

---

## Nachfolgepotenziale in KMU – Empirische Befunde mit branchenspezifischen Charakteristika für Österreich

J. Hanns Pichler

Vorliegende Untersuchung basiert auf einer modellanalytisch gestützten Schätzung anstehender Übernahmefälle kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Österreich über einen Zeitraum von 10 Jahren (1998–2007) anhand einschlägiger statistischer Erhebungen sowie vergleichender Daten auch aus ähnlich ausgerichteten Studien. Daraus folgernde „Potenzialschätzung“ ist sektoral wie auch regional gegliedert; zugleich wurden jene Branchen detaillierter herausgearbeitet, die durch die Übernahmeproblematik im Analysezeitraum besonders betroffen erscheinen.

Relativ ausgeprägte Fluktuationsraten in der Unternehmensdemographie sind ein Merkmal klein- und mittelbetrieblich geprägter Volkswirtschaften. Sie erreichen vielfach ein Ausmass von über 10 %, d.h. die Zahl der Unternehmen „erneuert“ sich potenziell in einem Zeitraum von weniger als 10 Jahren. Starke Fluktuation mag auch als wirtschaftliche Vitalität und Anpassungsfähigkeit gesehen werden in einer Zeit rascher Veränderungen und damit als ein Mass für unternehmerische Dynamik; solche Dynamik kann jedoch nicht unbegrenzt im Sinne von „je höher desto besser“ gelten.

Vor allem aus Sicht der Wahrung bestehender bzw. Schaffung neuer Arbeitsplätze erscheint somit die Förderung von Übernahmen von erheblicher gesamtwirtschaftlicher Relevanz; nicht zuletzt deshalb auch, weil Neugründungen Beschäftigungsverluste gescheiterter Übernahmen vielfach nur mit grösseren Zeitverzögerungen, wenn überhaupt, wettmachen können. Förderung von Übernahmen kann jedoch nicht bedingungslos erfolgen, sondern sollte wirtschaftspolitisch sich bewusst auf übergabefähige, d.h. überlebenstaugliche bzw. entwicklungssträchtige Unternehmen konzentrieren.

### Potenzialschätzung

Die im folgenden angestellte Modellberechnung ist der Versuch, bestehende Unternehmensnachfolge- bzw. Übernahmepotenziale für Österreich zu objektivieren im Hinblick insbesondere auf daraus folgernde wirtschaftspolitische Massnahmen unter entsprechender Prüfung bzw. Anpassung gegebener Rahmenbedingungen. Sie basiert konkret auf folgenden Annahmen und Analyseschritten:

- a) Ausgangspunkt bildete die geschätzte Population von Unternehmen. Davon wurden die Alleinmeister-Betriebe, d.h. Betriebe ohne unselbständig Beschäftigte eliminiert, da diese aufgrund weitgehender Identifikation mit der Person des Unternehmers sich im Regelfall für eine Übergabe oder Übernahme kaum eignen (wo solche Betriebe übernommen werden, gleicht der Vorgang eher einer Neugründung als der Fortführung eines Unternehmens). Auf Ebene der gewerblichen Wirtschaft insgesamt kann dabei von hochgerechneten Bereichszählungsdaten ausgegangen werden; auf Branchenebene müssen zeitlich unterschiedliche Daten der Arbeitsstättenzählung als Basis herangezogen werden.
- b) Weiters wurden zur Berechnung des „Potenzials“ altersbedingter Übernahmen jene Unternehmen ermittelt, bei denen die Unternehmer im Laufe des Prognosezeitraums das 65. Lebensjahr erreichen bzw. überschreiten (bei Unternehmerinnen das 60. Lebensjahr); dies jeweils unter Berücksichtigung eines gewissen Anpassungsfaktors für Aktive über das gesetzliche Pensionsalter hinaus.

- c) Unter Anwendung von aus einschlägigen Studien bekannten Verhältniszahlen wurde sodann – ausgehend von den altersbedingt potentiellen Übernahmefällen – die Zahl der vorzeitig *geplanten* sowie der anlassbedingt *ungeplanten* Übernahmen geschätzt. Wichtig ist hierfür, dass verwendete Verhältniszahlen sich über den Prognosezeitraum weitgehend als stabil und branchenspezifisch auswertbar erweisen.
- d) Aus der Summe der geschätzten altersbedingten beziehungsweise geplanten vorzeitigen sowie der anlassbedingt ungeplanten Übernahmen ergibt sich sodann das „Potenzial“ an Übernahmefällen.
- e) Für die Schätzung nicht übergabefähiger Fälle diente die Bilanzdatenbank des Instituts für Gewerbe- und Handwerksforschung mit ausreichender Aussagefähigkeit bis hin zu den einzelnen Gewerbesektionen.

### Geplante und ungeplante Übernahmen

Ein Grossteil von Unternehmensübergaben findet in Situationen statt, die an sich vorhersehbar sind und so eine entsprechende Planung ermöglichen. Am häufigsten sind dabei altersbedingte Übergaben (also mit Pensionsantritt des Übergebers), deren Anteil tendenziell allerdings rückläufig, während die Zahl der geplanten Übergaben zu einem früheren Zeitpunkt zunimmt. Dies ist auf verstärkte Inanspruchnahme von Frühpensionierungen, aber auch auf häufigeren Wechsel in andere Tätigkeitsbereiche bzw. Beschäftigungsverhältnisse zurückzuführen.

Mit über 30% aller Fälle haben demgegenüber ungeplante bzw. unplanbare Übergaben einen – nicht zuletzt gesamtwirtschaftlich gesehen – beachtenswert hohen Anteil. Vielfach ist dies auf unvorhergesehene Umstände zurückzuführen, wodurch eine zeitpunktbezogene Übergabe nicht entsprechend vorbereitet werden kann. Die aufgezeigte Häufigkeit derartiger Situationen lässt es jedenfalls als sinnvoll erscheinen, den Übergabefall bei betriebsstrategischen Überlegungen immer schon als mögliche Option mitzudenken; dies sowohl hinsichtlich möglicher Nachfolgeformen als auch im Hinblick auf Übergabetauglichkeit unter entsprechend wirtschaftlichen sowie objektiv betriebsstrategischen Kriterien.

### Ergebnisse der Potenzialschätzung

Knapp ein Viertel der Betriebe der gewerblichen Wirtschaft Österreichs – also rund 51 000 – könnte im projizierten Zeitraum (bis 2007) übergeben werden. Unter Einschluss der aus objektiv betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabefähigen Betriebe ergäbe sich gar ein Potenzial von etwa 62 000 Übernahmefällen oder an die 30% der zugrundeliegenden Gesamtpopulation.

Dieses Potenzial von Übernahmen betrifft – eher konservativ geschätzt – 360 000 bis 430 000 Arbeitsplätze, deren Schicksal somit ganz wesentlich von Erfolg oder Scheitern bei Übergaben bzw. Übernahmen abhängt.

Anteilmässig wie auch regional gesehen am gravierendsten erweist sich die Übernahmesituation in Wien, wo – nicht zuletzt angesichts einer im Österreichdurchschnitt höheren Altersstruktur der Unternehmer mit 46 Jahren gegenüber 44 österreichweit –

knapp ein Drittel (rund 14800) der Betriebe zur potenziellen Übergabe anstehen. In Salzburg, Tirol und Niederösterreich liegen die vergleichswisen Anteile bei etwa 25 % (mit respektive rund 4300, 5600 bzw. 8500 Betrieben); bei knapp 23% liegen die Anteile in Kärnten, Steiermark und Vorarlberg (mit 3600, 6200 bzw. 2200 Betrieben); etwas darunter mit etwa 22% jene im Burgenland und in Oberösterreich (rund 1500 bzw. 6900 Betriebe).

1998 bis 2007, nach Bundesländern

Bezeichnung	I	II	III	IV	V	VI*	VII*	VIII*	IX	X	XI	XII	XIII	XIV
(Länder)	Unternehmen	Unternehmen ohne Alleinmeister	männlicher Unternehmer 55 +	weibliche Untern.	Korrekturfaktor Untern. 65 + bzw. 60 +	Altersbedingte Übergaben	vorzeitige, geplante Übergaben	anlassbedingte Übernahmen	potenzielle Übernahmefälle	corr. Übernahmefälle (minus nicht übergebefähige Betriebe)	Durchschn. Alter der Unternehmer	corr. Übernahmefälle in % d. Unternehmen ohne Alleinmeister	corr. Übernahmefälle in % der Untern. insg.	Pot. Übernahmefälle in % der Untern. insg.
Burgenland	6570	4957	548	389	138	799	420	538	1757	1456	43	29	22	27
Kärnten	15691	11041	1356	1188	552	1992	1048	1343	4383	3634	44	33	23	28
Niederösterreich	34268	26429	3242	2326	903	4665	2454	3144	10263	8508	44	32	25	30
Oberösterreich	31051	23778	2572	1991	769	3795	1996	2557	8348	6920	43	29	22	27
Salzburg	17065	12428	1632	1342	604	2371	1247	1598	5216	4324	45	35	25	31
Steiermark	26738	20378	2379	1819	774	3424	1801	2307	7533	6245	43	31	23	28
Tirol	22137	15092	2191	1750	857	3084	1622	2078	6785	5625	45	37	25	31
Vorarlberg	9609	7086	978	516	271	1223	643	824	2690	2230	44	31	23	28
Wien	46054	35346	5360	4547	1794	8112	4268	5467	17847	14795	46	42	32	39
Österreich	209184	150194	19409	15139	6391	28157	14813	18975	61945	51352	44	34	25	30

\* Ermittelt bzw. geschätzt auf Basis IfGH-Daten sowie einschlägiger Vergleichsstudien (anteilmäßig in % von Spalte IX=100: Sp. VI=45%, Sp. VII=24%, Sp. VIII=31%).

Tabelle 1: Schätzung der Übernahmefälle in der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs

Sieht man von Wien ab, liegen demnach die Anteile in den übrigen Bundesländern relativ nahe beisammen; damit ist die Frage erfolgreicher Gestaltung potenzieller Übernahmen kein regionalspezifisches Problem, sondern stellt sich als wirtschaftspolitische Herausforderung anhand weitgehend vergleichbarer Dimensionen.

## Übernahmepotenziale in branchenspezifischer Perspektive

In Gewerbe und Handwerk i.e.S. werden im Beobachtungszeitraum anteilmässig – mit rund 22 % – etwas weniger Betriebe als in der gewerblichen Wirtschaft insgesamt betroffen sein. Angesichts des hohen Strukturgewichts der Gewerbe- und Handwerksbetriebe umfasst dies österreichweit immerhin jedoch mehr als ein Drittel der geschätzten Zahl von Übernahmen oder fast 18000 übergabeträchtige Fälle mit rund 105000 Arbeitsplätzen.<sup>1</sup> (Inklusive der betriebswirtschaftlich als nicht übergabefähig zu

1 Ausgehend dabei von einer durchschnittlichen Betriebsgröße der Übernahmefälle mit 6 Beschäftigten je Betrieb (als repräsentativ für rund 50% der durchschnittlichen Betriebsgrößen bestehender Arbeitgeberbetriebe im Gewerbe und Handwerk).

klassifizierenden Fälle würde obiger Anteil bei über 27% oder rund 22.000 Betrieben liegen.)

Vorgenommene Differenzierung des Potenzials von Übernahmen nach Branchen lässt gewisse Sektoren der Industrie sowie Geld, Kredit und Versicherung – nicht zuletzt aufgrund strukturell nur bedingter Vergleichbarkeit – bewusst ausser Betracht.

1998 bis 2007, nach Sektoren

Bezeichnung	I	II	III	IV	V	VI*	VII*	VIII*	IX	X	XI	XII	XIII	XIV
(Sektoren)	Unternehmen	Unternehmen ohne Alleinmeister	männlicher Unternehmer 55 +	weiblicher Untern. 50	Korrekturfaktor Untern. 65 + bzw. 60 +	Altersbedingte Übergaben	vorzeitige, geplante Übergaben	anlassbedingte Übernahmen	potenzielle Übernahmefälle	korr. Übernahmefälle (minus nicht übergabe- fähige Betriebe)	Durchschn. Alter der Unternehmer	korr. Übernahmefälle in % der Unternehmen ohne Alleinmeister	korr. Übernahmefälle in % der Untern. insg.	Pot. Übernahmefälle in % der Untern. insg.
Gewerbe u. Handwerk	79939	57164	8209	3431	1771	9869	5192	6651	21712	17804	43,6	31,15	22,27	2716
Handel	59363	41792	5243	4177	1536	7884	4147	5313	17344	14708	44,3	35,19	24,78	29,22
Verkehr	13674	10338	2068	737	488	2317	1219	1561	5098	4165	45,6	40,29	30,46	37,28
Tourismus	46487	33052	3892	5747	2466	7173	3774	4834	15782	10842	45,6	32,80	23,32	33,95
Gewerbliche Wirtschaft	209184	150194	19409	15139	6391	28157	14813	18975	61945	51352	44,1	34,19	24,55	29,61

\* Ermittelt bzw. geschätzt auf Basis IfGH-Daten sowie einschlägiger Vergleichsstudien  
(anteilmäßig in % von Spalte IX = 100: Sp. VI = 45 %, Sp. VII = 24 %, Sp. VIII = 31 %).

Tabelle 2: Schätzung der Übernahmefälle in der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs

Aus der angestellten Analyse geht hervor, dass über den Beobachtungszeitraum gesehen folgende Branchen mit jeweils über 45% an potenziellen Übernahmefällen besonders betroffen wären:

- Reisebüros
- Lederwarenerzeuger, Taschner
- Mieder- und Wäschewarenhersteller
- Hutmacher, Modisten und Schirmmacher
- Drogerien, Pharmazeutika etc.
- Rauchfangkehrer
- Buchbinder, Kartonagenwaren- und Etuierhersteller
- Spediteure.

Mit Ausnahme der Reisebüros, bei denen sich seit den 80er Jahren die Beschäftigtenzahl deutlich erhöht hat, handelt es sich dabei durchwegs um Branchen mit in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten generell rückläufigen Tendenzen aufgrund einschneidend struktureller Probleme (wie etwa bei Lederwarenerzeuger, Mieder- und Wäschewarenhersteller, Hutmacher).

Gleichfalls signifikant überdurchschnittliche Übernahmekquoten zeigen weiters folgende Branchen:

- Steinmetzmeister
- Autobusunternehmungen
- Spengler und Kupferschmiede
- Dachdecker und Pflasterer

- Sanitär- und Heizungsinstallateure
- Immobilien- und Vermögenstreuhand
- Metallgiesser, Gürtler, Graveure, etc.
- Parfümeriewarenhandel
- Handel mit Leder, Häuten, etc.
- Kunststoffverarbeiter
- Kraftfahrerschulen
- Handel mit fotografischen, optischen und ärztlichen Geräten
- Papierhandel
- Textilreiniger
- Sticker, Stricker, Wirker und Weber
- Augenoptiker, Orthopädietechniker und Bandagisten.

Mit 30% bis 35% Anteil geschätzter Übernahmefälle liegen folgende Branchen auch noch über dem Durchschnitt:

- Landesproduktenhandel
- Kfz-Techniker
- Bäcker
- Schuhhandel
- Baugewerbe
- Eisenhandel
- Aussenhandel
- Textilhandel
- Lebensmittelhandel
- Handel mit Juwelen, Gold- und Silberwaren
- Bauhilfsgewerbe
- Maler, Lackierer und Schilderhersteller
- Lotteriegeschäftsstellen
- Karosseriebauer und Wagner
- Tabakverschleisser
- Kleine Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit
- Brennstoffhandel
- Fleischer
- Zimmermeister
- Friseure
- Schlosser und Landmaschinentechniker
- Handel mit Lederwaren, Spielwaren und Sportartikel
- Handel mit Möbeln, Waren der Raumausstattung
- Fahrzeughandel.

Von den hier erfassten 48 Branchen, in denen die Übernahmeproblematik deutlich gravierender ist als im Durchschnitt der gewerblichen Wirtschaft insgesamt, betreffen 25 das Gewerbe und Handwerk i.e.S., weitere 17 den Handel, 3 den Verkehrsbereich (die restlichen sind über sonstige Sektoren gestreut).

Da die Modellschätzung Übernahmefälle von betriebswirtschaftlich gesehen überga-beuntauglichen Betrieben nicht berücksichtigt, ergibt sich folglich in jenen Branchen,

wo der Anteil nicht übergabetauglicher Betriebe hoch ist, eine merkliche Diskrepanz zwischen „realistischen“ und potenziell geschätzten Fällen.

Potenziell überdurchschnittliche Übernahmequoten in einzelnen Branchen können verschiedene Ursachen haben, wie z.B. vergleichsweise ungünstige Altersstruktur, geringe Erneuerungsdynamik durch Betriebszuwächse etc.

Überdurchschnittlich hohe Anteile nicht übergabefähiger Betriebe infolge einschneidender Strukturveränderungen mit einhergehenden betriebswirtschaftlichen Schwierigkeiten sind oftmals nicht nur Ausdruck strukturell schrumpfender Branchen, sondern können auch in durchaus dynamisch wachsenden Bereichen auftreten.

### Auswirkungen auf Beschäftigung, Umsatzentwicklung und Investitionstätigkeit

Wie empirische Erhebungen anhand eines statistisch signifikanten Samples aus Gewerbe und Handwerk belegen, konnten übernommene Betriebe im gesamtgewerblichen Vergleich ein bis zu viermal höheres Umsatzwachstum und um ein Fünftel höheres Investitionsvolumen je Beschäftigten verzeichnen. Noch deutlicher wird dieser Unterschied im Vergleich mit zur Übernahme anstehenden Betrieben, in denen die Unternehmer – sozusagen am Ende ihres „Lebenszyklus“ – vielfach vor weitreichenderen strategischen Änderungen oder Investitionsentscheidungen zurückschrecken; in solchen Fällen kommt es in der Regel zu abgeschwächtem Wachstum, zu Investitionsstau und verzögerten strategischen Anpassungen.

Zur Ermittlung einschlägiger Wirkungen und Entwicklungen wurden rund 10700 übergabewillige bzw. übernommene Betriebe aus 26 Branchen befragt, wovon letztlich 3761 Rückmeldungen von Unternehmen mit mehr als einem Beschäftigten (keine Alleinmeister) ausgewertet werden konnten, wie branchenspezifisch anhand folgender Tabelle verdeutlicht sei:

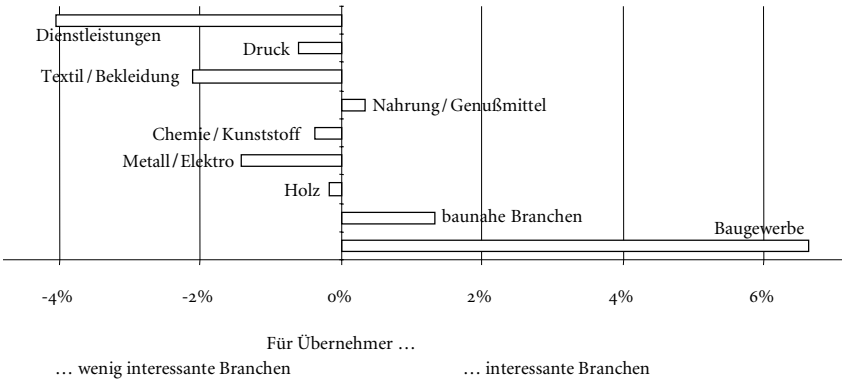
	Gesamt		Neu übernommen		übergabewillig	
	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte
Baugewerbe	499	20 426	74	2 828	144	6 291
Baunahe Branchen	541	7 077	60	834	168	2 472
Holz	369	6 477	40	785	121	2 126
Metall/Elektro	1 044	22 612	114	3 123	369	7 601
Chemie/Kunststoff	76	3 099	10	240	26	661
Nahrung/Genussmittel	378	5 847	45	634	143	2 381
Textil/Bekleidung	126	715	4	16	39	229
Druck	183	5 192	18	1 021	63	1 218
Dienstleistungen	545	5 099	46	450	193	1 745
<i>Gesamt</i>	<i>3 761</i>	<i>76 544</i>	<i>411</i>	<i>9 931</i>	<i>1 266</i>	<i>24 724</i>

*Tabelle 3: Anzahl übernommener bzw. übergabewilliger Betriebe nach Beschäftigten und Branchen*

Mit gewissen Einschränkungen bzw. Adaptierungen liessen sich vorliegende Ergebnisse, bezogen auf Gewerbe- und Handwerk, auch auf grössenmässig zuordenbare Industrie-, Handels-, Verkehrs- oder Tourismusunternehmen in Analogie setzen. Dabei zeigt sich,

dass bereits übernommene Betriebe tendenziell durchschnittlich grösser als das Sample übergabewilliger Unternehmen, was insofern plausibel erscheint, als Übergaben grösserer Unternehmen vergleichsweise seltener scheitern und Betriebe nach erfolgreicher Übergabe vielfach auch stärker wachsen.

Für Dynamik, Attraktivität und spezifische Charakteristik einer bestimmten Branche ist nicht zuletzt die relative Verteilung zwischen übernommenen und – potenziell – zu übergabenden bzw. übergabewilligen Betrieben ein gewisser Indikator wie folgende Grafik verdeutlichen soll:

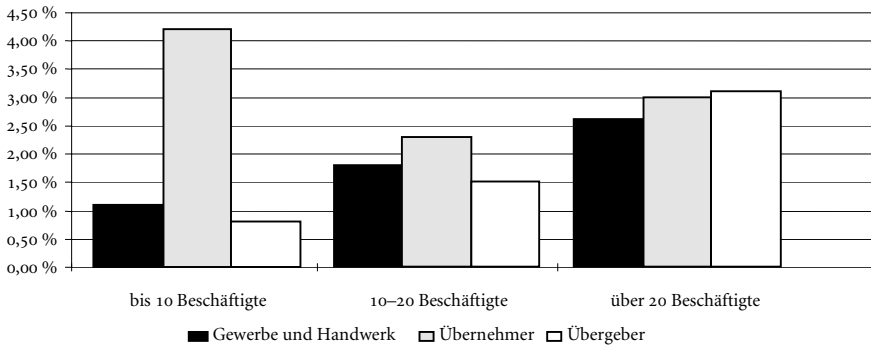


Grafik 1: Saldo von übernommenen und übergabewilligen Betrieben nach ausgewählten Branchen (Basis 1998, in Prozent)

Unter obigen Sektoren befinden sich Dienstleistungen, Textil/Bekleidung, Nahrung/Genussmittel und Druckgewerbe – aus wirtschaftlich unterschiedlichen Gründen – in einem typischen Restrukturierungsprozess. In eher konsumnahen Bereichen sind u.a. geänderte Bedarfsstrukturen, Wettbewerbsdruck aufgrund z.T. branchenfremder bzw. internationaler Konkurrenz (z.B. aus Billiglohnländern) als Ursachen zu sehen; im Druckereigewerbe insbesondere technologische Entwicklungen, geänderte Bedarfsmuster und Kundenorientierung. All diese Faktoren beeinträchtigen letztlich die Attraktivität solcher Branchen für potentielle Übernahmen. Das ebenfalls relativ ungünstige Verhältnis im Sektor Metall/Elektro ist dahingegen vornehmlich auf gegebene Altersstruktur der Unternehmer zurückzuführen, weniger auf mangelnde Attraktivität der Branche an sich.

Hinsichtlich *Umsatzentwicklung* im besonderen, weisen bereits übernommene Betriebe eine zumeist grössere Dynamik auf als im Durchschnitt des Gewerbes insgesamt; dies gilt speziell für Kleinst- und Kleinbetriebe, deren Entwicklung stark durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägt wird. Insofern bestätigt deren dynamischeres Wachstum, dass insbesondere bei neu übernommenen Unternehmen eben dieses Element unternehmerischen Engagements überdurchschnittlich zum Tragen kommt.

(Basis 1998, in Prozent)



Grafik 2: Umsatzentwicklung im Gewerbe und Handwerk in übernommenen und übergabewilligen Betrieben nach Grössenklassen im Vergleich

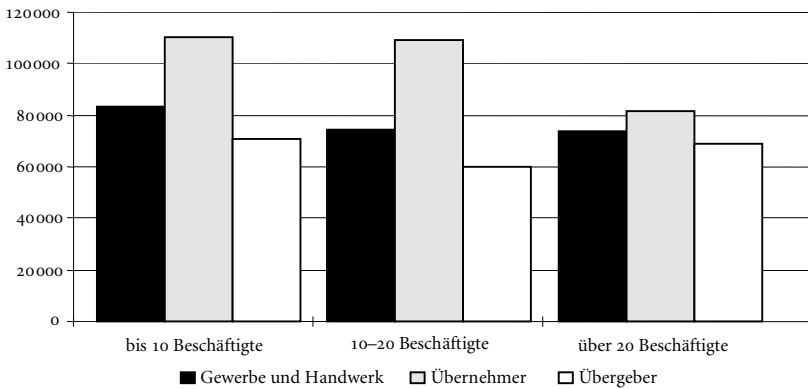
Vorliegende Ergebnisse erhärten auch, dass bei übernommenen Betrieben zumeist Nachholbedarf an *Investitionen* besteht. Demnach investierten neu übernommene Betriebe um etwa 20% mehr als durchschnittlich in Gewerbe und Handwerk insgesamt.

In vielen Unternehmen, bei denen die Übernahme- bzw. Nachfolgefrage noch ansteht, zeigt sich typischerweise eher eine Desinvestitionsstrategie, mit einem Investitionsvolumen vergleichsweise 13% unter dem gewerblichen Durchschnitt und um 30% unter jenen neu übernommener Betriebe. Diese Unterschiede belegen, dass potenzielle Übergeber vielfach mit Investitionsentscheidungen eben zuwarten, insbesondere dann, wenn die Nachfolge ungeklärt ist, was letztlich wiederum die Übergabetauglichkeit beeinträchtigt, indem ein veraltender Maschinenpark zu Produktivitäts- bzw. Qualitätsverlusten und damit zur Schwächung der Wettbewerbsposition insgesamt führt, mit in der Folge umso höherem Finanzierungsbedarf für Modernisierungs- und Nachholinvestitionen.

Eine Differenzierung nach Beschäftigten zeigt ferner, dass ausgeprägtere Unterschiede im Investitionsverhalten eher nach unten hin (in Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern) zu beobachten, während in grösseren Betrieben – wo Investitionsentscheidungen weniger persönlich geprägt, sondern mehr nach objektiven Managementkriterien getroffen werden – sich ein tendenziell ausgewogeneres Bild ergibt, wie anhand der Grafik 3 dargestellt.

Der Nachholbedarf bei Investitionen spiegelt sich nicht zuletzt in der jeweiligen Investitionsplanung wider. So waren bei knapp der Hälfte der konkreten Übernahmen Investitionen zumindest im Ausmass des Vorjahres geplant oder verzeichneten gar eine Steigerung; bei den potenziellen Fällen erreichte dieser Anteil nur rund ein Drittel mit deutlich geringerem Niveau der Investitionstätigkeit insgesamt. Dies heisst umgekehrt auch, dass Nachholinvestitionen, infolge damit verbundenen Finanzierungsbedarfs, zumeist über mehrere Jahre verteilt werden müssen.





Grafik 3: Investitionen je Beschäftigten (korrigiert nach Vollzeitäquivalenten) nach Größenklassen (Basis 1998, in öS)

Beschäftigungsrelevante Effekte im Zuge von Betriebsübernahmen ergeben sich nicht zuletzt:

- durch Wahrung und Sicherung der in erfolgreich übernommenen und weitergeführten Betrieben vorhandenen Arbeitsplätze
- durch bei Neuübernahmen überdurchschnittliche Wachstumsimpulse mit beschäftigungswirksamen Folgeeffekten, die – aufgrund ihrer Nachhaltigkeit – letztlich auch gesamtwirtschaftlich bedeutsam
- durch indirekt einhergehende beschäftigungssteigernde Wirkungen aufgrund erhöhter Nachfrage nach Investitionen bzw. Vorleistungen.

Das Gewicht dieser Wirkungen ist branchenbezogen durchaus unterschiedlich je nachdem, ob ein Unternehmen in einem stagnierenden, schrumpfenden oder expansiven Markt angesiedelt ist; das relative Ausmass hängt ferner auch ab von Faktoren wie Kapazitätsauslastung vor Übernahme, technologische Ausrichtung, vom gegebenen Rationalisierungspotenzial etc.

Empirisch zeigt sich grundsätzlich, dass erfolgreiche Übernahmen generell von positiven Beschäftigungseffekten begleitet, wobei insbesondere bei Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten die indirekten Auswirkungen in der Regel höher einzuschätzen sind als bei grösseren Unternehmen aufgrund zumeist ausgeprägterer Dynamik bei den kleineren in deren jeweiligen Entwicklung vor bzw. nach erfolgter Übernahme.

### Wirtschaftspolitische Problemfelder und Befunde

Als Ergebnis zugrundeliegender Untersuchung kristallisieren sich zusammenfassend – auf Basis empirischer Befunde sowie aus einschlägigen Experteninterviews – folgende Problembereiche im besonderen heraus:

- Mangelnde Markttransparenz für Unternehmensübernahmen, die entsprechend effiziente Suche nach Übernehmern bzw. Übernahmeobjekten erschwert bis unmöglich

lich macht; sowohl das Fehlen durchgängiger Marktübersicht als auch ungenügende oder verbesserte Informationen qualitativer Natur sind hierfür typisch.

- Trotz Sensibilität bzw. Aufgeschlossenheit seitens potenzieller Übergeber werden konkrete Massnahmen zur aktiven Nachfolgesuche, zur Heranbildung entsprechender Qualifizierung von Nachfolgern sowie Schaffung geeigneter finanzieller und rechtlicher Rahmenbedingungen unternehmensseitig vielfach vernachlässigt; insbesondere erscheint der jeweilige Planungsprozess im Blick auf bewusst längerfristig angelegte Vorbereitung von Unternehmensübergaben verbesserungswürdig. Solche Forderung sollte nicht zuletzt durch weitergehende Bemühungen und Massnahmen für gezielte Mobilisierung unternehmerischer Fähigkeiten verstärkt gefördert bzw. unterstützt werden.
- Mangelnde Kapitalverfügbarkeit seitens der Übernehmer stellt vielfach eine gravierende Barriere dar; verbreiteter Zugang zu Venture-Capital-Finanzierung käme dabei nicht nur Neugründungen von Unternehmen zugute, sondern könnte auch Betriebsübernahmen nachhaltig fördern und erleichtern.
- Die Komplexität steuerlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen ergeben ein weiteres Problemfeld, wobei dahingehende Verbesserungen vorwiegend nur im Wege einschlägiger wirtschaftsnaher Beratung (Wirtschaftstreuhänder, Rechtsanwälte, Unternehmensberater) erzielt werden können. Das Angebot an derartigen Leistungen, mit der Möglichkeit kostengünstigen Zuganges, ist in Österreich gut ausgebaut. Lediglich exemplarisch seien im gegebenen Zusammenhang als spezifische Bedarfssfelder einschlägiger Beratung genannt: Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (sog. AVRAG); Mietrecht; Betriebsanlagenrecht.
- Im internationalen Vergleich bezieht sich ein wesentlicher Aspekt überbetrieblicher Rahmenbedingungen auf Möglichkeiten, auch kleine und mittlere Unternehmen in Form von Kapitalgesellschaften zu organisieren, bei denen die Übertragung von Gesellschaftsanteilen flexibler und in der Regel leichter möglich ist als in anderen Rechtsformen. Mit einem Mindestkapitalerfordernis z.B. von etwa 70000 Euro für eine Aktiengesellschaft ist allerdings die Eintrittsbarriere in Österreich höher als in der Mehrzahl anderer EU-Länder<sup>2</sup>. Zudem gibt es in Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland und Spanien Erleichterungen bei der Rechnungslegung für KMU, in Österreich derzeit nicht.
- Hinsichtlich Erbschaftssteuer stellt sich die Situation in Österreich nach Einführung des Freibetrags von in etwa 350000 Euro relativ günstiger dar; der Erbschaftssteuersatz liegt unter dem EU-Schnitt.
- Bei Unternehmensübergabe an Mitarbeiter oder Angestellte haben Belgien, Deutschland, Frankreich und Grossbritannien besondere Erleichterungen eingeführt, Österreich hinkt in dieser Hinsicht nach.

Seitens der zuständigen EU-Kommission bestehen Bestrebungen, die Mitgliedsländer verstärkt zu Massnahmen in Richtung Förderung bzw. Erleichterung von Unternehmensübergaben zu veranlassen; insbesondere auch hinsichtlich Flexibilisierung der

---

<sup>2</sup> vgl. Mitteilung der Kommission zur Übertragung kleiner und mittlerer Unternehmen (98/C 93/02), Brüssel 1998

Umwandlungsmöglichkeiten von Personengesellschaften oder Einzelunternehmen in Kapitalgesellschaften, worin durchaus ein Ansatz mit konstruktiver Problemlösungskapazität und Zukunftsträchtigkeit im europäischen Kontext zu sehen wäre.

### Ausgewählte Referenzen

- ALBACH, H., FREUND, W.: *Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Massnahmen*. Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1998.
- BERGAMIN, S.: *Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess*. Bern etc.: Haupt, 1995.
- BIELER, S.: *Die Unternehmernachfolge als finanzwirtschaftliches Problem*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1996.
- BREUER, W., FREILING, C., FRIEDRICHS, W., PLÜCK, R.: *Unternehmensnachfolge. Der richtige Zeitpunkt – optimale Nachfolgeplanung*. Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn 1998.
- EBERHARD, M.: *Die Betriebsverpachtung als Instrument zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge*. Lohmar: Eul, 1999.
- ERDMANN, C.: *Unternehmer und Nachfolger. Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1999.
- ERHARDT, M.: *Nachfolge im Familienunternehmen. Eine steuerliche Analyse, Wissenschaft und Praxis*. Sternenfels 2001.
- FRABERGER, F.: *Nationale und internationale Unternehmensnachfolge – Steuergestaltung beim Schenken und Vererben*. Neuwied: Luchterhand, 2000.
- FRABERGER, F.: *Nationale und internationale Steuerplanung der unentgeltlichen Unternehmensnachfolge*. Habilitationsschrift, Wirtschaftsuniversität Wien, 2001.
- FREUND, W.: *Familieninterne Unternehmensnachfolge – Erfolgs- und Risikofaktoren*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2000.
- FREUND, W., KAYSER, G., SCHRÖER, E.: *Generationenwechsel im Mittelstand. Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995–2000*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1995.
- FREUND, W., SCHRÖER, E.: *Der Generationenwechsel in mittelständischen Betrieben*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1996.
- FRITZ, C.: *Unternehmensnachfolge – aber richtig*. Wien: Linde, 2001.
- GERKE-HOLZHÄUER, F.: *Generationswechsel in Familienunternehmen. Psychologische Aspekte des Führungswechsels*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1996.
- GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTLICHE UND SOZIALE STUDIEN: *Zukunft für Familienunternehmen? Perspektiven für die Unternehmenskontinuität*. Rüşchlikon 1990.
- GRATZ, C. et al., INSTITUT FÜR GEWERBE- UND HANDWERKSFORSCHUNG: *Unternehmensnachfolge im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen*. Veröffentlichungen zur Mittelstandspolitik, Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien 1999.
- HANTSCH, G., JUHL, B., KÖNIG, K.-D.: *Betriebsnachfolge. Informationen und Empfehlungen für die Praxis*. Deutsches Handwerksinstitut, Kösching 1995.

- HASCH, SPOHN, RICHTER & PARTNER MANAGEMENT KEG: *Praxishandbuch der Unternehmensnachfolge*. Wien: Ueberreuter, 2000.
- HILLEGASS, H.W., NÖKEL, R.H.: *Strategien für Generationswechsel und Zukunftssicherung*. Heidelberg: Sauer, 2000.
- HUBER, C., LEITNER, R.: *Unternehmensnachfolge. Ein Leitfaden für die Praxis*. Wien: Orac, 2000.
- INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG: *Unternehmer gesucht. Zur kritischen Nachfolgefrage in Österreichs Privatwirtschaft*. Wirtschaftsuniversität Wien, 1995.
- KAPPLER, E., LASKE, S.: *Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb*. Freiburg im Breisgau: Rombach, 1999.
- KLEIN, H., VOSSIUS, O.: *Unternehmensnachfolge*. Wien: Ueberreuter, 1999.
- KREJCI, H.: *Betriebsübergang. Grundfragen des §3 AVRAG*. Wien: Manz, 1996.
- KROPFBERGER, D.: *Betriebsübergabe, Betriebsübernahme*. Wien: Sparkassenverlag, 1991.
- KÜCK, M.: *Zur Problematik der externen Unternehmensnachfolge – zehn Thesen*. Berlin 1996.
- LEMAR, B.: *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen*, Berlin: Springer, 2001.
- LENNARDT, J., NEUMANN, B.: *Unternehmensnachfolge*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002.
- LUCKEY, G.: *Unternehmensnachfolge*. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft u. Steuern, 1998.
- MANDL, D., BERTEL, R., WINTERHELLER, M., FATTINGER, S., FRÜHWIRT, W.: *Handbuch der Unternehmerpraxis. Finanzierung, Gründung, Organisation, Rechnungswesen, Investition*. Wien: Orac, 1986.
- MAY, P.: *Unternehmensnachfolge leicht gemacht*. Frankfurt: Intes, 2000.
- MÜLLER, K.: *Generationswechsel im Handwerk – eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk*. Deutsches Handwerksinstitut, Göttingen: Schwartz, 1997.
- RISAK, J.: *Generationsfolge in Familienunternehmen*. Wien: Service-Fachverlag, 1999.
- SCHRÖDER, S.: *Fit für den Generationswechsel im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler, 1998.
- SCHRÖER, E., FREUND, W.: *Der Beitrag des Aus- und Weiterbildungswesens zur Erschließung von Nachfolgepotential. Eine empirische Studie zum Generationenwechsel im Mittelstand*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1995.
- SCHRÖER, E., FREUND, W.: *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1999.
- SUDHOFF, H., BERENBROK, M.: *Unternehmensnachfolge*. München: Beck, 2000.
- SZYPERSKI, N., NATHUSIUS, K.: *Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1977.
- TREFELIK R.: *Erfolgsfaktoren für den Generationenwechsel. Nachfolgeproblematik in klein- und mittelbetrieblichen Familienbetrieben*. Diss. Wirtschaftsuniversität, Wien: Service-Fachverlag, 1998.

- WAGNEST, W.: *Die Haftung bei Übergang eines Unternehmens oder Betriebes. Inhalt und Abgrenzung von §6 AVRAG und §1409 ABGB*. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, 1997.
- WANZENBÖCK, H.: *Das österreichische Gründungsgeschehen. Eine Untersuchung der Struktur und des Beschäftigungseffektes der Unternehmensgründung des Jahres 1997*. Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien: Service-Fachverlag, 1998.
- WEINLÄDER, H.: *Unternehmensnachfolge – Strategien, Praxis, Recht*. München: Beck, 1998.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G.: *Familienunternehmen. Die besonderen Zukunftschancen aber auch Risiken dieses Unternehmertyps*. Wiesbaden: Gabler, 1995.
- Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich: *Betriebsgründung – Leitfaden für die Betriebsnachfolge*. Wien 1999.
- WOLF, E.: *Betriebsübertragungen in Theorie und Praxis*. Wien: Linde, 2000.