26
Österreich	25.000	100	321.000	100

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

² Berechnung mit einem Durchschnittswert an selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten

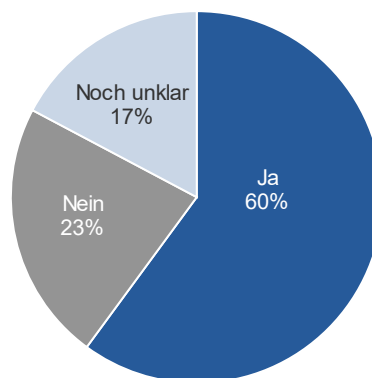
Quellen: KMU Forschung Austria, Economica

4.2 | Planung einer Übergabe

Im folgenden Kapitel erfolgt eine Übersicht zu den Nachfolgeplänen der befragten Unternehmen in den nächsten (max. 15) Jahren. Zudem werden die Gründe für einen fehlenden Übergabewunsch bzw. für die Unklarheit hinsichtlich einer Unternehmensübergabe beleuchtet.

Von den befragten potenziellen Übergeber/innen planen 60 % ihr Unternehmen in den nächsten Jahren an einen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin zu übergeben. 23 % ziehen keine Fortführung ihres Unternehmens in Betracht und 17 % sind sich in Bezug auf eine mögliche Nachfolge noch unklar.

Grafik 36 | Planung einer Unternehmensübergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



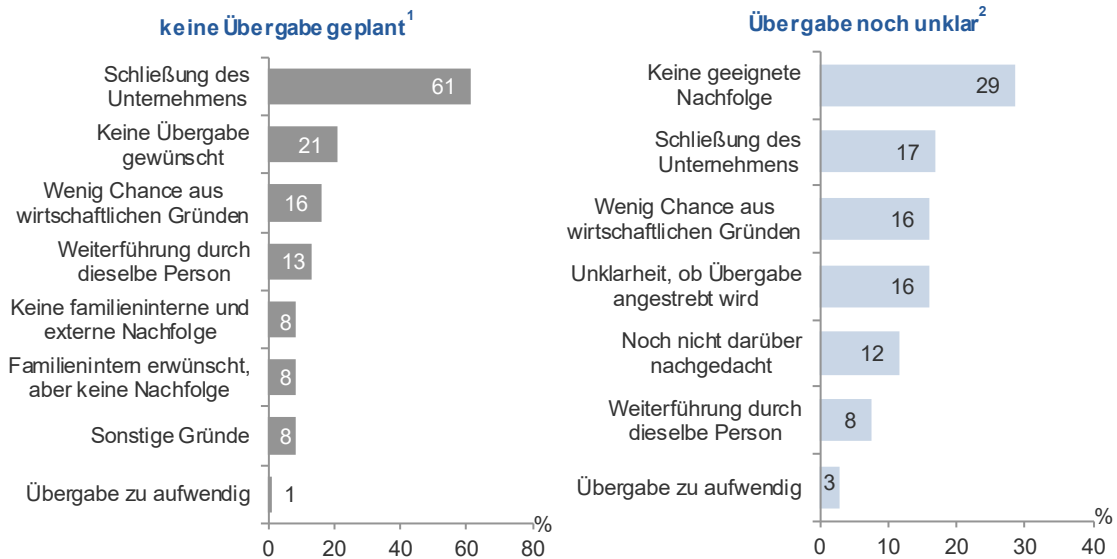
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Jene Unternehmer/innen, die keine Übergabe planen, haben größtenteils vor, ihr Unternehmen innerhalb der nächsten Jahre zu schließen. Etwa ein Fünftel möchte das Unternehmen explizit nicht weitergeben und 16 % sehen aus wirtschaftlichen Gründen wenig Chancen für eine erfolgreiche Nachfolge. Auch die Suche nach einem/einer geeigneten Nachfolger/in bereitet Schwierigkeiten und führt bei einem Teil der Befragten voraussichtlich zu einer Schließung des Unternehmens. 8 % können weder familienintern noch extern einen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin finden und weitere 8 % würden sich zwar eine familieninterne Unternehmensübergabe wünschen, finden aber innerhalb der Familie keine geeignete Person dafür. Als gewünschte Nachfolger/innen stehen die Kinder im Vordergrund. Jedoch kommt es voraussichtlich zu keiner Nachfolge, weil diese Personen das Unternehmen nicht übernehmen wollen oder keine selbstständige Tätigkeit anstreben. Darüber hinaus haben 13 % der Unternehmer/innen vor, das Unternehmen trotz Erreichung des Pensionsalters selbst weiterzuführen.

Bei 17 % der befragten Unternehmer/innen ist die Zukunft ihres Unternehmens in den nächsten (max. 15) Jahren noch unklar. Von diesen weisen knapp 30 % darauf hin, dass sie keine geeigneten Nachfolger/innen finden bzw. bisher gefunden haben. 17 % gehen davon aus, dass sie das

Unternehmen vielleicht schließen werden und 16 % sehen im Moment aufgrund der betriebswirtschaftlichen Lage und der Marktnachfrage wenig Chancen auf eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens. Weitere 16 % sind sich nicht sicher, ob sie ihr Unternehmen weitergeben möchten und 12 % haben sich darüber noch keine Gedanken gemacht.

Grafik 37 | Pläne bzw. Gründe, wenn keine Übergabe geplant ist oder die Übergabe noch unklar ist, Anteile dieser potenziellen Übergeber/innen in %



¹ Mehrfachnennungen möglich

² Einfachnennung

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

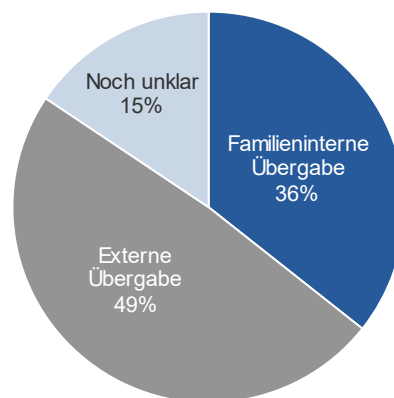
4.3 | Gestaltung der geplanten Unternehmensübergabe

In diesem Kapitel wird die Planung und Gestaltung der Unternehmensübergabe im Detail analysiert. Die Basis dafür bilden jene 60 % der befragten österreichischen Unternehmer/innen über 55 Jahre, die angeben, dass sie ihr Unternehmen in den nächsten (max. 15) Jahren übergeben wollen. Auch in den folgenden Kapiteln steht der Personenkreis der potenziellen Übergeber/innen im engeren Sinn im Fokus.

4.3.1 | Art der geplanten Unternehmensübergabe

Von den potenziellen Übergeber/innen streben 49 % eine externe Unternehmensübergabe an. 36 % wollen ihr Unternehmen familienintern übergeben und 15 % haben diesbezüglich noch keine Entscheidung getroffen. Jene potenziellen Übergeber/innen, die sich schon für eine Übergabeart entschieden haben, wählen zu 42 % eine familieninterne Form der Übergabe und 58 % planen eine externe Form der Unternehmensübertragung.

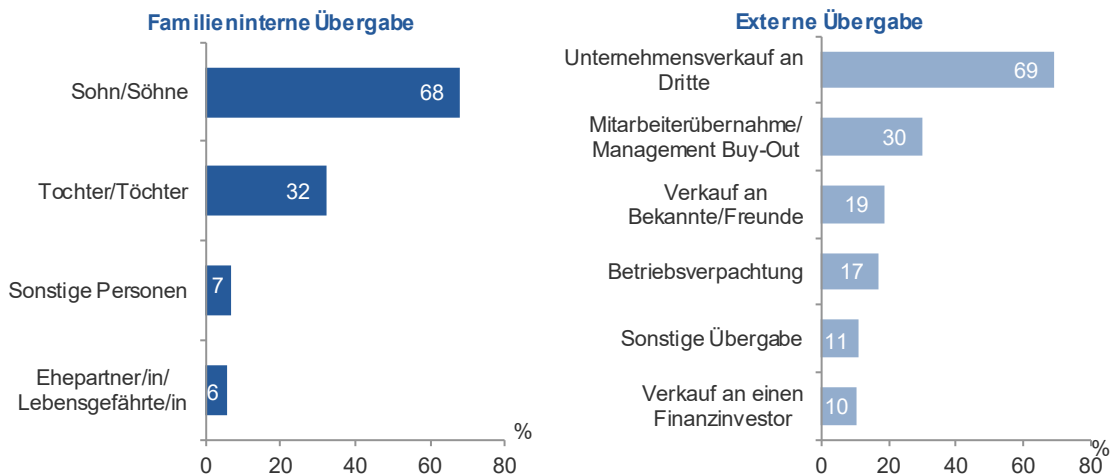
Grafik 38 | Art der geplanten Unternehmensübergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Bei familieninternen Übergaben stehen für die potenziellen Übergeber/innen Söhne als gewünschte Nachfolger im Hauptfokus, wie mehr als zwei Drittel (68 %) angeben. Etwa ein Drittel der familieninternen Weitergaben soll an Töchter erfolgen. Bei externen Übergaben steht der Unternehmensverkauf an externe Dritte (69 %) im Vordergrund. 30 % sehen eine Übernahme durch Mitarbeiter/innen in Form eines Management Buy-Outs vor. 19 % planen einen Verkauf an Bekannte und Freunde und 17 % ziehen eine Betriebsverpachtung in Betracht. Ein Verkauf an einen Finanzinvestor wird hingegen nur bei einem Zehntel der externen Übergaben in Erwägung gezogen.

Grafik 39 | Gewünschte Nachfolger/innen bei familieninterner und externer Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

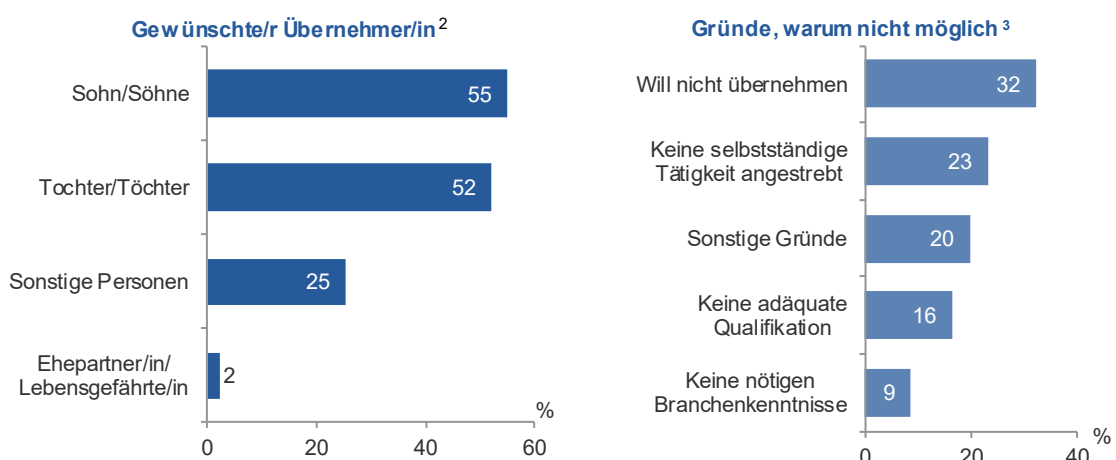


Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Bei jenen potenziellen Übergeber/innen, bei denen voraussichtlich eine externe Übergabe stattfinden wird oder noch Unklarheit bezüglich der Übergabeart vorherrscht, würden sich 38 % eine familieninterne Lösung für die Unternehmensübergabe wünschen. Für diese Zielgruppe würden Söhne und Töchter beinahe in ähnlichem Ausmaß als gewünschte Nachfolger/innen in Frage kommen. Als Gründe, warum eine familieninterne Übergabe nicht möglich ist, werden in erster Linie angeführt, dass die gewünschte Person den Betrieb nicht übernehmen möchte (32 %) oder keine selbstständige Tätigkeit anstrebt (23 %).

Grafik 40 | Gewünschte familieninterne Nachfolger/innen und Gründe für Nicht-Realisierung, Anteile der potenziellen Übergeber/innen¹ in %



¹ Personen, die (wahrscheinlich) eine externe Übergabe planen, aber eine familieninterne Übergabe wünschen

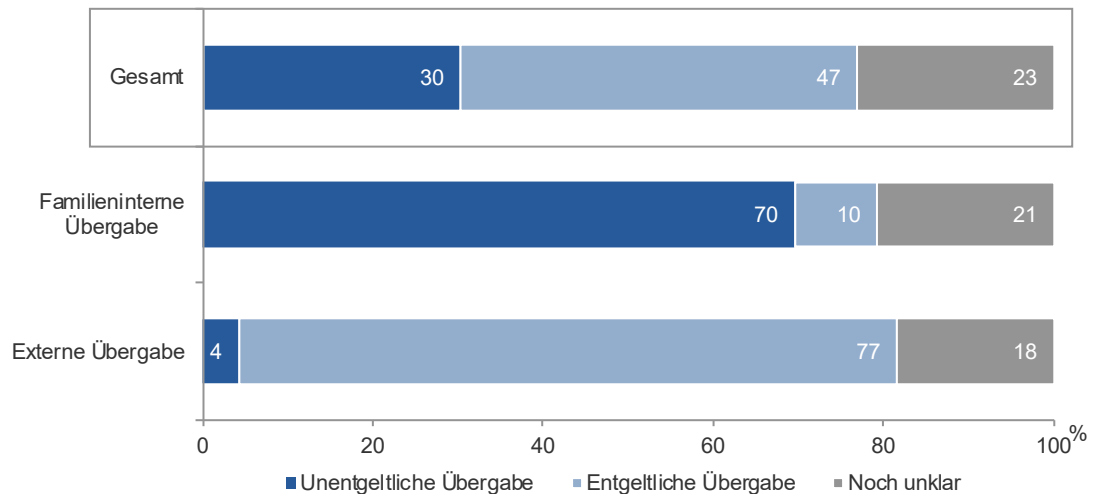
² Mehrfachnennungen möglich

³ Einfachnennung

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Bezüglich der finanziellen Regelungen für die Unternehmensübergabe zeigt sich, dass etwa die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen (47 %) eine entgeltliche Unternehmensübergabe vorsieht. 30 % planen eine unentgeltliche Übergabe und 23 % sind sich hinsichtlich der finanziellen Gestaltung des Übergabeprozesses noch nicht im Klaren. Bei den familieninternen Übergaben stehen unentgeltliche Formen der Übernahme (70 %) im Vordergrund, während externe Übergaben vorwiegend entgeltlich abgewickelt werden sollen (77 %).

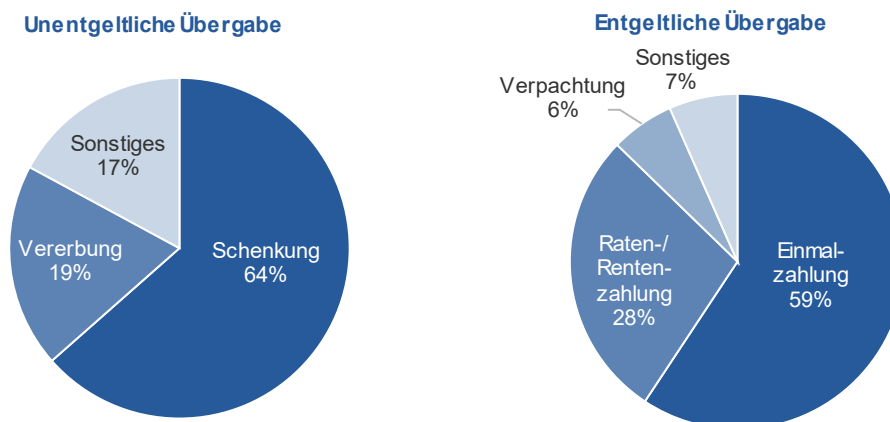
Grafik 41 | Geplante entgeltliche / unentgeltliche Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Unentgeltliche Unternehmensübergaben sollen mehrheitlich in Form einer Schenkung (64 %) oder durch Vererbung des Unternehmens (19 %) erfolgen. Entgeltliche Übergaben sollen vorwiegend in Form einer Einmalzahlung (59 %) abgewickelt werden. 28 % planen eine Raten- oder Rentenzahlung zu vereinbaren und 6 % sehen eine Betriebsverpachtung vor.

Grafik 42 | Art der geplanten unentgeltlichen und entgeltlichen Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

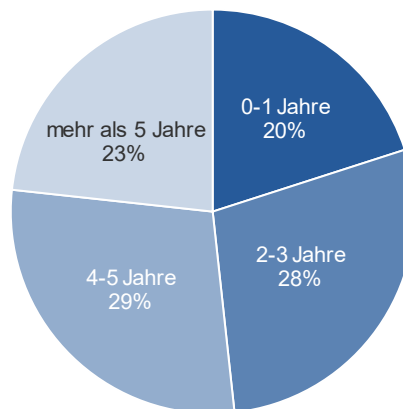


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

4.3.2 | Zeitliche Dimension der Übergabeplanung

Ein Fünftel der potenziellen Übergeber/innen wird ihr Unternehmen bereits innerhalb eines Jahres übergeben. Jeweils beinahe ein knappes Drittel haben vor, das Unternehmen in den nächsten 2 bis 3 Jahren bzw. 4 bis 5 Jahren zu übergeben. Bei 23 % soll die Übergabe erst in mehr als 5 Jahren stattfinden.

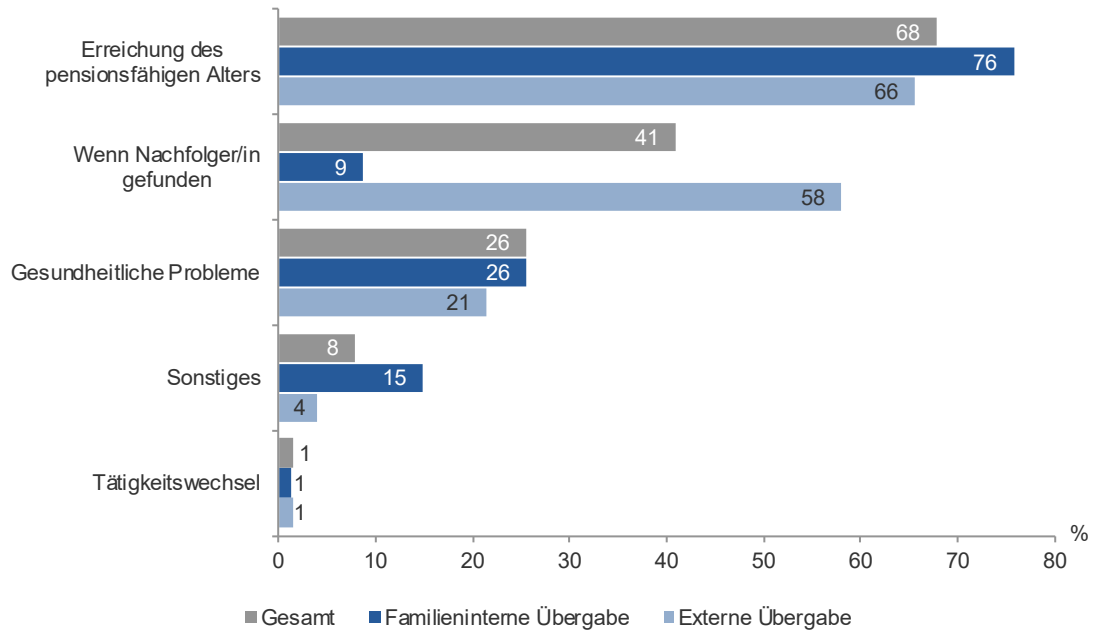
Grafik 43 | Anzahl der Jahre, wann die Übergabe geplant ist, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die Übergabe des Unternehmens soll in rd. zwei Drittel der Fälle (68 %) mit Erreichung des pensionsfähigen Alters erfolgen. Vor allem familieninterne Übergaben sind mit dem Pensionsantritt des/der potenziellen Übergebers/in vorgesehen. Für 41 % ist eine Übergabe erst möglich, wenn ein geeigneter Nachfolger bzw. eine geeignete Nachfolgerin gefunden wurde. Insbesondere bei externen Übergaben wird der Zeitpunkt der geplanten Übergabe vom Erfolg bei der Suche nach einem/einer Nachfolger/in bestimmt. Darüber hinaus plant mehr als ein Viertel (26 %) das Unternehmen bei Auftreten gesundheitlicher Probleme zu übergeben.

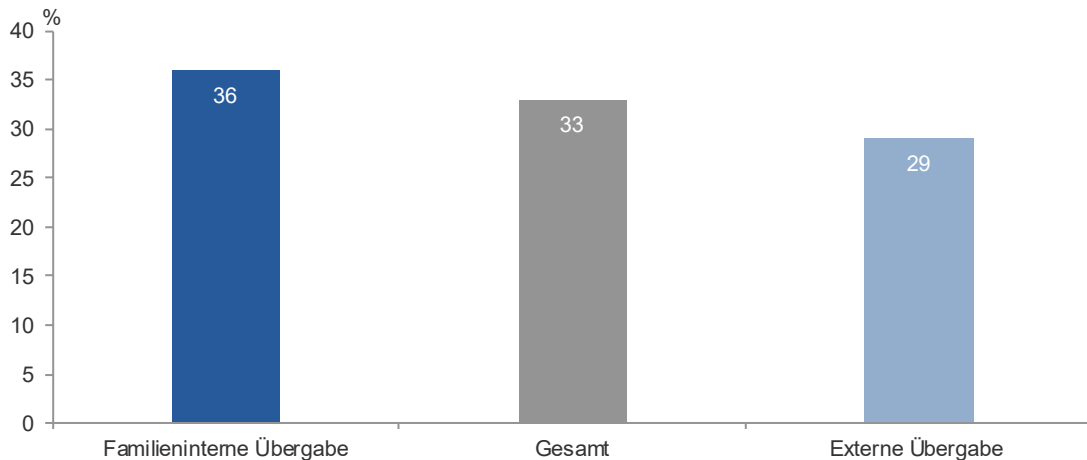
Grafik 44 | Zeitpunkt der geplanten Übergabe nach Art der Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Im Falle eines ungeplanten Ausscheidens des/der Unternehmers/in sollen Notfallinstrumente das Unternehmen vor einer unsicheren rechtlichen bzw. finanziellen Situation bewahren. Ein Drittel der potenziellen Übergeber/innen hat sich daher Instrumente für eine Notsituation zurechtgelegt. Bei Unternehmen, die eine familieninterne Übergabe vorsehen, wurden etwas häufiger Notfallinstrumente implementiert als bei geplanten externen Übergaben (36 % vs. 29 %).

Grafik 45 | Vorhandensein von Notfallinstrumenten für ungeplante Ereignisse, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

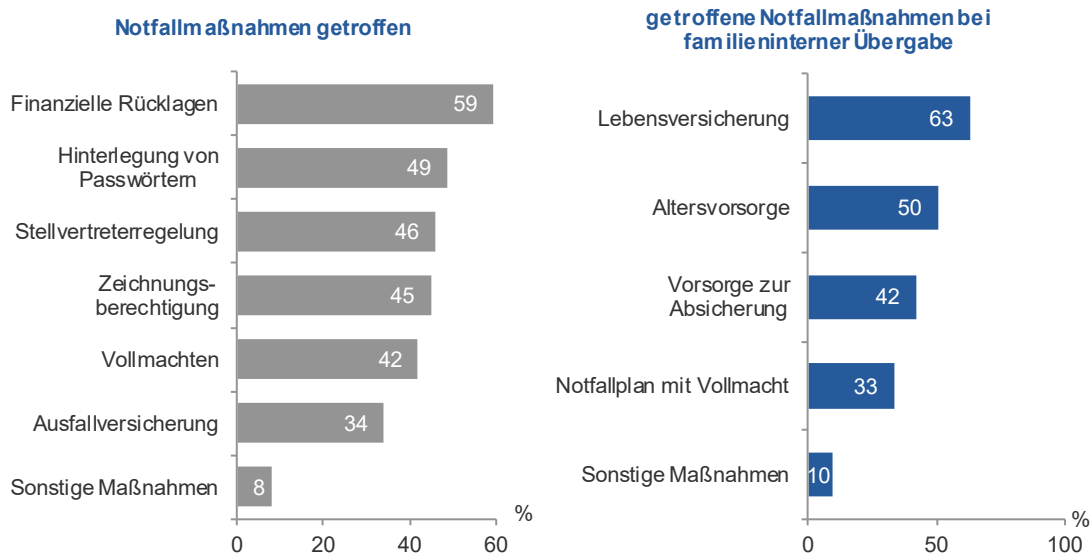


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Zur Absicherung in Ausnahmesituationen werden in erster Linie finanzielle Rücklagen gebildet, wie 59 % der potenziellen Übergeber/innen, die über Notfallinstrumente verfügen, angeben. Jeweils mehr als 40 % hinterlegen Passwörter, verfügen über eine Stellvertreterregelung und/oder haben Zeichnungsberechtigungen sowie Vollmachten ausgestellt. Etwa ein Drittel hat außerdem eine Ausfallversicherung abgeschlossen.

Im Falle von familieninternen Übergaben wird als Notfallinstrument zur Absicherung der Familie von potenzielle Übergeber/innen am häufigsten eine Lebensversicherung (63 %) eingesetzt. Die Hälfte der potenziellen familieninternen Übergeber/innen mit Notfallplänen hat für die Familie eine Altersvorsorge aufgebaut und 42 % haben eine Vorsorgeleistung zur Sicherung des Lebensstandards abgeschlossen. Ein Drittel verfügt über einen Notfallplan mit Vollmachten für die Familie.

Grafik 46 | Art der getroffenen Notfallmaßnahmen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die über Notfallinstrumente verfügen in %



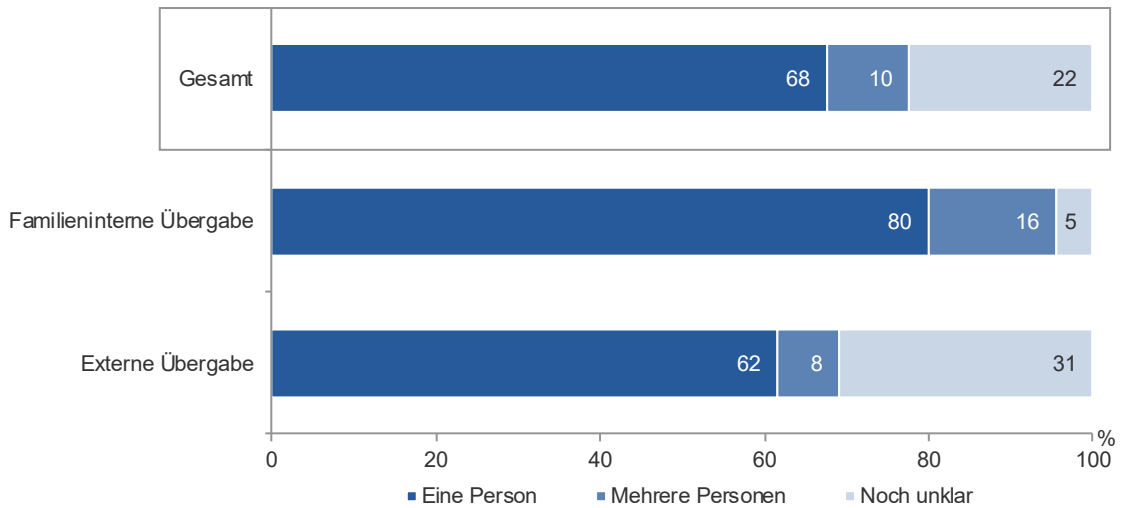
Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

4.3.3 | Geplanter Nachfolgeprozess

Nach wie vor plant der Großteil (68 %) der potenziellen Übergeber/innen, an einen einzigen Nachfolger bzw. eine einzige Nachfolgerin zu übergeben. Lediglich ein Zehntel hat die Nachfolge ihres Unternehmens mit mehreren Personen vorgesehen. Vor allem bei familieninternen Übergaben wird hauptsächlich an eine Person übergeben. Aber auch Nachfolgeregelungen mit mehreren Personen sind bei familieninternen Übergaben etwas häufiger zu finden, da bei externen Übergaben bezüglich der Anzahl der Nachfolger/innen oft noch Unklarheit herrscht.

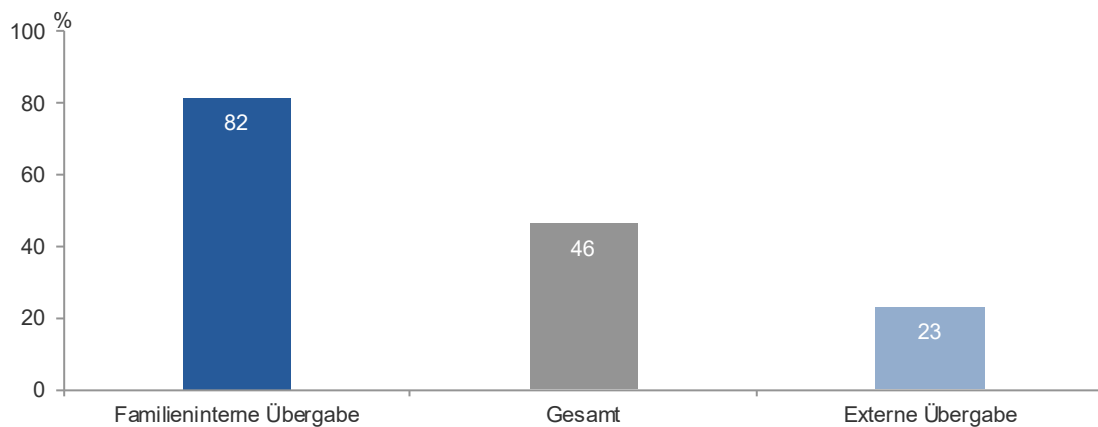
Grafik 47 | Anzahl der gewünschten Nachfolger/innen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Bei knapp der Hälfte der potenziell zur Übergabe anstehenden Unternehmen (46 %) ist bereits mindestens ein/e Nachfolger/in im Unternehmen tätig. Insbesondere bei familieninternen Übernahmen (82 %) sind die potenziellen Nachfolger/innen schon in das Unternehmensgeschehen involviert, während diese nur bei 23 % der externen Übernahmen in das laufende Tagesgeschäft eingebunden sind.

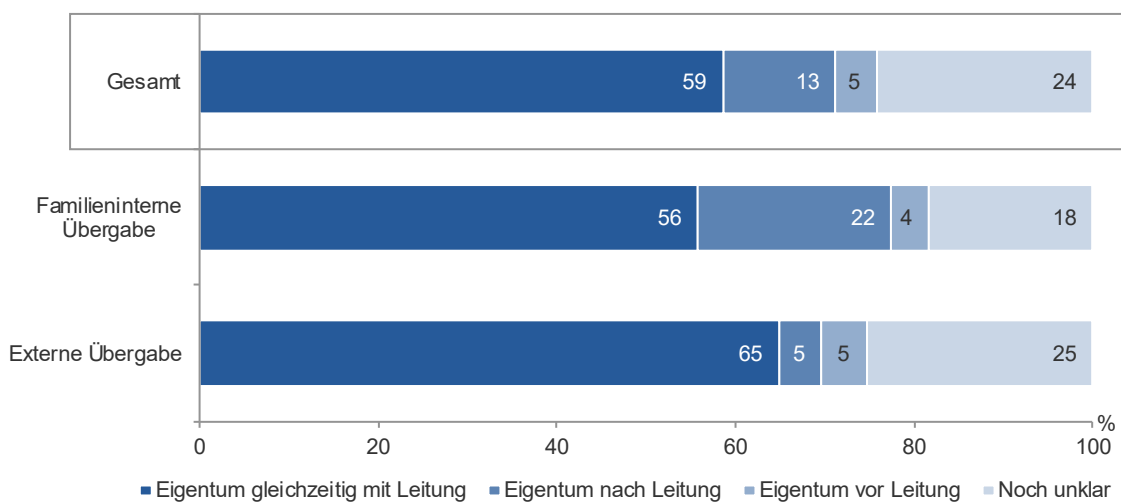
Grafik 48 | Anteil der potenziellen Übergeber/innen bei denen der/die Nachfolger/in bereits im Unternehmen tätig ist in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die potenziellen Übergeber/innen haben mehrheitlich vor, das Eigentum gleichzeitig mit der Leitung an ihre Nachfolger/innen zu übertragen. 13 % planen das Eigentum erst nach Übergabe der Geschäftsleitung zu übergeben. Eine Eigentumsübertragung vor der Übergabe der Leitung kommt hingegen voraussichtlich nur bei 5 % der potenziellen Übergeben vor. Bei externen Übergeben wird das Eigentum größtenteils gleichzeitig mit der Leitung an eine externe, nachfolgende Person überschrieben, wie 65 % angeben. Bei familieninternen Übergeben, bei denen auch mehrheitlich die gleichzeitige Übertragung von Eigentum und Leitung erfolgt, wird jedoch etwas häufiger zuerst die Geschäftsleitung und dann das Eigentum überschrieben als bei externen Übergeben (22 % vs. 5 %).

Grafik 49 | Geplante zeitliche Abfolge der Übertragung von Eigentum und Leitung, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

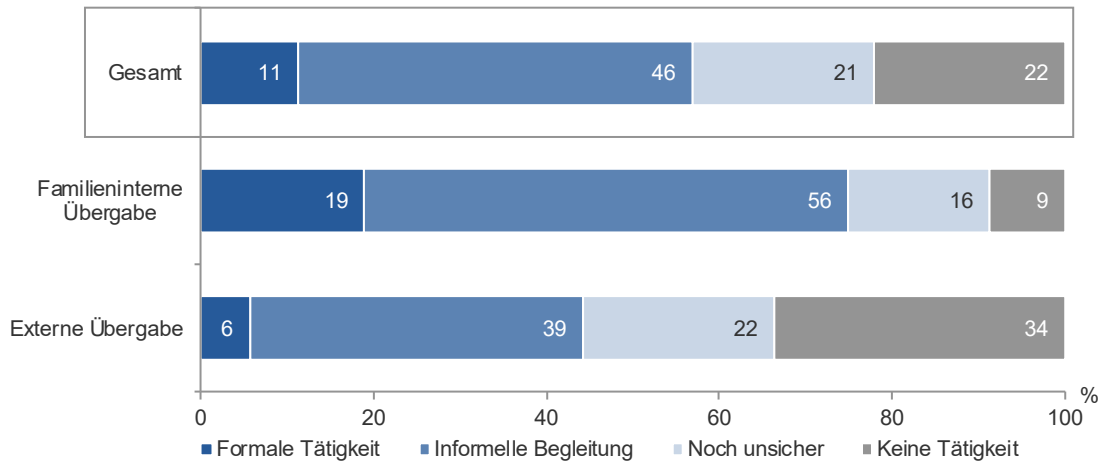


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Mehr als die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen hat vor, nach der Übergabe weiterhin im Unternehmen aktiv zu bleiben. Der Großteil (46 %) möchte dies in Form einer informellen Begleitung durch Ratschläge und Beratungsangebote umsetzen. 11 % wollen aber auch formal, z.B. im Rahmen einer Anstellung, weiterhin im Unternehmen tätig sein.

Bei familieninternen Übergeben planen sogar drei Viertel der potenziellen Übergeber/innen eine aktive Einbindung in das bereits übertragene Unternehmen. 56 % wollen ihren Nachfolger/innen beratend zur Seite stehen und knapp ein Fünftel sieht auch nach der Übergabe eine formale Tätigkeit im Unternehmen vor. Bei externen Übergeben fällt die Unterstützungsbereitschaft etwas geringer aus, dennoch planen knapp vier Zehntel die externen Nachfolger/innen weiterhin durch Ratschläge zu unterstützen.

Grafik 50 | Geplante Tätigkeit des/der Übergebers/in nach der Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

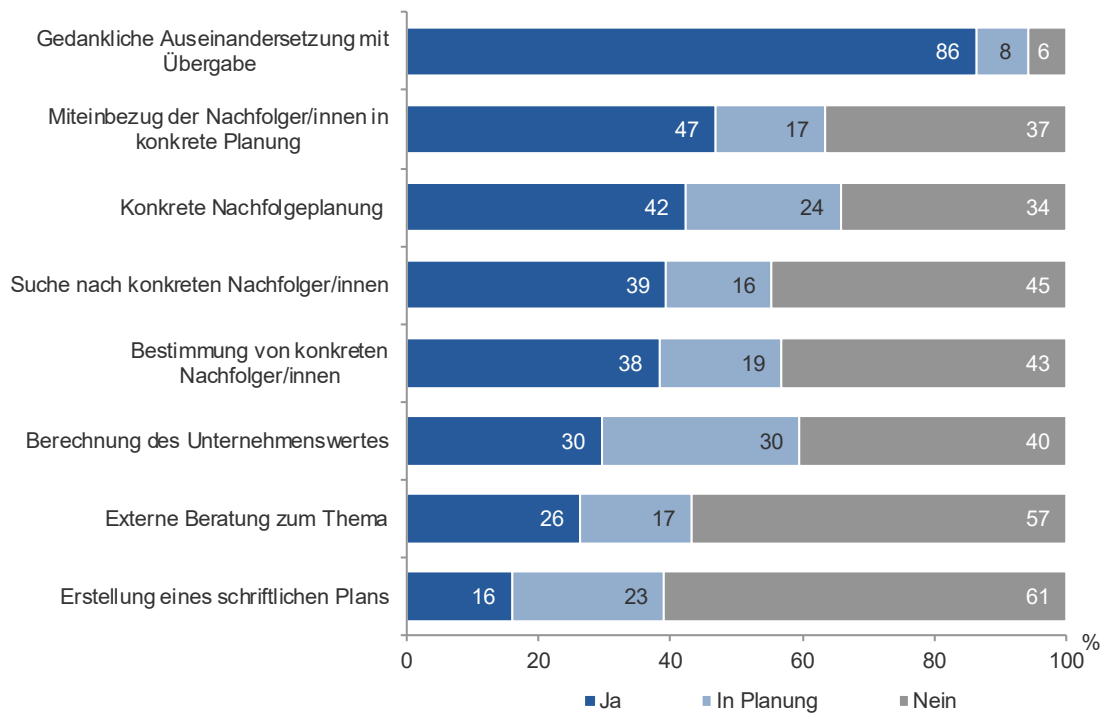


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

4.3.4 | Geplante Gestaltung der Übergabe

In Hinblick auf die in den nächsten Jahren anstehende Unternehmensübergabe wurden bereits verschiedene konkrete Schritte umgesetzt bzw. deren Durchführung geplant. Der Großteil der potenziellen Übergeber/innen (86 %) hat sich schon eingehend gedanklich mit dem Thema auseinandergesetzt. Beinahe die Hälfte (47 %) bezieht bereits ausgewählte Nachfolger/innen in die konkrete Planung ein. 42 % haben schon mit der konkreten Nachfolgeplanung begonnen und rd. ein Viertel hat dies noch vor. Bei jeweils beinahe vier Zehntel der potenziellen Unternehmensübergaben ist der Such- und Auswahlprozess nach konkreten Nachfolger/innen angelaufen. Externe Beratung zum Thema Unternehmensübergabe wurde bisher nur von rd. einem Viertel (26 %) der potenziellen Übergeber/innen in Anspruch genommen. 17 % planen jedoch, sich noch diesbezüglich beraten zu lassen. Auch ein schriftlicher Plan zum Übergabeprozess wurde bisher nur von 16 % der Befragten erstellt, 23 % haben aber noch vor, den Ablauf für die Gestaltung der Übergabe zu verschriftlichen.

Grafik 51 | Konkrete Schritte für die Unternehmensübergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

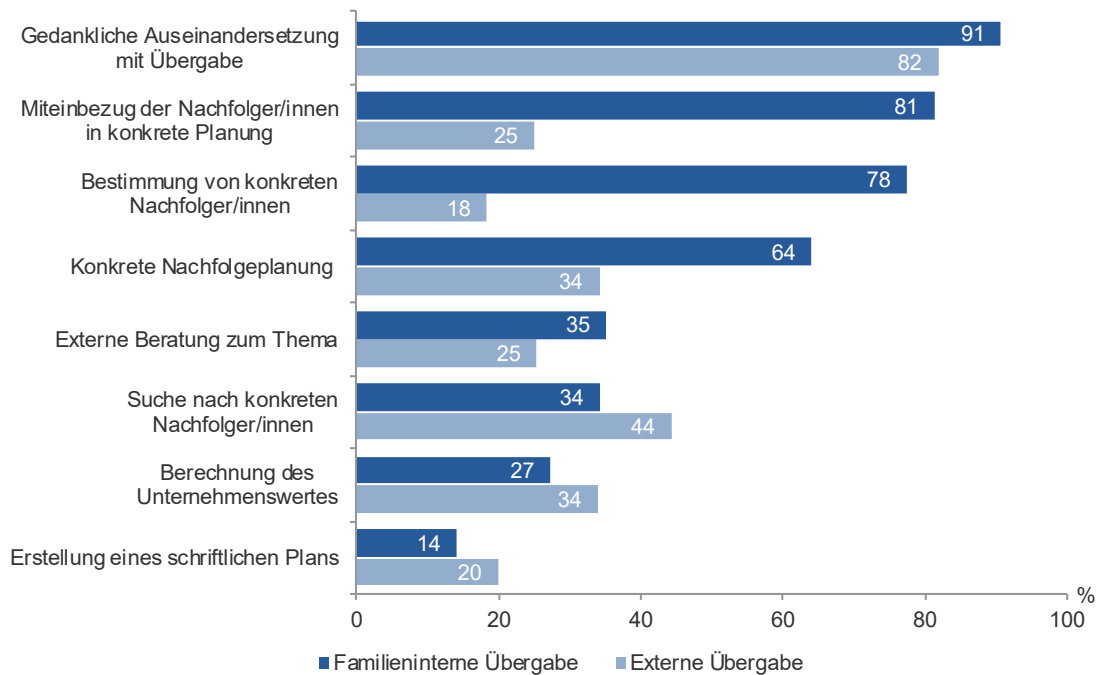


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Hinsichtlich der Gestaltung des Übergabeprozesses unterscheiden sich familieninterne und externe Übergaben deutlich. Bei familieninternen Übergaben wird neben der stärkeren gedanklichen Auseinandersetzung mit dem Thema bereits wesentlich häufiger mit der Nachfolgeplanung im Detail (64 %), der Bestimmung von konkreten Nachfolger/innen (78 %) und der Miteinbeziehung dieser Personen in die konkrete Planung (81 %) begonnen. Auch auf externe Beratung zum Übergabeprozess wurde bei familieninternen Übergaben häufiger zurückgegriffen als bei externen Übergaben.

Für externe Übergaben ist hingegen die Suche nach konkreten Nachfolger/innen (44 %) und die Berechnung des Unternehmenswertes (34 %) relevanter als für familieninterne Nachfolgen. Auch schriftliche Pläne werden im Falle externer Übergaben etwas häufiger erstellt, auch wenn dies nur rd. ein Fünftel bisher realisiert hat.

Grafik 52 | Konkrete umgesetzte Schritte bei familieninterner und externer Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

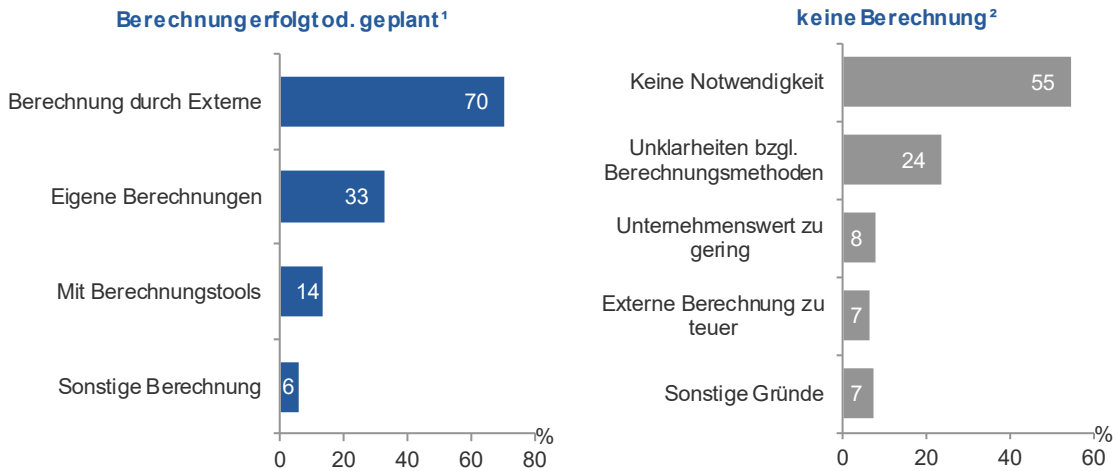


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Ein besonders wichtiger Punkt für die weitere Abwicklung des Übergabeprozesses ist die Bestimmung des Unternehmenswertes. Für 60 % der potenziellen Übergeber/innen sind Berechnungen des Unternehmenswertes von Relevanz. 30 % haben bereits Analysen zur Bestimmung ihres Unternehmenswertes durchgeführt und weitere 30 % haben dies noch geplant (siehe Grafik 17). Dabei wird der Wert des Unternehmens in erster Linie mit Hilfe externer Unterstützung durch Steuer- und Unternehmensberatungen berechnet. Ein Drittel hat eigene Berechnungen ohne externe Hilfe durchgeführt bzw. noch geplant. Individuelle Berechnungen unter Nutzung entsprechender (Online-) Berechnungstools wurden bzw. werden erst von einer Minderheit (14 %) genutzt.

Jene 40 %, die keine Berechnungen ihres Unternehmenswertes anstellen wollen, haben dies in erster Linie nicht vor, weil sie keine Notwendigkeit dafür sehen. Ein knappes Viertel (24 %) schreckt davor zurück, da für sie Unklarheiten hinsichtlich möglicher Berechnungsmethoden bestehen. Nur eine Minderheit empfindet ihren Unternehmenswert dafür zu gering oder externe Unterstützung bei der Berechnung zu teuer.

Grafik 53 | Art der Berechnung des Unternehmenswertes und Gründe, warum kein Unternehmenswert berechnet wird, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

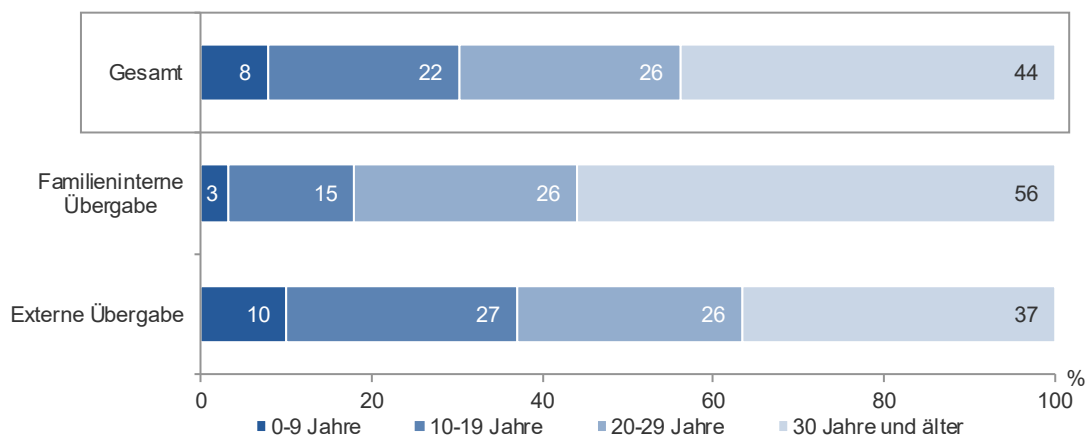


¹ Mehrfachnennungen möglich; ² Einfachnennung
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

4.3.5 | Charakteristika der zu übergebenden Unternehmen

Bei den Unternehmen, die in naher Zukunft zur Übergabe anstehen, handelt es sich größtenteils um etablierte Unternehmen, die bereits seit mehr als 20 Jahre bestehen. 44 % sind bereits mehr als 30 Jahre am Markt und etwa ein Viertel ist bereits zwischen 20 und 29 Jahre erfolgreich. Insbesondere bei potenziellen familieninternen Übergaben besteht etwas stärker die Tendenz, ältere und etablierte Unternehmen an Familienmitglieder zu übertragen. Denn mehr als die Hälfte der potenziell zu übertragenden Unternehmen bei familieninternen Übergaben sind bereits 30 Jahre und älter (56 %) und etwa ein Viertel (26 %) wird schon seit mehr als 20 Jahren von der jeweiligen Familie erfolgreich geführt. Auch wenn bei externen Übergaben die Weitergabe von etablierten Unternehmen vorherrscht, werden hier auch verstärkt etwas jüngere Unternehmen an externe Nachfolger/innen übertragen.

Grafik 54 | Alter der zu übergebenden Unternehmen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

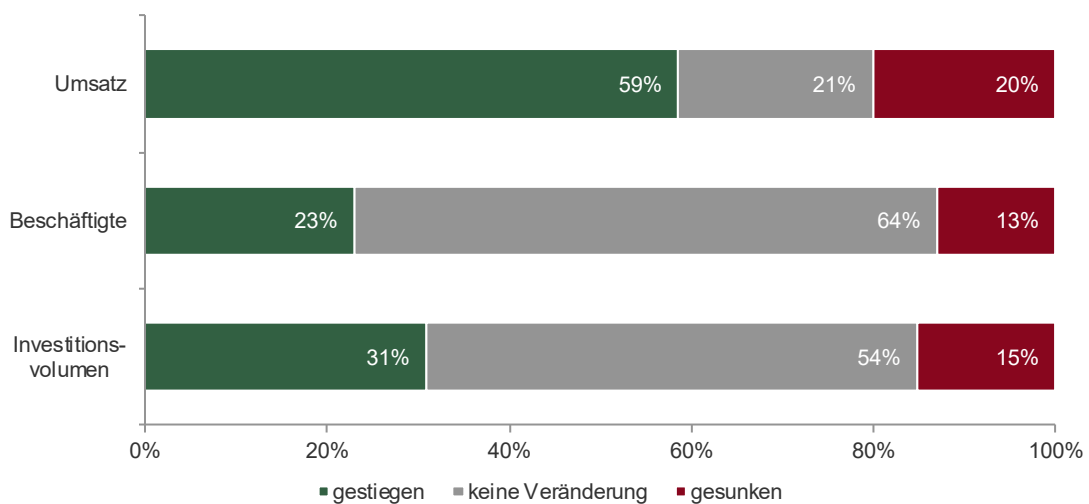
4.3.6 | Wirtschaftliche Situation und Entwicklung

Hinsichtlich des Umsatzes konnten 59 % der potenziellen Übergeber/innen in den letzten drei Jahren (2016-2018) eine Umsatzsteigerung verzeichnen, der Großteil davon in einem Ausmaß von bis zu +5 %. 21 % der befragten Unternehmen geben hinsichtlich des Umsatzes keine Veränderung an, während 20 % einen Umsatzrückgang in Kauf nehmen mussten.

Fast zwei Drittel und damit der größte Anteil der befragten Unternehmen gibt an, dass sich der Beschäftigungsstand in den letzten 3 Jahren nicht verändert hat. 23 % konstatieren eine Steigung der Beschäftigtenzahl, davon die meisten im Wachstumsbereich bis +5 %. 14 % der Unternehmen registrieren in den letzten 3 Jahren einen Rückgang der Beschäftigten.

Bei mehr als der Hälfte (54 %) der potenziellen Übergeber/innen hat sich das Investitionsvolumen im Unternehmen in den letzten drei Jahren nicht verändert. In 31 % der Betriebe ist das Investitionsvolumen gestiegen, am meisten wiederum im Bereich von bis zu +5 %. 15 % geben an, dass das Investitionsvolumen in ihrem Unternehmen gesunken ist.

Grafik 55 | Entwicklung des Unternehmens in den letzten 3 Jahren, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

5 | Exkurs: Nachfolge in Familienunternehmen

Zur Definition von Familienunternehmen baut die KMU Forschung Austria auf der Definition der Europäischen Kommission auf, die Unternehmen beliebiger Größe als Familienunternehmen definiert, wenn:

- ▶ sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner/innen, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und
- ▶ die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder
- ▶ mindestens ein/e Vertreter/in der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.

Diese Definition umfasst Einzelunternehmer/innen und Selbstständige und schließt auch Familienunternehmen, die die erste Generationsübertragung noch nicht vollzogen haben, mit ein.

Neben Familienunternehmen entsprechend der EU-Definition definiert die KMU Forschung Austria darüber hinaus Familienunternehmen im engeren Sinn mit ausschließlichem Fokus auf Unternehmen mit mehr als einem Beschäftigten. Hintergrund dafür ist, dass in Ein-Personen-Unternehmen durch ihre strukturellen Gegebenheiten die komplexen Dimensionen eines Familienunternehmens und der wechselseitige Einfluss von Familie und Unternehmen sowie von Eigentum und Führung nur bedingt gegeben ist.

Insgesamt gibt es in Österreich in der marktorientierten Wirtschaft (exkl. der freien Berufe) rd. 157.000 Familienunternehmen im engeren Sinn. Inklusive der Ein-Personen-Unternehmen sind rd. 273.600 Familienunternehmen im weiteren Sinn (und laut EU-Definition) in Österreich tätig. Damit handelt es sich bei der Hälfte der österreichischen Unternehmen um Familienunternehmen im engeren Sinn und bei 87 % um Familienunternehmen im weiteren Sinn. (vgl. WKO, 2020)

Familienunternehmen zeichnen sich durch folgende **Besonderheiten** aus:

- ▶ Familienunternehmen haben spezifische Eigentumsverhältnisse und Entscheidungsstrukturen, in denen das persönliche Engagement des/der Unternehmers/in und die starke Einbindung von Familienmitgliedern wesentlich sind. Die Bereiche Familie und Unternehmen beeinflussen sich wechselseitig.
- ▶ Die unternehmerische Tätigkeit in Familienunternehmen ist von Werten, wie Beständigkeit, Respekt, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Loyalität und Solidarität bis hin zu regionaler Verantwortung oder Nachhaltigkeit, geprägt. Der Wertekanon leistet dabei einen großen Beitrag zur Organisationskultur und stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl in Familienunternehmen.
- ▶ In Hinblick auf die strategische Ausrichtung steht die Nachhaltigkeit bzw. das langfristige Bestehen über mehrere Generationen hinweg über einer kurzfristigen Profitmaximierung.

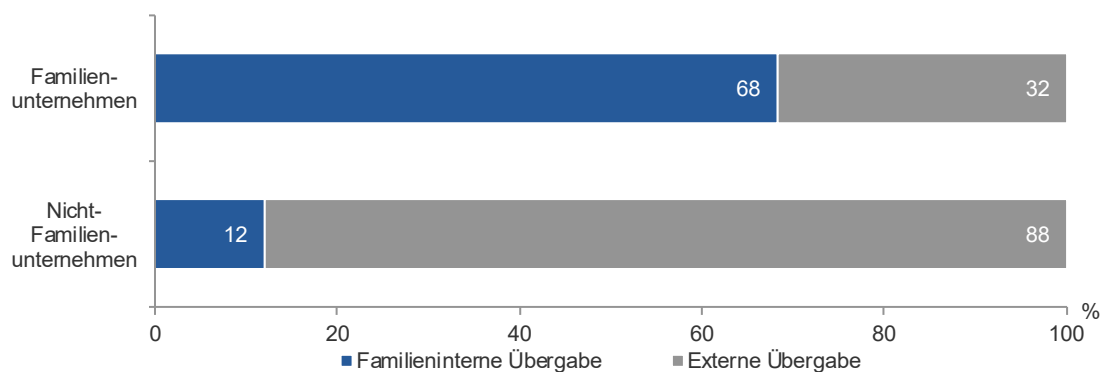
- ▶ Familienunternehmen sind zudem häufig stark regional verankert und fungieren gerade in ländlichen Regionen als wichtige Arbeitgeber- und Ausbildungsbetriebe.
- ▶ Familienunternehmen gelten als eher risikoavers. Um ihr langfristiges Bestehen zu sichern, sind sie gefordert, den Spagat zwischen Tradition und Innovation zu meistern. (vgl. BMDW, 2020)

Auch die Übergabe eines Unternehmens stellt eine besondere Herausforderung für Familienunternehmen dar. Dies ist insofern relevant, weil Familienunternehmen verstärkt vor der Übergabephase stehen. In Österreich befindet sich jedes zehnte Familienunternehmen in der Phase vor der Übergabe, während dies über alle Unternehmen hinweg nur bei jedem zwanzigsten Unternehmen der Fall ist. (vgl. WKO, 2018)

Die folgende Analyse des Nachfolgeprozesses von Familienunternehmen beruht auf der Selbsteinschätzung der Übergeber/innen und Nachfolger/innen, ob ihr Unternehmen vor der Übernahme ein Familienunternehmen war.

Insgesamt stufen mehr als drei Viertel der Übergeber/innen und Nachfolger/innen (77 %) ihr Unternehmen vor dem Nachfolgeprozess als Familienunternehmen ein. Von den Familienunternehmen führen mehr als zwei Drittel (68 %) eine familieninterne Nachfolge durch, während Nicht-Familienunternehmen in erster Linie externe Übergaben (88 %) realisieren.

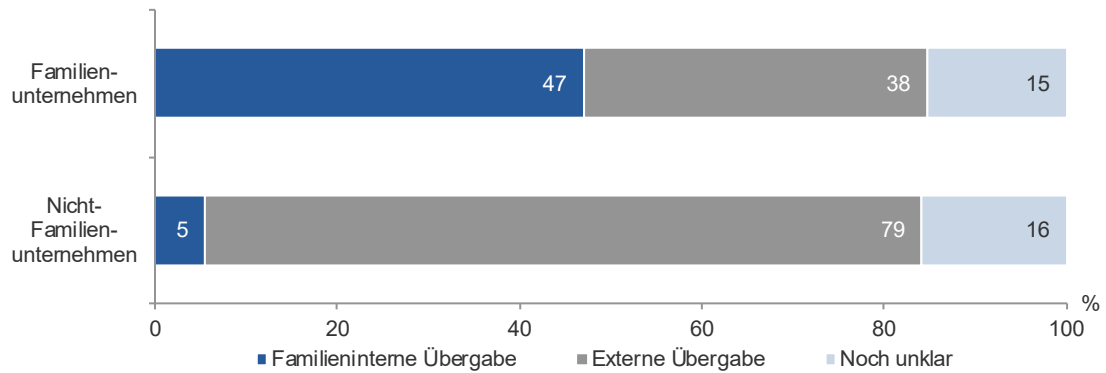
Grafik 56 | Übergabeart in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Auch beinahe drei Viertel der potenziellen Übergeber/innen (72 %) sehen ihr Unternehmen als Familienunternehmen. Von den Familienunternehmen planen 47 % eine familieninterne Übergabe, 38 % eine externe Übergabe und bei 15 % herrscht noch Unklarheit vor. Auch bei den potenziellen Übergeber/innen sind familieninterne Nachfolgen in Familienunternehmen häufiger angedacht als insgesamt (47 % vs. 36 %). Jene Unternehmen, die sich nicht als Familienunternehmen verstehen, streben auch im Falle der potenziellen Übergeber/innen größtenteils externe Übertragungen (79 %) an.

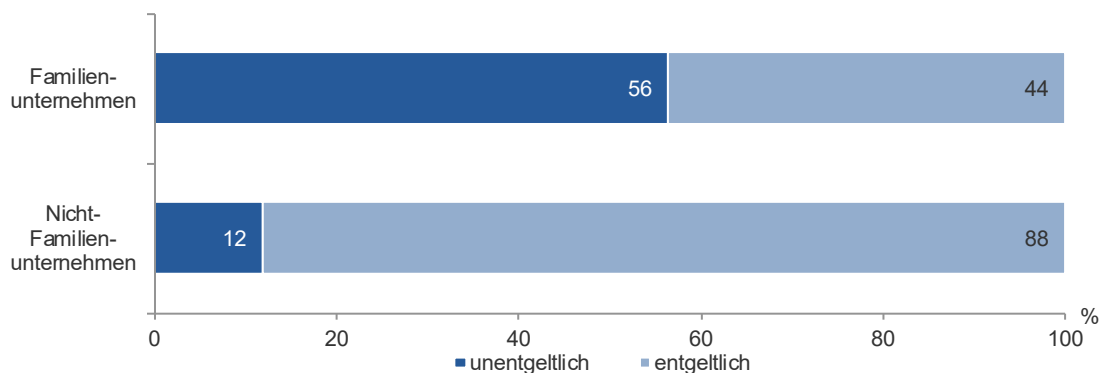
Grafik 57 | Übergabeart in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

In Familienunternehmen findet mehr als die Hälfte der Übergaben (56 %) unentgeltlich statt. Unentgeltliche Formen der Unternehmensübertragung haben für Familienunternehmen eine größere Bedeutung als für Nicht-Familienunternehmen (12 %) sowie für alle Übergabeprozesse, die zu 45 % in unentgeltlicher Form erfolgen.

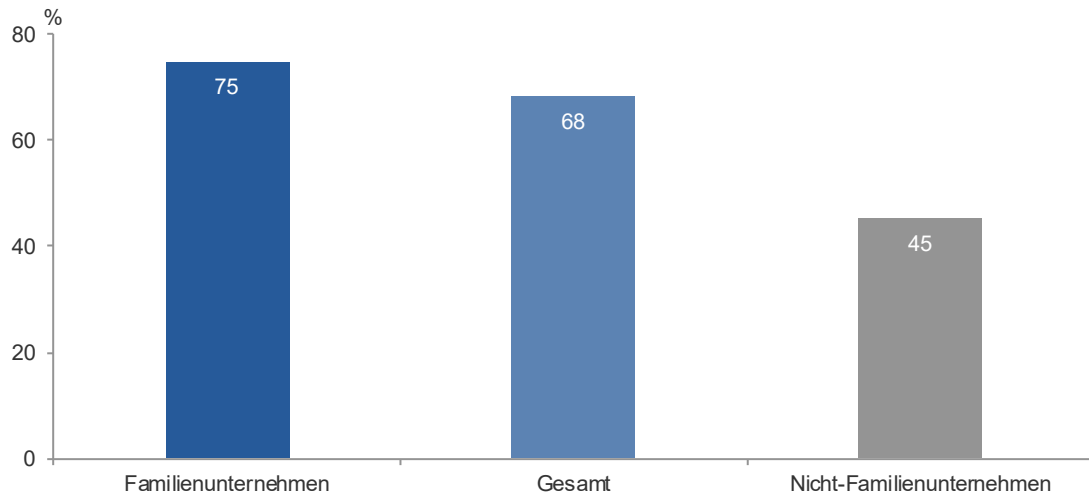
Grafik 58 | Art der finanziellen Übergabe in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Unternehmensübergaben in Familienunternehmen finden noch häufiger durch das Erreichen des pensionsfähigen Alters der Übergeber/innen statt als bei allen Unternehmen insgesamt (75 % vs. 68 %). Bei Unternehmen, die sich nicht als Familienunternehmen sehen, spielt das Alter für eine Übergabe hingegen eine geringere Rolle.

Grafik 59 | Altersbedingte Übergaben in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %

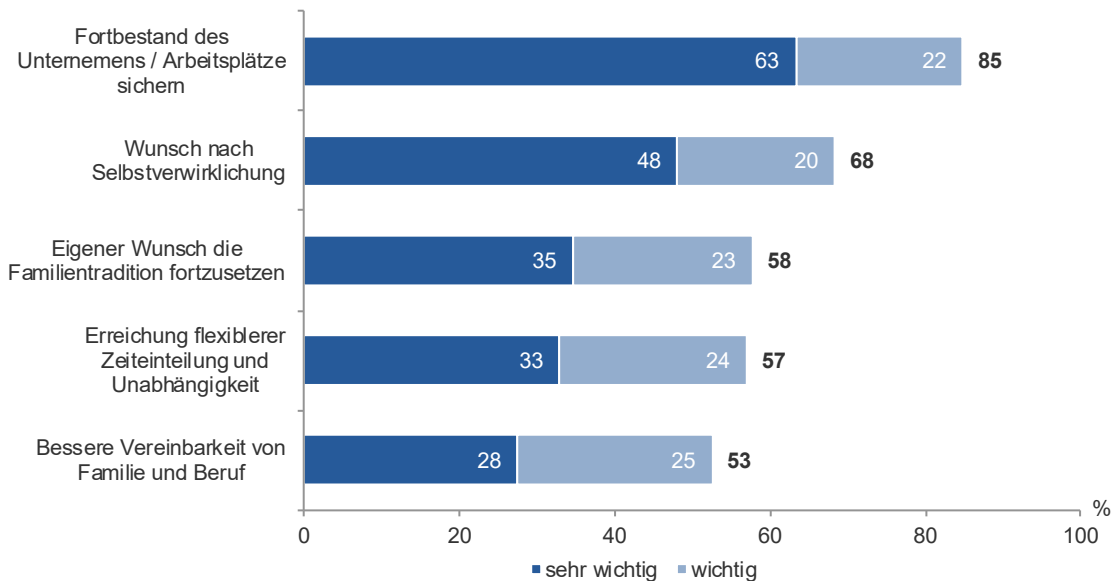


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Hinsichtlich der Motive für die Übernahme eines Familienunternehmens steht für die Nachfolger/innen der Fortbestand des Unternehmens bzw. die Sicherung der Arbeitsplätze im Vordergrund. Der Wunsch nach der Fortführung und Erhaltung des Unternehmens ist bei Nachfolger/innen eines Familienunternehmens (85 %) sogar noch etwas stärker ausgeprägt als bei allen Nachfolger/innen (80 %). Auch der eigene Wunsch, die Familientradition fortzusetzen, kommt bei Nachfolger/innen von Familienunternehmen (58 %) noch stärker zum Tragen als insgesamt (47 %). Weitere bedeutende Übernahmemotive für Familienunternehmen sind, ähnlich wie für alle Nachfolger/innen, der Wunsch nach Selbstverwirklichung (68 %), das Erreichen von Unabhängigkeit und einer flexiblen Zeiteinteilung (57%) sowie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (53 %).

Der Wunsch, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und die Familientradition fortzusetzen, steht mit dem Werteverständnis in Familienunternehmen in Zusammenhang. Gemeinsame Werte spielen in allen Familienunternehmen eine große Rolle und sind für den Erfolg einer Übergabe mitentscheidend. Wenn die Werte von den Übergeber/innen aktiv gelebt werden, werden diese durch eine „generative Sozialisation“ den Nachfolger/innen weitergegeben und ebenfalls als erstrebenswert erachtet. (vgl. Kallmünzer et al.) Baumgartner und Lehner (2019) beobachten sogar, dass Werte und Vorteile von Familienunternehmen wie Stabilität und starker Teamzusammenhalt von Generation zu Generation noch stärker werden.

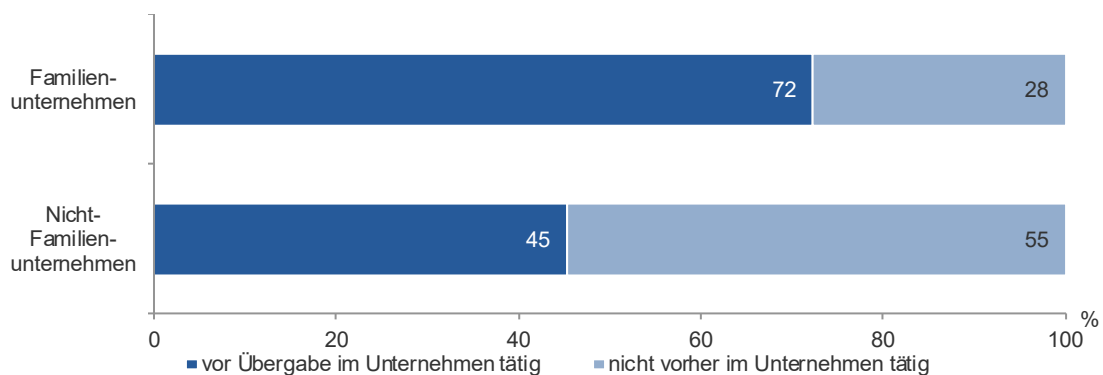
Grafik 60 | Die fünf wichtigsten Motive für die Übernahme eines Familienunternehmens, Anteile der Nachfolger/innen in Familienunternehmen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Vor der Übernahme eines Familienunternehmens sind die Nachfolger/innen häufig bereits aktiv in das Unternehmensgeschehen involviert, wie 72 % der Familienunternehmen angeben. Insgesamt sind bei zwei Drittel der Unternehmensübertragungen die Nachfolger/innen schon vor der formalen Übergabe im Unternehmen tätig. D.h. die aktive Einbindung der Nachfolger/innen in die unternehmerische Tätigkeit ist in Familienunternehmen stärker ausgeprägt als in Nicht-Familienunternehmen bzw. in allen Übergabeunternehmen. Auch die befragten Expertinnen und Experten beobachten, dass sich Übergeber/innen von Familienunternehmen schon früher Gedanken über mögliche Nachfolger/innen machen und diese daher auch früher in die Unternehmensprozesse einbinden.

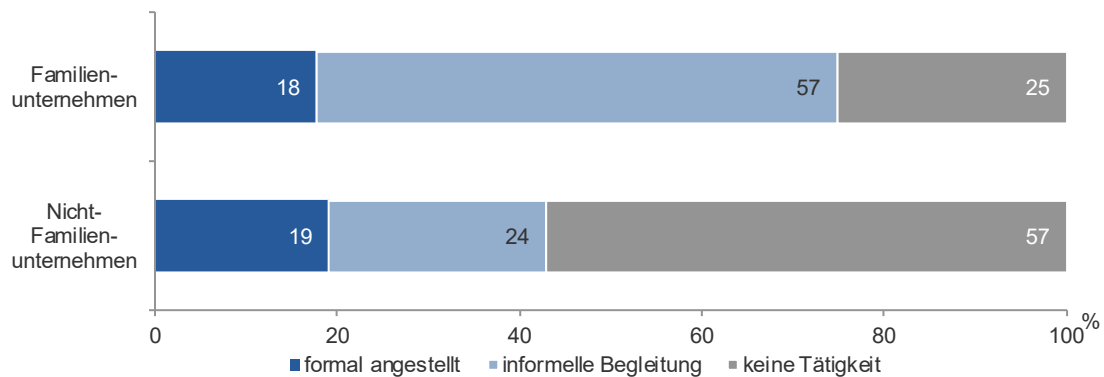
Grafik 61 | Tätigkeit im Unternehmen vor der formalen Übergabe in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Auch nach erfolgter Übergabe ist der Kontakt zwischen Übergeber/innen und Nachfolger/innen in Familienunternehmen deutlich enger als in Nicht-Familienunternehmen. Drei Viertel der Übergeber/innen von Familienunternehmen (75 %) bleiben in das Unternehmensgeschehen involviert und stehen ihren Nachfolger/innen weiterhin großteils informell mit Hilfe von Ratschlägen und Beratungen zur Seite. Jeweils knapp ein Fünftel in Familien- und Nicht-Familienunternehmen sowie insgesamt bleibt auch nach der Übergabe im Unternehmen formal angestellt. Familienunternehmen zeichnen sich somit vor allem durch eine stärkere informelle Begleitung (57 %) im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen (24 %), aber auch zu allen Übergaben (49 %) aus.

Grafik 62 | Rolle des/der Vorgängers/in nach der Übergabe in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen involviert, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Für die Umsetzung einer Übergabe in Familienunternehmen sollten laut Expertenempfehlung Zeitplan und Spielregeln klar definiert werden. Auch wenn die Vorgängergeneration die Nachfolger/innen oftmals nach erfolgter Übergabe noch informell unterstützt, empfehlen die Expertinnen und Experten teilweise einen klaren Schnitt. Sowohl für die Mitarbeiter/innen als auch nach außen muss klar sein, dass die junge Generation nun die Führungsverantwortung trägt. Aus Expertensicht ist das Loslassen-Können von Seiten der Überbebergeneration ein kritischer Erfolgsfaktor. Dies ist umso schwieriger, wenn die Nachfolger/innen nicht über die erforderlichen fachlichen Kompetenzen und Konzessionen verfügen, sodass diese Leistungen über Mitarbeiter/innen zugekauft werden müssen. Dadurch entstehen gewisse Abhängigkeiten und die Nachfolger/innen sind oftmals noch auf den fachlichen Input der Übergeber/innen angewiesen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Vertrauen, dass vor allem die ältere Generation den Jüngeren entgegenbringen sollte. Für den Erfolg einer Übergabe ist es wichtig, dass sich die Generationen auf gleicher Ebene von Unternehmer/in zu Unternehmer/in und nicht in ihren familiären Rollen begegnen. Von den Bereichen Unternehmen und Familie wird eine möglichst strikte Trennung empfohlen. Bei der Übergabe von Familienunternehmen ist es neben der Abklärung der Fakten hilfreich auch die emotionalen Faktoren zu klären. Auch wenn immer wieder Spannungsfelder in Familienunternehmen entstehen, zeichnen sie sich durch besondere Nachhaltigkeit und Beständigkeit aus.

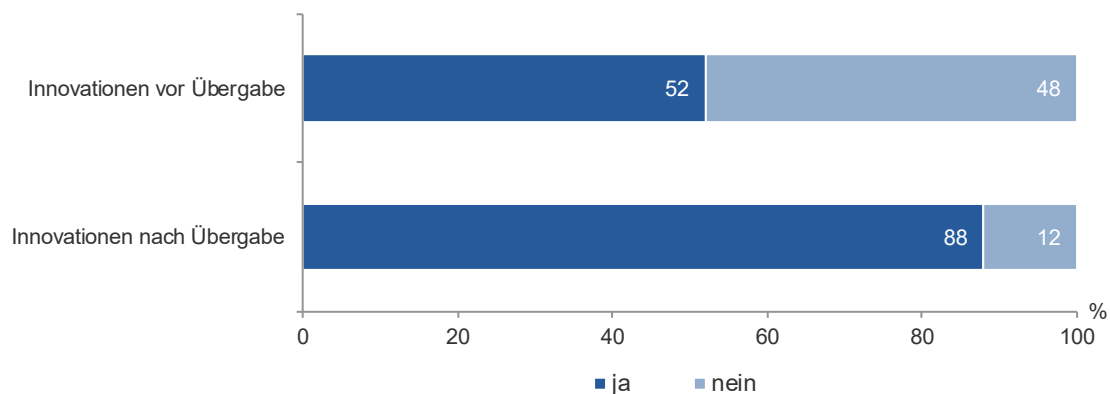
6 | Innovationen und Digitalisierungsmaßnahmen im Zuge der Nachfolge

Im folgenden Kapitel wird näher auf etwaige (vor oder nach der Unternehmensübergabe) durchgeführte Innovationstätigkeiten bzw. die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen eingegangen. Insbesondere sollen Faktoren identifiziert werden, die die Umsetzung von Innovationen bzw. Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen erleichtern, wie auch Gründe, die eine Umsetzung verhindern, beleuchtet werden.

6.1 | Innovationen

52 % der befragten Übergeber/innen haben 3 Jahre vor der Übergabe Innovationen im Unternehmen durchgeführt, während 48 % der Befragten angibt, vor der Übergabe keine Innovationstätigkeiten mehr ausgeführt zu haben. Nach Übernahme eines Unternehmens haben 88 % der Nachfolger/innen Innovationen im Betrieb umgesetzt.

Grafik 63 | Innovationstätigkeiten vor und nach Übergabe des Unternehmens, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %

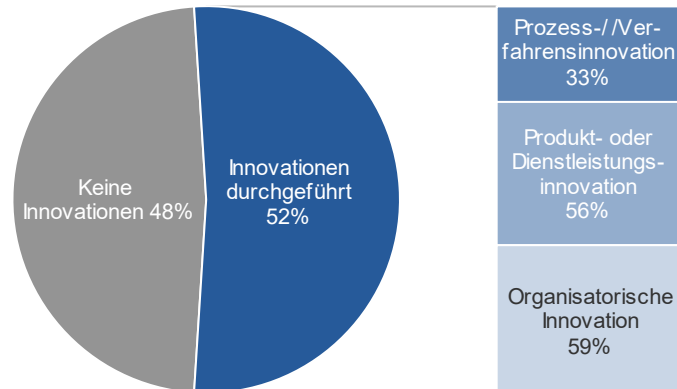


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Dieser Befund bestätigt sich auch in den durchgeführten Interviews, wo die Hälfte der Befragten Innovationen und Investitionen schon vor Übergabe des Unternehmens durchgeführt hat. Es wurde beispielsweise in neue Maschinen oder die Instandhaltung der Betriebsgebäude investiert. Nach Übergabe des Unternehmens haben die meisten der befragten Nachfolger/innen Neuerungen im Unternehmen umgesetzt oder eine Modernisierungswelle gestartet (z.B. Um- oder Zubau, neue Produktentwicklung, Modernisierung von Maschinen etc.).

Von den Übergeber/innen mit Innovationstätigkeiten vor der Übergabe haben 59 % Innovationen im organisatorischen Bereich, 56 % im Produkt- oder Dienstleistungsbereich und ein Drittel im Prozess- und Verfahrensbereich durchgeführt.

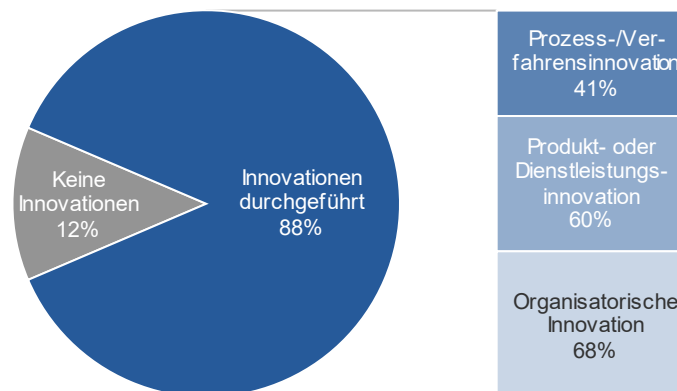
Grafik 64 | Innovationstätigkeiten in den 3 Jahren vor Übergabe nach Innovationsart, Anteile der Übergeber/innen in %



Art der Innovation: Mehrfachnennungen möglich
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die meisten Innovationen wurden vonseiten der Nachfolger/innen wiederum im organisatorischen Bereich (68 %) durchgeführt, gefolgt von Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen (60 %) und Prozess- oder Verfahrensinnovationen (41 %).

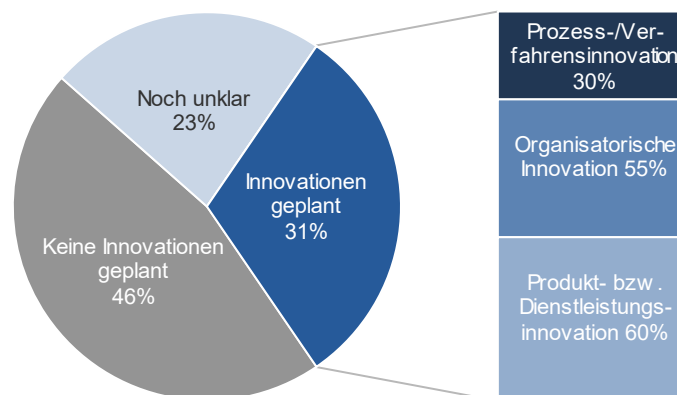
Grafik 65 | Innovationstätigkeiten seit der Übernahme nach Innovationsart, Anteile der Nachfolger/innen in %



Art der Innovation: Mehrfachnennungen möglich
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Beinahe die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen (46 %) gibt an, bis zur möglichen Übergabe keine Innovationen (mehr) zu planen, während für 23 % noch unklar ist, ob sie derartige Tätigkeiten noch vor der Übergabe anstreben. Von den 31 %, die bis zur Übergabe Innovationstätigkeiten planen, beabsichtigt ein Großteil, eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation einzuführen, gefolgt von Innovationen im organisatorischen Bereich und einer Prozess- bzw. Verfahrensinnovation.

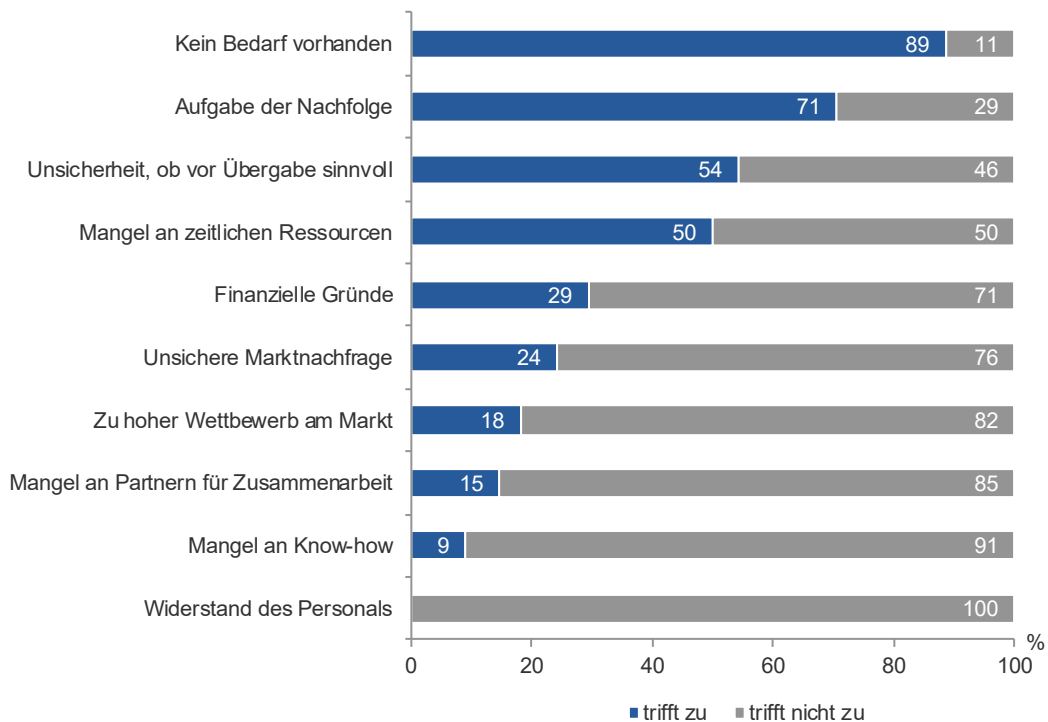
Grafik 66 | Innovationstätigkeiten vor Übergabe nach Innovationsart, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %



Art der Innovation: Mehrfachnennungen möglich
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Ein Großteil der befragten Übergeber/innen (89 %) nennt als Grund für fehlende Innovationsabsichten vor der Übergabe, keinen Bedarf im Unternehmen. 71 % der Übergeber/innen, die vor der Übergabe keine Innovationen mehr anstreben, finden, dass derartige Tätigkeiten in den Aufgabenbereich des/der Nachfolgers/in fallen. Weitere häufig genannte Gründe sind die Unsicherheit, ob Innovationen vor der Übergabe sinnvoll sind (54 %), sowie ein Mangel an zeitlichen Ressourcen (50 %). Betriebswirtschaftliche Gründe finanzieller Natur (29 %) bzw. hinsichtlich einer unsicheren Marktnachfrage (24 %) oder wettbewerbliche Gründe (18 %) spielen eine untergeordnete Rolle. Irrelevant scheinen hingegen ein Mangel an Know-how im Betrieb oder auch der Widerstand des Personals zu sein.

Grafik 67 | Hindernisse bei der Umsetzung von Innovationen, Anteile der Übergeber/innen, ohne Innovationstätigkeiten vor der Übergabe in %

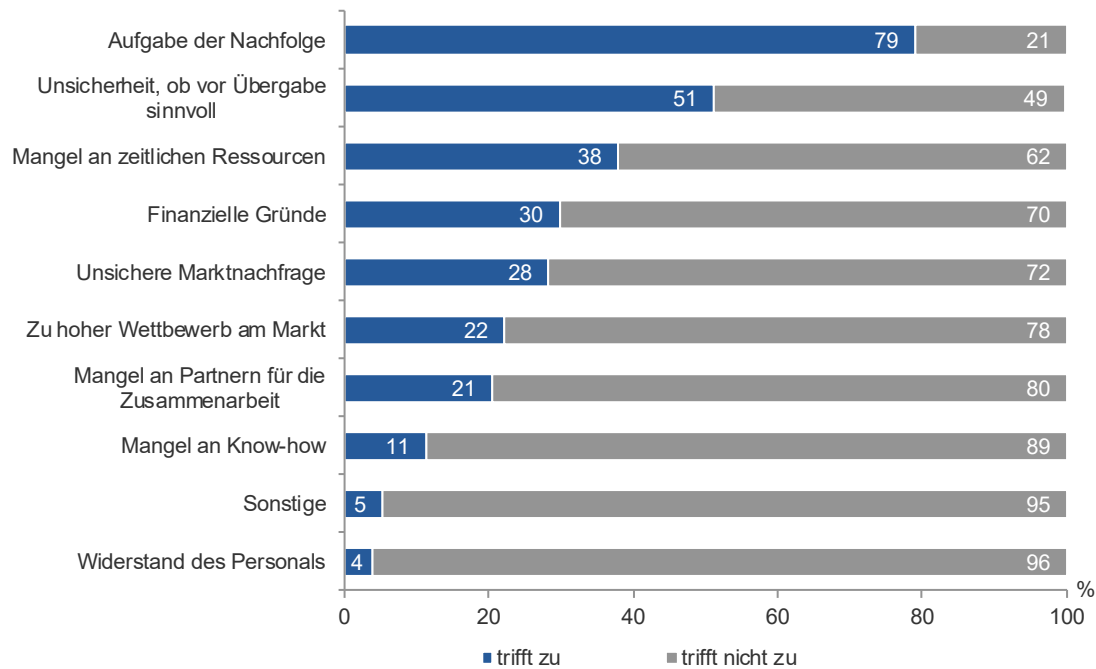


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Hinsichtlich der Nachfolger/innen können aufgrund der zu geringen Fallzahlen bei den Antworten nur Tendenzen genannt werden, warum diese keine Innovationen durchgeführt haben. Häufig genannte Gründe, die gegen eine Einführung von Innovationen nach Übernahme sprechen, sind ein fehlender Bedarf im Unternehmen, finanzielle Gründe oder ein Mangel an zeitlichen Ressourcen. Keine große Rolle scheint wiederum der Widerstand des Personals, ein Versäumnis des/der Vorgängers/in oder ein Innovationsschub vor Betriebsübernahme zu spielen.

79 % der potenziellen Übergeber/innen, die vor der Übergabe keine Innovationen mehr anstreben, finden, dass derartige Tätigkeiten in den Aufgabenbereich des/der Nachfolgers/in fallen. Weitere häufig genannte Gründe, die gegen eine Einführung von Innovationen noch vor der Übergabe sprechen, sind die Unsicherheit, ob dies vor der Übergabe sinnvoll ist (51 %), der Mangel an zeitlichen Ressourcen (38 %), finanzielle Gründe (30 %) oder etwa eine unsichere Marktnachfrage (28 %). Keine große Rolle scheinen hingegen ein Mangel an Know-how im Betrieb (11 %) oder auch der Widerstand des Personals (4 %) zu spielen.

Grafik 68 | Hindernisse bei der Umsetzung von Innovationen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, ohne geplante Innovationsabsichten vor der Übergabe in %

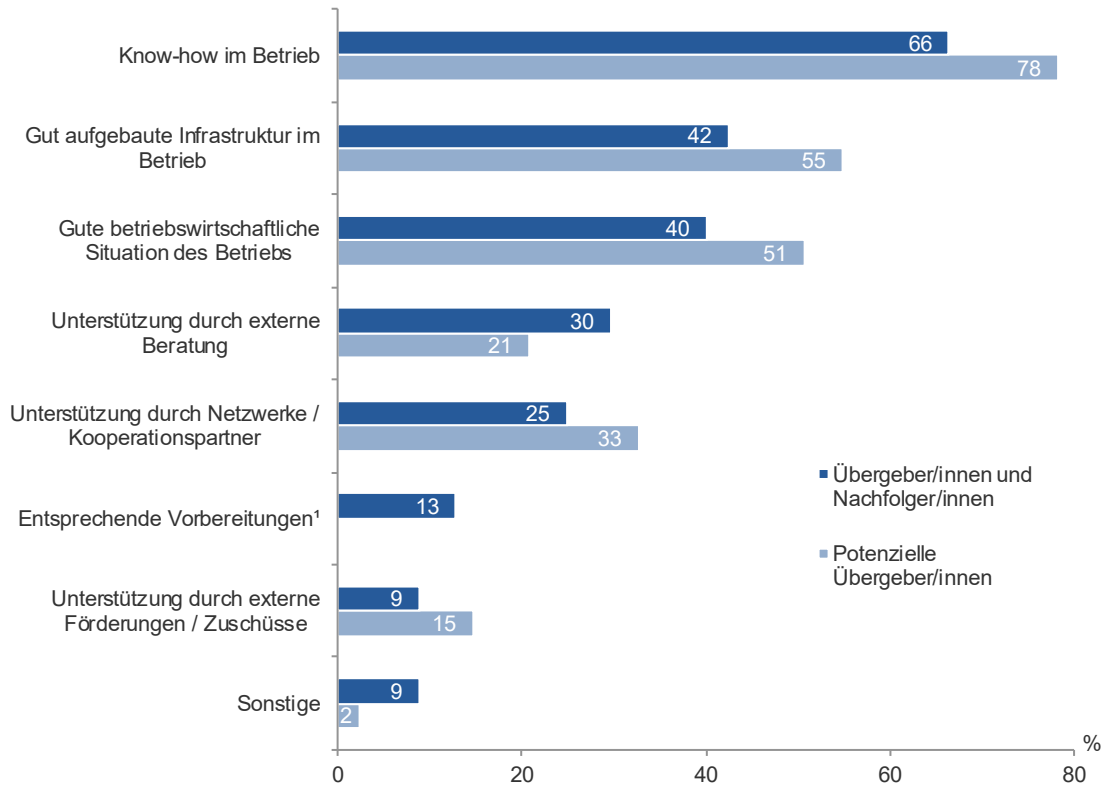


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

66 % der Übergeber/innen und Nachfolger/innen bzw. 78 % der potenziellen Übergeber/innen mit Innovationsabsichten finden, dass ein entsprechendes Know-how im Betrieb am besten geeignet ist, um Innovationen zu fördern. Als günstig für die Einführung einer Innovation wirkt sich ebenfalls eine gute Infrastruktur (42 % bzw. 55 %) wie auch eine gute betriebswirtschaftliche Situation im Unternehmen (40 % bzw. 51 %) aus. Zudem scheint sich die Unterstützung durch externe Beratung oder durch Netzwerke und Kooperationspartner/innen begünstigend auf Innovationstätigkeiten auszuwirken. Übergeber/innen und Nachfolger/innen nennen überdies entsprechende Vorbereitungen (13 %) als hilfreiche Faktoren für die Durchführung von Innovationen. Die Unterstützung durch externe Förderungen/Zuschüsse wie auch sonstige Faktoren spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Sonstige Faktoren, die von den Befragten genannt wurden, sind das eigene Know-how sowie eine hohe Eigeninitiative, die Unterstützung durch neue Mitarbeiter/innen sowie gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in der universitären Landschaft.

Im Vergleich der beiden Gruppen fällt auf, dass die potenziellen Übergeber/innen begünstigende Faktoren (mit Ausnahme der Unterstützung durch externe Beratung und sonstige Hindernisse) für Innovationen anteilmäßig höher einschätzen als die Übergeber/innen und Nachfolger/innen.

Grafik 69 | Begünstigende Faktoren für Innovationen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich zu potenziellen Übergeber/innen in %



¹ Diese Antwortkategorie wurde bei den potenziellen Übergeber/innen nicht abgefragt.

Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Aus Expertensicht sind Innovationen nach der Übernahme eines Unternehmens etwas schwieriger zu realisieren als bei Unternehmensgründungen. Neugründungen und Start-Ups agieren tendenziell etwas innovativer. Bestehenden Unternehmen fehlt häufig die Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, da viele Prozesse unter den Mitarbeiter/innen bereits routiniert ablaufen. Ein Vorteil, den bestehende Unternehmen jedoch haben ist, dass sie etablierte Kundenkontakte nutzen können, um Ideen für Innovationen zu generieren.

Innovationsprozesse finden vor und nach dem Übergabeprozess statt. Expertinnen und Experten beobachten, dass in diesem Kontext vor allem die junge Generation die Triebfeder für neue Technologien und Innovationen darstellt und diese Neuerungen auch rascher umsetzen, sobald sie die Geschäftsführung übernehmen. Die Übergabe stellt somit für die Nachfolger/innen einen guten Zeitpunkt dar, solche Veränderungen voranzutreiben. Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter/innen im Unternehmen flexibel genug sind, um diese Veränderungen mitzutragen und den Fortschritt nicht hemmen. Dies scheint laut Expertenmeinung im Rahmen von externen Übergeben etwas leichter realisierbar zu sein, da das Innovationspotenzial für von außen kommende, externe Nachfolger/innen eher ersichtlich ist und es damit einfacher sein kann, neue Ideen und Technologien umzusetzen als für nachfolgende Familienmitglieder.

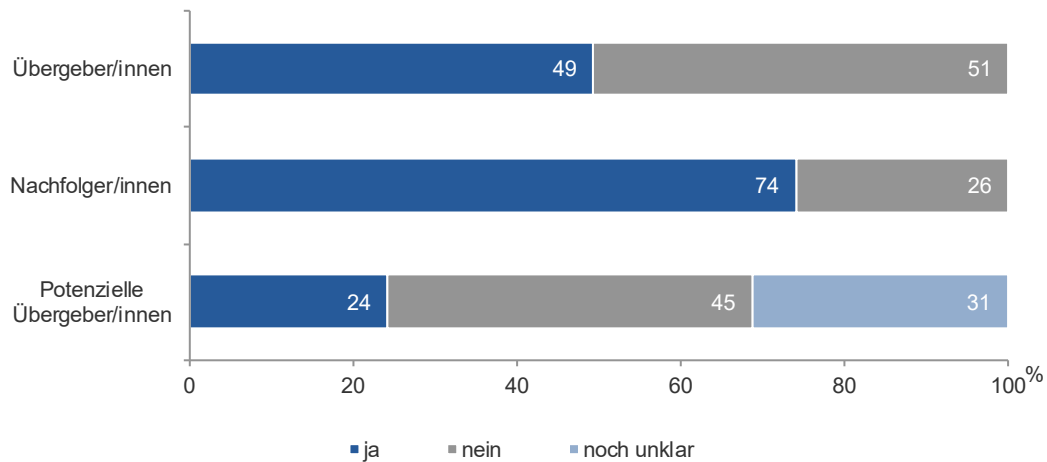
Es kommt aber durchaus vor, dass Übergeber/innen vor der Unternehmensübertragung noch Neuerungen realisieren. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Übergeber/innen über einen Weitblick für neue Trends und Technologien verfügen, sich über potenzielle Innovationen mit der jüngeren Generation austauschen oder Beratungen zu diesem Thema in Anspruch nehmen. Manche Übergeber/innen wollen sich jedoch nicht mehr mit dem Technologiewandel auseinandersetzen und überlassen diese Themen ihren Nachfolger/innen. Unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf neue Technologien, die teilweise auch neue Geschäftsmodelle mit sich bringen, bergen im Zuge des Übergabeprozesses jedoch auch ein gewisses Konfliktpotenzial.

6.2 | Digitalisierungsmaßnahmen

Digitalisierungsprozesse finden laut Expertenmeinung oft unabhängig vom Übergabeprozess statt, da diese erforderlich sind, um gewisse Geschäftsprozesse wirtschaftlich zu gestalten. Zumeist bringen jedoch die Nachfolger/innen einen Digitalisierungsschub in das Unternehmen. Die junge Generation ist bereits mit den digitalen Technologien aufgewachsen, während der älteren Unternehmerngeneration oftmals das Know-how in diesem Bereich fehlt. Für die Umsetzung von Digitalisierungsprozessen im Unternehmen ist eine gute Kommunikation mit der Belegschaft und eine partizipative Einbindung der Mitarbeiter/innen wesentlich, damit das gesamte Unternehmen das Potenzial der Digitalisierung und der neuen Technologien nutzen kann. In diesem Kontext sind insbesondere die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen und deren Umsetzungswille für den Erfolg der Digitalisierungsprozesse im Unternehmen entscheidend.

In Hinblick auf etwaige (vor und nach der Übergabe) geplante und durchgeführte Digitalisierungsmaßnahmen geben rund drei Viertel der befragten Nachfolger/innen an, nach der Übernahme eines Unternehmens Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt zu haben. Bei den Übergeber/innen hat knapp jeder zweite in den letzten drei Jahren vor der Übergabe derartige Maßnahmen durchgeführt. Hinsichtlich der potenziellen Übergeber/innen plant rund ein Viertel (24 %) die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen noch vor der Übergabe. 31 % der potenziellen Übergeber/innen zeigen sich diesbezüglich noch unentschlossen, während 45 % vor Unternehmensübergabe keine derartigen Maßnahmen mehr planen.

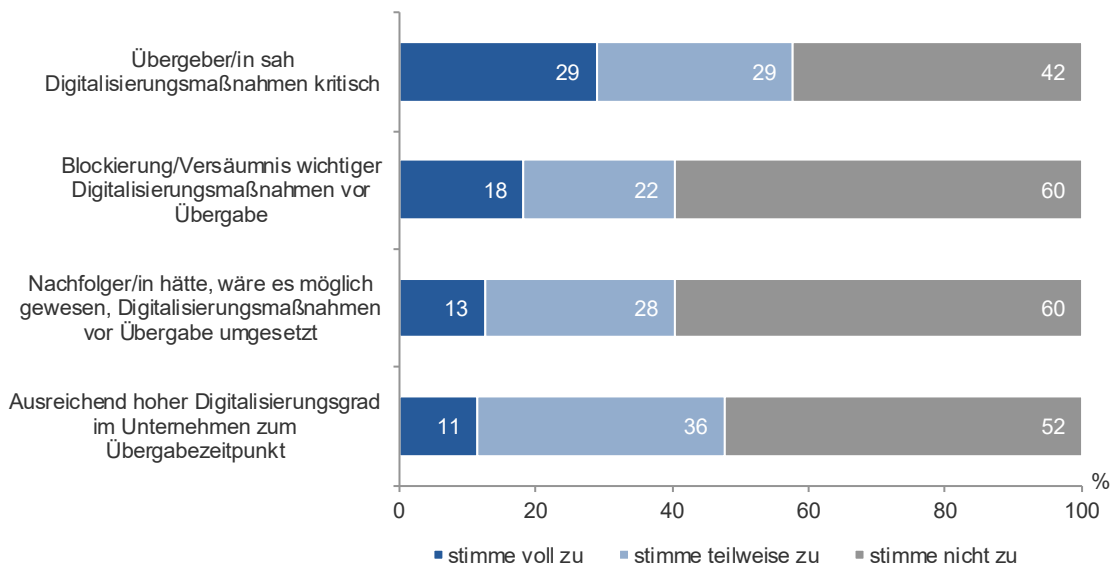
Grafik 70 | Digitalisierungsmaßnahmen vor und nach Übergabe sowie vor der geplanten Übergabe, Anteile der Übergeber/innen, der Nachfolger/innen und der potenziellen Übergeber/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Knapp 60 % der Nachfolger/innen stimmen der Aussage voll oder teilweise zu, dass der/die Übergeber/in der Umsetzung von Maßnahmen zur Digitalisierung des Unternehmens eher kritisch gegenüberstand. Die Einschätzung, dass im Unternehmen vor der Übergabe wichtige Digitalisierungsmaßnahmen blockiert oder verabsäumt wurden, stimmten 40 % der Nachfolger/innen voll oder teilweise zu. Rund 40 % der Nachfolger/innen stimmen der Aussage voll oder teilweise zu, dass sie – wäre es ihnen möglich gewesen – bereits vor der Übergabe digitale Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt hätten. Knapp die Hälfte der Befragten schätzt den Digitalisierungsgrad des Unternehmens zum Zeitpunkt der Übernahme als ausreichend ein.

Grafik 71 | Einschätzung des Digitalisierungsgrades vor Übergabe, Anteile der Nachfolger/innen in %



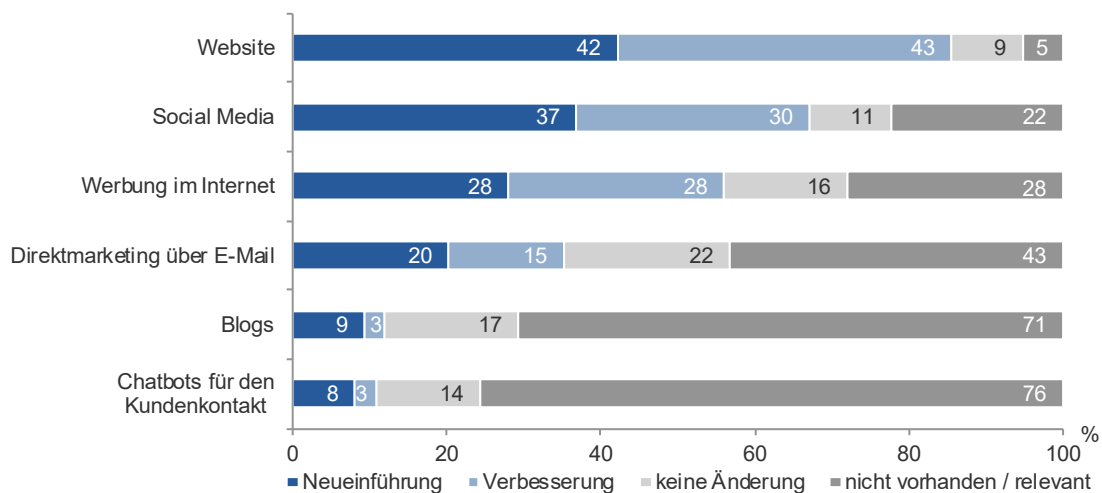
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

6.2.1 | Umsetzung von konkreten Digitalisierungsmaßnahmen

Alle drei Zielgruppen wurden im Rahmen der Befragung zur Umsetzung von konkreten digitalen Maßnahmen im Unternehmen befragt. Für die Gruppe der Übergeber/innen wird aufgrund der zu geringen Fallzahlen und der damit verbundenen fehlenden Aussagekraft von einer grafischen Darstellung gänzlich abgesehen und nur im Text die zentralen Befunde zusammengefasst. Im Bereich Verfahren und Herstellungsprozesse wird zudem aus dem genannten Grund auch bei den Nachfolger/innen auf eine grafische Darstellung verzichtet.

Diejenigen Nachfolger/innen, die nach einer Unternehmensübernahme Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt hatten, haben am häufigsten eine Website, diverse Social-Media-Kanäle oder die Werbung im Internet neu im Unternehmen eingeführt. Hinsichtlich des Optimierungspotenzials in verschiedenen digitalen Bereichen hat der Großteil der Befragten die vorhandene Website, den Social Media Bereich oder die Werbung im Internet verbessert. Blogs und Chatbots für den Kundenkontakt scheinen hingegen Digitalisierungsmaßnahmen zu sein, die (falls vorhanden) wenig Veränderung erfahren oder (falls nicht vorhanden) als nicht relevant für das Unternehmen eingeschätzt werden.

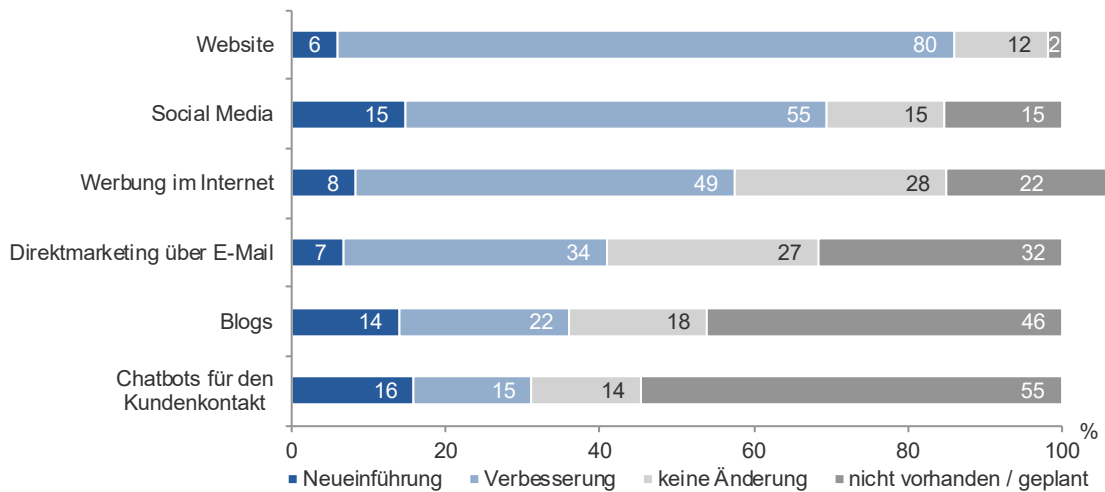
Grafik 72 | Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Außenauftritt/PR, Anteile der Nachfolger/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen nach der Übernahme durchgeführt haben in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Von denjenigen potenziellen Übergeber/innen, die noch vor der Unternehmensübergabe Digitalisierungsmaßnahmen planen, beabsichtigen die meisten Social Media (15 %), Blogs (14 %) oder Chatbots für den Kundenkontakt (16 %) neu einzuführen. Hinsichtlich des Optimierungspotenzials in verschiedenen digitalen Bereichen plant der Großteil der Befragten (80 %) Verbesserungen der bereits vorhandenen eigenen Website, dem Social Media Bereich (55 %) oder der Werbung im Internet (49 %).

Grafik 73 | Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Außenauftritt/PR, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen in %

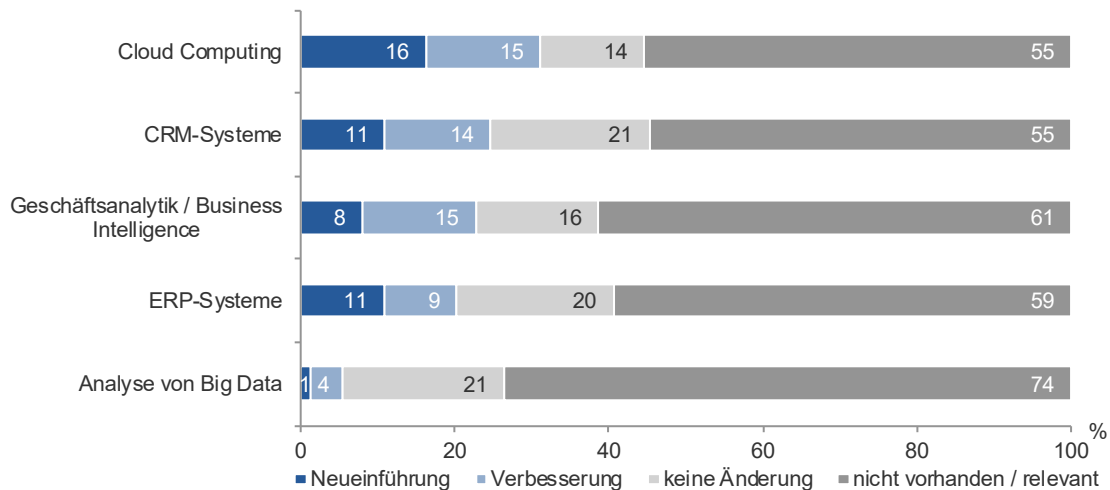


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Diejenigen Übergeber/innen, die das Unternehmen bereits übergeben haben und noch vor Übergabe Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt haben, haben am ehesten Social Media sowie eine Website bzw. das Direktmarketing über E-Mail neu im Unternehmen eingeführt. Einige Befragte haben ihre vorhandene Website und den Social Media Bereich bzw. die Werbung im Internet optimiert. Wiederum sind für einen Großteil der Befragten weder Chatbots für den Kundenkontakt noch Blogs im Unternehmen vorhanden bzw. relevant.

Hinsichtlich der Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Organisation/Geschäftsprozesse haben 16 % der Nachfolger/innen, die nach der Übernahme Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt haben, Cloud-Computing neu eingeführt, gefolgt von Customer Relationship Management (CRM) Systemen bzw. Enterprise Resource Planning (ERP) Systemen im Unternehmen (je 11 %). Je rund 15 % der Befragten haben im Unternehmen Cloud-Computing, CRM-Systeme und den Bereich der Geschäftsanalytik/Business Intelligence optimiert. Die Analyse von Big Data ist für rund drei Viertel der Befragten im Unternehmen nicht relevant.

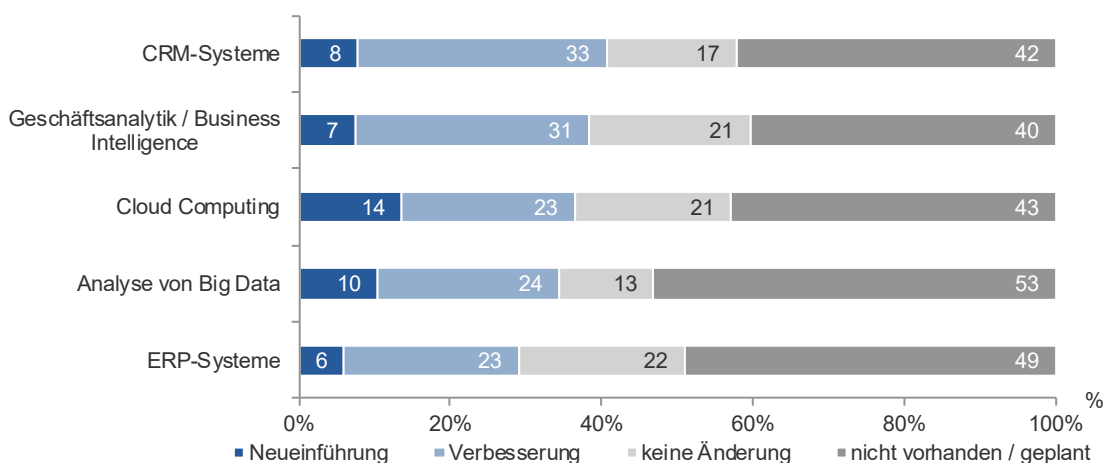
Grafik 74 | Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Organisation/Geschäftsprozesse, Anteile der Nachfolger/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen nach der Übernahme durchgeführt haben in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Hinsichtlich der Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Organisation/Geschäftsprozesse beabsichtigen mit 14 % die meisten der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen, Cloud-Computing neu einzuführen, gefolgt von der Etablierung der Analyse von Big Data im Unternehmen (10 %). Je rund ein Drittel beabsichtigt im Unternehmen die Customer Relationship Management Systeme und den Bereich der Geschäftsanalytik/Business Intelligence zu verbessern. Rund ein Viertel der potenziellen Übergeber/innen möchte Verbesserung in den folgenden Bereichen durchführen: Analyse von Big Data, Cloud-Computing sowie Kapazitäts- und Ressourcenplanung im Unternehmen (ERP-Systeme).

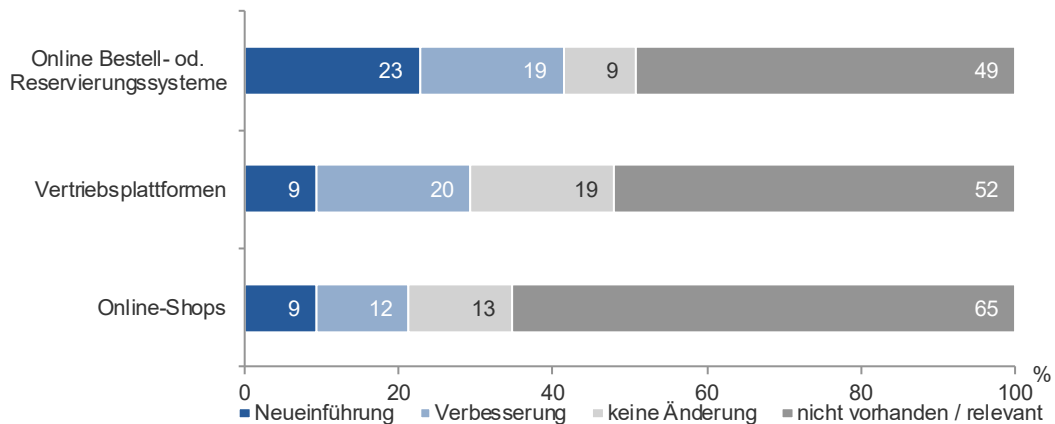
Grafik 75 | Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Organisation/Geschäftsprozesse, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

23 % bzw. 19 % der befragten Nachfolger/innen, die bereits Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt haben, haben Online-Bestell- bzw. Reservierungssysteme nach der Übernahme neu im Unternehmen eingeführt bzw. verbessert. Knapp jede/r zehnte Befragte hat entweder einen Online-Shop oder eine Vertriebsplattform im Betrieb neu eingeführt. 20 % der Befragten haben ihre Vertriebsplattformen und 12 % vorhandene Online-Shops optimiert.

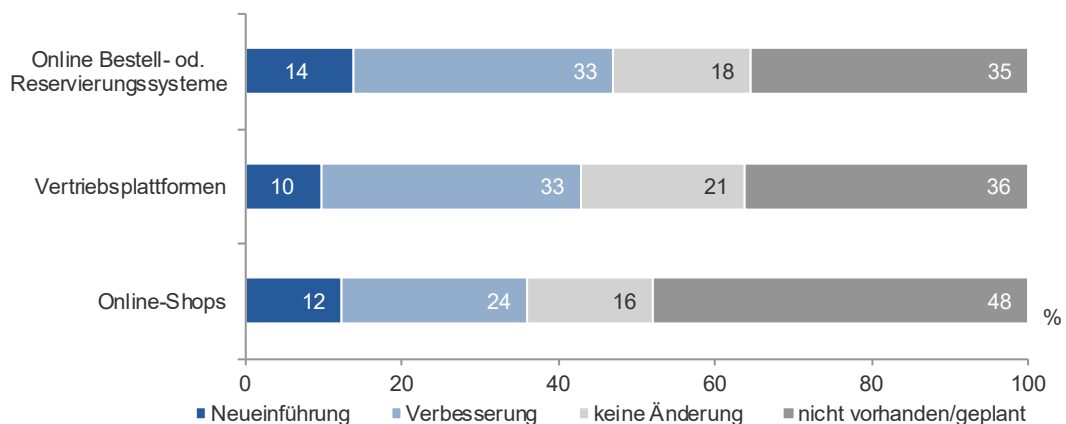
Grafik 76 | Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Verkaufsprozesse, Anteile der Nachfolger/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen nach der Übernahme durchgeführt haben in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Zwischen 10 % und 14 % der befragten Unternehmen, die ihr Unternehmen übergeben wollen und Digitalisierungspläne haben, beabsichtigen eine Neueinführung von Online-Bestell- bzw. Reservierungssystemen, Online-Shops oder Vertriebsplattformen. Je ein Drittel der potenziellen Übergeber/innen plant im Bereich Verkaufsprozesse eine Verbesserung der Online-Bestell- oder Reservierungssysteme bzw. der Vertriebsplattformen; ein Viertel der Befragten möchte die im Betrieb vorhandenen Online-Shops optimieren.

Grafik 77 | Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Verkaufsprozesse, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen in %

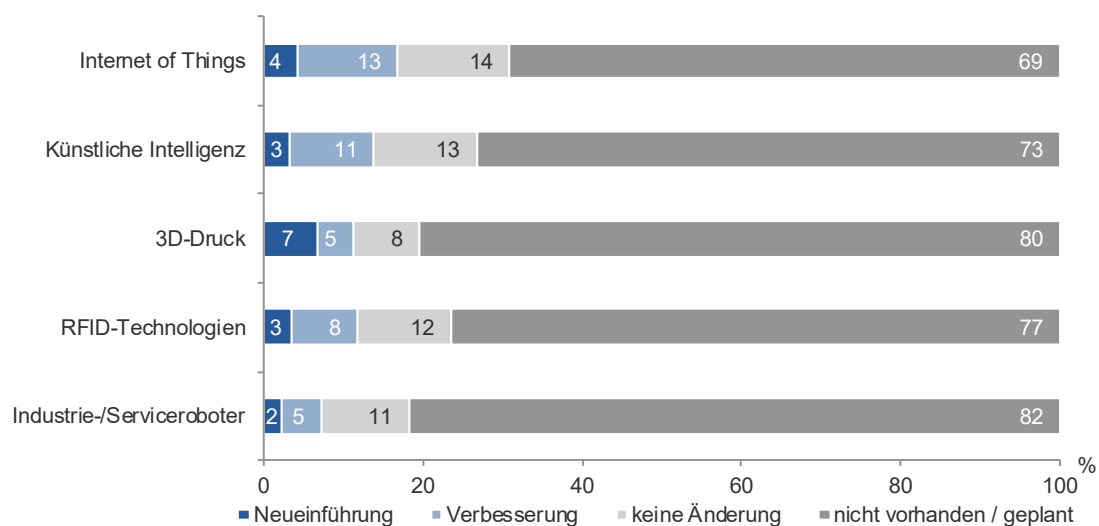


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Einige Übergeber/innen, die ihr Unternehmen bereits übergeben haben, gaben an, Online-Bestell- oder Reservierungssysteme noch vor der Übergabe verbessert zu haben. Wenige Befragte haben derartige Systeme zudem vor Übergabe neu im Unternehmen eingeführt.

Im Bereich von Verfahren und Herstellungsprozessen haben die befragten Nachfolger/innen kaum Digitalisierungsmaßnahmen neu eingeführt oder verbessert. Auch bei den potenziellen Übergeber/innen mit Digitalisierungsabsichten zeigt sich, dass der Großteil entweder keine Änderung in diesen Kategorien vornehmen möchte oder diese im Unternehmen nicht vorhanden bzw. nicht geplant sind. Der höchste Anteil der potenziellen Übergeber/innen, die beabsichtigen noch vor der Übergabe Digitalisierungsmaßnahmen neu einzuführen, findet sich mit 7 % im Bereich 3D-Druck. Der größte Anteil derjenigen, die eine Verbesserung von Digitalisierungstechnologien im Herstellungsbereich planen, findet sich mit 13 % bzw. 11 % in den Bereichen Internet of Things bzw. künstliche Intelligenz, gefolgt von Radio Frequency Identification (RFID) Technologien mit 8 %.

Grafik 78 | Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Verfahren/Herstellungsprozesse, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

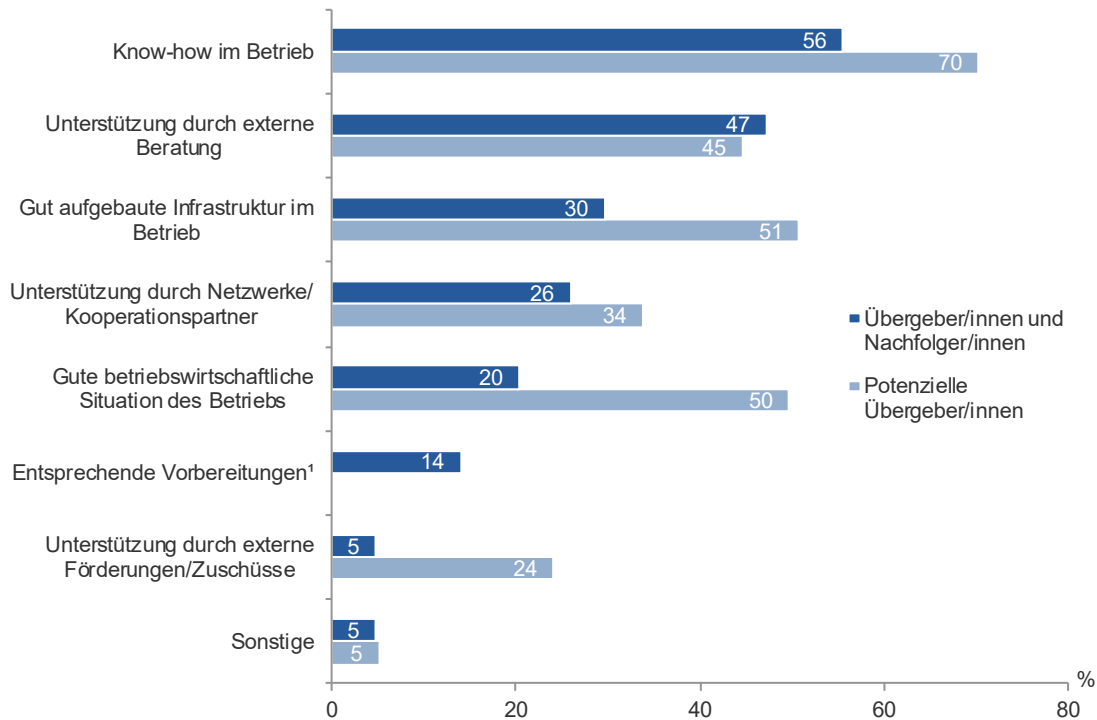
Sonstige Digitalisierungsmaßnahmen, die vor und/oder nach der Übergabe eingeführt wurden, sind eine Verbesserung der Kommunikation mit den Kunden mittels digitaler Tools, die Umstellung auf elektronische Verrechnungssysteme oder etwa Schulungen im Bereich Digitalisierung. Potenzielle Übergeber/innen planen zudem die Neueinführung von KI-Maßnahmen, E-Commerce, Online-Seminaren oder E-Learning Plattformen oder die Auftragsübertragung mittels GPS. Verbessert und weiterentwickelt werden sollen die Automatisierung der Datenverarbeitung bzw. des Zahlungsverkehrs, die (branchenspezifische) Betriebssoftware oder etwa die Digitalisierung der bürokratischen Prozesse.

56 % der Übergeber/innen und Nachfolger/innen bzw. 70 % der potenziellen Übergeber/innen mit Digitalisierungsabsichten finden, dass ein entsprechendes Know-how im Betrieb am besten dazu geeignet ist, digitale Maßnahmen zu fördern. Günstig für die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen wirkt sich zudem die Unterstützung durch eine externe Beratung aus (47 % bzw. 45 %). Während knapp mehr als die Hälfte (51 %) der potenziellen Übergeber/innen eine gut aufgebaute Infrastruktur im Betrieb als begünstigenden Faktor für Digitalisierungsmaßnahmen nennen, wird dieser Punkt nur von 30 % der Übergeber/innen und Nachfolger/innen angeführt. Eine noch größere Diskrepanz in der Einschätzung der begünstigenden Faktoren zeigt sich hinsichtlich der guten betriebswirtschaftlichen Situation im Betrieb: Während die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen dies als erleichternden Faktor bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen ansieht, ist dies nur für 20 % der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen der Fall. Etwa ein Viertel der Übergeber/innen und Nachfolger/innen sowie ein Drittel der potenziellen Übergeber/innen sieht in der Unterstützung durch Netzwerke und Kooperationspartner/innen Faktoren, die Digitalisierungsmaßnahmen anstoßen können. 14 % der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen nennen noch entsprechende Vorbereitungen als hilfreiche Faktoren bei der Durchführung von Innovationen.

Die Unterstützung durch externe Förderungen/Zuschüsse ist für knapp ein Viertel der potenziellen Übergeber/innen ein wichtiger Faktor im Zusammenhang mit der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, während dies für die Vergleichsgruppe der Übergeber/innen und Nachfolger/innen mit 5 % kaum eine Rolle spielt. Als sonstige Faktoren wurden noch das eigene Management Know-how und die Investition von Eigenkapital genannt.

Wie auch schon bei den Innovationen scheinen die potenziellen Übergeber/innen die begünstigenden Faktoren für Digitalisierungsmaßnahmen anteilmäßig höher einzuschätzen, als diejenigen, die bereits digitale Maßnahmen durchgeführt haben.

Grafik 79 | Begünstigende Faktoren für Digitalisierungsmaßnahmen, Anteil der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich mit den potenziellen Übergeber/innen in %



¹ Diese Antwortkategorie wurde für die potenziellen Übergeber/innen nicht abgefragt.

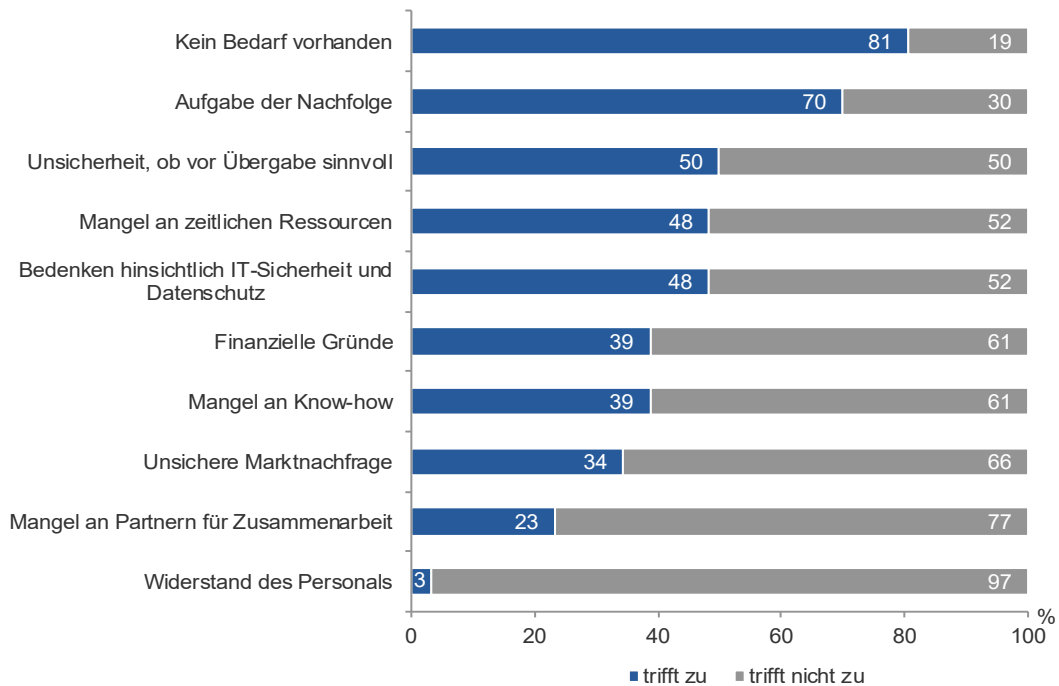
Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

6.2.2 | Hindernisse für die Umsetzung von digitalen Maßnahmen

Ein Großteil der Übergeber/innen (81 %) nennt einen fehlenden Bedarf als Grund dafür, dass im Unternehmen vor der Übergabe keine Digitalisierungsmaßnahmen mehr durchgeführt wurden. 70 % der Befragten finden wiederum, dass derartige Tätigkeiten in den Aufgabenbereich des/der Nachfolgers/in fallen. Weitere häufig genannte Gründe, die dazu geführt haben, dass vor Übergabe keine digitalen Maßnahmen mehr umgesetzt wurden, sind die Unsicherheit, ob dies vor der Übergabe des Unternehmens noch sinnvoll ist (50 %), ein Mangel an zeitlichen Ressourcen (48 %) oder auch Bedenken hinsichtlich IT-Sicherheit und Datenschutz (48 %). Keine Rolle scheint hingegen der Widerstand des Personals (3 %) zu spielen.

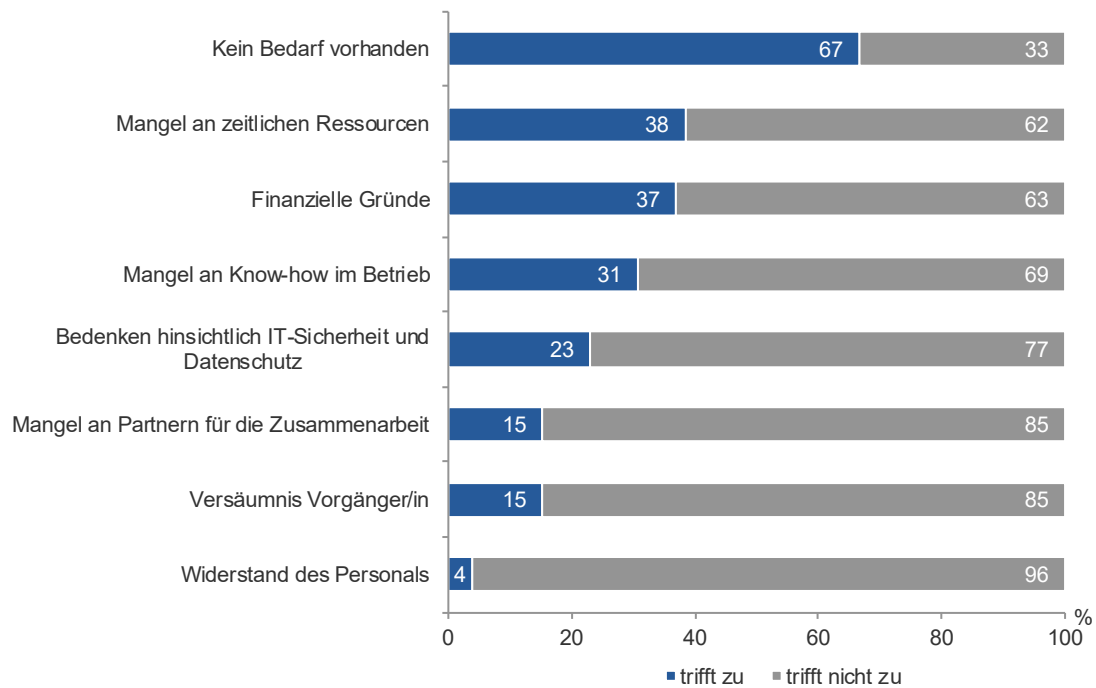
Grafik 80 | Hindernisse bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der Übergeber/innen ohne Digitalisierungsmaßnahmen vor der Übergabe in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Von denjenigen Personen, die nach der Übernahme des Unternehmens keine Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt haben, sehen zwei Drittel keinen Bedarf im Unternehmen. 38 % bzw. 37 % der Befragten nennen einen Mangel an zeitlichen Ressourcen bzw. finanzielle Gründe, die einer Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen im Wege stehen. Weitere Gründe, die als Hindernisse bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen genannt wurden, sind der Mangel an Know-how im Betrieb (31 %), wie auch Bedenken hinsichtlich IT-Sicherheit und Datenschutz (23 %). Ähnlich wie zuvor bei den Übergeber/innen, spielt der Widerstand des Personals bei der fehlenden Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen nach Übernahme keine Rolle.

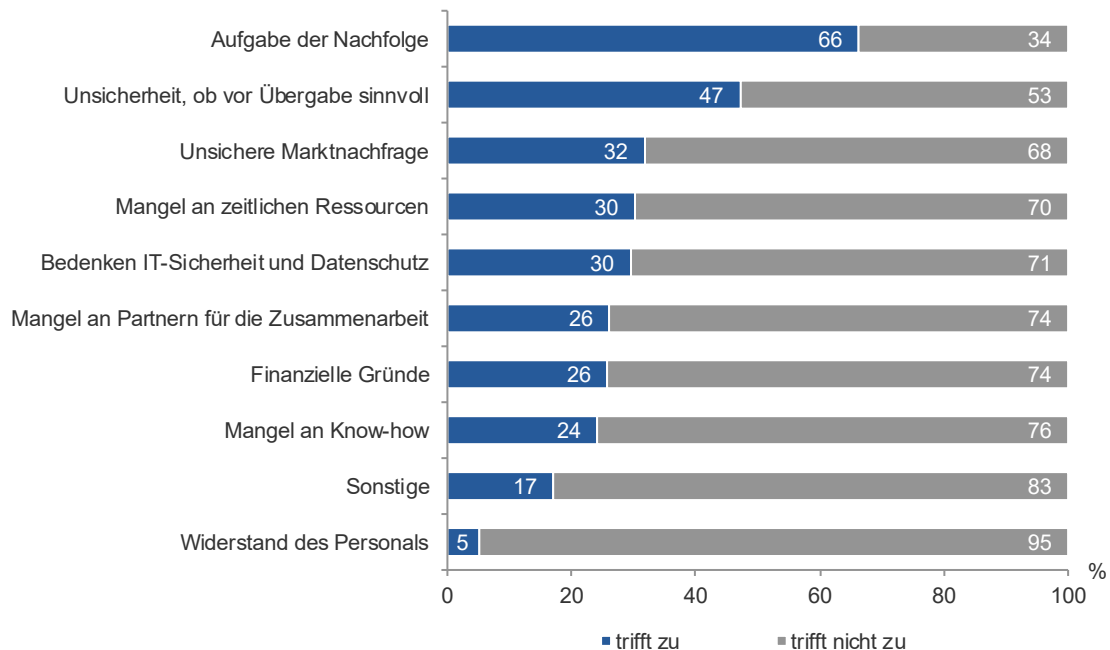
Grafik 81 | Hindernisse bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der Nachfolger/innen ohne Digitalisierungsmaßnahmen vor der Übergabe in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Von den potenziellen Übergeber/innen, die keine Digitalisierungsmaßnahmen bis zur Übergabe umsetzen möchten, finden zwei Drittel, dass dies Aufgabe des/der Nachfolgers/in sei. Knapp die Hälfte der Befragten ist (ähnlich wie bei den Innovationen) unsicher, ob die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen vor der Übergabe sinnvoll ist und ein Drittel will aufgrund der unsicheren Marktnachfrage keine derartigen Maßnahmen mehr einführen. Weitere Gründe, die gegen eine Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen vor der Übergabe sprechen, sind der Mangel an zeitlichen Ressourcen, wie auch Bedenken hinsichtlich IT-Sicherheit und Datenschutz (je 30 %). Ähnlich wie zuvor bei den geplanten Innovationstätigkeiten vor der Übergabe, spielt der Widerstand des Personals bei der Entscheidung gegen die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen eine sehr geringe Rolle.

Grafik 82 | Hindernisse bei der geplanten Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen ohne Digitalisierungsabsichten vor der Übergabe in %



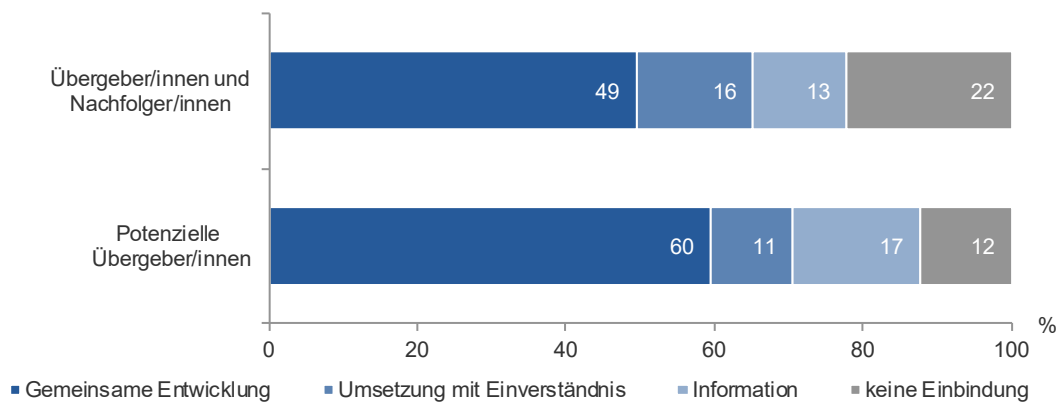
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

6.3 | Einbindung des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin in Innovations- und Digitalisierungsprozesse

Übergeber/innen, die Innovationen und/oder Digitalisierungsmaßnahmen durchgeführt haben oder planen, wurden zudem nach der geplanten Einbindung des/der (potenziellen) Nachfolgers/in befragt. Die Nachfolger/innen bewerteten die eigene Einbindung in derartige Aktivitäten. Etwa die Hälfte der Übergeber/innen und Nachfolger/innen gaben in diesem Kontext an, etwaige Neuerungen im Unternehmen gemeinsam entwickelt zu haben, während die potenziellen Übergeber/innen zu 60 % eine gemeinsame Entwicklung mit den Nachfolger/innen planen. Bei den befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen erfolgten etwaige Aktivitäten zu 16 % mit Einverständnis des/der Nachfolgers/in und 13 % der Nachfolger/innen wurden über Innovations- und Digitalisierungstätigkeiten informiert. Demgegenüber planen 11 % der potenziellen Übergeber/innen eine Umsetzung von Innovationstätigkeiten und Digitalisierungsmaßnahmen mit Einverständnis des/der Nachfolgers/in, 17 % planen zudem, den/die Nachfolger/in über dementsprechende Tätigkeiten zu informieren.

22 % der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen berichten, dass vor Übergabe keine Einbindung des/der Nachfolgers/in bei der Durchführung von Innovationstätigkeiten und Digitalisierungsmaßnahmen stattgefunden hat, während der Anteil der potenziellen Übergeber/innen, die keine Einbindung planen mit 12 % um 10 Prozentpunkte niedriger liegt. Generell scheinen also mehr potenzielle Übergeber/innen eine Einbindung des/der Nachfolgers/in in derartige Aktivitäten zu planen.

Grafik 83 | Einbindung des/der Nachfolgers/in in Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich zu den potenziellen Übergeber/innen mit Innovations- und/oder Digitalisierungsabsichten in %

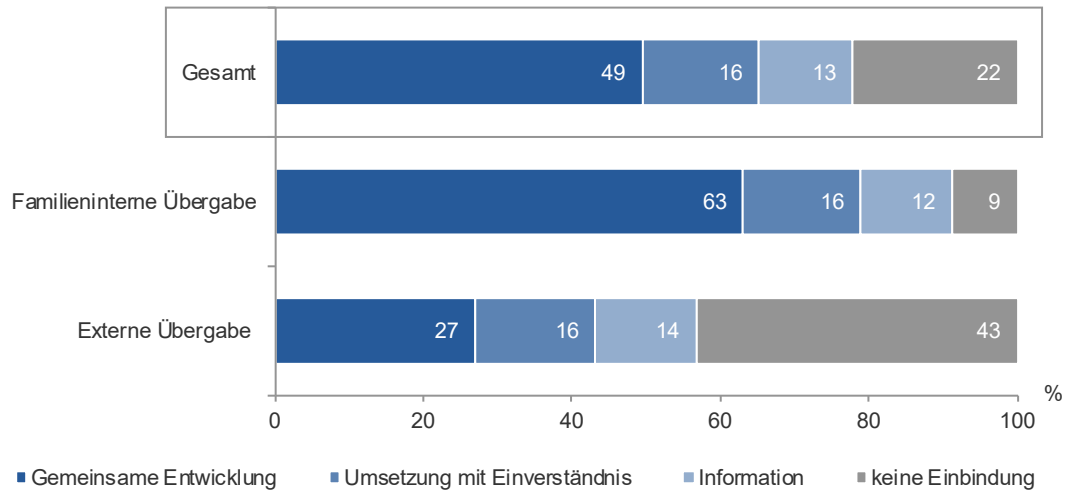


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Betrachtet man die Einbindung des/der Nachfolgers/in nach Übergabeart, so zeigt sich, dass 63 % derjenigen, die das Unternehmen familienintern übergeben haben, Innovationen und digitale Maßnahmen gemeinsam mit dem nachfolgenden Familienmitglied entwickelt haben. Dies trifft jedoch nur auf 27 % der Befragten zu, die eine externe Übergabe hinter sich haben. Die Anteile derjenigen, die Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen mit Einverständnis bzw. der Information des/der Nachfolgers/in umgesetzt haben, unterscheidet sich nach Übergabeart unwesentlich. Dagegen haben bei einer externen Übergabe 43 % den/die Nachfolger/in nicht in Neuerungen eingebunden, während der Anteil derjenigen, die dies bei familieninternen Übergaben nicht getan haben, nur bei 9 % liegt. Somit zeigt sich, dass Übergeber/innen, die ihr Unternehmen familienintern übergeben, ihre Nachfolger/innen zu einem Großteil in die Umsetzung neuer Maßnahmen einbindet.

Dieser Befund bestätigt sich auch in den Interviews, wo familieninterne Nachfolger/innen teilweise schon mehrere Jahre vor der Übergabe in Neuerungen im Unternehmen eingebunden waren.

Grafik 84 | Einbindung des/der Nachfolgers/in in Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabeart in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

7 | Herausforderungen, Unterstützungsmaßnahmen und Erfolgsfaktoren

Im folgenden Abschnitt werden die Herausforderungen, die sich im Zuge einer Unternehmensübergabe ergeben können, näher beleuchtet. Im Anschluss daran werden Unterstützungs- und Fördermaßnahmen im Rahmen der Unternehmensübergabe analysiert. Schließlich wird noch auf die Erfolgsfaktoren für zufriedenstellende Übergaben eingegangen.

7.1 | Herausforderungen im Zuge des Übergabeprozesses

Die Grundlage jeder Übergabe stellt **die Klärung der Nachfolge** dar. Hier verläuft die Suche nach geeigneten Nachfolger/innen nicht immer friktionslos. So kann es bei **familieninternen Übergaben** schwierig sein, die am besten geeignete Person für die Nachfolge innerhalb der Familie zu finden. Expertinnen und Experten empfehlen daher mitunter, innerhalb der Familie Bewerbungsprozesse, mehrjährige Assessment-Center oder Trainingsphasen im Unternehmen durchzuführen, um die Stärken der potenziellen Nachfolger/innen in der Familie genau auszuloten. Probleme entstehen zudem, wenn Werte, Auffassungen und Lebenseinstellungen der jungen Generation nicht mit denen der Vorgängergeneration übereinstimmen oder die Bereiche Unternehmen und Familie nicht klar getrennt werden. Ein Risiko bei familieninternen Übergaben und Familienunternehmen besteht laut Expertenmeinung auch in der Erwartungshaltung an die Nachfolgegeneration. Bei aller Wichtigkeit von Stabilität und nachhaltigem unternehmerischen Handeln wird die notwendige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in Zeiten des digitalen Wandels oftmals unterschätzt.

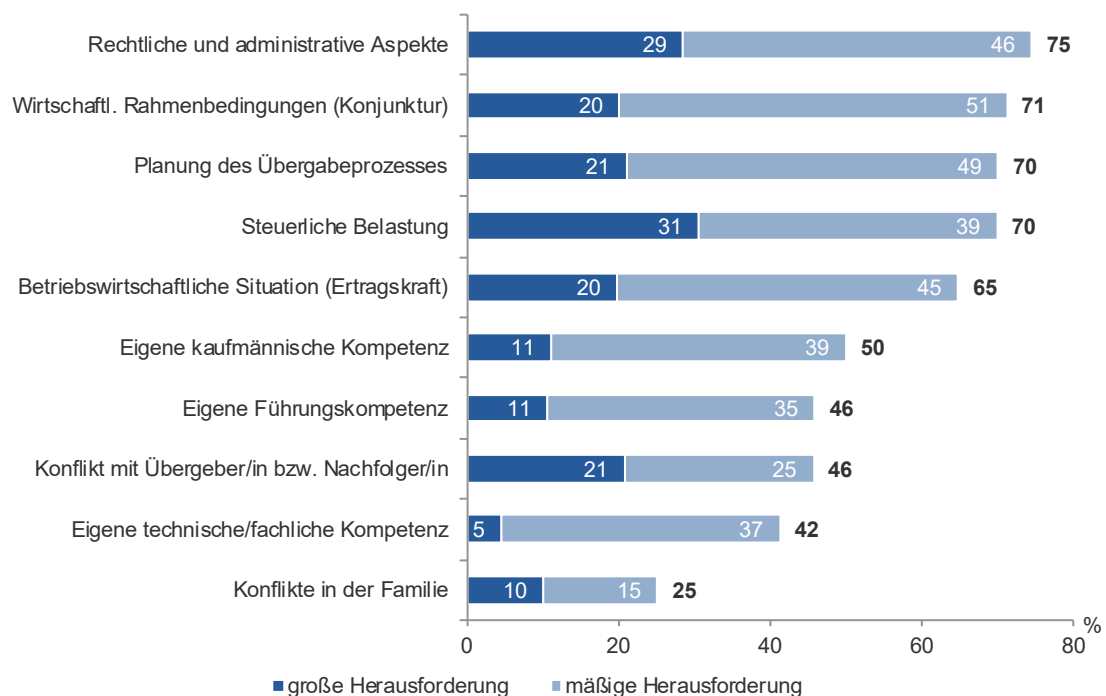
Bei **externen Übergaben** können sich Schwierigkeiten bei der Suche nach dem/der Nachfolger/in ergeben, wenn das Geschäftsmodell und vertrauensvolle Kundenbeziehungen stark von der jeweiligen Unternehmerpersönlichkeit abhängig sind. Aus diesem Grund sind viele Ein-Personen-Unternehmen nicht übergabefähig. Hier besteht die große Herausforderung darin, diese Kundenkontakte und das mit dem/der Unternehmer/in verknüpfte Wissen an die externen Nachfolger/innen weiterzugeben. Problematisch ist auch, dass zunehmend geburtenschwache Jahrgänge zur Betriebsübernahme antreten und sich daher die Suche nach Nachfolger/innen laut Expertenmeinung zukünftig noch schwieriger gestalten könnte.

Im konkreten Übergabeprozess sind (potenzielle) Übergeber/innen, aber auch deren Nachfolger/innen mit zahlreichen **Herausforderungen** konfrontiert. Die größten Herausforderungen für die Gruppe der Übergeber/innen und Nachfolger/innen stellen rechtliche und administrative Aspekte (75 %), wirtschaftliche Rahmenbedingungen (71 %), die Planung des Übergabeprozesses (70 %), steuerliche Belastungen (70 %) sowie die betriebswirtschaftliche Situation (65 %) dar.

Auch eine Telefonumfrage der Wirtschaftskammer Tirol (2017) für Betriebsnachfolgen in Tirol zeigt, dass viele Unternehmen bei steuerrechtlichen, rechtlichen, betriebswirtschaftlichen sowie finanziellen Fragen Herausforderungen sehen und Unterstützung benötigen. (vgl. WKT, 2017)

Die eigene kaufmännische bzw. betriebswirtschaftliche Kompetenz stellt die Hälfte der Befragten, die eigene Führungskompetenz 46 % vor Herausforderungen. Die eigenen technischen und fachlichen Kompetenzen werden von 42 % als Herausforderung erlebt. Konflikte mit dem/der Übergeber/in bzw. dem/der Nachfolger/in werden von 46 % der Befragten angegeben, wobei sich diese Konflikte für 21 % der Befragten sogar als große Herausforderung darstellt. Konflikte in der Familie spielen im Rahmen des Übergabeprozesses mit einem Viertel der Befragten die geringste Rolle innerhalb der abgefragten Kategorien.

Grafik 85 | Große und mäßige Herausforderungen bei der Unternehmensübergabe, Anteile der Übergeber/innen und der Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

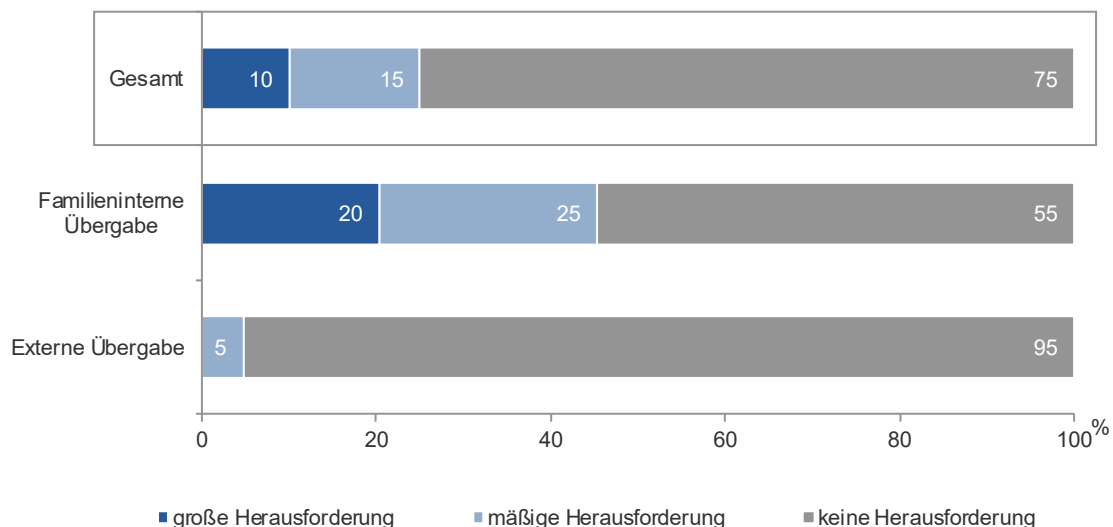
Bei getrennter Betrachtung der verschiedenen Gruppen ist ersichtlich, dass für einen Großteil der Übergeber/innen und der potenziellen Übergeber/innen die Suche nach einer geeigneten Person für die Nachfolge wie auch die Erzielung eines angemessenen Kaufpreises als besonders große oder mäßige Herausforderung erlebt wird. Die eigenen Kompetenzen und Führungsqualitäten wie auch Konflikte mit der Familie oder dem/der Nachfolger/in spielen im Rahmen des Übergabeprozesses hingegen eine untergeordnete Rolle.

Die befragten Nachfolger/innen nennen die steuerliche Belastung als größte Herausforderung im Zuge einer Übernahme. Der Investitionsbedarf nach der Übernahme eines Unternehmens stellt für mehr als zwei Drittel der befragten Nachfolger/innen eine große oder mäßige Herausforderung dar. Eine geringere Rolle bei der Übernahme eines Unternehmens spielen für die Nachfolger/innen etwa Konflikte in der Familie und Abfindungszahlungen an Begünstigte.

Je nachdem, ob ein Unternehmen **familienintern oder extern** übergeben wurde, unterscheidet sich auch die Bewertung möglicher Herausforderungen im Übergabeprozess. Bei familieninternen Übernahmen bereitet am häufigsten die Übergabepflicht Sorgen (72 % große und mäßige Herausforderung), während die rechtlichen und administrativen Aspekte bei externen Übernahmen eine große oder mäßige Herausforderung darstellen (81 %). Generell scheinen die meisten Aspekte bei externen Übernahmen eine größere Herausforderung darzustellen als bei familieninternen Übernahmen. Beispielsweise hatten 37 % derjenigen, die eine familieninterne Übergabe hinter sich gebracht haben, mit Konflikten zwischen den Übergabeparteien zu kämpfen, während der Anteil bei externen Übernahmen mit 57 % um 20 Prozentpunkte höher liegt.

Der deutlichste Unterschied zwischen familieninternen und externen Übernahmen zeigt sich naturgemäß bei den Konflikten in der Familie. Während diese Konflikte bei familieninternen Übernahmen für 20 % bzw. 25 % der Befragten eine große bzw. mäßige Herausforderung darstellen, wird dies bei externen Übernahmen überhaupt nur von 5 % als eine mäßige Herausforderung erlebt. 95 % der externen Übergeber/innen und Nachfolger/innen, die eine externe Übergabe abgeschlossen haben, sehen darin also keinerlei Herausforderung.

Grafik 86 | Konflikte in der Familie als Herausforderungen bei der Unternehmensübergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabeart in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Eine der größten Herausforderungen im Zuge eines Übergabeprozesses kann sich daraus ergeben, wenn sich die Übergeber/innen nicht von ihrem Lebenswerk distanzieren können. Auch die Interviewpartner/innen (v.a. die Nachfolger/innen) sehen im „**Loslassen-Können**“ des/der ehemaligen Besitzers/in eine große Herausforderung. Der DIHK-Report 2019 zu Unternehmensnachfolgen in Deutschland weist ebenfalls darauf hin, dass 38 % der Senior-Unternehmer/innen Schwierigkeiten haben, von ihrem Lebenswerk emotional loszulassen. In diesem Kontext ist es besonders wichtig, eine Balance zwischen der Einmischung (z. B. in Form von Ratschlägen) des/der Übergebers/in und der Freiheit, die dem/der Nachfolger/in für ein eigenständiges Arbeiten eingeräumt wird, herzustellen. In diesem Spannungsfeld entstehen besonders häufig Konflikte, die sich aus unterschiedlichen Meinungen oder etwa einer Vermischung zwischen familiären und geschäftlichen Angelegenheiten ergeben können. Darum sind häufige Gespräche wie auch die Art der Informationsübermittlung (inkl. Wortwahl) und der Aufbau einer Vertrauensbeziehung sehr wichtig. Funktioniert dieser Beziehungsaufbau nicht, kann im Unternehmen viel Wissen und Potenzial verloren gehen.

Eng verbunden mit der Herausforderung des **Wissensverlusts** ist zudem die **Dauer des Übergabeprozesses**. In einer kurzen Übergabephase können häufig nicht alle relevanten Informationen weitergegeben werden, da viele Fragen zum Teil erst im Zuge der tatsächlichen Tätigkeit auftreten. In diesem Kontext kann die Einbindung der nachfolgenden Person ins Unternehmensgeschehen vor der Übergabe bzw. die der Vorgänger/innen nach Übergabe helfen, dieser Herausforderung zu begegnen. Besonders wenn der/die Nachfolger/in zuvor in einer anderen Branche tätig war, kann die Unterstützung durch den/die Vorgänger/in, aber auch durch Unternehmens- und Steuerberatungen Abhilfe leisten. Die befragten Expertinnen und Experten beobachten außerdem, dass in Familienunternehmen seltener eine schriftliche Weitergabe von Wissen erfolgt. Viele Familienunternehmen verabsäumen es, ihr Wissen zu verschriftlichen und tendieren eher dazu, dieses vorwiegend im Rahmen von Gesprächen weiterzugeben.

Eine beträchtliche Herausforderung kann laut den Interviewten die Weiterführung der **Beziehungen mit den Stakeholdern** wie den Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten und Probleme mit Behörden, darstellen. Durch die Übernahme eines Unternehmens entstehen häufig auch **Schwierigkeiten im Zusammenhang mit den Mitarbeiter/innen**. Hier können beispielsweise Konflikte entstehen, wenn die Nachfolger/innen nach der Übernahme alles neu machen wollen, was mitunter beim Personal auf großen Widerstand stoßen kann. Zudem müssen sich die Nachfolger/innen häufig erst die Akzeptanz und das Vertrauen des Personals erarbeiten und sich in einem bereits bestehenden sozialen Gefüge behaupten. Das ist sowohl für externe Nachfolger/innen, die auf Informationen und Hilfestellungen ihrer Mitarbeiter/innen angewiesen sind, als auch für familieninterne Nachfolger/innen, die das Team möglicherweise schon von klein auf kennen, herausfordernd.

Auch eine Studie in Tiroler Tourismusbetrieben zeigt, dass Generationenwechsel und empfundene Ungerechtigkeiten immer auch eine berufliche wie emotionale Herausforderung für die betroffenen Mitarbeiter/innen darstellen. Diese reagieren darauf oftmals mit einem zunehmend unkooperativen Verhalten aufgrund von befürchtetem Machtverlust durch neu in den Betrieb eintretende Familienmitglieder bzw. im Fall eines Generationenwechsels in der Geschäftsführung – vor allem dann, wenn Mitarbeiter/innen die fachliche oder soziale Kompetenz der Nachfolgenera-

tion in Zweifel ziehen. (vgl. Radner/Strobl) Schwierig wird es auch, wenn sich die Mitarbeiter/innen stark mit dem/der Vorgänger/in verbunden fühlen und die Trennung der Verantwortungsbereiche zwischen den Generationen noch verschwommen ist.

In Bezug auf externe Übergaben liegt eine große **Herausforderung in der Finanzierung** der Übernahme, vor allem im Fall einer Fremdfinanzierung. Auch im Rahmen des DIHK-Reports 2019 gaben 39 % der potenziellen Übernehmer/innen an, Schwierigkeiten zu haben, die Nachfolge zu finanzieren. Ein weiterer kritischer Faktor stellt in diesem Zusammenhang die **Bestimmung des Unternehmenswertes** bzw. des Kaufpreises des zu übergebenden Unternehmens dar. Der gefühlte Unternehmenswert entspricht oft nicht dem tatsächlichen Wert. Auch der DIHK-Report 2019 zeigt, dass 43 % der Senior-Unternehmer/innen zu Beginn der Verhandlungen einen überhöhten Kaufpreis fordern. Sie berechnen häufig die über Jahre oder Jahrzehnte geleisteten Mühen und den persönlichen Einsatz mit ein.

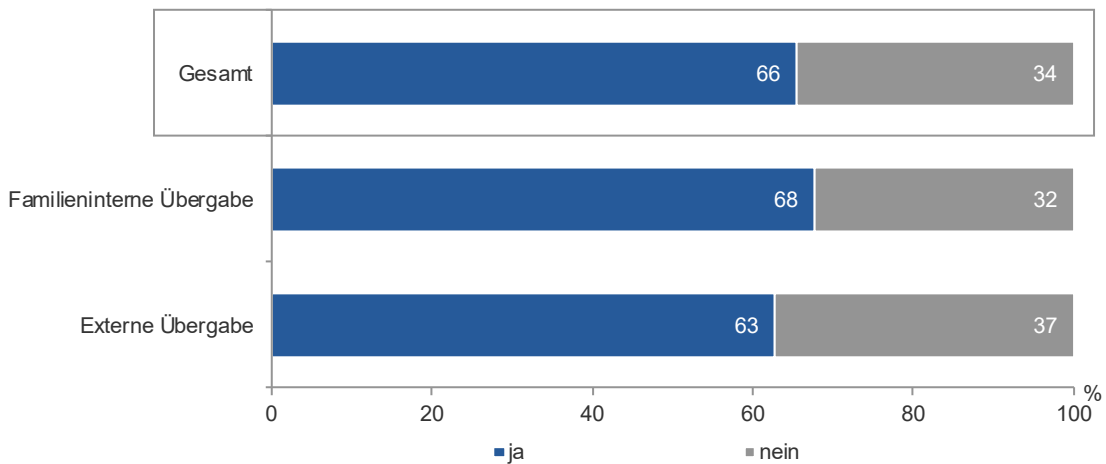
Schließlich sollte dem **Abschluss** und der **Einhaltung von Vereinbarungen** (z. B. bezüglich der Mitarbeit des/der Übergebers/in im Unternehmen) große Aufmerksamkeit geschenkt werden. In einigen Fällen wurden etwa mündliche Vereinbarungen nicht eingehalten (z. B. Abbau von langjährigen Mitarbeiter/innen nach Übergabe).

7.2 | Unterstützungs- und Fördermaßnahmen

Im Folgenden werden Unterstützungs- und Fördermaßnahmen dargestellt, die sich im Rahmen einer Übergabe für Unternehmen als hilfreich erweisen können bzw. bereits in Anspruch genommen wurden. Zwei Drittel der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen geben an, im Zuge des Übergabeprozesses eine externe Beratung in Anspruch genommen zu haben, während dies für ein Drittel nicht zutrifft.

Von denjenigen Übergeber/innen, die eine externe Beratung erhalten haben, wurde diese in 55 % der Fälle im Jahr vor der Unternehmensübergabe und zu 45 % mehr als ein Jahr vor der Übergabe in Anspruch genommen. 78 % der befragten Nachfolger/innen haben eine externe Beratung im Jahr vor der Übernahme eines Unternehmens in Anspruch genommen, 22 % schon in den Jahren davor. Vergleicht man die externen Beratungen nach Übergabeart, so zeigt sich, dass bei familieninternen Übergaben geringfügig mehr (68 %) externe Beratungen in Anspruch genommen wurden, als dies bei externen Übergaben (63 %) der Fall war.

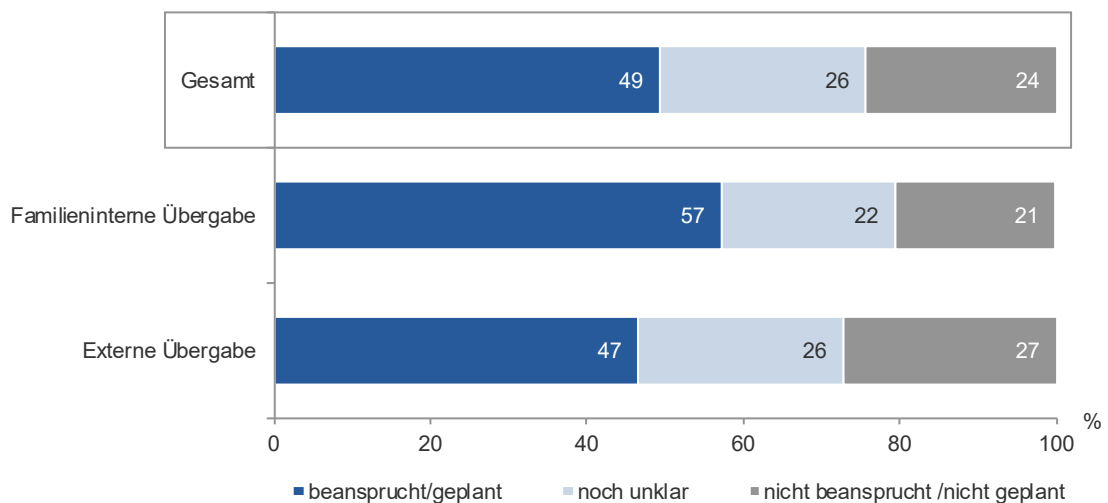
Grafik 87 | Inanspruchnahme einer externen Beratungsleistung, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabeart in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Insgesamt hat knapp die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen bereits eine externe Beratung in Anspruch genommen bzw. plant dies zu tun. Jeweils rund ein Viertel plant keine externe Beratung bzw. ist noch unsicher, ob eine derartige Beratung benötigt wird. Ein Vergleich nach geplanter Übergabeart zeigt, dass potenzielle familieninterne Übergeber/innen um 10 Prozentpunkte häufiger eine externe Beratungsleistung in Anspruch genommen haben oder planen, als diejenigen, die eine externe Übergabe planen.

Grafik 88 | Inanspruchnahme einer externen Beratungsleistung, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %

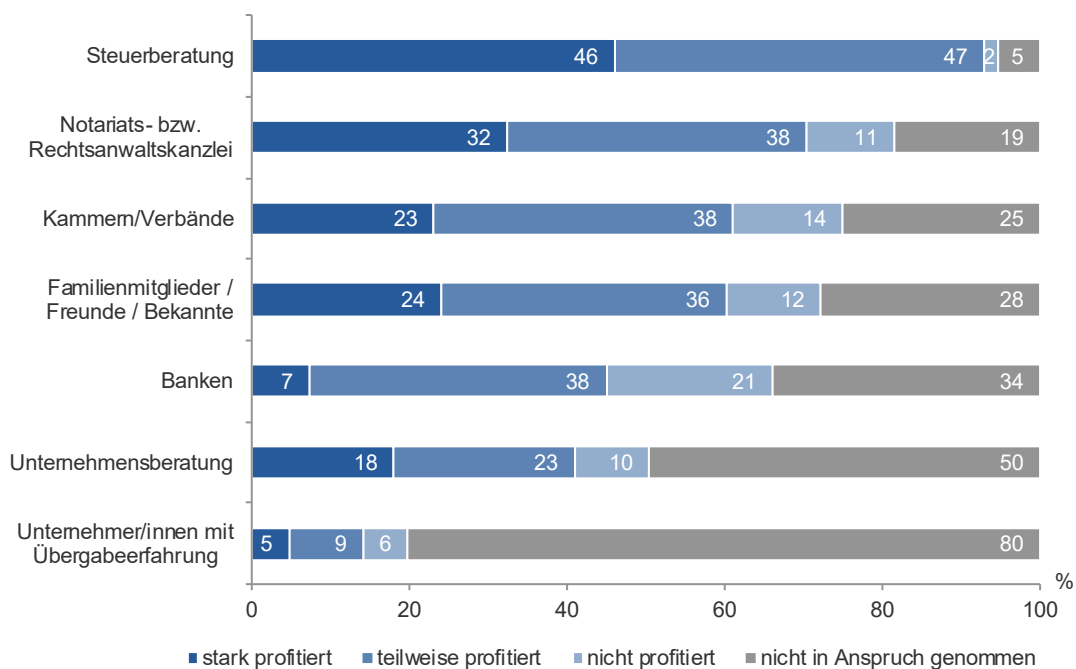


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Am häufigsten in Anspruch genommen wurde von den Übergeber/innen und Nachfolger/innen eine Steuerberatung (95 %), gefolgt von externen Beratungen durch Notariats- bzw. Rechtsanwaltskanzleien (81 %) und durch Kammern/Verbänden (75 %). Am wenigsten konsultiert wurden von den Befragten Unternehmensberatungen und die Beratung durch andere Unternehmer/innen mit Übergabeerfahrung.

Stark profitieren konnten die befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen von einer Steuerberatung (46 %) oder auch von Beratungsleistungen einer Notariats- bzw. Rechtsanwaltskanzlei (32 %). Von einer Beratung durch Familienmitglieder, Freunde oder Bekannte sowie durch die österreichischen Kammern und Verbände haben knapp ein Viertel der Befragten stark profitiert, von einer Unternehmensberatung konnten noch 18 % der Befragten stark profitieren. Der Anteil derjenigen, die von einer Bankberatung nicht profitiert haben, stellt mit 21 % den höchste Wert aller externen Beratungsleistungen dar, während dies beispielsweise bei einer Steuerberatung nur in 2 % der Fälle der Fall war. Allerdings geben 7 % bzw. 38 % an, von einer Bankberatung stark bzw. teilweise profitiert zu haben.

Grafik 89 | Art der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen, die eine externe Beratung in Anspruch genommen haben in %



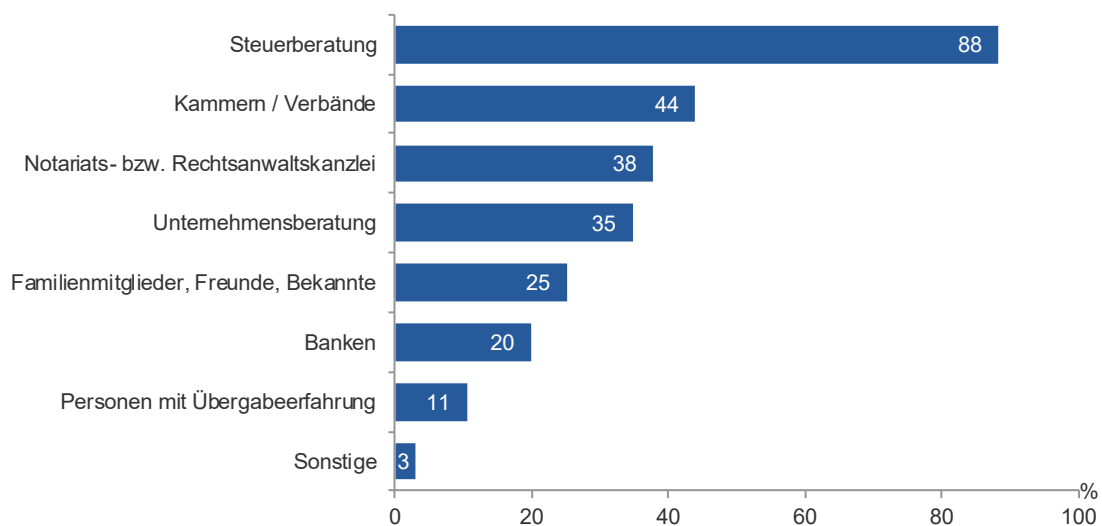
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Zur Unterstützung bei der Abwicklung eines Übergabeprozesses werden aus Expertensicht in erster Linie Steuerberatungen herangezogen. Auch die Beratungsangebote der WKO, wie z. B. die Experts Group Übergabe-Consultants, werden in allen Bundesländern gerne genutzt.

Abgesehen von den betriebswirtschaftlichen Themen ist es aber auch wichtig, insbesondere bei familieninternen Übergaben bzw. in Familienunternehmen die Familie zu begleiten, um die psychologischen und emotionalen Aspekte beim Übergabeprozess abzuklären. Dazu können Familienkonferenzen abgehalten oder ein Familienkodex entwickelt werden. Damit die Familie intakt bleibt, sollten auch Kinder, die das Unternehmen nicht übernehmen, miteinbezogen werden.

Auch für die potenziellen Übergeber/innen ist die erste Anlaufstelle bei Fragen rund um die Übergabe die Steuerberatung: 88 % der potenziellen Übergeber/innen, die bereits Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben bzw. dies planen, nutzten eine derartige Beratung bzw. beabsichtigen dies zu tun. Weitere Unterstützungsleistungen, welche im Rahmen einer Übergabe oft benötigt bzw. in Anspruch genommen werden, sind Beratungen von Kammern/Verbänden (44 %), Notariats- bzw. Rechtsanwaltskanzleien (38 %) oder Unternehmensberatungen (35 %). Ebenso werden Familienmitglieder, Freunde und Bekannte (25 %) sowie Banken (20 %) zu Rate gezogen. 11 % geben an, ein Beratungsgespräch mit Unternehmer/innen führen zu wollen, die bereits über Erfahrungen hinsichtlich einer Unternehmensübergabe verfügen bzw. eine solche Beratung bereits erhalten zu haben.

Grafik 90 | Art der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die eine externe Beratung in Anspruch genommen haben oder dies planen in %



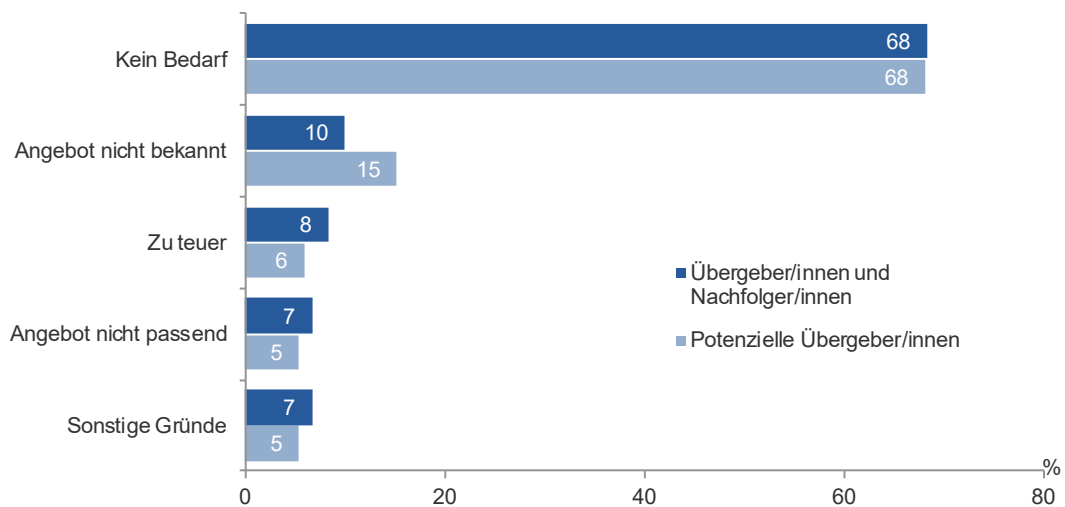
Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Mehr als zwei Drittel und somit der Großteil der drei befragten Zielgruppen, die bislang noch keine externe Beratung in Anspruch genommen haben, nennen als Grund, im Unternehmen keinen Bedarf für derartige Leistungen zu haben. Dies bestätigte sich auch in den geführten Interviews, wo beispielsweise Personen aufgrund des eigenen Wissenstands (z.B. eigene Firma Unternehmensberatung) oder nach der Festlegung auf einen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin keinen weiteren Informationsbedarf mehr hatten.

10 % der Übergeber/innen und Nachfolger/innen bzw. 15 % der potenziellen Übergeber/innen geben an, dass ihnen Beratungsangebote zur Übergabe von Unternehmen unbekannt sind. Je 8 % und 7 % sowie je 6 % und 5 % der Befragten finden die angebotenen Beratungen entweder zu teuer oder nicht passend.

Grafik 91 | Hindernisse bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich zu potenziellen Übergeber/innen¹ in %

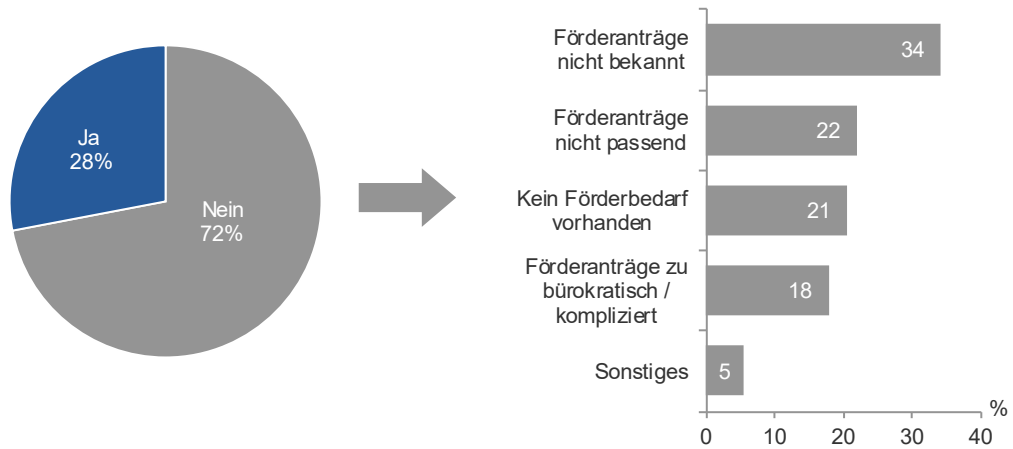


¹ Personen ohne (beanspruchte oder geplante) externe Beratung

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

72 % der Nachfolger/innen haben im Zusammenhang mit der Übernahme eines Unternehmens keine Förderungen in Anspruch genommen. Ein Drittel der Befragten begründet dies damit, dass ihnen die Möglichkeit einer Beantragung nicht bekannt war. Für 22 % der Befragten waren die vorhandenen Förderanträge nicht passend, für 18 % zu kompliziert bzw. bürokratisch. Keinen Förderbedarf bei Übergabe sahen 21 % der Befragten. Sonstige Gründe für keine Inanspruchnahme einer Förderung waren laut den Befragten etwa eine Ablehnung bzw. Streichung aller eingereichten Förderanträge, das fehlende Angebot von Förderungen bei bestehender Struktur des Unternehmens oder die Tatsache, dass ein Förderantrag erst in Zukunft geplant ist.

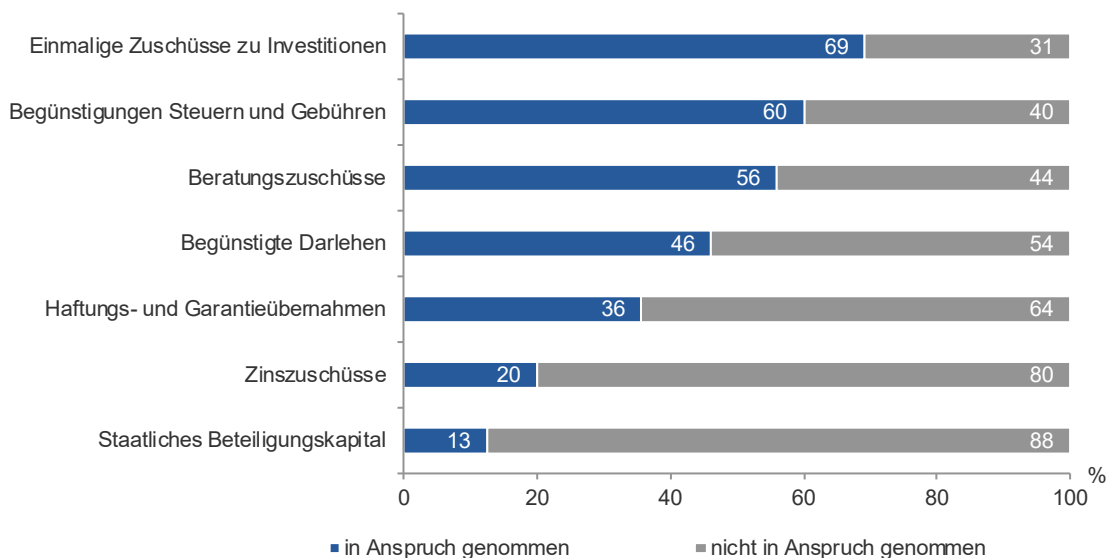
Grafik 92 | Inanspruchnahme von Förderungen bei Übernahme eines Unternehmens und Gründe für keine Inanspruchnahme einer Förderung, Anteile der Nachfolger/innen in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Von den 28 % der Nachfolger/innen, die eine Förderung in Anspruch genommen haben, haben die meisten einmalige Zuschüsse zu Investitionen (69 %) beantragt. Weitere häufig beanspruchte Förderungen waren Begünstigungen auf Steuern und Gebühren (60 %), Beratungszuschüsse (56 %), begünstigte Darlehen (46 %) oder Haftungs- und Garantieübernahmen. Am wenigsten in Anspruch genommen wurden Förderungen mittels staatlichem Beteiligungskapital und Zinszuschüsse.

Grafik 93 | Art der beanspruchten Förderung, Anteile der Nachfolger/innen in %

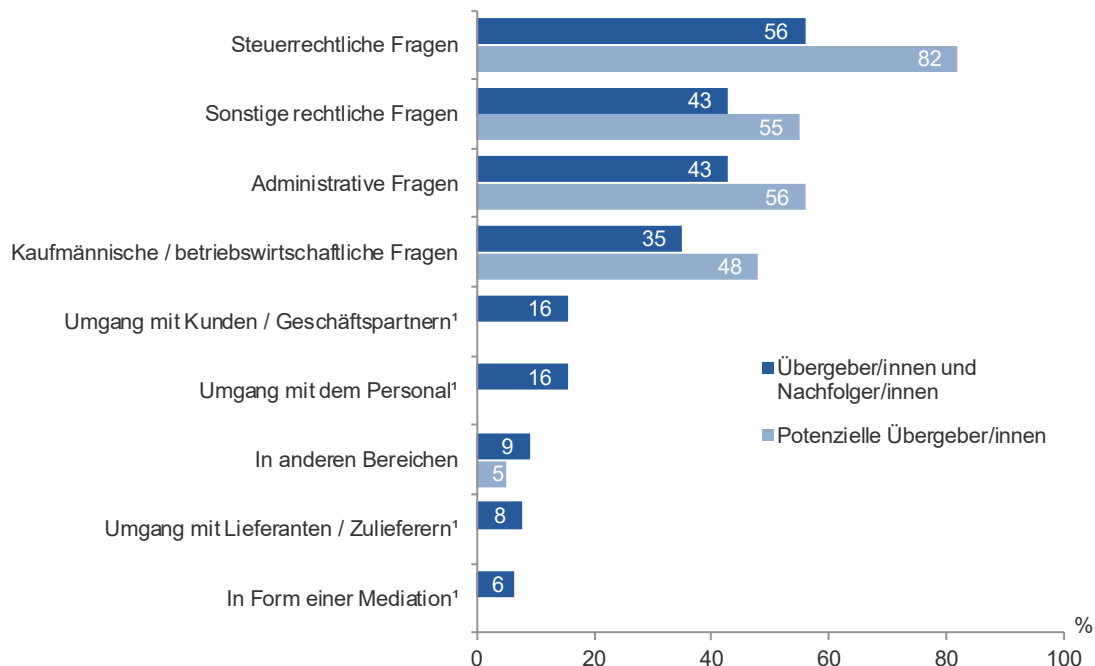


Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die Nachfolger/innen wurden zudem befragt, in welchem Ausmaß sie von den jeweiligen Förderungen profitieren konnten. Aufgrund der geringen Fallzahlen können in der Folge jedoch nur Tendenzen genannt werden: Am stärksten scheinen die Befragten von einmaligen Zuschüssen zu Investitionen profitiert zu haben, gefolgt von Begünstigungen auf Steuern und Gebühren und Beratungszuschüssen.

Insgesamt hätten sich im Zuge des Übergabeprozesses rund 45 % der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen zusätzliche Unterstützung gewünscht. Ebenfalls knapp die Hälfte der potenziellen Übergeber/innen wünscht sich im Zuge einer möglichen Übergabe zusätzliche Unterstützung. Von denjenigen, die sich eine zusätzliche Unterstützung wünschen oder gewünscht hätten, geben 56 % (Übergeber/innen und Nachfolger/innen) an, Unterstützung in steuerrechtlichen Fragen benötigt zu haben; ebenfalls die Mehrheit der potenziellen Übergeber/innen (82 %) wünscht sich Hilfestellung in diesem Bereich. Hilfe in administrativen Belangen sowie in sonstigen rechtlichen Fragen hätten sich je 43 % der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen gewünscht und wünschen sich 56 % und 55 % der potenziellen Übergeber/innen. Unterstützung in kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Fragen hätte etwas mehr als ein Drittel (35 %) der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen benötigt bzw. benötigen knapp die Hälfte (48 %) der potenziellen Übergeber/innen. Ein weiterer Wunsch für eine zusätzliche Unterstützung beinhaltet zudem eine unkomplizierte Förderabwicklung durch eine Förderstelle.

Grafik 94 | Bedarf an zusätzlichen Unterstützungsleistungen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich zu den potenziellen Übergeber/innen, die Unterstützung wünschen in %



¹ Diese Antwortkategorien wurden für die potenziellen Übergeber/innen nicht abgefragt.

Mehrfachnennungen möglich

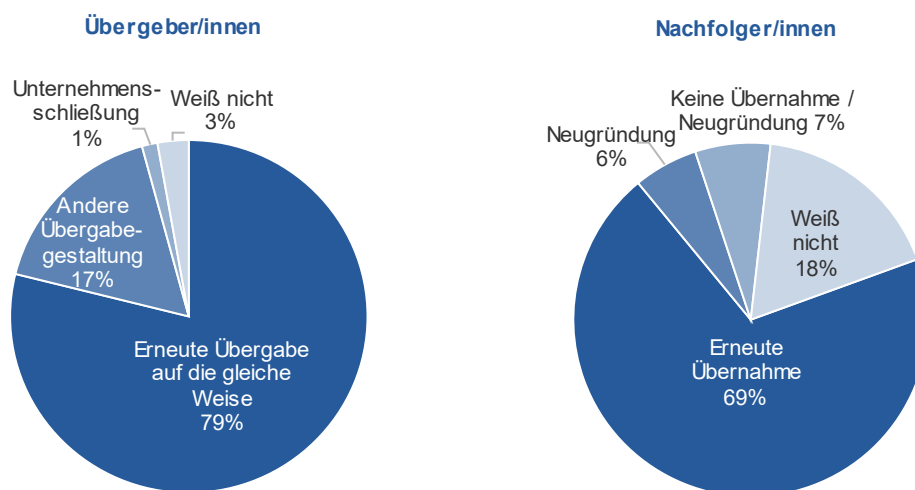
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

7.3 | Zufriedenheit und Erfolgsfaktoren

Zur Einschätzung der Zufriedenheit wurden die Übergeber/innen und Nachfolger/innen gefragt, welche Handlungsoption sie wählen würden, wenn sie erneut vor der Entscheidung über eine Übergabe bzw. Übernahme stehen würden. Dabei gaben 79 % der Übergeber/innen bzw. 69 % der Nachfolger/innen an, das Unternehmen erneut übergeben bzw. übernehmen zu wollen. Das verdeutlicht die hohe Zufriedenheit der Befragten mit dem Übergabeprozess, welche sich auch bei den geführten Telefoninterviews bestätigte.

17 % der Übergeber/innen gaben zu verstehen, dass sie – erneut vor einer Übergabeentscheidung stehend – eine andere Form der Unternehmensübergabe wählen würden, 3 % der Befragten waren unschlüssig und 1 % würde das Unternehmen schließen. 7 % der Nachfolger/innen würden das Unternehmen weder erneut übernehmen, noch neu gründen und 6 % die Neugründung eines eigenen Unternehmens bevorzugen. 18 % der befragten Nachfolger/innen waren unschlüssig, welche Alternative sie in dieser Situation wählen würden.

Grafik 95 | Handlungsoptionen bei erneuter Wahl Übergabe bzw. Übernahme eines Unternehmens, Anteile der Übergeber/innen und der Nachfolger/innen in %



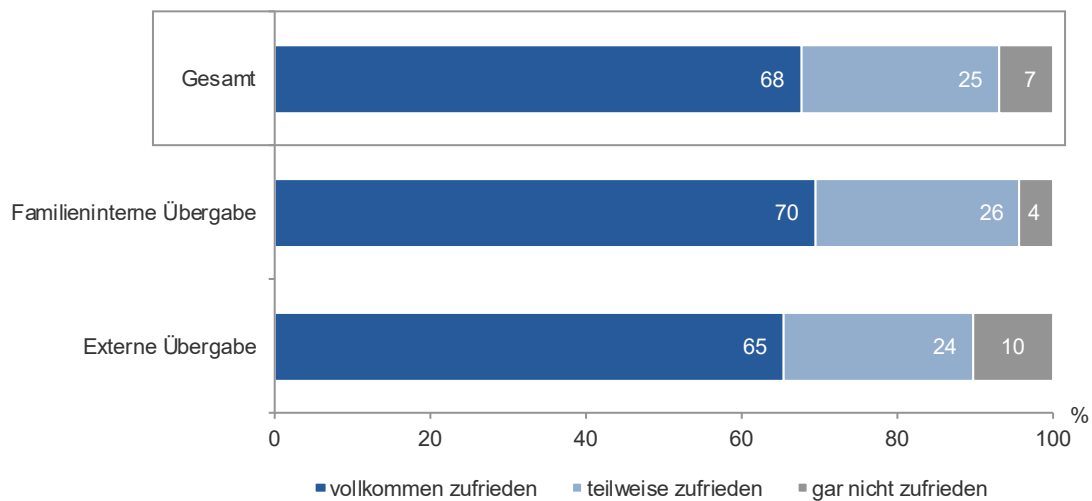
Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

7.3.1 | Zufriedenheit mit der Übergabe

Die Übergeber/innen und Nachfolger/innen wurden zudem nach der Zufriedenheit mit dem gesamten Übergabeprozess befragt. Zwei Drittel der Befragten sind (was die eigene Zufriedenheit betrifft) mit der Übergabe vollkommen zufrieden, ein Viertel ist damit teilweise zufrieden. Dieser Befund bestätigt sich auch in den geführten Interviews, wo die meisten Übergeber/innen und Nachfolger/innen mit dem vergangenen Übergabeprozess überwiegend (sehr) zufrieden waren, wenngleich es immer Punkte gibt, die besser laufen hätten können.

Bei familieninternen Übergaben scheint die Zufriedenheit tendenziell etwas höher zu sein, als bei externen Übergaben. Während 10 % derjenigen, deren Unternehmen extern übergeben wurde mit dem gesamten Übergabeprozess gar nicht zufrieden sind, trifft dies für familieninterne Übergaben in 4 % der Fälle zu.

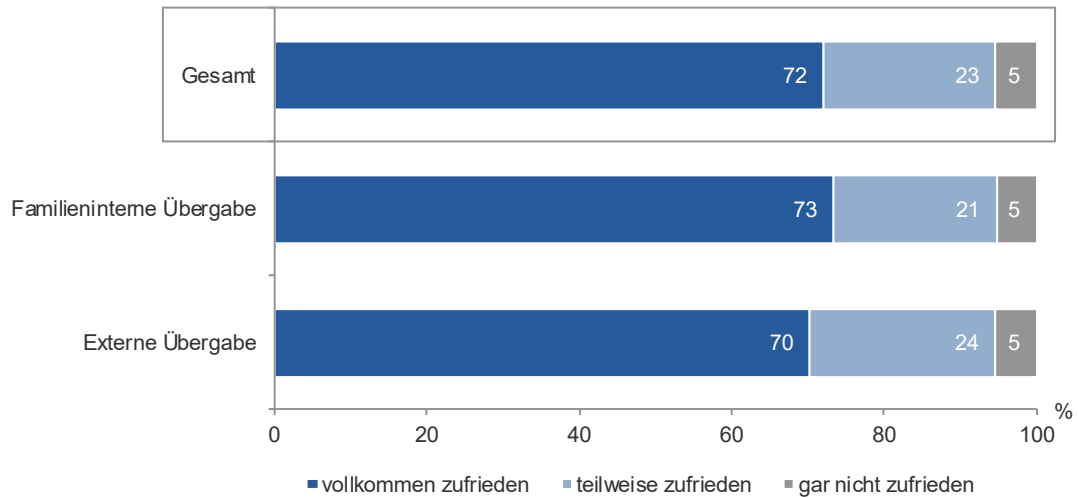
Grafik 96 | Zufriedenheit mit dem Übergabeprozess insgesamt, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabetyp in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Des Weiteren wurden die Übergeber/innen gebeten, die Zufriedenheit der jeweiligen Nachfolger/innen einzuschätzen. Umgekehrt sollten die Nachfolger/innen die Zufriedenheit der Vorgänger/innen mit dem Übergabeprozess bewerten. 72 % der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen schätzten die jeweils andere Übergabepartei, als vollkommen zufrieden, knapp ein Viertel als teilweise zufrieden ein. Auch scheint die Zufriedenheit bei familieninternen Übergabe geringfügig höher (73 %) zu sein, als bei externen Unternehmensübergaben (70 %). Nur 5 % der Befragten schätzten den/die Übergeber/in bzw. Nachfolger/in als unzufrieden mit dem Übergabeprozess ein.

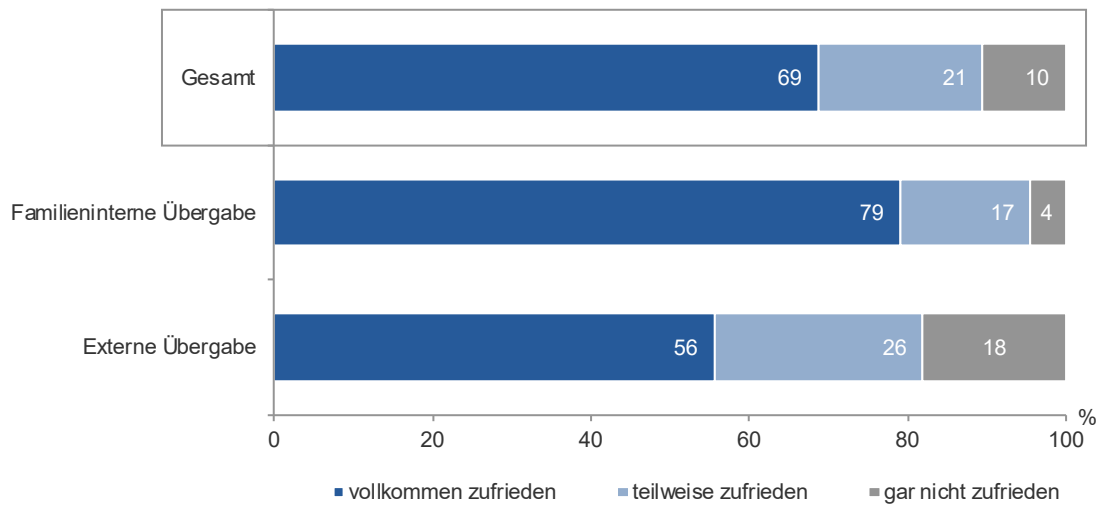
Grafik 97 | Einschätzung der Zufriedenheit der anderen am Übergabeprozess beteiligten Personen mit dem Übergabeprozess, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabetyp in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Schließlich wurden die Befragten nach der Zufriedenheit des eigenen Personals befragt. Mehr als zwei Drittel der Übergeber/innen und Nachfolger/innen teilen die Einschätzung, dass das eigene Personal mit der Übergabe vollkommen zufrieden ist; für 21 % trifft dies teilweise zu. Bei der Einschätzung der Zufriedenheit des Personals zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen familieninternen und externen Übergaben. 79 % der Befragten, die das Unternehmen familienintern übergeben oder übernommen haben, sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter/innen vollkommen zufrieden mit der Übergabe sind, während dies bei externen Unternehmensübergaben 56 % der Übergeber/innen und Nachfolger/innen angeben. 18 % der externen Übergeber/innen und Nachfolger/innen gaben an, dass das Personal aus ihrer Sicht mit der Übergabe gar nicht zufrieden ist; bei familieninternen Übergaben liegt der Anteil nur bei 4 %.

Grafik 98 | Einschätzung der Zufriedenheit des Personals mit dem Übergabeprozess, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabetyp in %



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

7.3.2 | Erfolgsfaktoren und Optimierungspotenzial

Erfolg wird seitens der Übergeber/innen ganz unterschiedlich definiert. Während für die einen bereits die erfolgreiche Übergabe und Weiterführung eines Unternehmens als großer Erfolg gewertet wird und im Vordergrund steht, wird von anderen vor allem der erzielte Verkaufspreis bzw. eine hohe Bewertung des übergebenen Unternehmens als Bestätigung für die geleistete Arbeit gesehen. Aus den bisher genannten Herausforderungen und Empfehlungen ergeben sich folgende Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensübergabe.

Abbildung 1 | Erfolgsfaktoren im Zuge des Übergabeprozesses



Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Die Grundlage für eine erfolgreiche Übergabe stellt **die Bestimmung einer kompetenten Person für die Nachfolge** dar. Für die Übergeber/innen ist es wesentlich, eine Person zu finden, die ähnliche **Wertvorstellungen** teilt und das Unternehmen im Sinne des/der Vorgängers/in weiterführt. Auch Vertrauen, Wertschätzung und Respekt sind zentrale Werte, die den Erfolg einer Übergabe beeinflussen. Loyalität und Ehrgeiz bilden das zweite Wertebündel, das von Übergeber/in und Übernehmer/in idealerweise gleich interpretiert wird. (vgl. Kallmünzer et al.) Die Besonderheit von familieninternen Nachfolgen ist laut Beobachtung der befragten Expertinnen und Experten, dass bei familieninternen Nachfolgen oftmals nicht nur das Unternehmen, sondern auch eine besondere Leidenschaft zum jeweiligen Tätigkeitsbereich weitergegeben wird. Das wirkt sich vorteilhaft auf das Gelingen des Nachfolgeprozesses und die weitere Entwicklung des Unternehmens aus. Demzufolge wünschen sich viele der befragten Übergeber/innen, dass mehr Zeit für die Suche einer geeigneten Person für die Nachfolge dagewesen wäre und sie längere Sondierungsgespräche mit potenziellen Nachfolger/innen hätten führen können.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Übergabe wird die **Kommunikation** bzw. eine wertschätzende Gesprächskultur und ein intensiver Austausch zwischen Übergeber/in und Nachfolger/in gesehen. Dabei ist gegenseitiges Vertrauen, Ehrlichkeit, Offenheit und Klarheit unerlässlich. Unabhängig von der Art der Übergabe (familienintern oder extern) ist entscheidend, eine Zukunftsvision für das Unternehmen zu haben. Weitere Erfolgsfaktoren für familieninterne Übergaben sind eine genaue Abstimmung der Rollen sowie klare Richtlinien und präzise Regelungen für den Übergabeprozess und die Zeit danach. Insbesondere bei familieninternen Übergaben von der 2. auf die 3. Generation sind Rollen und Funktionen (Geschäftsführung, Eigentümerverantwortung) genau zu definieren, um Streitigkeiten innerhalb der Familie zu vermeiden. Hierfür kann auch die Einführung einer Family Governance, also gewisser Lenkungs-, Kontroll- und Kommunikationsmechanismen im Familienbetrieb, hilfreich sein. In diesem Zusammenhang hat eine Befragung unter Familienunternehmen gezeigt, dass erst ein Drittel der österreichischen Familienunternehmen (30 %) den Nutzen einer Family Governance verinnerlicht hat (vgl. Baumgartner/Lehner, 2019). Hierfür wäre somit noch weiteres Potenzial vorhanden. Alternativ kann auch eine externe Person (z.B. Übergabementor/in) eingesetzt werden, die den gesamten Übergabeprozess begleitet.

Die weitere Miteinbeziehung der Übergebergeneration sichert auch die Wissensweitergabe nach der Übergabe. Somit stellt ein erfolgreicher **Wissenstransfer** einen weiteren Erfolgsfaktor im Kontext von Unternehmensübergaben dar. Damit eng in Zusammenhang steht der Informations- und Wissensaustausch zwischen Übergeber/in und Nachfolger/in. Diesbezüglich könnten familieninterne Nachfolger/innen im Vorteil sein, da Familienmitglieder im Bedarfsfall leichter kontaktiert werden können als externe Übergeber/innen. Um wertvolles Wissen auch für die nachfolgende Person zu sichern, ist eine zeitgerechte Verschriftlichung aller relevanten Unternehmensprozesse von Bedeutung. Es wäre überdies sinnvoll, die nachfolgende Person schon vor der Übergabe ins Unternehmensgeschehen bzw. in die Unternehmensabläufe und Entscheidungen miteinzubeziehen.

Die Festlegung eines Unternehmenswertes, der beiden Übergabeparteien angemessen erscheint, kann ebenfalls zur Zufriedenheit bei der Unternehmensübergabe beitragen. In diesem Kontext ist **Informationstransparenz** wie auch die Offenlegung aller wichtigen Verträge wesentlich, um Klarheit über die wirtschaftliche Situation im Unternehmen zu erlangen, um so eine realistische Finanzplanung und Abschätzung der Höhe des Kaufpreises zu ermöglichen. Auch die Fremdfinanzierung ist über einen möglichst langen Zeitraum auszudehnen, um einen gewissen finanziellen Handlungsspielraum im Unternehmen zu haben.

Der **Zeitpunkt der Übergabe** ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor. Der ideale Übergabezeitpunkt wird aus dem Blickwinkel des Unternehmenslebenszyklus in der Reifephase gesehen. Eine positive wirtschaftliche Grundlage ist relevant, um auch nach den Veränderungsprozessen, die eine Übergabe mit sich bringt, weiterhin erfolgreich bestehen zu können. Die Unternehmensübertragung sollte nicht erst erfolgen, wenn die (traditionellen) Geschäftsmodelle nicht mehr funktionieren und das Unternehmen am Ende des Lebenszyklus angekommen ist.

Zum Gelingen einer Übergabe ist auch eine detaillierte **Übergabeplanung** mit einer klaren Abwicklungsstrategie sowie einer genauen Definition des Zeitraumes von Relevanz. Die detaillierte Ausarbeitung und Befolgung eines Übergabepplans sind dabei erfolgsentscheidend. In diesem Kontext wird seitens der Interviewpartner/innen Optimierungspotenzial hinsichtlich einer früher einsetzenden Planung des Übergabeprozesses bzw. einer lückenlosen Übergabedokumentation gesehen. Im Rahmen der Planung sollte daher genau festgelegt werden, wann die Übergabephase zu Ende ist und der/die Nachfolger/in das Unternehmen alleine führt. Zudem sollte dem Abschluss und der Einhaltung von Vereinbarungen große Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor im Rahmen einer Übergabe liegt in den **Stakeholder-Beziehungen** (z.B. Personal, Lieferanten, Kunden und Banken etc.). Der Aufbau bzw. die Aufrechterhaltung dieser Beziehungen trotz Eigentümerwechsel ist für den Unternehmenserfolg essentiell. Für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe ist es unerlässlich, das bestehende Personal mit ins Boot zu holen und die Akzeptanz der neuen Führungskraft sicherzustellen. Auch eine Einbeziehung der nachfolgenden Person ins Unternehmensgeschehen schon vor Übergabe kann die Akzeptanz und folglich die Zufriedenheit des **Personals** mit der Übergabe erhöhen. Zudem ist wiederum eine gute Kommunikation, eventuell begleitet durch eine professionelle Mediation erfolgsentscheidend. Etwaige Konflikte müssen thematisiert und gelöst werden. Dabei ist auch eine gewisse Veränderungsbereitschaft von Seiten der Mitarbeiter/innen erforderlich. Auch verschiedene unternehmensinterne (Informations-)Veranstaltungen, die den Übernahmeprozess begleiten, können helfen, diesen für alle Mitarbeiter/innen im Unternehmen transparent zu machen.

Für den weiteren Erfolg ist außerdem entscheidend, **Innovationen** umzusetzen und neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Eine Übergabe ist dabei laut Expertenmeinung ebenfalls gut dafür geeignet, die **Digitalisierung** im Unternehmen weiter voranzutreiben. Die Modernisierung bzw. die Digitalisierung verschiedener Prozesse sollte jedoch idealerweise nicht nur von den Nachfolger/innen ausgehen, sondern sollte auch von den Übergeber/innen vor der Übergabe in Angriff genommen werden. Dafür ist eine gewisse Veränderungsbereitschaft im Unternehmen erforderlich. Das betrifft jedoch nicht nur die Übergabeparteien, sondern umfasst auch das Personal und den Kundenkreis, die notwendige Veränderungen mittragen müssen. Somit sind digitale Kompetenzen der Mitarbeiter/innen und deren Umsetzungswille für den Erfolg

der Digitalisierungsprozesse im Unternehmen entscheidend. Aus Expertensicht scheint es für externe Nachfolger/innen etwas einfacher zu sein, neue Ideen und Technologien umzusetzen als für Familienmitglieder.

Auch die Nutzung diverser **Unterstützungsangebote** trägt zum Erfolg von Unternehmensübergaben bei. In diesem Kontext kann auch die Unterstützung durch eine externe, neutrale Person sehr hilfreich sein, welche als Übergabementor/in den ganzen Übergabeprozess begleitet. Viele der befragten Nachfolger/innen würden nachträglich ebenfalls eine intensivere Begleitung und Beratung durch eine externe Person in Anspruch nehmen, um den Übergabeprozess zu optimieren.

Darüber hinaus erleichtern diverse Faktoren, die das **Unternehmertum allgemein fördern**, wie beispielsweise eine Steuerentlastung oder ein Bürokratieabbau, eine erfolgreiche Übergabe.

8 | Schlussfolgerungen

Unternehmensnachfolgen stellen einen bedeutenden Meilenstein im Lebenszyklus eines Unternehmens dar. Erfolgreiche Unternehmensübertragungen gewährleisten Kontinuität bei Produktion und Dienstleistungen, sichern Arbeitsplätze, tragen zur Innovationsfähigkeit und Dynamisierung der heimischen Wirtschaft bei und helfen die Unternehmerlandschaft in Österreich aufrecht zu erhalten. Unternehmensübertragungen nehmen auch einen bedeutenden Stellenwert in Österreichs Wirtschaftsleben ein: Im Jahr 2018 fanden knapp 6.500 Unternehmensübernahmen in der gewerblichen Wirtschaft statt. Zwischen 2015 und 2018 stieg die Anzahl der Übernahmen um 7,7 % und hat große Bedeutung im Bereich des Tourismus/der Gastronomie. Auch in Zukunft wird ein weiterer Anstieg an Unternehmensübergaben erwartet. Im Zeitraum 2020 bis 2029 gibt es 51.500 Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten, die potenziell zur Nachfolge anstehen, d. h. die – so sich ein/e Nachfolger/in findet – übergeben werden könnten. Dies entspricht knapp 23 % aller Arbeitgeberunternehmen. Das Übergabepotenzial wird auch bei den befragten Unternehmer/innen ab 55 Jahren deutlich, denn 60 % haben vor, ihr Unternehmen in den nächsten Jahren zu übergeben.

Hinsichtlich der Art der Übernahme zeigt sich, dass familieninterne Nachfolgelösungen weiterhin gefragt sind (55 %). Auf lange Sicht werden jedoch externe Übergaben an Bedeutung gewinnen. Nur 42 % der potenziellen Übergeber/innen haben im Zeitraum 2020-2030 gezielt eine familieninterne Unternehmensübertragung geplant, während 58 % eine externe Übergabe vorsehen. Bei externen Übertragungen spielt neben dem Verkauf an externe Dritte auch die Übernahme durch Mitarbeiter/innen und der Verkauf an Bekannte und Freunde eine immer stärkere Rolle. Unabhängig von der Art der Übergabe stellt die Suche und Bestimmung einer geeigneten Person für die Nachfolge sowohl eine Herausforderung als auch einen maßgeblichen Erfolgsfaktor für das Gelingen einer Übergabe dar. Dabei gilt es einen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin zu finden, der/die ähnliche Wertvorstellungen wie der/die Vorgänger/in teilt. Familieninterne Nachfolgen veranschlagen für die Nachfolgersuche mehr Zeit, während bei externen Übergaben die Nachfolger/innen meistens sehr kurzfristig, d.h. höchstens ein halbes Jahr vor dem Übergabezeitpunkt, festgelegt werden. Eine etwas längere Zeitspanne könnte hier hilfreich sein, um die bestgeeignete Person für die Übernahme des jeweiligen Unternehmens zu finden und dessen Weiterführung sicherzustellen.

Unabhängig von der Art der Übernahme tragen eine detaillierte Übergabeplanung sowie die Bestimmung eines angemessenen Unternehmenswertes zum Gelingen einer Übergabe bei. Beides wird bei etwa der Hälfte der Unternehmensübergaben realisiert. Von den potenziellen Übergeber/innen haben bisher knapp vier Zehntel einen schriftlichen Plan zum Übergabeprozess erstellt oder dies geplant. Vor allem bei externen Übertragungen erfolgen detailliertere Planungen als bei familieninternen Übergaben. Aber auch diese profitieren von einer klaren Abwicklungsstrategie und festgelegten Übergabezeiträumen. Erfolgsentscheidend ist auch der Zeitpunkt der Übergabe. Diese sollte idealerweise in der Reifephase des Unternehmenslebenszyklus geschehen und auf einer positiven wirtschaftlichen Grundlage aufbauen. Dies war bei den zur Nachfolge

anstehenden Unternehmen großteils auch der Fall: Beinahe die Hälfte der befragten Unternehmer/innen verzeichnete in den letzten drei Jahren vor der Übergabe Umsatzsteigerungen, wie auch 58 % der potenziellen Übergeber/innen in den letzten drei Jahren (2016-2018).

Für den weiteren Erfolg von Unternehmensübernahmen ist außerdem entscheidend, Innovationen umzusetzen und die Digitalisierung im Unternehmen weiter voranzutreiben. Auch wenn noch etwas mehr als die Hälfte der befragten Übergeber/innen drei Jahre vor der Übergabe Innovationen und Digitalisierungsmaßnahmen im Unternehmen durchgeführt haben, werden diese vor allem nach der Unternehmensübertragung realisiert. Die Mehrheit der befragten Nachfolger/innen setzt nach der Übernahme Innovationen (88 %) und Digitalisierungsmaßnahmen (74 %) im Betrieb um. D. h. die Phase im Anschluss einer Unternehmensnachfolge ist zumeist von einem Innovations- und Digitalisierungsschub begleitet. Entsprechendes Know-how und Kompetenzen im Betrieb, eine gute Infrastruktur, eine gute betriebswirtschaftliche Situation sowie die Unterstützung durch externe Beratung, Netzwerke oder Kooperationspartner/innen fördern die Implementierung von Innovationen und digitalen Neuerungen im Betrieb.

Trotz (sehr) hoher Zufriedenheit mit dem gesamten Übergabeprozess und hohem Nutzen von externen Beratungsleistungen – wobei die befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen vor allem von Angeboten der Steuerberatungen, Notariats- bzw. Rechtsanwaltskanzleien sowie der österreichischen Kammern und Verbände profitiert haben – besteht zusätzlicher Unterstützungsbedarf. Fast die Hälfte der befragten Übergeber/innen und Nachfolger/innen hätte sich zusätzliche Unterstützung gewünscht.

Dies alles zeigt, dass die Bedeutung der Nachfolge für die Förderung des Unternehmertums unbestritten ist. Dabei steht diese in Konkurrenz zur Gründer- und Start-Up-Kultur, die als innovativ und „hip“ angesehen wird. Viele junge potentielle Nachfolger/innen gründen lieber ihr eigenes, neues Unternehmen, bevor sie sich in bereits bestehende Strukturen begeben, ein aus ihrer Sicht möglicherweise „verstaubtes“ Image übernehmen und sich mit „ingesessenen“ Belegschaften auseinandersetzen müssen. Dabei übersehen sie die Vorteile einer Übernahme. Es muss nicht bei null begonnen werden, sondern kann auf einem stabilen Fundament aufgebaut und bestehende Kontakte zu allen relevanten Stakeholdern genutzt werden. Diese Vorteile gilt es im Rahmen von **Bewusstseinsbildungsmaßnahmen** stärker aufzuzeigen und die Nachfolge als echte Alternative zur Gründung zu etablieren.

Dabei sollten die Chancen, die sich im Zuge der Übernahme ergeben können, betont werden. Insbesondere gilt es zu zeigen, dass Übergabeprozesse zu einem **Digitalisierungsschub** genutzt werden können, damit der Fortbestand des Unternehmens im digitalen Zeitalter gesichert wird. Hier sollten Förderungen – sowohl für digitale Investitionen als auch für Beratungsleistungen in Hinblick auf die Digitalisierung des Unternehmens - gezielt ansetzen, um Digitalisierungsmaßnahmen im Zuge der Übergabe zu unterstützen. Ähnliches gilt für **Innovationen** im Allgemeinen. Eine neue Person an der Spitze eines Unternehmens bringt per se Neuerungen für ein Unternehmen. Diese zu kanalisieren und die entsprechenden Mittel dafür bereit zu stellen, damit Innovationen sowohl auf Produkt-/Dienstleistungsebene als auch im organisatorischen Bereich umgesetzt werden können, liegt im Interesse der öffentlichen Hand. In beiden Fällen geht es aber v. a. nicht unbedingt darum, neue Förderungen und Instrumente für Nachfolger/innen zu initiieren,

sondern die bestehenden Instrumente auf ihre Tauglichkeit in Hinblick auf die spezifischen Herausforderungen im Nachfolgeprozess zu überprüfen und gegebenenfalls zu adaptieren sowie diese Instrumente bei (potenziellen) Nachfolgepersonen zu bewerben (z.B. Innovationscheck der FFG).

Da der Weg zu erfolgreichen Unternehmensübergaben viele Herausforderungen bereitstellt, gibt es in Österreich **zahlreiche Unterstützungsangebote**. So bieten neben privaten Anbietern – und hier v. a. Steuerberatungskanzleien, Unternehmensberatungen und Anwälte – die Wirtschaftskammern Österreichs umfassende Informationen für Übergeber/innen und Unternehmer/innen (z.B. „Leitfaden zur Betriebsnachfolge“ und diverse Checklisten für Übergeber/innen und Unternehmer/innen). Es gibt die Experts Group Übergabe-Consultants sowie die Nachfolgebörse zur Unterstützung bei der Suche nach externen Nachfolger/innen. Online-Tools (z.B. „KMU Unternehmenswert“ des WIFI Unternehmerservice) helfen bei der Einschätzung des Marktwertes eines zur Übergabe anstehenden Unternehmens. Auch das Gründerservice kann den Nachfolger/innen wertvolle Informationen und Unterstützung bei diversen Fragen zur Übernahme bieten.

Diese Angebote konzentrieren sich stark auf die Unterstützung in betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Fragen. Doch sollte die **emotionale Seite** im Rahmen einer Betriebsübergabe nicht unterschätzt werden. Insbesondere bei familieninternen Übergaben sind Konflikte betreffend Rollenverständnis, Weitergabe von Familienwerten, Einmischung durch den/die Übergeber/in etc. vorprogrammiert. Insgesamt bergen aber Veränderungsprozesse immer Konfliktpotenzial und auch die Belegschaft gilt es entsprechend in den Prozess miteinzubinden. Daher sollten diese vermeintlich „soften“ Themen verstärkt in **Beratungs- und Mediationsangeboten** Eingang finden und eine entsprechende Inanspruchnahme auch verstärkt gefördert werden, um den Erfolg einer Betriebsübernahme nicht zu gefährden und nachhaltig abzusichern.

Neben diesen öffentlichen Angeboten müssen zur Abwicklung eines Übernahmeprozesses zu meist unterschiedliche Expertinnen und Experten, wie Steuerberater/innen, Unternehmensberater/innen, Anwälte und Anwältinnen usw. herangezogen werden. Da diese Beratungsleistungen mit relativ hohen Kosten verbunden sind, sollten diese auch verstärkt gefördert werden, wobei die **finanzielle Unterstützung für Beratungsleistungen** auch Mediationen oder Angebote zum Konfliktmanagement etc. beinhalten sollte.

Die Darstellung von **Good-Practice Übergabebeispielen** und der Austausch mit erfolgreichen Übergeber/innen und Nachfolger/innen könnten hilfreich sein, um Unternehmensübergaben weiter zu fördern. Dazu könnten Austauschforen in kleinem Rahmen veranstaltet werden. Wenn bekannte, erfolgreiche Nachfolger/innen ihre Praxiserfahrung weitergeben, wirkt das als wichtiger positiver Input. Auch **gezielte Weiterbildungsangebote** und Lehrgänge für Übergeber/innen und Nachfolger/innen, in denen in kleinen Gruppen gezielt an Themen der Betriebsübergabe gearbeitet wird, helfen Übergabeprozesse gut abzuwickeln.

Da Übertragungen von Externen immer häufiger werden, gilt es die Information über das Funktionieren der Märkte für Unternehmensübertragungen zu verbessern und dazu beizutragen, erfolgreiche **Käufer-Verkäufer-Matches** zu maximieren. Mit der Nachfolgebörse verfügt Österreich zwar über ein entsprechendes Tool, dieses sollte aber laufend auf etwaiges Optimierungspotenzial überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Eine verstärkte Vernetzung mit anderen

Plattformen auch im Ausland könnte die Reichweite und damit die Matchingmöglichkeiten erhöhen. Im Rahmen des europäischen Interreg-Projekts ENTER-transfer wurde beispielsweise bereits ein solcher transnationaler Marktplatz geschaffen.

Übernahmen bedeuten nicht selten eine große finanzielle Belastung. Der Kauf eines Unternehmens erfordert in der Regel mehr Kapital als die Gründung eines neuen Unternehmens. Der Analyse der **Eignung von Finanzierungsinstrumenten** (z.B. Garantiemittel) bei Unternehmensübergaben und mögliche entsprechende Adaptierungen bzw. ein Ausbau sind daher von Bedeutung, wenn (externe) Nachfolgen gefördert werden sollen.

Generell dienen alle Maßnahmen, die das Unternehmertum in Österreich fördern, auch der Forcierung des Nachfolgeschehens. Das betrifft insbesondere den **Abbau bürokratischer Hürden** insgesamt sowie speziell im Rahmen einer Betriebsübergabe. So stellen komplexe rechtliche Anforderungen eine zusätzliche Belastung in dem bereits komplizierten Prozess der Unternehmensübertragung dar.

9 | Anhang

9.1 | Primärerhebung: Stichprobe

Übergeber/innen

Insgesamt wurden 82 Übergeber/innen befragt. Davon sind 82 % Männer und 18 % Frauen. Ein Viertel der Übergeber/innen liegt im Altersbereich bis 54 Jahre, drei Viertel sind 55 Jahre und älter. Der höchste formale Bildungsabschluss der Übergeber/innen stellt mit 29 % die Meisterprüfung dar, gefolgt von einem Lehrabschluss mit 19 %. 18 % der Befragten verfügen über einen Abschluss mit Matura, einer berufsbildenden mittleren Schule (17 %) oder an einer Universität oder Fachhochschule (15 %).

Tabelle 8 | Überblick über die befragten Übergeber/innen nach demographischen Merkmalen, Anteile in %

	In %
Geschlecht	
männlich	82
weiblich	18
Alter	
bis 54 Jahre	25
55 Jahre und älter	75
Bildung	
Pflichtschule	1
Lehre	19
Meisterprüfung	29
Berufsbildende mittlere Schule (ohne Berufsschule)	17
Höhere Schule mit Matura	18
Universität, Fachhochschule	15
Sonstiges	1

Anmerkung: Nicht alle Befragten machten demografische Angaben.
 Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Nachfolger/innen

Insgesamt wurden 119 Nachfolger/innen befragt. Davon sind 61 % Männer und 39 % Frauen. Damit befinden sich die meisten Frauen in der Gruppe der Nachfolger/innen. Der überwiegende Teil der befragten Nachfolger/innen liegt mit einem Anteil von 43 % im Altersbereich von 31 bis 40 Jahren, gefolgt von den 41 bis 50-Jährigen mit 24 %, den 20 bis 30-Jährigen mit 20 % und der Altersgruppe ab 51 Jahren mit 13 %.

Der höchste formale Bildungsabschluss der befragten Personen stellt mit 34 % ein Universitäts- oder Fachhochschulabschluss dar, gefolgt von der Matura mit 27 % und der Meisterprüfung mit 18 %. 13 % der Nachfolger/innen verfügen über einen Lehrabschluss. Der Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule bzw. einer Pflichtschule nennen je 3 % und 2 % als ihren höchsten Bildungsabschluss.

Tabelle 9 | Überblick über die befragten Nachfolger/innen nach demographischen Merkmalen, Anteile in %

	In %
Geschlecht	
männlich	61
weiblich	39
Alter	
20 bis 30 Jahre	20
31 bis 40 Jahre	43
41 bis 50 Jahre	24
51 Jahre und älter	13
Bildung	
Pflichtschule	2
Lehre	13
Meisterprüfung	18
Berufsbildende mittlere Schule (ohne Berufsschule)	3
Höhere Schule mit Matura	27
Universität, Fachhochschule	34
Sonstiges	3

Anmerkung: Nicht alle Befragten machten demografische Angaben.

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

Potenzielle Übergeber/innen

Bei der Gruppe der potenziellen Übergeber/innen wurden insgesamt 1.478 Personen befragt. Davon planen 60 %, ihr Unternehmen in den nächsten (max. 15) Jahren zu übergeben. Davon sind 75 % Männer und 25 % Frauen. Der überwiegende Teil der befragten potenziellen Übergeber/innen liegt mit einem Anteil von zwei Dritteln im Altersbereich zwischen 57 und 64 Jahren, gefolgt von der Altersgruppe der 50 bis 56-Jährigen mit 18 % und Personen über 64 Jahren mit 16 %. Hinsichtlich des Bildungsniveaus bzw. des höchsten formalen Bildungsabschlusses der befragten Personen stellt die Gruppe mit Meisterprüfung mit 27 % den höchsten Anteil dar, gefolgt von Personen mit Matura (23 %) und Lehrabschluss (17 %). 15 % der potenziellen Übergeber/innen verfügen über einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss und 13 % den Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule. 2 % der Befragten nennen die Pflichtschule als ihren höchsten Bildungsabschluss.

Tabelle 10 | Überblick über die befragten potenziellen Übergeber/innen nach demographischen Merkmalen, Anteile in %

	In %
Geschlecht	
männlich	75
weiblich	25
Alter	
50 bis 56 Jahre	18
57 bis 64 Jahre	66
65 Jahre und älter	16
Pflichtschule	2
Bildung	
Lehre	17
Meisterprüfung	27
Berufsbildende mittlere Schule (ohne Berufsschule)	13
Höhere Schule mit Matura	23
Universität, Fachhochschule	15
Sonstiges	2

Anmerkung: Nicht alle Befragten machten demografische Angaben.

Quelle: KMU Forschung Austria, Befragung 2019

9.2 | Potenzialschätzung: Methodik

Ausgangsbasis für die Schätzung des Übergabepotenzials ist die **Anzahl der Unternehmen der Gesamtwirtschaft** exklusive der Sektoren Land- und Forstwirtschaft, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen⁵ (d. h. exkl. Abschnitte A, K und L der ÖNACE 2008) für das Jahr 2019 lt. aktuell verfügbarer Statistik zur Unternehmensdemografie der Statistik Austria. Diese ist im Gegensatz zur Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer Österreich und der Leistungs- und Strukturstatistik der Statistik Austria für alle Sektoren der Wirtschaft mit Ausnahme der Land- und Forstwirtschaft verfügbar. **Ein-Personen-Unternehmen werden nicht in die Berechnung miteinbezogen**, da sich diese in Bezug auf die Durchführung von Unternehmensnachfolgen meist grundlegend von Arbeitgeberbetrieben unterscheiden. Somit bilden knapp **227.000 Arbeitgeberunternehmen** die Ausgangsbasis. Gewährleistet ist damit die Kohärenz der Schätzung mit der amtlichen Unternehmensstatistik.

Im nächsten Schritt werden die Unternehmen auf Basis der Statistik zur Unternehmensdemografie 2019 von Statistik Austria in Kapitalgesellschaften (die zahlenmäßig fast ausschließlich aus GmbHs bestehen) und übrige Arbeitgeberunternehmen⁶ unterteilt⁷. Bei den GmbHs wird die **Eigentümerstruktur betrachtet**: Jene, die ausschließlich juristische Personen als Gesellschafter haben sowie jene mit mehr als 3 natürlichen Gesellschaftern oder Gesellschafterinnen werden nicht in die Berechnung miteinbezogen, da hier nicht von einer Nachfolge im engeren Sinn ausgegangen werden kann (Fehlen eines sog. „crucial owner“) (vgl. DIW ECON, 2020). Datenquelle hierfür sind Statistiken des KSV (KSV 1870 Information GmbH) des Jahres 2020. Somit verbleibt ein Bestand an Arbeitgeberunternehmen von **rd. 198.000 bzw. 87 % aller Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten**.

▶ Altersbedingte Übergaben

- ▶ Diese werden an Hand des Anteils der Arbeitgeberunternehmen berechnet, deren Inhaber/in zwischen 2020 und 2029 das Regelpensionsalter erreichen, d. s. Unternehmer/innen im Alter von 55 bis 64 Jahren. Als Datenquelle wurden Statistiken des KSV herangezogen. Bei der kurzfristigen Prognose für den Zeitraum 2020 bis 2024 wurde die Unternehmer/innen im Alter von 60 bis 64 Jahren herangezogen.
- ▶ Es wird berücksichtigt, dass ein gewisser Anteil der Inhaber/innen über das pensionsfähige Alter hinaus weiterarbeiten wird. Angenommen wird, dass dieser Anteil dem heutigen Anteil der Altersgruppe 65+ entspricht (Datenquelle: Statistiken des KSV).

⁵ Für die Land- und Forstwirtschaft liegen keine vergleichbaren Unternehmensdaten vor. Für die Sektoren Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Grundstücks- und Wohnungswesen wird auf Grund ihrer Beschaffenheit von einer Berechnung abgesehen.

⁶ Hier handelt es sich in erster Linie um Einzelunternehmen und Personengesellschaften.

⁷ Durch die Corona-Krise kam es bis dato zu keiner nennenswerten Reduktion des Unternehmensbestandes.

- ▶ Weiters wird eine Mindestbestandsdauer der Unternehmen von 5 Jahren berücksichtigt. Konkret wird die Wahrscheinlichkeit berücksichtigt, dass die Unternehmen, die jünger als 5 Jahre sind, innerhalb des jeweiligen Prognosezeitraums ein Mindestbestandsalter von 5 Jahren erreichen werden. Für das aktuelle Bestandsalter der Unternehmen werden die Statistiken des KSV herangezogen, für die 5-jährige Überlebensquote Daten aus der Statistik zur Unternehmensdemografie 2019 von Statistik Austria.
- ▶ **Vorzeitige Übergaben**
 - ▶ Nicht alle Übergaben erfolgen altersbedingt: Z. B. auf Grund eines Unfalls, von Gesundheitsproblemen oder dem Tod des/der Übergeber/in bzw. durch den Wechsel in eine andere selbstständige oder unselbstständige Tätigkeit durch den/die Übergeber/in kommt es vielfach zu vorzeitigen Übergaben.
 - ▶ Diese werden näherungsweise berechnet an Hand von Schließungen von Arbeitgeberunternehmen, die älter als 5 Jahre sind und deren Inhaber/innen jünger als 55 (bzw. jünger als 60) sind (Quelle: Statistiken des KSV umgelegt auf Daten aus der Statistik zur Unternehmensdemografie von Statistik Austria). Hier wird die Annahme zu Grunde gelegt, dass Unternehmen, die geschlossen werden, potenziell übergeben hätten werden können.
 - ▶ Der Vorteil gegenüber der bisherigen Methode (Verhältniszahl von vorzeitigen zu altersbedingten Übergaben aus einer regelmäßigen Befragung) liegt darin, dass die vorzeitigen Übergaben nun branchenspezifisch ermittelt werden können. Im Gesamtdurchschnitt unterscheidet sich der Anteil der vorzeitigen Übergaben gegenüber den vergangenen Schätzungen jedoch nur um wenige Prozentpunkte.

Sowohl bei den altersbedingten als auch bei den vorzeitigen Übergaben wird zudem die **betriebswirtschaftliche** Übergabetauglichkeit (Attraktivität) berücksichtigt. Hierfür wird ein für die Übernahme notwendiger Mindestertragswert berechnet. Dieser wurde wie folgt festgelegt:

- ▶ Einzelunternehmen + Personengesellschaften: buchmäßiger Gewinn \geq Unternehmerlohn
- ▶ Kapitalgesellschaften: buchmäßiger Gewinn \geq 0

Der Anteil der Unternehmen, der diesen Mindestertragswert erreicht, liegt im aktuellst verfügbaren Bilanzjahr 2019/20 im Durchschnitt bei rd. 70 % (Quelle: KMU Forschung Austria, Bilanzdatenbank). Die Daten beziehen sich somit noch zu einem großen Teil auf den Zeitraum vor Corona. Angenommen wird, dass die Ertragslagen der Unternehmen auf Grund der Konjunkturprogramme bzw. einer raschen konjunkturellen Erholung innerhalb der Prognosezeiträume wieder das Vor-Corona-Niveau erreichen werden. Ein ähnliches Berechnungsverfahren für die betriebswirtschaftliche Übergabewürdigkeit wurde z. B. vom IfM Bonn angewendet (Kay et al., 2018).

Abschließend ergibt sich ein **endgültiges Übergabepotenzial** von rd. **51.500 Arbeitgeberunternehmen** in der Gesamtwirtschaft⁸ für den Zeitraum 2020 bis 2029. Dies entspricht **23 % aller Arbeitgeberbetriebe** in Österreich. Dies bedeutet noch nicht unbedingt, dass in all diesen Fällen tatsächlich ein/e Nachfolger/in gefunden werden kann oder die Übergabe aus anderen Gründen scheitert.

In der folgenden Tabelle werden die wichtigsten Teile der Berechnungsmethode zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 11 | Zusammenfassende Übersicht zur Berechnung des Übergabepotenzials von Arbeitgeberunternehmen für den Zeitraum 2020 - 2029, Gesamtwirtschaft¹, absolute und anteilmäßige Verteilung

	Anzahl der Unternehmen ¹	Anteil in %
Unternehmen mit mind. 1 unselbstständig Beschäftigten	227.000	100
Ausgangsbasis mit relevanter Eigentümerstruktur	198.000	87
Potenzial an Unternehmensübergaben unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen Übergabetauglichkeit	51.500	23

¹ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

Quellen: KMU Forschung Austria, Economica, Statistik Austria

⁸ Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 (exkl. Abschnitte K und L, d. h. exkl. Finanz- und Versicherungsleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen)

9.3 | Verzeichnisse

Grafikverzeichnis

Grafik 1 Anzahl der Unternehmensübernahmen in der gewerblichen Wirtschaft nach Sparten, 2015 – 2018	16
Grafik 2 Übernahmeintensität ¹ in der gewerblichen Wirtschaft nach Sparten in %, 2015 und 2018	17
Grafik 3 Unternehmensnachfolgen innerhalb und außerhalb der Familie seit 1996, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %.....	18
Grafik 4 Familieninterne Nachfolger/innen und Übergeber/innen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	19
Grafik 5 Familieninterne Nachfolge und Übergabe nach Personen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	19
Grafik 6 Familienexterne Übergaben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %.....	20
Grafik 7 Altersbedingte und vorzeitige Übergaben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	21
Grafik 8 Entgeltliche und unentgeltliche Übergabe für familieninterne und externe Übergaben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %.....	22
Grafik 9 Unentgeltliche und entgeltliche Übergaben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	23
Grafik 10 Finanzierungsformen entgeltlicher Übergaben, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	23
Grafik 11 Art der Standortübertragung, Anteile der Nachfolger/innen in %.....	24
Grafik 12 Bestandteile der Übernahme vom/von der Vorgänger/in, Anteile der Nachfolger/innen in %	25
Grafik 13 Motive für die Übernahme eines Unternehmens, Anteile der Nachfolger/innen in %	26
Grafik 14 Motive, die für familieninterne Übergaben besonders relevant sind, Vergleich familieninterne und externe Übergaben, Anteile der Nachfolger/innen nach Übergabeart in %	27
Grafik 15 Motive, die für externe Übergaben besonders relevant sind, Vergleich familieninterne und externe Übergaben, Anteile der Nachfolger/innen nach Übergabeart in %	28
Grafik 16 Zeitpunkt der gedanklichen Auseinandersetzung und Suche nach Nachfolger/innen, Anteile der Übergeber/innen und externen Nachfolger/innen jeweils in %.....	29
Grafik 17 Zeitpunkt, an dem der/die Nachfolger/in feststand, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	30
Grafik 18 Zeitliche Abfolge der Übertragung von Leitung und Eigentum, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %.....	30
Grafik 19 Tätigkeit im Unternehmen vor der formalen Übergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	31
Grafik 20 Dauer der Tätigkeit vor der formalen Übergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen, die vorher im Unternehmen beschäftigt waren in %.....	32
Grafik 21 Einbindung in Entscheidungsprozesse vor der formalen Übergabe, Anteile der Nachfolger/innen in %	32
Grafik 22 Dauer des Übergabeprozesses insgesamt, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	33
Grafik 23 Tätigkeit des/der Vorgängers/in im Unternehmen nach der Übergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	34
Grafik 24 Vorliegen eines Übergabepplans, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	35
Grafik 25 Art der Übergabepplanung, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen jeweils in %	36

Grafik 26 Zeitpunkt des Beginns der Planung der Übergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen jeweils in %	36
Grafik 27 Berechnung des Unternehmenswertes, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	38
Grafik 28 Notfallinstrumente für ungeplante Ereignisse vor der Übergabe, Anteile der Übergeber/innen in %.....	39
Grafik 29 Gründungszeitpunkt der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %.....	40
Grafik 30 Entwicklung des Unternehmens 3 Jahre vor der Übergabe, Anteil der Übergeber/innen in %	40
Grafik 31 Entwicklung des Unternehmens seit der Übergabe, Anteil der Nachfolger/innen in %.....	41
Grafik 32 Anteil der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren an allen Arbeitgeberunternehmen in Prozent, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2029	44
Grafik 33 Anteil der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach Bundesländern an allen Arbeitgeberunternehmen in Prozent, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2029.....	47
Grafik 34 Anteil der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren an allen Arbeitgeberunternehmen in Prozent, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2024	50
Grafik 35 Anteil der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach Bundesländern an allen Arbeitgeberunternehmen in Prozent, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2024.....	52
Grafik 36 Planung einer Unternehmensübergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %	54
Grafik 37 Pläne bzw. Gründe, wenn keine Übergabe geplant ist oder die Übergabe noch unklar ist, Anteile dieser potenziellen Übergeber/innen in %	55
Grafik 38 Art der geplanten Unternehmensübergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %	56
Grafik 39 Gewünschte Nachfolger/innen bei familieninterner und externer Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	57
Grafik 40 Gewünschte familieninterne Nachfolger/innen und Gründe für Nicht-Realisierung, Anteile der potenziellen Übergeber/innen ¹ in %	57
Grafik 41 Geplante entgeltliche / unentgeltliche Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	58
Grafik 42 Art der geplanten unentgeltlichen und entgeltlichen Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	58
Grafik 43 Anzahl der Jahre, wann die Übergabe geplant ist, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	59
Grafik 44 Zeitpunkt der geplanten Übergabe nach Art der Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	60
Grafik 45 Vorhandensein von Notfallinstrumenten für ungeplante Ereignisse, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	60
Grafik 46 Art der getroffenen Notfallmaßnahmen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die über Notfallinstrumente verfügen in %	61
Grafik 47 Anzahl der gewünschten Nachfolger/innen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %	62
Grafik 48 Anteil der potenziellen Übergeber/innen bei denen der/die Nachfolger/in bereits im Unternehmen tätig ist in %	62
Grafik 49 Geplante zeitliche Abfolge der Übertragung von Eigentum und Leitung, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	63
Grafik 50 Geplante Tätigkeit des/der Übergebers/in nach der Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	64

Grafik 51 Konkrete Schritte für die Unternehmensübergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	65
Grafik 52 Konkrete umgesetzte Schritte bei familieninterner und externer Übergabe, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	66
Grafik 53 Art der Berechnung des Unternehmenswertes und Gründe, warum kein Unternehmenswert berechnet wird, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	67
Grafik 54 Alter der zu übergebenden Unternehmen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	67
Grafik 55 Entwicklung des Unternehmens in den letzten 3 Jahren, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	68
Grafik 56 Übergabeart in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %.....	70
Grafik 57 Übergabeart in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %	71
Grafik 58 Art der finanziellen Übergabe in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	71
Grafik 59 Altersbedingte Übergaben in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	72
Grafik 60 Die fünf wichtigsten Motive für die Übernahme eines Familienunternehmens, Anteile der Nachfolger/innen in Familienunternehmen in %.....	73
Grafik 61 Tätigkeit im Unternehmen vor der formalen Übergabe in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	73
Grafik 62 Rolle des/der Vorgängers/in nach der Übergabe in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen involviert, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %	74
Grafik 63 Innovationstätigkeiten vor und nach Übergabe des Unternehmens, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen in %.....	75
Grafik 64 Innovationstätigkeiten in den 3 Jahren vor Übergabe nach Innovationsart, Anteile der Übergeber/innen in %.....	76
Grafik 65 Innovationstätigkeiten seit der Übernahme nach Innovationsart, Anteile der Nachfolger/innen in %	76
Grafik 66 Innovationstätigkeiten vor Übergabe nach Innovationsart, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	77
Grafik 67 Hindernisse bei der Umsetzung von Innovationen, Anteile der Übergeber/innen, ohne Innovationstätigkeiten vor der Übergabe in %.....	78
Grafik 68 Hindernisse bei der Umsetzung von Innovationen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, ohne geplante Innovationsabsichten vor der Übergabe in %.....	79
Grafik 69 Begünstigende Faktoren für Innovationen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich zu potenziellen Übergeber/innen in %	80
Grafik 70 Digitalisierungsmaßnahmen vor und nach Übergabe sowie vor der geplanten Übergabe, Anteile der Übergeber/innen, der Nachfolger/innen und der potenziellen Übergeber/innen in %.....	82
Grafik 71 Einschätzung des Digitalisierungsgrades vor Übergabe, Anteile der Nachfolger/innen in %	82
Grafik 72 Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Außenauftritt/PR, Anteile der Nachfolger/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen nach der Übernahme durchgeführt haben in %.....	83
Grafik 73 Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Außenauftritt/PR, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen in %.....	84
Grafik 74 Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Organisation/Geschäftsprozesse, Anteile der Nachfolger/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen nach der Übernahme durchgeführt haben in %	85

Grafik 75 Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Organisation/Geschäftsprozesse, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen in %.....	85
Grafik 76 Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Verkaufsprozesse, Anteile der Nachfolger/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen nach der Übernahme durchgeführt haben in %.....	86
Grafik 77 Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Verkaufsprozesse, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen in %.....	86
Grafik 78 Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Verfahren/Herstellungsprozesse, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die Digitalisierungsmaßnahmen planen in %.....	87
Grafik 79 Begünstigende Faktoren für Digitalisierungsmaßnahmen, Anteil der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich mit den potenziellen Übergeber/innen in %	89
Grafik 80 Hindernisse bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der Übergeber/innen ohne Digitalisierungsmaßnahmen vor der Übergabe in %.....	90
Grafik 81 Hindernisse bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der Nachfolger/innen ohne Digitalisierungsmaßnahmen vor der Übergabe in %	91
Grafik 82 Hindernisse bei der geplanten Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen ohne Digitalisierungsabsichten vor der Übergabe in %	92
Grafik 83 Einbindung des/der Nachfolgers/in in Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich zu den potenziellen Übergeber/innen mit Innovations- und/oder Digitalisierungsabsichten in %.....	93
Grafik 84 Einbindung des/der Nachfolgers/in in Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabeart in %	94
Grafik 85 Große und mäßige Herausforderungen bei der Unternehmensübergabe, Anteile der Übergeber/innen und der Nachfolger/innen in %	96
Grafik 86 Konflikte in der Familie als Herausforderungen bei der Unternehmensübergabe, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabeart in %	97
Grafik 87 Inanspruchnahme einer externen Beratungsleistung, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabeart in %.....	100
Grafik 88 Inanspruchnahme einer externen Beratungsleistung, Anteile der potenziellen Übergeber/innen in %.....	100
Grafik 89 Art der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen, die eine externe Beratung in Anspruch genommen haben in %.....	101
Grafik 90 Art der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, Anteile der potenziellen Übergeber/innen, die eine externe Beratung in Anspruch genommen haben oder dies planen in %.....	102
Grafik 91 Hindernisse bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich zu potenziellen Übergeber/innen in %	103
Grafik 92 Inanspruchnahme von Förderungen bei Übernahme eines Unternehmens und Gründe für keine Inanspruchnahme einer Förderung, Anteile der Nachfolger/innen in %	104
Grafik 93 Art der beanspruchten Förderung, Anteile der Nachfolger/innen in %.....	104
Grafik 94 Bedarf an zusätzlichen Unterstützungsleistungen, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen im Vergleich zu den potenziellen Übergeber/innen, die Unterstützung wünschen in %	105
Grafik 95 Handlungsoptionen bei erneuter Wahl Übergabe bzw. Übernahme eines Unternehmens, Anteile der Übergeber/innen und der Nachfolger/innen in %	106
Grafik 96 Zufriedenheit mit dem Übergabeprozess insgesamt, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabetyp in %	107
Grafik 97 Einschätzung der Zufriedenheit der anderen am Übergabeprozess beteiligten Personen mit dem Übergabeprozess, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabetyp in %.....	108
Grafik 98 Einschätzung der Zufriedenheit des Personals mit dem Übergabeprozess, Anteile der Übergeber/innen und Nachfolger/innen nach Übergabetyp in %	109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Überblick Stichprobe	15
Tabelle 2 Anzahl der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2029	43
Tabelle 3 Anzahl der von potenziellen Übergaben betroffenen Beschäftigten (insgesamt) in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2029	46
Tabelle 4 Anzahl der potenziellen Übergabefälle sowie der betroffenen Beschäftigten (insgesamt) in Arbeitgeberunternehmen nach Bundesländern, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2029.....	48
Tabelle 5 Anzahl der potenziellen Übergabefälle in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2024	49
Tabelle 6 Anzahl der von potenziellen Übergaben betroffenen Beschäftigten (insgesamt) in Arbeitgeberunternehmen nach ausgewählten Wirtschaftssektoren, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2024	51
Tabelle 7 Anzahl der potenziellen Übergabefälle sowie der betroffenen Beschäftigten (insgesamt) in Arbeitgeberunternehmen nach Bundesländern, Gesamtwirtschaft, 2020 – 2024.....	53
Tabelle 8 Überblick über die befragten Übergeber/innen nach demographischen Merkmalen, Anteile in %	117
Tabelle 9 Überblick über die befragten Nachfolger/innen nach demographischen Merkmalen, Anteile in %	118
Tabelle 10 Überblick über die befragten potenziellen Übergeber/innen nach demographischen Merkmalen, Anteile in %.....	119
Tabelle 11 Zusammenfassende Übersicht zur Berechnung des Übergabepotenzials von Arbeitgeberunternehmen für den Zeitraum 2020 - 2029, Gesamtwirtschaft, absolute und anteilmäßige Verteilung	122

Literaturverzeichnis

Baumgartner, D./ Lehner, E. (2019): Nachfolgeplanung in österreichischen Familienunternehmen. LGT Bank/EY Österreich

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort - BMDW (2020): KMU im Fokus 2019 - Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft. Wien: Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW), KMU Forschung Austria

DIHK (2019): DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019: Unternehmensnachfolge wird zu immer größeren Herausforderung – besonders im Osten. Berlin: DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag

DIW ECON (2020), Common methodological approach for predictive data collection and analysis on business transfers

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

Kallmünzer, A./ Peters, M. / Plaikner, A./ Sparber, J./ Haid M./ Heimerl, P.: Interne und externe Nachfolge im Tourismusunternehmen. Universität Innsbruck/UMIT

Kay, R./ Suprinovic, O./ Schlömer-Laufen, N./ Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 – 2022, Daten und Fakten Nr. 18, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Mandl, I./ Dörflinger, C./ Gavac, K./ Voithofer, P. (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

Pfeifer, R./ Zehrer, A.: Nachfolge in touristischen Familienunternehmen – Eine Status-Quo Analyse: Tourismusforschung Tirol, Zentrum Familienunternehmen, Management Center Innsbruck

Radner, M./Strobl, A.: Familienbetriebe im Tiroler Tourismus- im Spannungsfeld zwischen Familienmitgliedern und Mitarbeitern des Unternehmens. Tourismusforschung Tirol. Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Fakultät für Betriebswirtschaft, Universität Innsbruck

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 Wirtschaftsbriefe, ISSN 0340-5370, ZDB-ID 20667. - Vol. 64.2012, 1, p. 73-92

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

Wirtschaftskammer Österreich – WKO (2018): Familienunternehmen in Österreich.

Wirtschaftskammer Österreich – WKO (2019): Unternehmensübernahmen 1998-2018.

Wirtschaftskammer Österreich - WKO (2020): Familienunternehmen: Säule der Wirtschaft.

WKT - Wirtschaftskammer Tirol (2017): Zahlen, Daten, Fakten zum Thema Betriebsnachfolge in Tirol. (zitiert nach Pfeifer, R. /Zehrer, A.)

Ziniel, W./ Gavac, K./ Seidl, T./ Bachinger, K. (2014): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. Wien: KMU Forschung Austria im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft sowie der Wirtschaftskammer Österreich

