

Supplemento n° 1 al periodico "Per l'economia" n° 5, anno 2021, periodicità: otto volte l'anno.  
Poste Italiane Spa – spedizione in A.P. – 70% CNS Bolzano.

# 2.21 STUDIE

ZUR SÜDTIROLER WIRTSCHAFT

## UNTERNEHMENS- NACHFOLGE IN SÜDTIROL

ZAHLEN, HERAUSFORDERUNGEN  
UND ERFOLGSFAKTOREN

**WIFO**

Institut für  
Wirtschaftsforschung



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN



---

# UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN SÜDTIROL

ZAHLEN, HERAUSFORDERUNGEN  
UND ERFOLGSFAKTOREN

Die Studien des WIFO sind problem- und lösungsorientierte Untersuchungen zu wichtigen Aspekten der Südtiroler Wirtschaft. Die aktuelle wissenschaftliche Literatur und vergleichbare Studien werden in die Darstellung ebenso einbezogen wie die theoretischen und methodischen Voraussetzungen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in unseren Studien und Berichten auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

**Herausgeber**

© 2021 Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammer Bozen  
Südtiroler Straße 60, 39100 Bozen

**Verantwortlicher Direktor**

Alfred Aberer

Veröffentlicht im Juli 2021

Zugelassen beim Landesgericht mit Dekret Nr. 3/99

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur unter Angabe der Quelle (Herausgeber und Titel) gestattet.

**Autoren**

Denise Frötscher

Nicola Riz

Nina Overhage

Luciano Partacini

Urban Perkmann

**Mitarbeit**

Cristina Stuffer

Jakob Schönhuber

**Redaktion**

WIFO - Institut für Wirtschaftsforschung der Handelskammer Bozen

**Leitung**

Georg Lun

**Wissenschaftliche Beratung**

Gottfried Tappeiner

**Gestaltung und Satz**

Friesenecker & Pancheri

**Druck**

Karo Druck, Eppan

**Zitierhinweis**

WIFO (2021): Unternehmensnachfolge in Südtirol. Zahlen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. WIFO Studie 2.21. Handelskammer Bozen (Hrsg.)

**Für Informationen**

WIFO - Institut für Wirtschaftsforschung der Handelskammer Bozen

Südtiroler Straße 60, 39100 Bozen

T +39 0471 945 708

wifo@handelskammer.bz.it

Weitere Publikationen im Internet unter

[www.wifo.bz.it](http://www.wifo.bz.it)



Michl Ebner

### Frühzeitiger Beginn als Schlüssel zum Erfolg!

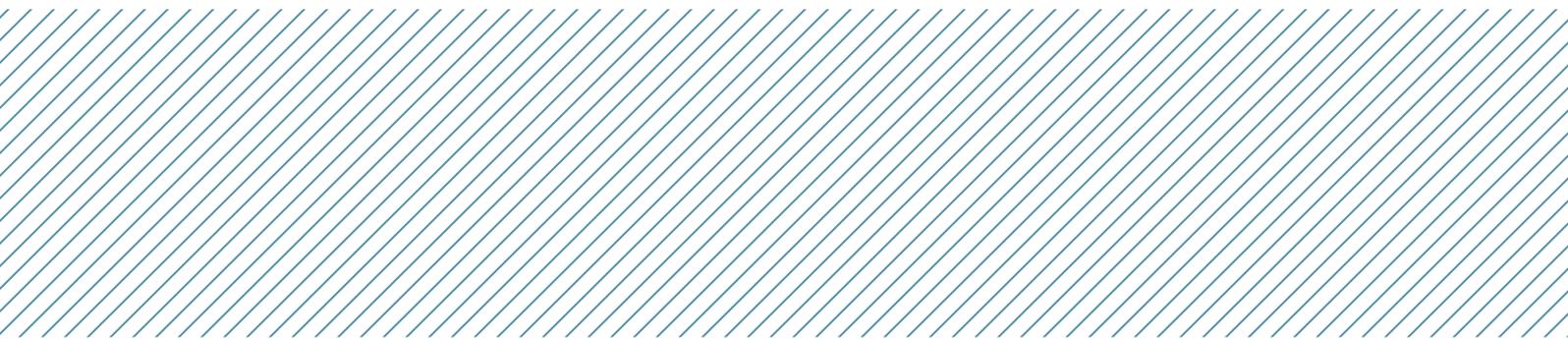
Die Covid-19-Krise hat Unternehmen aller Branchen und Größenklassen hart getroffen. Ein Großteil der Südtiroler Unternehmen berichtet von Unsicherheiten und Liquiditätsproblemen. Das kann einen geplanten oder laufenden Übergabeprozess sehr erschweren. Hinzu kommt, dass die Thematik der Unternehmensnachfolge künftig durch das Älterwerden der Gesellschaft sicherlich noch mehr an Bedeutung gewinnen wird.

Die vorliegende Studie des WIFO – Institut für Wirtschaftsforschung der Handelskammer Bozen hat aus diesen Gründen versucht, die Anzahl der Unternehmen, die in den nächsten Jahren vor einer Betriebsübergabe stehen, zu schätzen. Hierfür wurden verschiedene Faktoren wie etwa das Alter der Unternehmer und die Unternehmensform berücksichtigt. Außerdem zeigen zahlreiche Experten aus dem Bereich Unternehmensnachfolge auf, wie eine Betriebsübergabe erfolgreich gelingen kann und machen auf typische Herausforderungen während des Übergabeprozesses aufmerksam.

Ein frühzeitiger Beginn des Übergabeprozesses ist das Um und Auf für dessen Erfolg. Deshalb sollten die Vertreter der Wirtschaft sich diesem Thema in Zukunft verstärkt annehmen. Zudem muss das Bewusstsein bei allen Beteiligten geschärft werden, wie wichtig es ist, bei der Regelung der Erbangelegenheiten das Eigenkapital des Unternehmens zu schonen bzw. nicht zu gefährden, damit der Betrieb nach der Übergabe noch überlebensfähig bleibt.

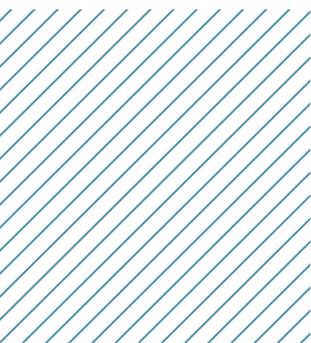
On. Dr. Michl Ebner

Präsident der Handelskammer Bozen



# INHALT

## Unternehmensnachfolge in Südtirol



Kurzfassung	9
Abstract	11
<b>1. Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2. Die Unternehmensnachfolge in Südtirol: Eine quantitative Analyse</b>	<b>15</b>
2.1 Ermittlung der übergabefähigen Unternehmen in Südtirol	15
2.2 Bestimmung der Unternehmen mit älterer Firmenleitung	18
2.3 Gewerbliche Unternehmen mit älterer Firmenleitung mit mindestens einem Beschäftigten	19
2.4 Schlussbetrachtungen	23
<b>3. Experteninterviews: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Unternehmensnachfolgen</b>	<b>25</b>
3.1 Wann ist ein Unternehmen übergabefähig?	25
3.2 Loslassen	26
3.3 Orientierungs- und Planungsphase	26
3.4 Die Suche nach dem geeigneten Nachfolger	27
3.5 Vorbereitung des Nachfolgers auf die Betriebsübergabe	28
3.6 Zivilrechtliche Bestimmungen und Auszahlung der Erben	29
3.7 Vorbereitung des Übergebers auf die Nachfolge	30
3.8 Die Übergabe: Führen mit Fingerspitzengefühl	31
<b>4. Fallbeispiele</b>	<b>33</b>
4.1 Ein Bauernhof auf dem Ritten	33
4.2 Ein Hotel im Eisacktal	33
4.3 Ein Bauunternehmen im Überetsch	35
4.4 Eine Schlosserei im Pustertal	35
4.5 Ein Installations-Unternehmen im Vinschgau	36
<b>5. Schlussfolgerungen</b>	<b>39</b>
Anhang A: Verzeichnis der befragten Experten	41



**Die Unternehmensnachfolge ist eine sensible Veränderung in der Geschichte eines Unternehmens und stellt sowohl den übergebenden Unternehmer als auch den Nachfolger vor Herausforderungen. Das WIFO – Institut für Wirtschaftsforschung der Handelskammer Bozen hat die Unternehmensnachfolge in Südtirol aus quantitativer und qualitativer Sicht untersucht, wobei folgende Kernfragen im Mittelpunkt der Analyse standen: Wie viele Unternehmen stehen in Südtirol vor der Übergabe? Was sind die Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten für Betriebsnachfolgen aus der Sicht von Experten?**

Der erste Teil der Studie versucht die Anzahl der Unternehmen, die in den kommenden Jahren vor der Übergabe stehen, zu schätzen. Dabei wurde der Anteil der Unternehmen vor der Übergabe unter Berücksichtigung verschiedener Altersschwelen der Unternehmer und Merkmale wie des Sektors und der Beschäftigung von Mitarbeitern geschätzt. Unter Berücksichtigung einer Altersgrenze von 62 Jahren gibt es demnach in Südtirol rund 7.000 Unternehmen, die sich in den nächsten Jahren voraussichtlich der Nachfolge stellen müssen. Bei ca. 1.900 dieser Betriebe handelt es sich um gewerbliche Unternehmen (d.h. ausgenommen Landwirtschaft) mit Mitarbeitern. In diesem Fall ist eine erfolgreiche Nachfolgeregelung umso wichtiger, um den Mitarbeitern künftig weiterhin einen Arbeitsplatz bieten und das Know-How und die Erfahrung des Unternehmens erhalten zu können.

Auf Basis einer Literaturanalyse wurden im zweiten Teil der Studie zunächst die wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren für die Übergabe beziehungsweise Übernahme zusammengefasst und mit 26 Südtiroler Experten im Juli und August 2020 diskutiert. Obwohl

sich in der Realität jede Nachfolge individuell gestaltet, lassen sich auch einige Faktoren bestimmen, die den Übergabeprozess erleichtern oder hemmen können. Die Experten haben besagte Faktoren für jede Phase des Übergabeprozesses identifiziert und mit nützlichen Ratschlägen ergänzt:

- > **Loslassen und rechtzeitig beginnen:** Die erste Phase wird als eine der kritischsten Punkte gesehen, da sie das Fundament für den weiteren Übergabeprozess bildet. Als grobe Faustregel sollten Unternehmer demnach im Alter von rund 50 Jahren bereits mit der Vorbereitung auf die Übergabe beginnen und die Komplexität des Themas erkennen.
- > **Suche nach einem geeigneten Nachfolger:** Der Nachfolger soll motiviert und ehrlich gewillt sein, den Betrieb zu übernehmen. Der Begriff Unternehmensnachfolge wird in Südtirol häufig noch mit der familieninternen Nachfolge gleichgesetzt, jedoch sollten gegebenenfalls auch die Alternativen für familienexterne Betriebsübergaben stärker in Betracht gezogen werden.
- > **Vorbereitung des Nachfolgers auf die Übergabe:** In dieser Phase wird die Erstellung eines Ausbildungsplans empfohlen, um den Nachfolger schrittweise in den Geschäftsalltag einzubinden und Verantwortung übertragen zu können. Berufserfahrungen in anderen Unternehmen können hierbei nützlich sein. Beiden Parteien sollte zudem klar sein, dass Fehler menschlich sind und dazugehören.
- > **Regelung der Erbschaft und Vorsorge für das Alter:** Weitere Herausforderungen sind die finanzielle Absicherung des Über-

gebers und eine eigenkapitalschonende Regelung der Erban-  
gelegenheiten. Wichtig ist in dieser Phase eine ehrliche und  
transparente Kommunikation, um Konflikte zu vermeiden.

- > **Durchführung der Übergabe:** Eine offene Kommunikation ist schließlich auch gegenüber den Mitarbeitern wichtig. Aufgabenbereiche, Kompetenzen und Grenzen des Übergebers und des Nachfolgers sollten genau definiert werden.

Der Vergleich mit Erhebungen aus den vergangenen Jahren zeigt, dass sich die Herausforderungen im Laufe des Übergabeprozesses für die Unternehmer kaum verändert haben. Für die Wirtschaftspolitik lassen sich demnach weiterhin folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- > Bessere Vernetzung der Experten im Bereich Unternehmensnachfolge und stärkere Betonung der langen Vorlaufzeit des Übergabeprozesses bei Beratungen
- > Zielgruppengerechte Kurse und Vorträge zum Thema Unternehmensnachfolge
- > Geeignete Netzwerk-Gelegenheiten und Austauschmöglichkeiten für Übergeber und Nachfolger
- > Erfahrungsberichte erfolgreicher Nachfolgen als Ergänzung zur Sensibilisierungs- und Informationsarbeit

**Company succession is a major change in the history of a company and poses challenges for both the retiring entrepreneur and the successor. The IER – Institute for Economic Research of the Chamber of Commerce of Bolzano has examined company succession in South Tyrol from a quantitative and qualitative perspective, focusing on the following core questions: How many companies in South Tyrol are potentially ready for succession? From the experts' point of view, what are the success factors and difficulties for company successions?**

The first part of the study attempts to estimate the number of companies that may face succession in the coming years. The share of potentially affected companies was estimated by taking into account the different age groups of entrepreneurs and specific characteristics related to the sector and occupation of employees. Considering an age limit of 62, there are about 7,000 companies in South Tyrol that are likely to face succession in the next few years. About 1,900 of these are commercial companies (i.e. excluding the agricultural sector) with employees. In this case, successful succession is even more important in order to be able to continue to offer them a workplace and protect the company's know-how and experience.

Based on an analysis of the literature on the subject and interviews with 26 South Tyrolean experts conducted between July and August 2020, the second part of the study summarises the main success and failure factors for company succession. Even though each succession is actually unique, it is still possible to determine certain factors that can facilitate or hinder the succession process. The experts have identified the following factors for each stage of the succession process and added useful advice:

- > **Let go and start on time:** The first phase is seen as one of the most critical moments, as it forms the basis for the rest of the succession process. For this reason, as a general rule, entrepreneurs should already begin to address succession around the age of 50 and acknowledge the complexity of the topic.
- > **The search for a suitable successor:** The successor should be motivated and genuinely willing to take over the business. In South Tyrol, the term "company succession" is still often equated with succession within the family; however, in some cases other solutions outside the family context should be given greater consideration.
- > **Preparing the successor for the handover:** In this phase, the creation of a training plan is recommended in order to gradually integrate the successor into the day-to-day running of the business and to be able to transfer responsibility. Work experience in other companies can be useful here. Both parties should also be aware that mistakes are human and part of the process.
- > **Inheritance and retirement planning:** Other challenges include the financial security of the transferor and an equity-preserving settlement of inheritance matters. Honest and transparent communication is important in this phase to avoid conflicts.
- > **Implementation of the succession:** Finally, it is also important to have open communication with employees. The areas of responsibility, competences and limits of the transferor and the successor should be precisely defined.

Comparison with surveys from previous years shows that the challenges during the succession process have barely changed for entrepreneurs. Consequently, the following recommendations to economic policy can be renewed:

- > Create networks between experts in the field of company succession and place greater emphasis in consultations on the fact that succession requires long-term preparation.
- > Offer courses and lectures on the topic of company succession tailored to the different target groups.
- > Create suitable networking opportunities and exchange possibilities dedicated to transferors and successors.
- > Awareness-raising and information work should always be complemented by concrete examples of successful successions.

Das Unternehmertum ist der Motor von Strukturwandel, Innovation und Beschäftigung einer modernen, wissensbasierten Marktwirtschaft. Neugründungen und Unternehmensnachfolgen sind die wichtigsten Formen der unternehmerischen Initiative, auch in Südtirol. Neugründungen und Nachfolgen stehen dabei vor verschiedenen betrieblichen Herausforderungen und erfüllen unterschiedliche wirtschaftspolitische Aufgaben: Während die Funktion von Neugründungen in erster Linie darin liegt, den Unternehmensbestand aufzufüllen und neue, innovative Impulse zu geben, liegt die Bedeutung von Nachfolgen dagegen insbesondere darin, bereits bestehende, wertvolle unternehmerische Ressourcen und Strukturen weiter zu nutzen. Nachfolgen sind oft auch aus arbeitsmarktpolitischer Sicht besonders wichtig, um den Verlust von Arbeitsplätzen zu vermeiden, was im Falle einer Betriebsschließung eintreten würde.

So können Nachfolgen, im besten Fall, auf einen vorhandenen Kundenstamm, ein Netz von Geschäftspartnern oder ein bestehendes Produktmodell ebenso bauen wie auf ein eingespieltes Mitarbeiterteam sowie Maschinen, Ausrüstung, Geschäftslokale und andere Immobilien. Den Vorteilen der Übernahme stehen allerdings auch Schwierigkeiten gegenüber. Im Gegensatz zu einer Neugründung können bei Nachfolgen veraltete Produkt- und Leistungsangebote, Investitionsstaus und festgefahrene Strukturen die erfolgreiche Nachfolge gefährden. In der Tat sind nicht alle Unternehmen gleichermaßen für eine Nachfolge geeignet.

Das WIFO hat Unternehmensnachfolgen bereits aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht.<sup>1</sup>

In der vorliegenden Studie stehen nun folgende Fragestellungen im Vordergrund.

---

<sup>1</sup> Vgl. Lechner O., Perkmann U. (2002). Neugründungen und Betriebsnachfolgen in Südtirol. WIFO Studie. Handelskammer Bozen (Hrsg.)

Vgl. Lechner O., Perkmann U. (2004). Erfolgsfaktor Betriebsnachfolgen. WIFO Studie. Handelskammer Bozen (Hrsg.)

Vgl. D'Andrea A., Perkmann U. (2016). Wirtschaftsmotor Neugründungen und Nachfolgen. WIFO Studie. Handelskammer Bozen (Hrsg.)

### Wie viele Unternehmen stehen in Südtirol vor der Übergabe?

Die Beantwortung dieser scheinbar simplen Frage ist keineswegs trivial. Tatsächlich gibt es bis heute keine allgemein anerkannte Methode, um die Anzahl der potenziellen Nachfolgen abzuschätzen, die in einer bestimmten Region auftreten könnten. Im Jahr 2004 hat das WIFO erstmals versucht, die Anzahl an potenziellen Nachfolgern abzuschätzen. Dabei wurde nur ein Kriterium berücksichtigt, und zwar die Annäherung des Unternehmers an das pensionsfähige Alter mit 55 Jahren. Allerdings kann dieser Ansatz nur als theoretische Obergrenze für die Abschätzung des Potentials dienen. Bei vielen Betrieben ist davon auszugehen, dass keine Nachfolge sinnvoll oder möglich ist, beispielsweise weil das unternehmerische Know-How an die Person des Betriebsinhabers gebunden ist. In anderen Fällen wird die Nachfolge durch besondere Dynamiken beeinflusst, wie es beispielsweise bei landwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist. Ziel ist es daher auch, die Komplexität des Themas besser zu veranschaulichen und die Diskussion zu versachlichen. Aus diesem Grund sollen in der vorliegenden Arbeit erstmals weitere Kriterien herangezogen werden, um eine möglichst realistische Schätzung zu erreichen. Auf der Basis verfügbarer Sekundärdaten werden schrittweise Unternehmen herausgefiltert, welche bestimmte Kriterien für eine Nachfolge nicht erfüllen: Handelt es sich um Rechtsformen, für die keine Nachfolge möglich ist, wie z.B. Genossenschaften? Handelt es sich um Betriebe mit einer starken öffentlichen Beteiligung? Werden die Betriebe von anderen Unternehmen kontrolliert? In einem zweiten Schritt wird die Altersstruktur der Unternehmensleitung genauer betrachtet, um jene Unternehmen zu identifizieren, die in nächster Zeit vor einer Nachfolge stehen könnten.

### Was sind die aktuellen Herausforderungen für Nachfolgen in Südtirol aus der Sicht von Experten?

Der zweite Teil der vorliegenden Arbeit besteht darin, die quantitative Schätzung des Nachfolgepotentials um qualitative Bewertungen von Experten zu ergänzen. Auf Basis einer Literaturanalyse wurden daher zunächst die wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskriterien für die Übergabe

beziehungsweise Übernahme zusammenfasst und mit Südtiroler Experten im Juli und August 2020 diskutiert. Damit soll das Wissen und die Meinung von Akteuren zusammengefasst werden, die Nachfolgeberatung/-begleitung in verschiedensten Bereichen und aus unterschiedlichsten Perspektiven betreiben. Welche Faktoren halten die Wirtschafts- und Unternehmensberater, Rechtsanwälte und sonstigen Fachleute als besonders relevant für eine erfolgreiche Nachfolge? Kümmern sich die Südtiroler Geschäftsleute rechtzeitig um die Nachfolge? Wird insbesondere die private Altersversorgung frühzeitig gesichert? Wie kann der Nachfolger optimal auf die Übernahme vorbereitet werden?

Ergänzt wird diese qualitative Befragung um Best-Practice-Beispiele von fünf erfolgreich durchgeführten Nachfolgen

aus verschiedenen Sektoren, welche die wichtigsten Erfolgsfaktoren veranschaulichen.

Die vorliegende Studie gliedert sich wie folgt. Zunächst wird im Kapitel 2 anhand einer mehrstufigen Schätzung die Anzahl an möglichen Unternehmensnachfolgen in Südtirol in den nächsten Jahren eruiert. In Kapitel 3 werden die Aussagen der Experten zu den aktuellen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Nachfolgen in Südtirol zusammengefasst, wohingegen die Best-Practice-Beispiele in Kapitel 4 zu finden sind. Das abschließende fünfte Kapitel hingegen fasst die Erkenntnisse der Studie zusammen und zieht daraus die wichtigsten Schlüsse und Empfehlungen für die Wirtschaftspolitik.

# INFO BOX

## Definition Unternehmensnachfolge

In mehreren Handbüchern hat Eurostat die methodischen Grundlagen für die statistische Analyse der unternehmerischen Dynamik erarbeitet und 2007 in Zusammenarbeit mit der OECD zum „Business Demography Recommendations Manual“ zusammengefasst (vgl. Eurostat - OECD Manual on Business Demography Statistics 2007). Grundsätzlich unterscheidet Eurostat unternehmensdemografische Ereignisse, zu denen unter anderem Neugründungen und Fusionen zählen, von Unternehmensnachfolgen. Unternehmensdemografische Ereignisse führen zu „neuen“ Unternehmen, während bei Unternehmensnachfolgen das gleiche Unternehmen fortbesteht. Für die genaue Klassifikation und Abgrenzung der Ereignisse wendet Eurostat zwei Kriterien an:

a) Die Anzahl der an einem Ereignis betroffenen Unternehmen, sowohl vor als auch nach dem Ereignis. So unterschei-

det sich z.B. die Neugründung eines Unternehmens, wo ein Unternehmen „aus dem Nichts“ geschaffen wird, von einem Joint-Venture, wo es vor und nach dem Ereignis mehrere Unternehmen gibt. Bei Nachfolgen hingegen liegt jeweils vor und nach dem Ereignis nur ein Unternehmen, und zwar dasselbe, vor.

b) Die Kontinuität des Unternehmens: Die Fusion beispielsweise ist ein neues Unternehmen, insofern die fusionierten Unternehmen vollständig in der Fusion aufgehen. Bei der Unternehmensnachfolge bleibt das Unternehmen gleich, insofern sich der Standort und die Tätigkeit (Sektorzugehörigkeit) des Unternehmens nicht geändert haben. Das wesentliche Merkmal für die Unternehmensnachfolge ist dagegen die Änderung in Bezug Eigentum/Führung des Betriebes.

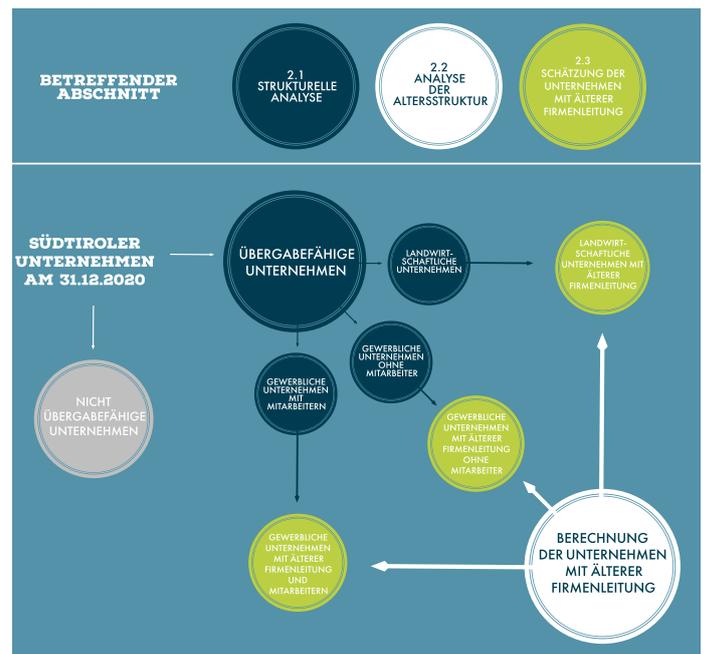
## 2. DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN SÜDTIROL

### Eine quantitative Analyse

Wie bereits in der Einleitung der Studie erklärt, gibt es bis heute kein Standardverfahren zur genauen Schätzung der Anzahl der Unternehmen, die bald vor einer Übergabe stehen könnten. Einige Ansätze stützen sich ausschließlich auf das Alter der Unternehmerinnen und Unternehmer. Einem solchen Ansatz ist auch das WIFO im Jahr 2004 gefolgt. Bei anderen Verfahren, wie sie das WIFO 2016 angewandt hat, werden Informationen aus dem Handelsregister über die Inhaber der Ämter und Gesellschaftsanteile herangezogen, um unter den neuen Unternehmenseintragungen die Nachfolgen zu bestimmen. Ein kürzlich erschienener Beitrag des IfM (Institut für Mittelstandsforschung) aus Bonn<sup>2</sup> schlägt ein anderes Modell vor: Dabei wird nicht nur das Alter des Unternehmers berücksichtigt, sondern auch ein Mindestertragswert festgelegt, den ein Unternehmen erreichen muss, um wirtschaftlich tragbar und somit übergabefähig zu sein.

Durch das Fehlen eines Standardverfahrens wurde für diese Untersuchung ein modularer Ansatz gewählt (siehe Abb. 2.1). Nach einer genaueren Betrachtung der Beschäftigung und der Wirtschaftssektoren der Südtiroler Unternehmenslandschaft (Kap. 2.1) werden eine Definition für „Unternehmen mit älterer Firmenleitung“ vorgeschlagen (Kap. 2.2) sowie unterschiedliche Schätzungen der in nächster Zukunft übergabefähigen Betriebe unterbreitet, je nachdem, ob bei der Ermittlung die gesamte Wirtschaft oder bestimmte Untergruppen von Unternehmen berücksichtigt wurden (Kap. 2.3).

Abbildung 2.1



**2.1 Ermittlung der übergabefähigen Unternehmen in Südtirol**  
Ausgangspunkt für die Berechnung der übergabefähigen Unternehmen ist das Handelsregister der Handelskammer Bozen, in dem am 31. Dezember 2020 59.300 Unternehmen eingetragen waren. Diese Zahl umfasst allerdings auch nicht aktive Unternehmen und solche mit laufenden Insolvenzverfahren (z.B. Unternehmen in Liquidations- oder Auflösungsphase). Zieht man diese ab, bleiben zunächst 55.563 Unternehmen übrig, wie in Tabelle 2.1. wiedergegeben.

Ein weiteres Merkmal, das für die Bestimmung der übergabefähigen Unternehmen relevant ist, ist die Rechtsform: Bei bestimmten Unternehmenstypologien stellt sich nämlich erst gar nicht die Frage, das Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben oder einen Käufer zu finden, der bereit ist, das Unternehmen weiterzuführen. Man denke dabei zum Beispiel an Konsortien, Bietergemeinschaften oder Genossenschaften. Aufgrund dieser Überlegungen beschränkt sich die Analyse auf die Einzelunternehmen, die

2 Vgl. Kay, R., et al. (2018) „Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022“, IfM Bonn, Daten und Fakten Nr. 18, Februar 2018.

Personengesellschaften (mit Ausschluss der Konsortialgesellschaften) und die Kapitalgesellschaften<sup>3</sup>.

Diese wurden dann nach einem dritten Merkmal - der Eigentumsstruktur - weiter eingegrenzt. So sind zum Beispiel Unternehmen, die von einer oder mehreren öffentlichen Körperschaften abhängig sind, von jeglicher Nachfolge ausgeschlossen. Ebenso stellt sich das Problem der Nachfolge bei von anderen Gesellschaften abhängigen Betrieben nur auf der Ebene des kontrollierenden Unternehmens. Aus diesem Grund wurden alle Unternehmen ausgeschlossen, an denen öffentliche Körperschaften beteiligt oder deren Eigentümer andere Unternehmen sind<sup>4</sup>.

Als letzter Aspekt wurde schließlich noch die Anwesenheit im Unternehmen von mindestens einem unselbständigen oder selbständigen Mitarbeiter betrachtet. Oft ist nicht einmal der Unternehmer selbst im Betrieb tätig. Dabei handelt es sich meist um Nebentätigkeiten, die von Personen ausgeübt werden, die ihr Haupteinkommen aus einer anderen Quelle beziehen. Dies ist zum Beispiel häufig in der Landwirtschaft oder etwa bei der Zimmervermietung und in vielen anderen Bereichen der Fall. In solchen Fällen hat die Thematisierung der Nachfolge keinen Sinn, weshalb Personengesellschaften und Einzelunternehmen ohne Mitarbeiter aus der Analyse ausgeschlossen wurden.

Bisweilen dienen Unternehmen ohne Beschäftigte dazu, andere Unternehmen derselben Eigentümer zu verwalten; man denke dabei zum Beispiel an die Holdings. Die Kapitalgesellschaften ohne Mitarbeiter wurden daher in der Untersuchung beibehalten, soweit sie nicht von anderen Unternehmen abhängig sind. Durch diese letzte Bedingung wurde auch eine doppelte Zählung solcher Unternehmen ausgeschlossen.

Die Zahl der Unternehmen, die alle obengenannten Kriterien erfüllen und daher vor einer Übergabe stehen könnten, beläuft sich somit auf 41.984.

---

<sup>3</sup> Ausgenommen sind EWIV, Bietergemeinschaften, Netzwerkverträge.

<sup>4</sup> Dies ist zum Beispiel bei Unternehmen der Fall, die einer Gruppe mit einem Konzernabschluss angehören, oder bei Unternehmen, deren Anteile oder Aktien mehrheitlich einer juristischen Person zuzuordnen sind oder deren Global Ultimate Owner eine juristische Person ist. Diese Analyse konnte mit Hilfe der Datenbank AIDA erstellt werden, welche die Jahresabschlüsse der Kapitalgesellschaften und die Informationen über die Struktur der Unternehmensgruppen enthält.

Tabelle 2.1

## Identifikation der übergabefähigen Unternehmen

Kriterien	Ausgewählte Unternehmen	Schrittweise Abgrenzung der Grundgesamtheit
Ausgangspunkt	Zum 31.12.2020 im Handelsregister eingetragene Unternehmen	59.300
Aktivitätsstatus	Aktive Unternehmen	56.276
Bestehende Konkursverfahren	Unternehmen, die nicht in ein Konkursverfahren involviert sind	55.563
Rechtsform	• Einzelunternehmen	54.564
	• Kapitalgesellschaften (außer EWIV, Unternehmensverbände, Netzwerkverträge)	
	• Ein-Personen-Kapitalgesellschaften	
	• Personengesellschaften (ausgenommen Konsortialgesellschaften (OHG))	
Öffentliche Beteiligung	Unternehmen ohne öffentliche Beteiligung	54.437
Kontrolle durch andere Unternehmen	Unternehmen, die nicht von einem anderen Unternehmen kontrolliert werden	51.421
<b>Beschäftigte (selbständig und unselbständig)</b>	<b>Einzelunternehmen und Personengesellschaften mit mindestens einem Beschäftigten; Kapitalgesellschaften auch ohne Beschäftigte</b>	<b>41.984</b>

Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO

© 2021 WIFO

Die Gesamtheit der laut unserer Definition übergabefähigen Unternehmen umfasst sehr unterschiedliche Situationen. Für eine genauere Analyse bietet sich daher die Unterteilung in einheitliche Gruppen an, die einzeln untersucht werden können. Zunächst wird zwischen landwirtschaftlichen und gewerblichen Unternehmen (d.h. Unternehmen, die nicht der Landwirtschaft angehören) unterschieden. Grund dafür ist, dass sich der Generationenwechsel in landwirtschaftlichen Unternehmen auf ganz eigene Weise abspielt. Unsere Untersuchung umfasst 10.947 landwirtschaftliche Unternehmen (26,1 %) und 31.037 gewerbliche Unternehmen (73,9 %). Als weitere Unterscheidung werden die gewerblichen Unternehmen in Betriebe mit Beschäftigten und ohne Beschäftigte unterteilt. In einem Unternehmen ohne Beschäftigte

wirkt sich eine fehlende Nachfolge nämlich nur auf die Fortsetzung der Tätigkeit aus. Wenn hingegen ein Unternehmen mit Arbeitnehmern schließt, wirkt sich dies auch auf die Beschäftigung aus. Für diese Unternehmen ist es daher umso wichtiger, die Nachfolge sorgfältig vorzubereiten, um den Mitarbeitern, die noch nicht vor dem Pensionsantritt stehen, eine Zukunft zu sichern. Die gewerblichen Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten betragen 14.090, jene ohne Beschäftigte 16.947. Die nachfolgende Tabelle 2.2 zeigt die Unterteilung der übergabefähigen Unternehmen in verschiedene Kategorien.

Tabelle 2.2

## Aufteilung der übergabefähigen Unternehmen in homogene Kategorien

Kriterien	Ausgewählte Unternehmen	Absolute Werte
Landwirtschaftliche Unternehmen	Unternehmen aus dem Landwirtschaftssektor (ATECO-Kodexe 01, 02, 03)	10.947
Gewerbliche Unternehmen	Unternehmen, die nicht zum Landwirtschaftssektor gehören (ATECO-Kodexe 01, 02, 03)	31.037
<i>davon ohne Mitarbeiter</i>	<i>Gewerbliche Unternehmen ohne unselbständig Beschäftigte</i>	16.947
<i>davon mit Mitarbeitern</i>	<i>Gewerbliche Unternehmen mit mindestens einem unselbständig Beschäftigten</i>	14.090
<b>Übergabefähige Unternehmen insgesamt</b>	<b>Einzelunternehmen und Personengesellschaften mit mindestens einem Beschäftigten; Kapitalgesellschaften auch ohne Beschäftigte</b>	<b>41.984</b>

Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO

© 2021 WIFO

## 2.2 Bestimmung der Unternehmen mit älterer Firmenleitung

Um die Anzahl der vermutlich anstehenden Übergaben schätzen zu können, müssen zunächst die Kriterien festgelegt werden, welche die „Unternehmen mit älterer Firmenleitung“ ausmachen. In diesem Zusammenhang ist methodologisch gesehen auf zweifache Weise vorzugehen. Zunächst müssen die Personen ermittelt werden, welche das Unternehmen leiten; diese können die Eigentümer oder Personen sein, die bestimmte Führungspositionen im Unternehmen bekleiden. Anschließend ist als weiterer Schritt festzulegen, ab welchem Alter eine Person in Bezug auf die Erwerbstätigkeit und auf den heranrückenden Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Unternehmen als „älter“ einzustufen ist.

Was den ersten Aspekt betrifft, lehnt sich diese Studie an das Verfahren an, mit dem Infocamere die „Jungunternehmen“ definiert hat. Dieser Ansatz berücksichtigt die besonderen Merkmale der einzelnen Unternehmensrechtsformen und ermöglicht die Einteilung der Unternehmen „mit älterer Firmenleitung“ in drei Kategorien. So sind Unternehmen „mit mehrheitlich älterer Firmenleitung“ Personengesellschaften, in denen der Anteil der älteren Gesellschafter (die Kommanditisten ausgenommen) mehr als 50% beträgt. Überschreitet dieser Anteil 60 %, wird die Gesellschaft als Unternehmen „mit stark älterer Firmenleitung“ bezeichnet. Ähnliche Begriffsbestimmungen gelten auch für die Kapitalgesellschaften, mit dem einzigen Unterschied, dass hier nicht nur die Anwesenheit von älteren Personen in der Eigentumsstruktur, sondern auch in den leitenden Positionen berücksichtigt wird. Wir sprechen daher von Kapitalgesellschaften mit „mehrheitlich älterer Firmenleitung“ oder

„stark älterer Firmenleitung“, wenn der Durchschnitt des Prozentsatzes der Anteile oder Aktien älterer Personen am Gesellschaftskapital und des Anteiles der älteren Personen, die leitende Positionen bekleiden, mehr als 50 % bzw. mindestens 66,67 % beträgt. Schließlich unterscheiden wir noch Unternehmen „mit ausschließlich älterer Firmenleitung“: In solchen Unternehmen sind der Inhaber (bei Einzelunternehmen), alle Gesellschafter (bei Personengesellschaften) oder alle Inhaber von Anteilen oder Aktien und die Personen in Führungspositionen (bei Kapitalgesellschaften) älter.

In Bezug auf den zweiten ausschlaggebenden Aspekt, d.h. auf die Altersschwelle, ab der ein Unternehmer oder eine Unternehmerin als „älter“ einzustufen ist, ist zu vermerken, dass das Ausscheiden aus dem Unternehmen von verschiedenen Faktoren abhängt und daher sehr unterschiedlich sein kann. Aus diesem Grund wurde ein flexibler Ansatz vorgezogen, bei dem verschiedene Altersschwellen definiert werden und anschließend für jede Schwelle die Anzahl der Unternehmen berechnet wird, die vor einer Übergabe stehen könnten. Dies ermöglicht auch eine genauere Betrachtung der demographischen Struktur der Personen, welche die Südtiroler Unternehmen leiten. Die Tabelle 2.3 zeigt den Anteil der Unternehmen mit älterer Firmenleitung nach unterschiedlichen Altersschwellen. Logischerweise steigt mit sinkender Altersschwelle die Zahl der Unternehmen mit älterer Firmenleitung stark an. Legen wir beispielsweise die Schwelle bei 50 Jahren fest, erreicht der Anteil der Unternehmen mit älterer Firmenleitung ganze 52,2%. Anders gesagt wird in Südtirol über die Hälfte der Unternehmen (vorwiegend oder ausschließlich) von über 50-jährigen Personen geleitet.

Tabelle 2.3

## Unternehmen mit älterer Firmenleitung nach Altersschwellen

Altersschwellen (Jahre)	Absolute Werte	Anteil an allen übergabefähigen Unternehmen in Prozent
≥ 50	21.923	52,2 %
≥ 55	14.953	35,6 %
≥ 60	8.868	21,1 %
≥ 62	7.032	16,7 %
≥ 65	4.934	11,8 %
≥ 70	2.642	6,3 %
≥ 75	1.312	3,1 %
≥ 80	476	1,1 %

Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO

© 2021 WIFO

Im Sinne einer genaueren Schätzung wurde daher im Rahmen dieser Studie beschlossen, die Schwelle bei 62 Jahren anzusetzen. Ausschlaggebend für diese Wahl ist, dass zurzeit das Mindestrentenalter für Altersrenten 67 Jahre beträgt. Vom Mindestrentenalter wurden fünf Jahre abgezogen; dies ist der Mindestzeitraum, der für eine sorgfältige Auseinandersetzung mit dem Thema der Nachfolge und eine ordentliche Vorbereitung der Übergabe erforderlich ist. Unter Berücksichtigung dieser Altersschwelle machen die Unternehmen mit älterer Firmenleitung 16,7 % aus (14,2 % haben eine ausschließlich ältere Firmenleitung, 1,9 % eine starke und 0,6 % eine mehrheitliche). Dies entspricht rund 7.000 Unternehmen.

### 2.3 Gewerbliche Unternehmen mit älterer Firmenleitung mit mindestens einem Beschäftigten

In Abschnitt 2.1 wurden die Unternehmen geschätzt, die aufgrund ihrer Rechtsform und ihrer Eigentumsstruktur vor einer Übergabe stehen könnten, wobei zwischen landwirtschaftlichen Unternehmen und gewerblichen Unternehmen mit und ohne Mitarbeiter unterschieden wurde. Anschließend haben wir im Abschnitt 2.2 die Unternehmen „mit älterer Firmenleitung“ definiert.

In diesem Abschnitt konzentrieren wir uns nun auf die 14.090 (übergabefähigen) gewerblichen Unternehmen mit mindestens einem Mitarbeiter<sup>5</sup>, da sie in Bezug auf die Beschäftigung besonders ins Gewicht fallen. Die Tabelle 2.4 zeigt, dass unter diesen Unternehmen der Anteil der Unternehmen mit älterer Firmenleitung leicht unter dem Durchschnitt liegt, der für die gewerblichen Unternehmen ermittelt wurde, und zwar unabhängig von der gewählten Altersschwelle. Berücksichtigt man die Altersschwelle von 62 Jahren, belaufen sich die gewerblichen Unternehmen mit mindestens einem Mitarbeiter auf 1.860 bzw. 13,2 %.

<sup>5</sup> Davon sind 39,0 % Einzelunternehmen, während über ein Drittel (34,3 %) Personengesellschaften und 26,7% Kapitalgesellschaften sind.

Tabelle 2.4

## Gewerbliche Unternehmen mit älterer Firmenleitung nach Altersschwellen

Altersschwellen (Jahre)	Insgesamt		Ohne Mitarbeiter		Mit Mitarbeitern	
	Anzahl	Anteil (%) (a)	Anzahl	Anteil (%) (a)	Anzahl	Anteil (%) (a)
≥ 50	15.431	49,7 %	8.530	50,3 %	6.901	49,0 %
≥ 55	10.252	33,0 %	5.787	34,1 %	4.465	31,7 %
≥ 60	5.845	18,8 %	3.411	20,1 %	2.434	17,3 %
<b>≥ 62</b>	<b>4.564</b>	<b>14,7 %</b>	<b>2.704</b>	<b>16,0 %</b>	<b>1.860</b>	<b>13,2 %</b>
≥ 65	3.124	10,1 %	1.881	11,1 %	1.243	8,8 %
≥ 70	1.629	5,2 %	1.003	5,9 %	626	4,4 %
≥ 75	760	2,4 %	469	2,8 %	291	2,1 %
≥ 80	254	0,8 %	153	0,9 %	101	0,7 %

(a) Die prozentualen Anteile beziehen sich auf die entsprechenden Gesamtzahlen der übergabefähigen Unternehmen.

Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO

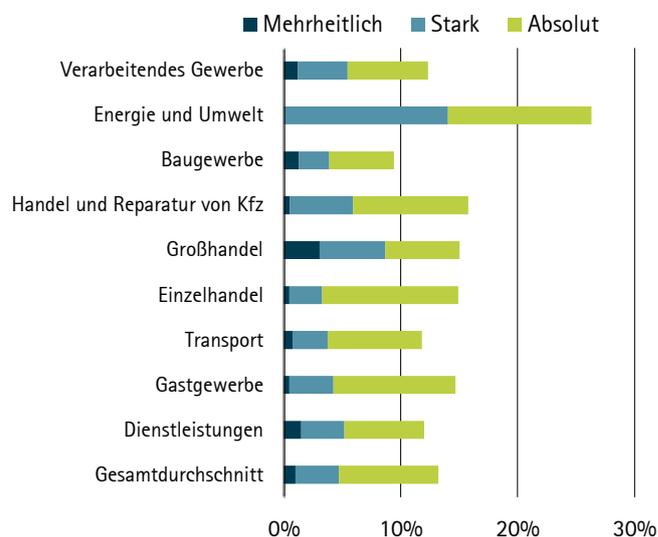
© 2021 WIFO

In Abbildung 2.2 ist für jeden Sektor und jede Größenklasse der Anteil der Unternehmen mit älterer Firmenleitung an den gewerblichen Unternehmen mit Mitarbeitern angeführt. Dieser ist im Energie- und Umweltbereich (26,3 %), in allen Handelsbereichen (Handel und Reparatur von Fahrzeugen 15,8 %; Großhandel 15,0 %; Einzelhandel 14,9 %) und im Tourismus (14,7 %) am höchsten.

Abbildung 2.2

## Anteil der Unternehmen mit älterer Firmenleitung an den gewerblichen Unternehmen mit Mitarbeitern, Stand 31.12.2020

Alterschwelle von 62 Jahren



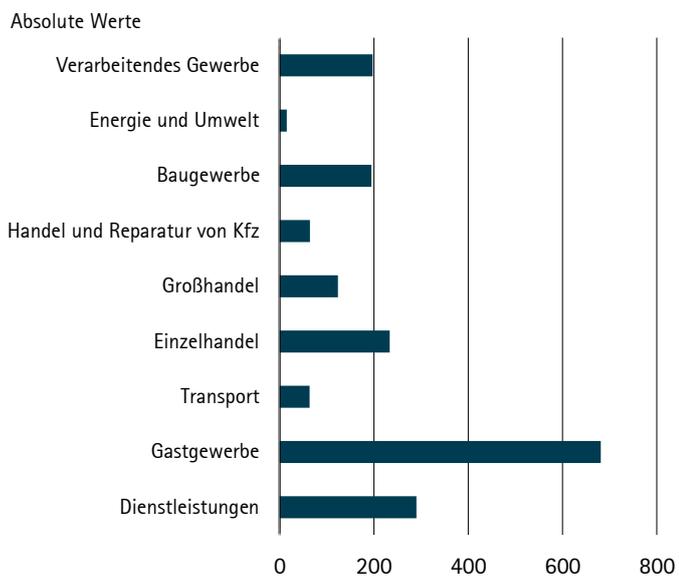
Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO

© 2021 WIFO

Von den 1.860 gewerblichen Unternehmen mit älterer Firmenleitung und mit unselbständigen Beschäftigten (Alterschwelle: 62 Jahre) ist ein Drittel (36,6 %) im Gastgewerbe tätig. Es folgen der Dienstleistungsbereich (15,6 %) und der Einzelhandel (12,5 %). Die Handwerksunternehmen mit älterer Firmenleitung mit Mitarbeitern belaufen sich auf 494 bzw. 26,6 %.

Abbildung 2.3

### Gewerbliche Unternehmen mit älterer Firmenleitung und Mitarbeitern nach Sektoren – Stand am 31.12.2020

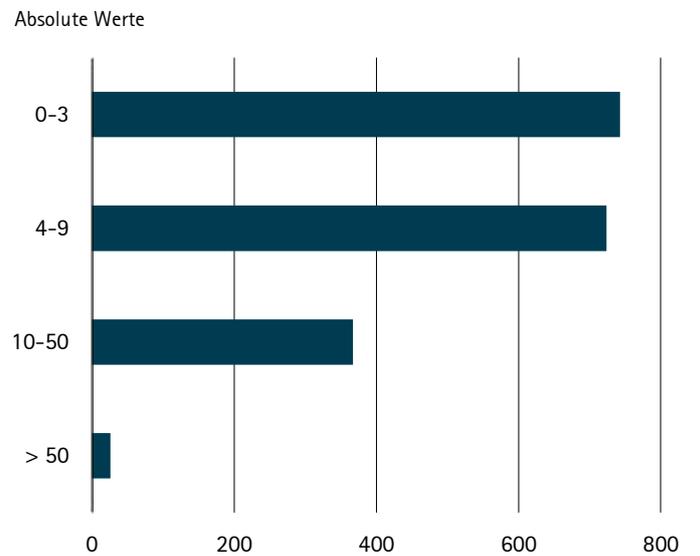


Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO © 2021 WIFO

Was die Betriebsgröße betrifft, beschäftigen 1.467 Unternehmen (78,9 %) bis zu neun unselbständig Beschäftigte. Die Größenklasse bis zu 50 Beschäftigten macht hingegen 19,7 % (367) aus. Nur 26 Unternehmen (1,4 %) haben mehr als 50 Beschäftigte.

Abbildung 2.4

### Gewerbliche Unternehmen mit älterer Firmenleitung und Mitarbeitern nach Beschäftigtenklassen – Stand am 31.12.2020



Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO © 2021 WIFO

In Bezug auf die Rechtsform ergibt sich folgendes Bild: Am häufigsten sind die Einzelunternehmen mit 45,5 % vertreten. Die Personengesellschaften machen 27,5 % und die Kapitalgesellschaften 27,0 % aus. 22,5 % (418) der gewerblichen Unternehmen mit älterer Firmenleitung mit mindestens einem Mitarbeiter sind Frauenunternehmen. 67 Unternehmen mit älterer Firmenleitung werden hingegen von Ausländern geleitet. Von Ausländern geführte Unternehmen sind meist Jungunternehmen, da sie typischerweise von Personen gegründet werden, die noch in jungem Alter nach Südtirol gekommen sind.

# INFO BOX

## Gewerbliche Unternehmen ohne Mitarbeiter

Der Großteil der 31.037 übergabefähigen gewerblichen Unternehmen, die in dieser Studie untersucht wurden, haben keine Mitarbeiter. Insgesamt sind dies 16.947 Unternehmen, was 54,6 % entspricht. Der Anteil der entsprechenden Unternehmen mit älterer Firmenleitung ist dabei etwas höher als bei den gewerblichen Unternehmen mit mindestens einem Mitarbeiter. Berücksichtigt man die Altersschwelle von 62 Jahren, belaufen sich die gewerblichen Unternehmen ohne Mitarbeiter auf 2.704 bzw. 16 %. Diese können in folgende Kategorien unterschieden werden:

- **1.834 inhabergeführte Einzelunternehmen**, in denen also ausschließlich der Unternehmer oder die Unternehmerin arbeitet. Das Fehlen von Mitarbeitern (Beschäftigte oder Familienangehörige) deutet meist darauf hin, dass die Tätigkeit des Unternehmens und somit sein Bestehen eng von den Fähigkeiten des einzelnen Unternehmers abhängig sind. Dies ist beispielsweise bei vielen Mikrounternehmen im Handwerksbereich der Fall, die nach dem Ausscheiden des Handwerkers oder der Handwerkerin nicht mehr weiterbestehen könnten, da die Kompetenzen und Fähigkeiten nicht auf einen neuen Inhaber „übertragbar“ sind. Ähnliches gilt für die Handelsvertreter, die Taxifahrer oder die kleinen Transportunternehmer. Auch in diesen Fällen hätte es nur wenig Sinn, von einer regelrechten Unternehmensnachfolge zu sprechen, da sich diese auf den Verkauf des Fahrzeugs

oder der gegebenenfalls vorgesehenen Lizenz beschränken würde.

- **411 Unternehmen mit mehr als einem unselbständigen Mitarbeiter**. In diese Kategorie fallen zum Beispiel kleine Gesellschaften, in denen nur die Gesellschafter arbeiten, oder Einzelunternehmen, die mit der Unterstützung von Familienangehörigen betrieben werden.
- **459 Kapitalgesellschaften ohne Beschäftigte**, zu denen eine sehr vielfältige Auswahl an Unternehmen gehört. Bisweilen handelt es sich um Rechtsformen, mit denen Güter, z.B. Immobilien, verwaltet werden sollen. In anderen Fällen handelt es sich um kleine Unternehmen, die als Einpersonen-Kapitalgesellschaft gegründet werden, um die persönliche vermögensrechtliche Haftung des Unternehmers einzuschränken. Zu dieser Gruppe gehören auch einige Holdings.

Bei den gewerblichen Unternehmen ohne Mitarbeiter gehören die Unternehmen mit älterer Firmenleitung vor allem dem Gastgewerbe an. Dies ist unter anderem mit dem Vorkommen kleinerer Tätigkeiten wie kleine Bed & Breakfast zu erklären, die oft nur in der Hochsaison tätig sind. Diese Tätigkeiten stellen eine zusätzliche Einkommensquelle mit geringem Arbeitsaufwand dar und werden daher auch von vielen Rentnern geführt.

# INFO BOX

## Landwirtschaftliche Unternehmen

Von den 41.984 übergabefähigen Südtiroler Unternehmen, die in dieser Studie betrachtet werden, sind 10.947 (26,1 %) landwirtschaftliche Unternehmen. Fast alle sind Einzelunternehmen (97,9 %), die höchstens bis zu drei Mitarbeiter beschäftigen (84,9 %). Die Daten über den landwirtschaftlichen Bereich werden hier separat angeführt, da dieser Sektor einige besondere Merkmale aufweist. So ist in Südtirol die Nachfolge in landwirtschaftlichen Unternehmen spezifisch geregelt, wie etwa durch das Landesgesetz 17/2001 über die geschlossenen Höfe. Laut Gesetz bildet der Hof eine unteilbare Einheit, die nur einem Erben oder einem Vermächtnisnehmer zugewiesen werden kann. In der Landwirtschaft liegt der Anteil der Unternehmen mit älterer Firmenleitung deutlich über dem Durchschnitt. Wird die Altersschwelle bei 62 Jahren angesetzt, erreicht dieser Anteil 22,5 % (2.468 Unternehmen). Im Allgemeinen werden sechs von zehn Unternehmen von über 50-Jährigen geleitet. Vermutlich trägt neben anderen Faktoren auch das hohe Durchschnittsalter der Unternehmer zur leicht negativen Dynamik bei, welche die Unternehmensdemographie in der Landwirtschaft prägt.

## 2.4 Schlussbetrachtungen

Die Analyse der demographischen Struktur der Südtiroler Unternehmen zeigt, welche wirtschaftliche und soziale Bedeutung die Nachfolge hat, da sehr viele Unternehmen in den nächsten Jahren vor einer Übergabe stehen. Legt man als Altersschwelle, innerhalb der ein Unternehmer mit der Vorbereitung der Nachfolge beginnen sollte, das Alter von 62 Jahren fest, ergibt sich, dass sich rund 7.000 Südtiroler Unternehmen zurzeit mit diesem Problem beschäftigen oder beschäftigen sollten. Davon sind 1.860 gewerbliche Unternehmen mit Mitarbeitern, für die das Ausbleiben einer Nachfolge zu Arbeitslosigkeit führen würde. Unter den gewerblichen Unternehmen haben 2.704 Unternehmen eine ältere Firmenleitung; bei den landwirtschaftlichen Unternehmen sind es 2.486.

Aus dem Vergleich der verschiedenen Unternehmenstypologien wird deutlich, dass der Anteil an Unternehmen mit älterer Firmenleitung unter den landwirtschaftlichen Unternehmen höher ist als bei den gewerblichen Unternehmen. Zudem sind die kleinsten Unternehmen, vor allem jene ohne Beschäftigte, stärker als die mit mehreren Mitarbeitern betroffen. Bei der Ausarbeitung entsprechender Maßnahmen vonseiten der Politik sollte daher zwischen den einzelnen Unternehmensarten unterschieden werden.

Tabelle 2.5

### Unternehmen mit älterer Firmenleitung in den untersuchten Kategorien

Absolute Werte

Altersschwellen (Jahre)	Übergabefähige Unternehmen insgesamt	Gewerbliche Unternehmen mit Mitarbeitern	Gewerbliche Unternehmen ohne Mitarbeiter	Landwirtschaftliche Unternehmen
≥ 50	21.923	6.901	8.530	6.492
≥ 55	14.953	4.465	5.787	4.701
≥ 60	8.868	2.434	3.411	3.023
≥ 62	7.032	1.860	2.704	2.468
≥ 65	4.934	1.243	1.881	1.810
≥ 70	2.642	626	1.003	1.013
≥ 75	1.312	291	469	552
≥ 80	476	101	153	222

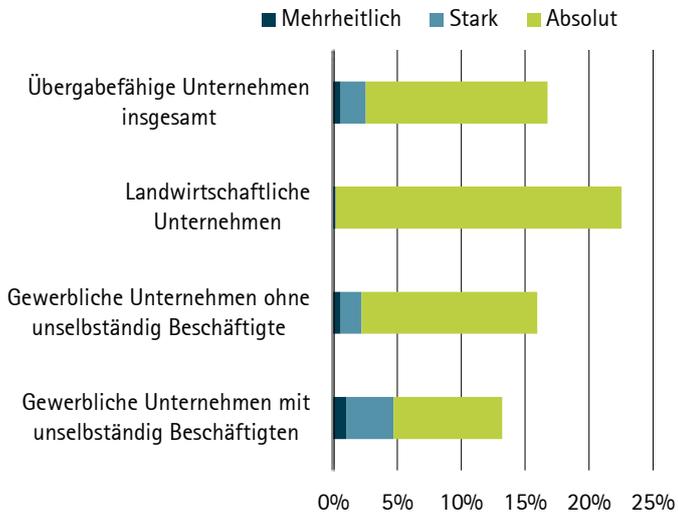
Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO

© 2021 WIFO

Abbildung 2.5

### Anteil der Unternehmen mit älterer Firmenleitung nach den untersuchten Kategorien – Stand am 31.12.2020

Altersschwelle von 62 Jahren



Quelle: Handelsregister; Ausarbeitung WIFO

© 2021 WIFO

### 3. EXPERTENINTERVIEWS

#### Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Unternehmensnachfolgen

Nach einer Einschätzung der Relevanz des Themas Nachfolge in Südtirol aus quantitativer Sicht, wird in diesem Kapitel über die Erfahrungen und Meinungen von Experten berichtet, die die Unternehmen in unterschiedlichen Funktionen bei diesem wichtigen Prozess begleiten. Denn obwohl es stimmt, dass sich jede Nachfolge individuell gestaltet, lassen sich auch einige Faktoren bestimmen, die diesen Prozess erleichtern oder hemmen können. Die Experten kommen aus den Bereichen Unternehmens- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsanwaltschaft, Banken und Mediation. Insgesamt wurden 26 Personen im Sommer und Herbst 2020 in semistrukturierten Interviews, d.h. teils geschlossenen und teils offenen Fragen, zu ihren Meinungen und Ansichten zu Unternehmensnachfolgen befragt.

Die folgende Zusammenfassung orientiert sich an den klassischen Schritten einer Übergabe: Die Orientierungs- und Planungsphase vor der Übergabe, die Suche nach einem Nachfolger, die Planung der eigentlichen Übergabe sowie der Führungswechsel und die Phase nach der Übergabe. Für jeden Aspekt werden jeweils die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren betrachtet.

#### 3.1 Wann ist ein Unternehmen übergabefähig?

Bevor auf die einzelnen Übergabephasen eingegangen wird, soll an dieser Stelle die Frage nach der Übergabefähigkeit von Unternehmen besprochen werden. Unter Übergabefähigkeit wird im Allgemeinen verstanden, unter welchen Bedingungen ein Unternehmen an die nächste Generation an Unternehmen weitergegeben werden kann. Für den Begriff „Übergabefähigkeit“ gibt es jedoch keine offizielle, allgemeingültige Definition. Um ein möglichst breites Verständnis zu bekommen, haben wir die Experten um ihre Definition des Begriffs gebeten. Die Bestimmung der Übergabefähigkeit ist für die Wettbewerbsfähigkeit einer Wirtschaft von hoher Bedeutung, da die Übergabe instabiler oder ungesunder Unternehmen nicht effizient ist: „Die Unternehmen, die jetzt schon Schwierigkeiten gehabt haben, die auf dem Markt keinen Platz haben, machen - ganz pragmatisch gesagt - den anderen Unternehmen das Leben schwer“, kommentiert ein Experte. Doch

an welchen Kriterien kann konkret festgemacht werden, ob die Übergabe angegangen werden sollte? Zur Bestimmung der Übergabefähigkeit gibt es verschiedene Methoden. Ein Ansatz geht von der Personenzentriertheit eines Unternehmens aus: Je mehr Kundenstock und betriebliches Wissen auf die Person des Unternehmers konzentriert sind, desto weniger übergabefähig ist ein Unternehmen.

Ist eine Personenzentriertheit nicht oder nur zu geringem Maße gegeben, ist zur Beurteilung der Übergabefähigkeit zwischen betriebswirtschaftlichen und persönlichen Faktoren zu unterscheiden. Für die Schätzung der Anzahl der potenziellen Nachfolgen in Südtirol wurde der Fokus auf die Rechtsform, die Eigentumsstruktur und das Alter der Firmenleitung gelegt, welche durch das Handelsregister nachvollziehbar sind (siehe Kap. 2). Allerdings spielen auch andere Faktoren für die Übergabefähigkeit eines Unternehmens eine Rolle; so sollte es in erster Linie rentabel arbeiten und einen positiven Cash Flow aufweisen können. Insgesamt muss die betriebswirtschaftliche Situation stimmen: Hat das Produkt eine Zukunft? Ist die Branche stabil? Hat der Betrieb eine vorteilhafte Marktposition, ein gutes Image? Wurde der Betrieb instandgehalten, sind kompetente Mitarbeiter angestellt? All diese Faktoren gilt es zu berücksichtigen. Demgegenüber zählen zu den persönlichen Faktoren an erster Stelle der Wille zur Übergabe vonseiten des Unternehmers, aber auch die Motivation und das Interesse zur Übernahme vonseiten des Nachfolgers. Problematisch ist eine Übergabe, bei der eine oder beide Parteien nur halbherzig einer Übergabe zustimmen, weil mangelnder Wille langfristig zu Schwierigkeiten führen wird. In diesem Fall ist das Unternehmen zwar übergabefähig, aber nicht überlebensfähig. Wenn hingegen das gemeinsame Ziel besteht, den Betrieb weiterzuführen, wird ehrlich miteinander umgegangen und das Fundament steht auf einer guten Basis. Denn Offenheit und Transparenz sind unabdingbar für eine erfolgreiche Übergabestrategie. Die psychologischen Faktoren sind ebenso wichtig wie die betriebswirtschaftlichen Kriterien, weil viele Probleme betriebswirtschaftlicher Art mit einem starken Willen und ausreichend Offenheit dennoch gelöst werden können.

Von den Unternehmensinhabern wird die Übergabefähigkeit des eigenen Unternehmens laut Angaben der Experten häufig sehr subjektiv eingeschätzt: Je mehr sie in das Unternehmen investiert haben, desto höher schätzen sie den Wert des Unternehmens ein. Häufig haben sie aber keine genaue Vorstellung von dem monetären Wert ihrer Unternehmung: „Viele sind nicht in der Lage, abzuschätzen, ob das Unternehmen überhaupt übergabefähig oder überlebensfähig ist.“ Besonders anschaulich kann dies an Beispielen aus dem Tourismussektor beschrieben werden, wo der Arbeitsort häufig gleichzeitig auch der Wohnort der Unternehmerfamilie ist. So hat der Betrieb eine viel größere emotionale und symbolische Bedeutung als ein einfaches Arbeitslokal: „Das ist wie ein weiteres Familienmitglied, dieses Haus“, beschreibt ein Experte das Verhältnis.

## INFO BOX

### Die Rolle der Berater in der Unternehmensnachfolge

Eine Übergabe findet im Leben eines Unternehmers einmal, maximal zwei Mal statt: Das erste Mal als Übernehmer, das zweite Mal als Übergeber. Erfahrungswerte können somit nicht vorausgesetzt werden. Daher kann die Inanspruchnahme von externen Beratern notwendig und hilfreich sein: Viele Unternehmen sehen aus mangelnder Erfahrung häufig nur eine Übergabevariante und erkennen die möglichen Alternativen nicht. Berater bringen Weitsicht und Erfahrung aus anderen Projekten mit, wodurch sie den Unternehmern oftmals alternative Lösungen anbieten können. Der Unternehmer kann sich so aus einer Breite an Optionen diejenige aussuchen, die seinen Zielvorstellungen entspricht. Sucht ein Unternehmer einen Nachfolger oder einen Käufer für seine Unternehmung, kann ein Berater diskret weiterhelfen und vermitteln. In einigen Fällen gilt es nicht nur, betriebswirtschaftliche Lösungen zu finden, sondern auch Zielkonflikte in der Familie zu lösen. Mediatoren bieten eine neutrale Sichtweise in Streitfällen und können einen Konsens zwischen Parteien unterschiedlicher Meinungen herbeiführen.

### 3.2 Loslassen

Zu Beginn einer Übergabe fällt es Unternehmern häufig schwer, loszulassen. Dazu ein Experte: „Oft besteht eine Schwierigkeit, die Betriebe zu übergeben, weil meistens ist das ja ein Eingeständnis von Schwäche. So wie Südtiroler ungern die Beteiligung anderer Betriebe zulassen, übergeben sie auch nicht unbedingt gerne an ihre Nachfolger, ein Großteil zumindest. Und deswegen wird nicht so sehr auf den Nachfolger eingegangen. Oft ist es der Übergeber, der sich noch herauskehren will, profilieren will, gut aussteigen will. Und meistens ist es der, der sich in den Vordergrund stellt. Obwohl er eigentlich schon die Vergangenheit ist [...]“. Der emotionale Aspekt ist nicht zu unterschätzen: Hat der Unternehmer den Betrieb aufgebaut, ist die Bindung groß. Nicht ohne Grund werden immerhin 6,3 % der Unternehmen von Firmenleitern, die 70 oder älter sind, geführt (siehe Tabelle 2.2). Besonders deutlich wird dies im Tourismussektor, wo die Nachkriegsgeneration in wenigen Jahrzehnten aus einfachen Bauernhöfen Hotels geschaffen hat. So kommentiert ein Experte: „Für den Unternehmer ist sein Betrieb sein Baby, sein Kind.“ Daher schlagen die Experten vor, sich so früh wie möglich mit der Möglichkeit auseinanderzusetzen, das Unternehmen eines Tages abzugeben und andere Lebensziele zu entwickeln.

Hinzukommend kann bei familiengeführten Tourismusbetrieben das Fokussieren der Gäste auf eine bestimmte Person das Loslassen erschweren. Es sind die persönlichen Beziehungen der Unternehmerfamilie zu ihren Gästen, die das Potenzial dieser Betriebe darstellt: Die Gäste suchen teilweise selbst aktiv nach den „alten Chefitäten“. Dieses Beispiel zeigt anschaulich, dass ein gewisser Grad an Personenzentriertheit die Übergabefähigkeit eines Unternehmens schmälert.

### 3.3 Orientierungs- und Planungsphase

Die Komplexität einer Übergabe erfordert einen hohen Zeitaufwand und soll gut überlegt sein: Was will ich für mein Unternehmen? Was möchte ich in der Zeit nach der Übergabe tun? Inwieweit möchte ich noch in das Tagesgeschäft involviert sein? Welche Übergabeform kommt in Frage und wer soll das Unternehmen übernehmen? Welche Form der Übergabe ist steuerlich die günstigste? Eine Vielzahl an Fragen stellt sich, die mit Ruhe und Bedacht angegangen werden sollten. Die Experten nennen diese Phase die Zeit der Willensbildung, in welcher der Unternehmer eine Vorstellung von der Zeit nach der Übergabe entwickeln und seine langfristigen Ziele definieren sollte. Auf Grundlage dieser Entscheidungen kann dann ein Plan zur Übergabe entwickelt werden. „Wenn der Übergeber nicht ganz klar artikuliert, was er haben will, ist das für mich schon ein Alarmzeichen“, bemerkt ein Ex-

perte. Denn der Erfolg nach der Übergabe liegt in einer guten Planung vor der Übergabe.

Häufig, so die Befragten, wird eine Übergabe dadurch erschwert, dass emotionalen Aspekten mehr Bedeutung beigemessen wird: Vor allem im Fall familieninterner Nachfolgelösungen überwiegen häufig die emotionalen Überlegungen und die ungeschriebenen Gesetze der Familie wirken limitierend. Andererseits gibt es Fälle, in denen zunächst nach den rechtlich und steuerlich günstigsten Lösungen gesucht wird, bevor Überlegungen angestellt werden, wie die Zukunft aussehen könnte. Dann ist der Übergabeprozess zu kurzfristig und zu oberflächlich angesetzt, da emotionalen Überlegungen eine zu geringe Bedeutung beigemessen werden. Es ist wichtig, so die Experten, dass die Unternehmer in einem ersten Schritt gründlich in sich gehen, einige Entscheidungen über ihr Leben treffen und emotionalen Abstand zur Unternehmung gewinnen. Denn erst mit emotionaler Distanz und einer starken Bereitschaft zur Übergabe können die Probleme, die während eines Übergabeprozesses entstehen, rational gelöst werden.

#### **Rechtzeitig mit der Planung anfangen**

Um den Fortbestand eines Unternehmens zu garantieren, sollte sich der Unternehmer früh genug mit der Nachfolge auseinandersetzen und alle notwendigen Informationen einholen. Eine rechtzeitige Planung ist wichtig, um alle Eventualitäten und mögliche Unstimmigkeiten in der Familie aus dem Weg zu räumen. Für den Unternehmer wird der Ausstieg aus dem Unternehmen leichter, wenn er weiß, dass das Unternehmen in guten Händen ist. Dem Nachfolger fällt der Einstieg leichter, wenn er Zeit hat, sich im Unternehmen auszuprobieren und die eigenen Fähigkeiten auf den Prüfstand zu stellen.

Als grobe Faustregel sollten die Übergeber mit etwa 50 Jahren anfangen, sich mit dem Thema zu beschäftigen und eventuelle Nachfolger miteinbeziehen. Der rechtzeitige Einstieg kann jedoch sehr subjektiv empfunden werden. Und tatsächlich, räumen viele Experten ein, ist dies von Fall zu Fall unterschiedlich: Gibt es einen Übernahmewilligen mit den richtigen Fähigkeiten und ist sich die Familie einig, kann eine Übergabe auch durchaus schnell abgewickelt werden. Schwierig wird es hingegen bei unklaren Zukunftsvorstellungen, komplizierten Besitzverhältnissen und festgefahrenen Konfliktsituationen.

Tendenziell geht jedoch ein Großteil der Unternehmer die Firmenübertragung zu spät an, so die Experten. Die Gründe dafür sind vielfältig: Manchmal wird eine Übergabe als unangenehm angesehen und deswegen – bewusst oder unbewusst – hinausgezögert. Häufig wird auch die Vorlaufzeit eines solchen Prozesses unterschätzt. „Man meint, in zwei Jahren

ist das erledigt. Je früher man beginnt sich dem zu widmen, desto eher ist es erfolgreich“, empfiehlt ein Experte. Auch gibt es viele Fälle, in denen die abtretende Generation sich schwertut, loszulassen. Doch dann ist es häufig zu spät für eine erfolgreiche Übergabe. „Der typische Fall ist der, wo der 75-jährige Firmengründer zu seinem Geburtstag an die Gläser klingelt und sagt: «So, jetzt habe ich eine wichtige Durchsage zu machen, ich gebe meinen Betrieb ab und Nachfolger wird mein Sohn Franz» ...der schon seit 20 Jahren aufgegeben hat, den Schritt zu vollziehen, weil vielleicht der Spielraum, den der Vater gelassen hat, nicht da war.“

#### **3.4 Die Suche nach dem geeigneten Nachfolger**

Eine der ersten Fragen, die sich ein Unternehmer bei der Vorbereitung der Übergabe stellen wird, ist jene nach dem Nachfolger: Wer soll das Unternehmen übernehmen? Eine interne Familienlösung ist häufig nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern auch sozial, indem dem scheidenden Unternehmer eine Aufgabe und eine Einbindung ins Unternehmen garantiert wird. Doch vor allem bei Familiennachfolgen ergeben sich bei der Entscheidung für einen Nachfolger einige Herausforderungen, die es zu beachten gilt.

Einen großen Einfluss hat, wie die Eltern den Kindern den Betrieb nahebringen und welche Eindrücke die Kinder in frühen Jahren sammeln. Viele Unternehmer legen Wert darauf, dass die jüngere Generation eingebunden wird, und dies ist laut den Befragten genau der richtige Weg. „Da werden die Kinder schon oft in jungen Jahren ins Unternehmen mitgenommen, die können da rumlaufen, mit den Leuten reden, sich damit beschäftigen, Fragen stellen. Dann sieht man recht gut, ob sich ein Interesse entwickelt, ob sich auch das Unternehmerische bei ihnen wiederfindet.“ Es kann sich aber auch anders entwickeln: „Wenn dauernd die Probleme thematisiert werden und nicht die Chancen, dann ist es ziemlich wahrscheinlich, dass sich die Jungen neu orientieren“, kommentiert ein Experte.

Bei familieninternen Nachfolgen liegt das Thema seit Geburt der Kinder implizit auf dem Tisch. Häufig, so die Experten, wird das Thema nie offen angesprochen und es wird davon ausgegangen, dass eines der Kinder übernehmen möchte. Die Eltern sollten idealerweise einen geeigneten Moment finden, um offen über die Zukunftspläne zu sprechen. Für Berater gilt daher der Hinweis, abzuklären, ob die Familienmitglieder offen über ihre jeweiligen Vorstellungen gesprochen haben.

Ein zweites Problem ist, dass einige Eltern es nicht wahrhaben wollen, wenn ihre Kinder das Unternehmen nicht weiter-

führen möchten. Häufig haben die Unternehmer viel in ihre Unternehmen investiert und wünschen sich, dass der Betrieb in der Familie bleibt. Oftmals verstehen sie vielleicht nicht, dass der Betrieb für ihre Kinder nicht denselben Stellenwert hat. Früher allerdings, da sind sich die Experten einig, war der Druck auf die Nachfolgeneration größer. Heute ist die Überbergeneration offener und Entscheidungen der Kinder werden eher akzeptiert, so ist der Eindruck. Dies zeigt sich beispielsweise bei der Nachfolgeneration im Tourismusbereich, die noch im Betrieb aufgewachsen ist und großen Druck erfahren hat. Durch die persönlichen Erfahrungen versucht diese Generation, Abstand zwischen ihren Kindern und den Betrieb zu schaffen und möglichst wenig Druck auszuüben. „Ich habe nicht das Recht, meinen Kindern zu sagen, das ist euer beruflicher Wunsch“, erläutert ein Experte die Denkweise jüngerer Generationen.

Eine Folge ist, dass heutzutage seltener interne Übergaben stattfinden. Diese Entwicklung hat auch positive Aspekte: So wird inzwischen mehr auf die Eignung und die Motivation des Nachfolgers geachtet. Denn oftmals wird die Frage, wer die Fähigkeiten für die Führung des Unternehmens hat, außer Acht gelassen. Vor allem bei Familienunternehmen wird der interne Generationenwechsel aus einem Traditionsbewusstsein heraus häufig als die ideale Übergabeform angesehen. Aus dem Wunsch heraus, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzureichen, werden die Interessen und Fähigkeiten der eigenen Kinder weniger intensiv geprüft, als jene der externen Nachfolger. Eine objektive und ehrliche Überprüfung der Eignung des Nachfolgers stellt daher eine weitere Herausforderung in Familienunternehmen dar.

Am wichtigsten ist nach Meinung der Experten das Kriterium, dass der Nachfolger ehrlich gewillt ist, zu übernehmen. Es muss deutlich sein, welche Verpflichtungen einzugehen sind und wie viel Arbeit die Übernahme bedeutet. Ist der Nachfolger motiviert, kann bei rechtzeitiger Planung bei der Ausbildung noch nachgearbeitet werden. Dies ist ein weiterer Grund dafür, die Übergabe von langer Hand zu planen und zudem fair den Nachfolgern gegenüber: „Wenn der Vater jetzt 55 ist und sagt: „Ich möchte noch 7, 8, 10 Jahre arbeiten“, dann ist das schon eine Orientierung für die Nachfolger, Tochter oder Sohn.“ Diese haben dann ihrerseits ausreichend Zeit, sich vorzubereiten und eventuell auch andernorts Erfahrungen zu sammeln.

### 3.5 Vorbereitung des Nachfolgers auf die Betriebsübergabe

Ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensübergabe ist die Vorbereitung der Nachfolger. Zu diesem

Aspekt haben die Experten verschiedene Erfolgsfaktoren genannt, die im Folgenden zusammengefasst werden.

In einem ersten Schritt gilt es, die Motivation und das Interesse des Nachfolgekandidaten zu pflegen. Hier haben Familienbetriebe einen Vorteil, weil sie eine große Rolle dabei spielen, die Neugierde der Kinder zu wecken. „Das sollte man dem, der übernimmt, auch schmackhaft machen“, bringt ein Experte vor. Daher kann auch die Kultivierung des Interesses als Teil der Vorbereitung der Nachfolger gesehen werden.

Dann empfiehlt es sich, einen möglichst mehrjährigen Ausbildungsplan festzulegen. Unternehmer müssen eine breite Palette an Fähigkeiten mitbringen und unterschiedlichste Erfahrungen sammeln, daher bildet eine lang angelegte Vorbereitung der Nachfolgeneration das Fundament zum Erfolg. Zur Ausarbeitung des Ausbildungsplans bietet es sich an, vorhandene Fähigkeiten und Kenntnisse festzustellen, aber auch Wissenslücken aufzuzeigen und notwendige Kompetenzen zur Führung des Unternehmens zu definieren. Auf dieser Grundlage können sodann Ausbildungsziele formuliert werden. Zu einer guten Vorbereitung gehören nicht nur Fachwissen, sondern auch der Aufbau eines soliden Netzwerks, den Umgang mit den Banken zu erlernen und praktische Erfahrungen zu sammeln.

Ein wichtiger Baustein dieses Ausbildungsplans ist die Arbeitserfahrung außerhalb des Familienbetriebs: „Man soll die Jungen in die Wüste schicken, sie sollen an einem fremden Ort lernen, was es heißt, Verantwortung zu übernehmen“, empfiehlt ein Experte. Die Nachfolger sollten zwei bis drei Jahre in einem fremden Betrieb arbeiten, da sie dort mit den Kollegen auf einer Stufe stehen und keine eventuellen Vorteile genießen und von den Mitarbeitern als gleichwertige Kollegen behandelt werden. Wichtig ist eine solche Erfahrung auch deshalb, weil sie einen Blick über den eigenen Horizont erlaubt und es ermöglicht, andere Arbeitsweisen kennen zu lernen.

Bei der Einführung des Nachfolgers im Unternehmen ist eine schrittweise Einbindung und Verantwortungsübergabe wichtig. In Familienbetrieben sind die Kinder häufig ohnehin schon seit langer Zeit aktiv. Der Jungunternehmer sollte idealerweise 8-10 Jahre Erfahrungen im Betrieb sammeln, um das Unternehmen kennen zu lernen. In dieser Phase ist es wichtig, dem Jungunternehmer Raum zum Ausprobieren zu geben und Vertrauen zu schenken: Ideen einbringen, Fehler machen und auch den Betrieb reorganisieren gehören mit dazu. Dies ist sowohl für den Übergeber als auch für den Nachfolger ein wichtiger Schritt. Denn wenn der Übergeber den Nachfolgern

in der Vorbereitung nichts zutraut, wird er sich auch später bei der Übergabe schwertun. Für den Nachfolger hingegen ist eine graduelle Verantwortungsübernahme wichtig, um Erfahrungen zu sammeln und sich vor den Mitarbeitern zu beweisen.

Dieses schrittweise Einführen des Nachfolgers ist auch für die Finanzierung von Projekten zur Neuausrichtung des Betriebs wichtig. Die Fähigkeiten des Nachfolgers sind unter anderem ein zentraler Aspekt bei der Bewertung für ein Darlehen, wie ein Experte meint. Wenn der Nachfolger schrittweise Änderungen durchführt, werde dies von den Banken als gelungener Generationenwechsel und als schrittweise Innovation bewertet.

Ist eine umfassende Ausbildung aus verschiedenen Gründen nicht möglich gewesen, kann sich ein Unternehmer immer Hilfe von außerhalb hinzuholen: Gibt es Bereiche, in denen sich der Jungunternehmer nicht gut auskennt, kann ein Gesellschafter ins Unternehmen geholt oder ein leitender Mitarbeiter eingestellt werden. Auch die Inanspruchnahme einer externen Beratung ist möglich.

#### **Alternativen wahrnehmen: Schenkung, Verkauf oder Gründung einer Gesellschaft?**

Bei der Planung einer Nachfolge sind verschiedene Lösungen zu beachten und bei Bedarf Berater hinzuziehen, die Alternativen aufzeigen können. Doch: „Viele Unternehmer sehen nicht, wie viele Alternativen, wie viele Möglichkeiten es gibt, eine Nachfolge zu organisieren“, merkt ein Experte an und vertritt damit die Meinung nahezu aller befragten Experten. Dabei bieten Alternativen eine gute Lösung für gesunde Familienunternehmen, für die aus dem Kreis der Unternehmerfamilie kein geeigneter Nachfolger gefunden werden kann. In jedem Fall gilt, dass das Unternehmen auch nach der Übergabe die größtmöglichen Überlebenschancen haben sollte. Daher sollte nicht die Suche nach einem Nachfolgekandidat aus der Familie im Vordergrund stehen, sondern die Suche nach einem Nachfolger für das Unternehmen. „Ich wünsche mir, dass die Nachfolge von der biologischen Nachfolge entkoppelt wird. Nicht ausgeschlossen, sondern entkoppelt“, meint ein Experte. Im Vordergrund sollte nicht der familieninterne Generationenwechsel stehen, sondern das künftige Wohlergehen des Unternehmens.

## INFO BOX

### Alternativen zur internen Unternehmensnachfolge

Es gibt viele Möglichkeiten, einen Betrieb auch außerhalb der Familie weiterzuführen: dazu gehört z.B. der Verkauf oder die Verpachtung an Personen außerhalb des Unternehmens oder an eine Führungskraft oder anderen Mitarbeiter. Auch kann das Unternehmen in eine Stiftung eingebracht werden oder an einen Treuhänder übergeben werden (siehe Die optimale Unternehmensnachfolge, Handelskammer Bozen, 2021).

Verschiedene Formen der externen Übergabe können unterschiedliche Auswirkungen auf den weiteren Fortbestand des Unternehmens haben. Wird der Betrieb beispielsweise an einen langjährigen Mitarbeiter weitergereicht, werden die Veränderungen vermutlich gering sein. Wird der Betrieb hingegen an einen unbekanntem Externen verkauft, könnte dieser möglicherweise ganz neue Wege beschreiten.

### 3.6 Zivilrechtliche Bestimmungen und Auszahlung der Erben

Wird ein Familienbetrieb an die nächste Generation weitergegeben, gibt es häufig mehrere Personen, die beerbt werden müssen. Im Regelfall übernimmt einer der Erben die Rechte und Pflichten über den Betrieb, während die anderen, weichen Erben ausbezahlt werden. Wird das Unternehmen in der dritten oder gar vierten Generation übergeben, kommen deutlich mehr Erben in Frage. Die damit zusammenhängenden Interessenkonflikte erschweren die Übergabe und bedrohen die Existenzgrundlage der Familie. Auch wenn es keine allgemeingültige Lösung gibt, konnten die Befragten einige Gemeinsamkeiten zur Regelung von Erbangelegenheiten herausarbeiten.

Die fehlende emotionale Distanz ist auch bei Erbregelungen ein großes Problem laut Experten. Entscheidungen, die bezüglich einer Übergabe bzw. Vererbung gefällt werden, werden stark durch Emotionen, Familienkultur und die ungeschriebenen Gesetze einer Familie beeinflusst. Doch es geht nicht nur um die Nachfolge, sondern um eine Familie: Die Experten empfehlen wohlwollend und weniger emotional zu denken, denn häufig geht es um Familienmitglieder, die auch noch in Zukunft miteinander auskommen müssen.

Häufig mangelt es an Transparenz in der Kommunikation der eigenen Wünsche und Vorstellungen für die Zukunft. Oft werden solche wichtigen Themen aufgrund des einnehmenden Alltagsgeschäfts nur flüchtig besprochen. Die Experten raten jedoch dazu, dass sich alle Beteiligten Zeit nehmen und eine klare Vorgehensweise sowie Ziele definieren. Helfen kann hier oftmals ein Mediator oder Berater, der Transparenz fördern, Aussagen neutralisieren und zwischen den Parteien vermitteln kann.

Eine generelle Herausforderung liegt meist in den mangelnden Kenntnissen über die Rechte und Pflichten der beteiligten Personen, aber auch über die vielen Möglichkeiten einer Firmenübertragung und Formen der Auszahlung von Erben. Hierzu gehört auch, dass häufig die Bilanzen nicht richtig verstanden werden. Die Erben sehen die Einnahmen und den Substanzwert, nehmen aber nicht die finanziellen Verpflichtungen und die Verantwortung, die mit der Übernahme eines Betriebs einhergeht wahr. Daraus ergeben sich zu hohe Erwartungshaltungen bezüglich des Erbes. Daher sind alle Beteiligten gefordert, Informationen zum Erbrecht, zu Rechten und Pflichten der Beteiligten, zum Vorgang einer Erbfolge, etc. einholen. Denn nur, wer die Abläufe versteht, kann mit den Lösungen vollends einverstanden sein.

Oftmals stehen die Übergabenden vor der Entscheidung, ob Gerechtigkeit unter den Erben oder das Fortbestehen des Unternehmens Vorrang hat: Bei einer Übergabe müssen die Systeme Vermögen, Familie und Unternehmen getrennt voneinander gesehen werden, da sie unterschiedliche Interessen verfolgen. Eine Lösung ist, den Übernehmer bewusst zu bevorzugen, damit der Fortbestand des Betriebs gesichert ist. Viele Experten befürworten diese Vorgehensweise. Das Unternehmen sollte als eigene physische Person betrachtet werden, welche die Wohlstandsquelle der Familie darstellt und als solche auch bestmöglich gepflegt und verwaltet und in die Zukunft gebracht werden sollte. Denn wenn das Unternehmen weiterhin erfolgreich wirtschaftet, ist dies die Quelle für den zukünftigen Finanzbedarf des Unternehmens, für eventuelle weitere Auszahlungen der Erben, aber auch für die Leibrente der Vorgeneration. Eine solche Lösung bietet sich auch aus dem Grund an, dass eine Aufteilung des Erbes in gleichen Stücken meist unmöglich ist. Je mehr zu vererben ist, desto schwieriger wird die Übergabe. Andere Experten empfehlen, von Anfang an etwas auf Seite zu legen, was den weichen Erben gegeben werden kann. So können im Moment der Entscheidung Konflikte möglicherweise vermieden werden. Alle Erben gleich zu behandeln, geht oft mit einer hohen Verschuldung des Nachfolgers einher, was das Risiko einer starken Überlastung des Unternehmens mit sich bringt. In solchen

Fällen könnte der Verkauf eines Teils des Familieneigentums eine geeignete Lösung sein, um die Erben auszuzahlen und das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens zu sichern. Probleme sehen die Experten auch bei der Bewertung des Unternehmens, da Unternehmer den Wert ihres Unternehmens häufig zu hoch einschätzen. Hier kann eine sachliche Bewertung helfen, aufgezeigt von einem neutralen Berater, der transparent darlegt, wie er vorgegangen ist und warum die Bewertung entsprechend ausgefallen ist. Diese Informationen sind sowohl für eine Erbschaft, als auch für einen Verkauf des Unternehmens wichtig, um die Erbschaftsanteile bzw. den Verkaufswert zu bestimmen.

Im Moment der endgültigen Entscheidungsfindung ist sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Situation verstanden haben und zufrieden mit der Lösung sind. Ihnen sollte bewusst sein, dass sie dieser Lösung zustimmen, selbst mitverantwortlich für die getroffene Entscheidung sind und die Entscheidung im Nachhinein nicht kritisieren dürfen. „Nichts ist schlimmer, als wenn jemand im Nachhinein sagt: ich bin hintergangen worden.“ Möglichst viele Vereinbarungen sind zu verschriftlichen und rechtlich bindend zu machen. Hier auch ist an die Zukunft zu denken und alle Eventualitäten durchzuspielen: Welche Rechten und Pflichten ergeben sich für den Einzelnen in welcher Situation? Wer hat welche Entscheidungsbefugnis? Dies ist Teil des Risikomanagements einer Firmenübertragung und bringt Klarheit für zukünftige Entscheidungen. Das Instrument des Familienpakts kann dabei eine große Hilfe bieten.

### 3.7 Vorbereitung des Übergebers auf die Nachfolge

Vor allem für die Überbergeneration gilt, sich rechtzeitig und ausreichend für das Alter abzusichern. Generell bietet es sich an, im Vorhinein das private Vermögen vom Unternehmensvermögen mit einer gesonderten Kontoführung zu trennen. Es gilt jedoch zu bedenken, dass die effizienteste Nutzung des Kapitals möglicherweise in einer Investition in den Betrieb besteht. Denn in diesem Bereich kennt sich der Unternehmer aus und weiß Chancen und Risiken gut einzuschätzen, während dies bei alternativen Geldanlagen eventuell nicht zutrifft. Langfristig sichert ein erfolgreicher Betrieb auch den Wohlstand des Unternehmers und seiner Familie. Es gilt darum abzuwägen, wie die finanziellen Ressourcen am besten investiert werden können, betont ein Experte.

Zur Altersvorsorge gibt es verschiedene Möglichkeiten, z.B. eine Wohnung, eine Zusatzrente, Ratenzahlungen von Seiten des Nachfolgers, etc. (siehe Die optimale Unternehmensnachfolge, Handelskammer Bozen, 2021). Bezüglich der Ratenzahlungen gibt es unter anderem die Option, fixe Raten für einen

bestimmten Zeitraum festzulegen oder auch die Höhe der Raten an den Erfolg des Unternehmens zu koppeln. In letzterem Fall hängt die Höhe der Auszahlungen vom Geschick des Nachfolgers ab. Die Wahl einer Form der Altersvorsorge hängt von den individuellen Umständen ab und erfordert langfristige Vorausplanung.

### 3.8 Die Übergabe: Führen mit Fingerspitzengefühl

Meist werden bei Unternehmensnachfolgen in Familienbetrieben die Verantwortung und Entscheidungsmacht nicht von heute auf morgen übergeben. In vielen Fällen ist der Übergeber auch noch nach der offiziellen Übergabe im Unternehmen involviert. Idealerweise sammelt auch der Nachfolger schon seit einer Weile Erfahrungen im Unternehmen. Da kann es zu Reibungen zwischen Nachfolger und Übergeber kommen, weil sie z.B. unterschiedliche Vorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Betriebs und den Führungsstil haben. Daher stellt sich die Frage: Sollte der Übergeber sich mit der offiziellen Übergabe zurückziehen oder weiterhin im Unternehmen aktiv sein? Die Antwort auf diese Frage hängt laut Experten von mehreren Faktoren ab, die im Folgenden näher erläutert werden.

Für den Übergeber kann es hilfreich sein, noch eine Weile im Unternehmen eingebunden zu sein, um die Phase des endgültigen Ruhestands langsam einzuläuten. Auch für das Unternehmen ist es grundsätzlich positiv zu bewerten, wenn der Übergeber weiterhin involviert ist, da er wertvolles Wissen an den Jungunternehmer weitergeben kann. Der Übergeber hat im Laufe der Jahre viele Kenntnisse über die Branche, den Markt und das eigene Unternehmen gesammelt. Zieht sich der Übergeber komplett zurück, bedeutet dies einen schweren Wissensverlust. Wenn möglich, ist eine begrenzte Zeit der Zusammenarbeit zu definieren, damit der Nachfolger von den Erfahrungen des Übergebers profitieren kann. Diese Zusammenarbeit kann verschiedenste Formen annehmen: Einige arbeiten täglich zusammen oder der Übergeber leitet einen Teilbereich. Wieder andere halten Strategietreffen in regelmäßigen Abständen (etwa monatlich) ab. Manche bevorzugen einen klaren Schnitt, sodass der Übergeber nicht mehr aktiv im Unternehmen eingebunden ist.

Ob man sich für eine Zusammenarbeit entscheiden sollte, hängt jedoch stark von dem Verhältnis zwischen Übergeber und Nachfolger ab. Manchmal ist es in Familienbetrieben üblich, dass die geringe emotionale Distanz zwischen Nachfolger und Übergeber zu Konflikten führt. Nehmen die Konflikte aber Überhand und belasten das Unternehmen und die Mitarbeiter, sollte nach einer alternativen Lösung gesucht werden.

Die Frage nach der weiteren Zusammenarbeit oder Trennung ist außerdem je nach Charakter zu entscheiden: Ist der Übergeber bereit, seine neue Rolle anzuerkennen und sein Wissen und seine Erfahrungen weiterzugeben, ist eine Zusammenarbeit von Vorteil. Manchmal kann der Übergeber jedoch nicht mit der neuen Situation umgehen, gibt weiter Anweisungen und schafft es nicht, sich zurückzuziehen. Dies ist in zweierlei Hinsicht mit Schwierigkeiten verbunden: Zum einen kann dies dazu führen, dass der Übergeber keine Veränderungen zulassen möchte und Innovationen blockiert. Dies passiert vor allem, wenn der Übergeber das Unternehmen aufgebaut hat und sich so stark damit identifiziert, dass er keine Änderungen zulassen möchte. Doch gerade größere Investitionen und Neuausrichtungen finden häufig in der Phase nach einer Übergabe statt. Zum zweiten kann dieser Rollenkonflikt dazu führen, dass der Nachfolger beträchtliche Autoritätsprobleme bekommt und von der Belegschaft nicht als neuer Chef anerkannt wird.

Um die genannten Problematiken zu vermeiden, schlagen die Experten vor, einen „Fahrplan“ zu definieren. Grundlage hierfür ist eine gründliche Willensbildung in der Anfangsphase. In diesem Fahrplan sollen die Aufgabenbereiche und Kompetenzen, aber auch Grenzen der Beteiligten definiert werden. Was macht Übergeber, was macht Nachfolger? Prinzipiell muss klar sein, dass die Verantwortung nun beim Nachfolger liegt. Der Übergeber kann sich mit Ratschlägen einbringen und dem Nachfolger als Berater zur Seite stehen. Fällt dem Übergeber der Rückzug schwer, sollten seine Kompetenzen gut abgeklärt werden. Insgesamt ist es wichtig, dass er nicht mehr der Entscheidungsträger ist und von der Belegschaft nicht als solcher wahrgenommen wird. Die Eigenständigkeit des Nachfolgers ist auch im Umgang mit Externen zu betonen: Insbesondere die Experten aus dem Bankensektor haben die Erfahrung gemacht, dass der Übergeber häufig auch nach der Übergabe für die Finanzen des Betriebes zuständig bleibt, weil dieser die größte Erfahrung und Autorität im Umgang mit Kreditinstitutionen hat. Die dadurch mangelhaften Erfahrungen des Jungunternehmers können sich zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen von Verhandlungen um ein Darlehen fatal auswirken.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Kommunikation mit Mitarbeitenden: Die Mitarbeitenden sind oftmals schon seit Jahrzehnten an den Übergeber gewohnt, der für sie die Bezugsperson ist. Kommt es zu einem Wechsel in der Geschäftsführung, müssen Mitarbeitenden die neuen Positionen und Kompetenzen mitgeteilt werden. Ihnen muss klar sein, an wen sie sich in welcher Situation zu wenden haben. Dies ist unerlässlich, um die Autorität des Jungunternehmers nicht zu untergraben.

Hier kann der Übergeber sogar von Hilfe sein und die Autorität des Nachfolgers stärken, indem er Mitarbeitende, die sich an ihn wenden, an seinen Nachfolger verweist.

In diesem Kapitel werden fünf Unternehmen vorgestellt, die in der jüngeren Vergangenheit erfolgreich einen Generationenwechsel durchlaufen haben. Für jedes Fallbeispiel wird zunächst der Übergabeprozess beschrieben, gefolgt von persönlichen Eindrücken der befragten Person.

### 4.1 Ein Bauernhof auf dem Ritten – Die Nachfolge als Chance zur Neuorientierung

Auf einem geschlossenen Hof betreibt die Familie Milchwirtschaft und bietet dazu Urlaub auf dem Bauernhof an. Für den Sohn war von klein auf klar, dass er den Betrieb weiterführen würde und übernimmt damit in dritter Generation.

Doch schon vor der Übernahme suchte er nach einer Alternative zur Milchviehzucht und entschied sich für die Wagyu-Zucht. Diese Rinder japanischen Ursprungs sind für ihre hohe Fleischqualität bekannt. Wenn auch nicht überzeugt, tolerierte der Vater dies, da es sich anfangs nur um wenige Tiere handelte. Doch die Herde wuchs und es stellte sich die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung des Hofes. In dieser Situation erhielt die Familie das Angebot, einen benachbarten Hof zu pachten. Dies ermöglichte dem Vater, die Milchviehzucht auf dem gepachteten Hof fortzusetzen. So konnten sowohl der Vater als auch der Sohn ihre Zukunftspläne verwirklichen und den Konflikt lösen. Der Sohn hingegen übernahm den familiären Hof und konnte die Wagyu-Zucht weiterführen und ausbauen. Da es sich um einen geschlossenen Hof handelte, zahlte er seine Geschwister auf Basis des ermittelten Ertragswertes aus. Seine Eltern erhielten zusätzlich zum Wohnrecht den Fruchtgenuss.

#### Wie haben Sie sich auf die Übernahme vorbereitet?

„Für mich war es schon immer klar, dass ich den Hof übernehmen würde. Deshalb habe ich die Landwirtschaftsschule besucht und habe danach begonnen, auf dem Hof zu arbeiten. Zuerst in Teilzeit und dann etwa zwei Jahre vor Übernahme in Vollzeit.“

#### Welche Faktoren waren für Ihre erfolgreiche Übergabe ausschlaggebend?

„Zu Beginn ist es sehr wichtig, sich seine Idee nicht von den falschen Leuten ausreden zu lassen. In meiner Erfahrung gibt es zwei Arten von Leuten: Die, die verstanden haben was ich machen will, waren von Anfang an hellauf begeistert. Das waren zum Beispiel Köche, die international unterwegs waren und das Fleisch kannten. Das waren aber relativ wenige Leute. Die Anderen haben jedoch nicht verstanden, was ich machen will. Und von denen darf man es sich auf keinen Fall ausreden lassen. Weiters ist es wichtig, von Anfang an Vollgas zu geben und Tag und Nacht zu arbeiten. Mittlerweile haben wir auch Mitarbeiter, aber anfangs muss man alles selbst machen. Samstags und sonntags sowie an den Abenden habe ich immer gearbeitet. Drittens muss man heute alle Social-Media-Kanäle nutzen, um nicht nur viel, sondern auch effizient zu arbeiten.“

#### Haben Sie Empfehlungen an andere Unternehmer/innen, die vor einer Übergabe stehen?

„Mein Vater und ich hatten oft Streitereien, meistens wollten wir unser Ego durchsetzen. Mein Vater wollte sich von mir nichts sagen lassen, weil ich sein Sohn bin und umgekehrt war es sehr ähnlich. Hier ist es ganz wichtig, das eigene Ego zurückzunehmen und logisch nachzudenken: Was bringt es, wenn man einen Konflikt hat, sich gegenseitig anschreit und dann geht? Gar nichts! Es ist viel besser, man gibt dem Anderen recht und der Konflikt ist schnell gelöst. Denn letztendlich nehmen einen diese Streitigkeiten stark mit, das ist sehr schädigend. Leider habe ich sehr lange gebraucht, bis ich das gelernt habe. Inzwischen denke ich, dass Nachgeben oft klüger ist als immer zu versuchen, seinen Kopf durchzusetzen.“

### 4.2 Ein Hotel im Eisacktal – Familiärer Zusammenhalt im Tourismussektor

Das Familienunternehmen besteht in der dritten Generation und hat sich über die Jahre von einem einfachen Gasthaus in ein 4 Sterne Hotel mit Restaurant entwickelt. Die Großeltern kauften damals ein Stück Land, um Wein anzubauen. Schnell sind sie bekannt geworden, der Großvater mit dem Wein, die Großmutter mit ihren Kochkünsten. Der älteste Sohn über-

nahm den Betrieb und baute ein paar Zimmer für Feriengäste dazu. Mit Mitte 50 besprachen er und seine Frau mit ihren drei Kindern eine mögliche Übergabe und die Umsetzung eines weiteren Ausbauprojekts. Die Zweitälteste der Kinder entschied, die Nachfolge im Familienunternehmen anzutreten.

Um sich auf die Führungsposition im Familienbetrieb vorzubereiten, hat die Tochter einige Zeit im Ausland Arbeitserfahrungen gesammelt. Nach ihrer Rückkehr begann die Familie mit dem Umbau des Betriebs: Aus einem Gasthaus mit Zimmervermietung wurde ein Restaurant mit Suiten auf 4 Sterne Niveau. Auch das Team wurde von 6 auf 12 Personen erweitert.

Drei Jahre hat sich die Familie für die Planung der Erbschaft, der Strategie und des Baus Zeit gelassen. Ziel war es, die Erbschaft vor dem Beginn der Bauphase zu regeln. Um die beste Lösung für die ganze Familie zu finden, hat die Familie Beratungsleistungen des HGV (Hoteliers- und Gastwirteverband) sowie eines Notars in Anspruch genommen. Das Ergebnis war, dass die Tochter den Hotelbetrieb als Schenkung übernahm, während die Brüder anderweitig entschädigt wurden. Weiters sind die Söhne in Form eines normalen Angestelltenverhältnisses im Betrieb tätig. Mit dieser klaren Regelung möchte die Familie das persönliche Verhältnis schützen, indem die berufliche Rolle von der privaten so gut wie möglich getrennt wird. Auf Anraten des Notars wurde außerdem ein Familienpakt aufgesetzt, den alle Parteien unterschrieben haben. So ist rechtlich gesichert, dass die Schenkung nicht angefochten werden kann und keine Ansprüche auf mögliche Erträge erhoben werden können.

#### **Was waren die größten Herausforderungen im Übergabeprozess?**

„In Südtirol ist es super, dass die Familie einen unterstützt. Aber es ist auch eine Riesenherausforderung, die Familie zusammenzuhalten. Vor allem in einem kleinen Betrieb ist es ganz schwer, dass jeder seinen Platz hat. Aber wenn jeder Rücksicht nimmt, dann funktioniert es auch.“

#### **Wie haben Sie sich auf die Übernahme vorbereitet?**

„Im Grunde bin ich in dem Betrieb aufgewachsen, so ist das bei Gastronomiekindern. Man ist immer mit dabei. Für mich war immer klar, dass ich die „Emma Hellenstainer“ (Anm.: Landesberufsschule für das Gast- und Nahrungsmittelgewerbe) in Brixen besuche. Bevor ich aber den Betrieb endgültig übernommen habe, wollte ich nochmal weggehen. Ich habe viel gewechselt, war für ein paar Saisons im Ausland und war in der Küche, Rezeption, Buchhaltung, etc. tätig. Im Nachhinein wäre es sinnvoller gewesen, öfter etwas länger in einem Betrieb zu bleiben und mich nach oben zu arbeiten. Stattdessen habe ich viele Projekte von verschiedenen Pers-

pektiven aus begleitet.

Auch jetzt merke ich, dass ich mich bei ein paar Dingen weiterbilden muss. Zusätzlich habe ich mir Beratung in den Bereichen geholt, in denen ich mich zu wenig auskenne. Es gibt genügend tolle und kreative Leute in Südtirol, die diese Dienste anbieten und mitdenken, unterstützen und neue Wege aufzeigen.

Bei der Erbregelung und beim Bau war ich von Anfang an dabei und habe alles mitverfolgt. Am Anfang wurde ich als Mitte 20-jährige Tochter nicht immer ernst genommen. Es war schon eine große Herausforderung, doch es hat sich toll entwickelt, sodass ich sehr viel entscheiden durfte und vieles dazu lernen konnte. Aus dem Bauprozess sind viele neue Partnerschaften entstanden.“

#### **Welche Faktoren waren für Ihre erfolgreiche Übergabe ausschlaggebend?**

„Wir sind 100% zukunftsfähig, weil wir uns als Familie haben. Das ist unsere Software und die macht es aus. Um uns anfangs auf ein Konzept zu einigen, haben wir uns zusammengesetzt und Ideen ausgetauscht. Ausschlaggebend war, dass wir uns dabei treu geblieben sind. Wenn jemand weiß, auf was er sich einlässt und sich nicht verbiegt, dann macht man das mit einem viel sicheren Schritt in Richtung Zukunft. Das Konzept habe ich dann selbst geschrieben und den Banken präsentieren können. Das war ein wichtiger Prozess, denn so wurden das Gesprochene, die gesammelten Ideen und unsere Werte verschriftlicht. Was ihnen mehr Kraft verlieh und für alle als Leitfaden diente, auch heute noch.

Wichtig ist auch eine klare Aufgabenteilung: Das Gasthaus von früher war zu klein, jeder wollte bei allem mitreden und wir haben uns überschritten. Jetzt gibt es mehrere Bereiche, die gepflegt werden müssen und jeder hat seinen Platz. Beim Housekeeping zum Beispiel lasse ich komplett meine Mutter entscheiden. In anderen Bereichen, wie der Rezeption und dem Service entscheide eher ich.“

#### **Haben Sie Empfehlungen an andere Unternehmer/innen, die vor einer Übergabe stehen?**

„Wichtig ist, dass man sich selbst fragt, ob man glücklich ist mit der eigenen Situation. Man muss das realistisch angehen und verstehen, ob das etwas für einen ist. Denn es kommt viel auf einen zu und man kann sich das nicht nur schönreden. Es ist sehr wichtig, dass Südtiroler Unternehmen sich diese Frage stellen, denn das ist nicht selbstverständlich.

Damit die Familie so professionell zusammenarbeitet, wie in einem Unternehmen, wo sich die Leute fremd sind, eine Hierarchie herrscht und es geregelte Abläufe gibt, braucht es Struktur aber gleichermaßen Einfühlungsvermögen. Ich kann nur sagen: Reden, sich den Problemen stellen und sagen:

„Hey, was ist los, setzen wir uns zusammen!“ Denn es spielen viele Gefühle mit. Und: unbedingt offen bleiben und sich nicht auf Meinungen versteifen. Das habe ich lernen müssen. Häufig wollte ich etwas so und nicht anders haben, aber das geht nicht. Deswegen würde ich jedem raten: Sei nicht zu stur und bleib flexibel und offen!“

#### 4.3 Ein Bauunternehmen im Überetsch – Kontinuität wahren trotz Generationenwechsel

Das Bauunternehmen mit etwa zehn Mitarbeitern wurde im Jahr 1970 gegründet und wird seit 2006 von der Tochter des Gründers geführt.

Die derzeitige Unternehmerin ist geprüfte Geometerin. Nach der Ausbildung war die Tochter zunächst bei einer anderen Firma als Projektleiterin tätig. Als ihr Vater sie bat, in den familiären Betrieb einzusteigen, sagte sie zu. Einen festgelegten Zeitplan gab es nicht. „Das war eigentlich alles ungeplant“, erinnert sie sich an diese Zeit. Dennoch verlief der Übergabeprozess gut. Da ihre Geschwister kein Interesse am Betrieb hatten, fiel die Entscheidung leicht. Als sie anfang, im Betrieb des Vaters zu arbeiten, übernahm sie mit der Modernisierung der Verwaltung eine zentrale Rolle. Die Zusammenarbeit zwischen Vater und Tochter funktionierte gut und so bot sich dem Vater eine Möglichkeit, sich langsam zur Ruhe zu setzen. Nach einer Einarbeitungszeit, in der Vater und Tochter eng zusammenarbeiteten, übernahm die Tochter nach zwei Jahren die komplette Verantwortung.

#### Was waren die größten Herausforderungen im Übergabeprozess?

„Für mich waren das persönliche Herausforderungen, die nicht so genau planbar sind. Derzeit führe ich das Unternehmen und habe gleichzeitig drei Kinder. Das ist ein ganz ein großes Thema, vor allem für eine Frau. Man plant, das Unternehmen zu übernehmen, aber man weiß natürlich nicht, was in fünf oder zehn Jahren ist. Was den Betrieb betrifft, ist es so gekommen, wie ich es mir vorgestellt habe: Wir haben ihn so weitergeführt, wie ich ihn übernommen habe und das Niveau gesteigert.“

#### Welche Faktoren waren für Ihre erfolgreiche Übergabe ausschlaggebend?

„Als ich angefangen habe, hat mein Vater mir erklärt, wie er alles bis dahin gemacht hatte. Ich habe versucht, so viel wie möglich von ihm abzuschauen und habe ihn mit Respekt behandelt. Ich glaube, dass das sehr wichtig ist. Mein Vater ist als Ansprechperson immer noch hier. Wenn ich ihn brauche, kann ich noch immer auf ihn zurückgreifen und es gibt auch immer noch Situationen, wo ich ihn zu Rate ziehe. Das ist

wirklich wertvoll und ich bin sehr froh darüber.“

#### Haben Sie Empfehlungen an andere Unternehmer/innen, die vor einer Übergabe stehen?

„Ich glaube, es ist ganz wichtig, dass man alle miteinbezieht. Das haben wir vielleicht nicht ganz richtig gemacht, aber im Nachhinein ist es gut gegangen. Wenn es zum Beispiel auch Geschwister oder jemand anderen gibt, der einen Anspruch erheben könnte, muss man aufpassen und alle mit einbeziehen. Auch die, die nicht in Frage kommen. Denn diese sollten auch gefragt werden, das ist besonders in einer Familie ganz wichtig.“

Darüber hinaus würde ich jedem empfehlen, grundsätzlich alles auszuprobieren, was einen interessiert. Natürlich gibt es keine Garantie, dass das funktioniert. Man hat aber auch nicht viel verloren, sondern eine neue Erfahrung gewonnen und das finde ich persönlich besser als es nicht zu probieren, weil man sich nicht getraut hat. Im Nachhinein bereut man es, wenn man nicht weiß, was daraus geworden wäre.“

#### Wie werden Sie das Unternehmen übergeben wollen, basierend auf Ihren persönlichen Erfahrungen?

„Ich glaube, dass es bei uns gut gegangen ist und dass wir viele Dinge richtig gemacht haben. Was ich für mich sicher mit auf den Weg nehme, ist, dass ich in jedem Fall früh genug beginnen möchte. Mein Vater und ich waren noch relativ jung. Ich glaube, dass das ausschlaggebend ist. Ich sehe viele Negativbeispiele bei denen, die die Übergabe zu spät angehen. Zu spät sei es für den Übergeber, als auch für den Nachfolger. Das ist eines der Hauptprobleme.“

#### 4.4 Eine Schlosserei im Pustertal – Übergabe mit langer Tradition im Handwerk

Bereits 1611 wurde die Familie als Schmied erwähnt. Der Betrieb wurde über 14 Generationen weitergegeben und auch heute ist die Nachfolge gesichert. Der derzeitige Schlossereihinhaber ist sichtlich stolz, dass seine Tochter die Meisterprüfung abgeschlossen hat und schon seit einigen Jahren im Betrieb Verantwortung übernimmt.

Der Übergabeprozess begann vor fünf Jahren auf Anregung des Vaters und ist in der Abschlussphase. Zu diesem Zeitpunkt war der Vater 48 Jahre alt und beschloss, in naher Zukunft die Verantwortung über den Betrieb abzugeben. Damals waren noch zwei seiner drei Töchter im Betrieb tätig. Die Familie setzte sich das Ziel, innerhalb von acht bis zehn Jahren die Übergabe definitiv abzuschließen. So war zum einen ein Zeitrahmen gesetzt, aber auch genug Zeit eingeplant, um die Übergabe zu regeln. Während der letzten fünf Jahre hat sich die Familie immer wieder zusammengesetzt, um das Thema

zusammen mit einem Unternehmensberater zu besprechen. So konnte eine Lösung gefunden werden, die alle drei Töchter zufrieden stellte: Eine Tochter würde den Betrieb und zunehmend Verantwortung übernehmen. Bereits zu Lebzeiten würden ihr die Firmenanteile der Eltern überschrieben, während die anderen beiden Töchter ausbezahlt würden. Der Vater plante, auch nach der Übergabe im Betrieb tätig zu sein und seine Tochter zu unterstützen. Gleichzeitig ist es ihm aber wichtig, sein Arbeitspensum zunehmend zu reduzieren und sich anderen Interessen zu widmen.

Die Zuständigkeiten und Verantwortungen im Betrieb werden je nach individueller Belastung flexibel zwischen Vater und Tochter aufgeteilt. Damit das funktioniert, sprechen sich Vater und Tochter täglich ab.

### **Was waren die größten Herausforderungen im Übergabeprozess?**

Vater: „Wir haben zwar noch nicht fertig übergeben, da wir aber diese lange Vorbereitungszeit hatten, war es bisher nicht schwierig. Das ist allerdings sicher auch Charakter- und Einstellungssache. Wenn man nicht loslassen kann, dann gibt es Probleme.“

Tochter: „Wir Töchter haben uns gefreut, dass es so gut geklappt hat. Wahrscheinlich ist es auch so, weil mein Vater und ich uns sehr ähnlich sind. Wenn wir uns beide Zeit für Gespräche nehmen, dann geht es leicht.“

### **Wie haben Sie sich auf die Übernahme vorbereitet?**

Vater: „Als erstes haben meine Frau und ich entschieden, dass wir den Betrieb nur in diesem Umfang weiterführen würden, wenn die Kinder interessiert an der Nachfolge haben. Ansonsten hätten wir unsere Tätigkeit stark reduziert. Als wir sahen, dass unsere Töchter interessiert waren, war für uns die Weiterführung der Schlosserei sicher. Wir haben uns natürlich auch Gedanken darüber gemacht, wie alles weitergehen könnte.“

Tochter: „Wir haben bei einem Vortrag zum Thema Unternehmensnachfolge auf dem Ritten von Beratungsangeboten zur familieninternen Unternehmensübergabe gehört und uns in dieser Richtung informiert. Diese Beratung war für uns sehr hilfreich, denn so wurden wir von einer unparteiischen, außenstehenden Person begleitet. Manchmal geht es sonst nicht weiter, wenn man von seinem Standpunkt nicht ablässt.“

### **Welche Faktoren waren für Ihre erfolgreiche Übergabe ausschlaggebend?**

Vater: „Ich glaube, meine Frau und ich hatten eine große Portion Glück und viel Freude an der Arbeit. Diese Freude haben

wir auch immer versucht, unseren Kindern weiterzugeben. Das war für uns ganz wichtig. Zusätzlich sind zwei Dinge von Bedeutung: vor allem die rechtzeitige Planung: ich habe einen Kollegen, dessen Sohn ist circa 50 Jahre alt gewesen und sein Vater hat nie loslassen können. Da verliert man die ganze Freude. Wir wollten, dass unsere Töchter früh genug mit Freude im Betrieb arbeiten und diesen auch mitgestalten können. Der zweite wichtige Punkt ist, dass die jungen Leute Fehler machen dürfen, damit sie daraus ihre Erfahrungen machen können. Nur so erlernen sie Fähigkeiten für die Zukunft. Das ist meiner Meinung nach das Wichtigste und deshalb habe ich meiner Tochter auch immer versucht, viel Freiraum zu lassen.“

Tochter: „Bei uns hat es nie geheißen: „Du musst hier arbeiten!“. Im Gegenteil, es hieß immer: „Mach was dir gefällt!“. Vielleicht war das ausschlaggebend. Denn wenn man etwas tun muss, dann macht man das oft nicht so gerne. So haben wir aber schon von klein auf unserem Papa geholfen. Schon als wir noch Kinder waren, sind wir mit Oma in den Betrieb gekommen, da hat der Opa noch hier gearbeitet, und wir haben ihm die Gurken aus seinem Brot gegessen. So waren wir immer wieder in der Werkstatt und durften kurz helfen und schauen, wie der Betrieb so läuft. Dadurch wurde es eben interessant.“

### **Haben Sie Empfehlungen an andere Unternehmer/innen, die vor einer Übergabe stehen?**

Vater: „Keine Angst haben, dass alles den Bach runter läuft. Die Kinder brauchen einen Vertrauensvorschuss. Man muss sie einfach machen lassen, auch wenn man glaubt, dass etwas anders gemacht wird, als man es selber tun würde. Und man muss lernen, mit Konflikten umzugehen. Da kann man nichts schönreden, diese hat jeder.“

Tochter: „Freude muss man haben: Wenn einem etwas gefällt, dann geht es viel leichter. Freude haben und viel kommunizieren. Man muss sich zusammenreißen, zusammensetzen und Dinge aussprechen. Auch wenn man es nicht gerne tut, das ist sehr wichtig. Immer respektvoll miteinander umgehen, auch mit den Mitarbeitern. Es ist auch wichtig, dass man sich nicht in etwas reinzwängen lässt. Nach der Mittelschule, zum Beispiel, habe ich mich entschieden, eine Oberschule zu besuchen. Was ich dort gelernt habe, war später sehr nützlich, auch wenn ich jetzt im Handwerk arbeite. Auch im eigenen Beruf lernt man immer dazu: Zum Beispiel die Arbeit mit einer neuen Maschine, die man meistern muss, oder einen Kurs, den man belegt. Weiterbildung ist mir immer wichtig.“

#### 4.5 Ein Installations-Unternehmen im Vinschgau – Mit Strategie zur Auswahl des geeigneten Nachfolgers

Das Unternehmen wurde nach dem zweiten Weltkrieg vom Großvater zur Verlegung von Trinkwasserleitungen gegründet. Mittlerweile ist es zu einer Firmengruppe angewachsen, welche auf Installationen im Sanitär- und Heizbereich sowie im Elektrobereich spezialisiert ist. Die Firmengruppe beschäftigt etwa 40 Mitarbeiter und ist im In- und Ausland tätig.

Bei dem ersten Generationenwechsel in den 70er Jahren übernahmen Vater und Onkel des jetzigen Geschäftsführers. Diese Generation erweiterte den Betrieb stark und holte zwei weitere Gesellschafter an Bord. Im Jahr 2001 leitete der Vater mit knapp 50 Jahren den erneuten Generationenwechsel an. Aufgrund der hohen Anzahl an Nachfolgekandidaten, stellte die Suche nach dem geeigneten Nachfolger eine große Herausforderung dar und wurde von zwei Experten der Universität Innsbruck begleitet. Dabei waren alle vier Gesellschafter mit ihren Kindern involviert. Durch diverse Einzelgespräche und Gruppengespräche erörterten die Experten mögliche Übernahmekonstellationen. Immer wieder trafen sich die Familien, um sich diesem Thema zu widmen. Dann wählte jede Familie intern ihren Favoriten, die Favoriten wurden verglichen und zu guter Letzt wurde deutlich, dass zwei Personen die Firmengruppe übernehmen sollte. Die aufwändige Regelung der Auszahlung der anderen Gesellschafter wurde ebenfalls von Unternehmensberatern begleitet.

Ausgewählt wurde zum einen der hier Interviewte, der Erfahrung in Verwaltung und nach der Studienzeit abseits des eigenen Betriebs Arbeitserfahrungen gesammelt hatte. Sein Cousin ergänzte als ausgebildeter Installateur seine Kompetenzen und übernahm die Leitung des Betriebes und der Baustellen. Mit der Zeit haben die beiden mehr Verantwortung übernommen, während die Väter sich zunehmend zurückgezogen haben.

#### Was waren die größten Herausforderungen im Übergabeprozess?

„Dadurch, dass es so viele potenzielle Kandidaten gab, war es nicht selbstverständlich, eine Lösung zu finden. Ich war zwar am ehesten für eine Führungsrolle beruflich qualifiziert – zumindest von meinen Geschwistern – aber ich habe auch gewusst, dass ich mit gewissen Kandidaten nicht bereit wäre, das zu machen. Schon von den zwischenmenschlichen Voraussetzungen her hätte das nicht funktioniert. Umgekehrt haben mich die meisten nicht wirklich gut gekannt. Dieser Prozess hat mir gezeigt, wie schwierig so ein Generationenwechsel ist. Je größer das Unternehmen, je mehr Gesellschafter und je mehr Kinder involviert sind, desto komplexer wird der ganze Prozess. Die Professoren haben natürlich ihre Expertise eingebracht, aber sie haben sich weitgehend neutral

verhalten und sich nicht in die Entscheidung eingemischt. Bis am Ende die Entscheidung gefallen ist, lief das nicht immer harmonisch und einstimmig. Aber eine Entscheidung musste getroffen werden, für den Fortbestand des Familienunternehmens.“

#### Wie haben Sie sich auf die Übernahme vorbereitet?

„Vom Fachlichen her habe ich in meinem vorherigen Job nichts gelernt, was mir im Betrieb hilft. Allerdings habe ich über Führung und Teamwork sehr viel gelernt, denn ich hatte damals einen tollen Chef. Trotzdem war der Anfang für mich sehr schwierig. Ich hatte wenig Vorerfahrung und habe als Verwaltungsleiter angefangen. Viele alteingesessene Mitarbeiter wollten nicht akzeptieren, dass es einen neuen Vorgesetzten gibt, schon gar nicht das Kind vom Chef. Da musste ich schauen, so schnell wie möglich alles zu lernen und so wenige Fehler wie möglich zu machen.“

#### Wie hat die Zusammenarbeit im Unternehmen nach der Übergabe funktioniert?

„Unsere Väter, das muss man ihnen hoch anrechnen, haben uns von Anfang an viel Freiraum gelassen. Im Grunde haben sie sich umgehend, nachdem wir Jungen unsere Führungspositionen übernommen haben, zurückgezogen. Es hat eine Zeit gedauert, bis die Mitarbeiter das akzeptiert haben: Viele sind noch zu den Vätern gegangen, wenn sie etwas brauchten. Aber das haben die Väter nicht zugelassen, dass wir übergangen werden oder es Kompetenzüberschreitungen gibt. So hat das gut funktioniert.“

#### Welche Faktoren waren für Ihre erfolgreiche Übergabe ausschlaggebend?

„Aus heutiger Sicht muss ich sagen, dass der von meinem Vater eingeleitete Wechsel eine sehr vorausschauende Leistung war. Mit 49 Jahren beschäftigen sich die wenigsten Unternehmer mit dem Thema Nachfolge. Aber unsere Väter haben verstanden, dass man eine Nachfolge umso besser regeln kann, je früher und professioneller man dieses Thema angeht.

Ich glaube, es ist bei uns auch gut gegangen, weil wir immer versucht haben, offen und fair miteinander zu kommunizieren. Das ist vor allem in einem Familienbetrieb schwierig, denn man ist nicht nur Geschäftspartner, sondern auch verwandt. Wir haben auch die zwischenmenschlichen Beziehungen angesprochen: Wer kann mit wem und wer kann mit wem nicht? Was haben die Väter für Vorstellungen, was haben die anderen für Vorstellungen? Wer kommt aufgrund der Qualifikationen in Frage und wer nicht? Es gab auch sehr emotionale Treffen mit Wut, Tränen und Enttäuschung. Aber am Ende glaube ich, dass uns das ganz gut gelungen ist. Auch wenn es letztendlich anders gekommen ist, als es sich manche

gewünscht haben.“

**Haben Sie Empfehlungen an andere Unternehmer/innen, die vor einer Übergabe stehen?**

„Einen Ratschlag? Die junge Generation sollte von den Eltern nicht gedrängt, beeinflusst oder sogar mit Entscheidungen überrumpelt werden. Je früher das Thema in der Familie und im Unternehmen besprochen wird, desto mehr Zeit und Ruhe hat man für eine saubere und geordnete Regelung.“

## 5. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Einerseits näherte sich die vorliegende Studie dem Thema Nachfolge aus einer quantitativen Perspektive, indem sie die Anzahl der potenziellen Nachfolgen, die Südtirol in den nächsten Jahren betreffen werden, schätzte. Andererseits analysierte sie mit Hilfe zahlreicher Experten die verschiedenen Phasen des Prozesses und versuchte dabei zu unterstreichen, welche Faktoren zu seinem Erfolg beitragen und welche ihn hingegen erschweren können.

Das in dieser Studie vorgeschlagene Modell berücksichtigt die Besonderheit der Nachfolgeproblematik, indem es Informationen über die Häufigkeit von älteren Firmenleitungen für verschiedene Unternehmenskategorien liefert und versucht, verschiedene Altersschwellen zu berücksichtigen. Ein flexibler Ansatz eignet sich daher, die aktuelle Situation in Südtirol in Bezug auf dieses wichtige Thema zu beschreiben und weitere Denkanstöße für die Wirtschaftspolitik zu liefern. Aus der quantitativen Analyse geht zunächst hervor, dass die Südtiroler Unternehmerstruktur – wie die Bevölkerung im Allgemeinen – altert: Mehr als die Hälfte der potenziell übergabefähigen Unternehmen werden mehrheitlich von Personen über 50 Jahren geführt. Unter Berücksichtigung einer Altersgrenze von 62 Jahren gibt es in Südtirol rund 7.000 Unternehmen mit älterer Firmenleitung. Diese stehen in den nächsten Jahren der Nachfolgethematik gegenüber. Bei ca. 1.900 dieser Betriebe handelt es sich um gewerbliche Unternehmen mit Mitarbeitern, für welche ein Scheitern der Nachfolge zum Verlust des Arbeitsplatzes führen würde. In diesem Fall ist eine sorgfältige Vorbereitung der Nachfolge umso wichtiger, um auch den Mitarbeitern, die das Rentenalter noch nicht erreicht haben, eine Zukunft zu sichern. Aus diesem Grund sollten bereits jetzt spezifische Maßnahmen ergriffen werden, um die Übergabe des Unternehmens von einer Unternehmergeneration auf die nächste zu erleichtern, um den Verlust von Know-how, Kapital, Geschäftsvermögen und Arbeitsplätzen zu vermeiden.

Die Unternehmen stehen einer Reihe von Herausforderungen gegenüber, wenn sie eine erfolgreiche Übergabe an die Nachfolgeneration anstreben. Diese Herausforderungen ziehen

sich durch den ganzen Übergabeprozess und haben sich in den letzten Jahren nur wenig verändert:

**Loslassen und rechtzeitig beginnen:** Eine erste Schwierigkeit besteht darin, frühzeitig mit der mentalen Vorbereitung auf die Übergabe zu beginnen und die Komplexität des Themas zu erkennen. Diese Anfangsphase, in der Überlegungen zur nahen und fernen Zukunft angestellt werden, ist das Fundament für alles Weitere. Als grobe Faustregel sollten Unternehmer im Alter von etwa 50 Jahren mit dem Übergabeprozess beginnen.

**Suche nach einem geeigneten Nachfolger:** Am wichtigsten ist nach Meinung der Experten das Kriterium, dass der Nachfolger ehrlich gewillt ist, zu übernehmen. Noch immer wird unter dem Begriff Unternehmensnachfolge hauptsächlich die familieninterne Nachfolge verstanden, während die vielen Alternativen häufig noch zu wenig beachtet werden. Dennoch zeichnet sich ab, dass die Überbergeneration sich öffnet und gleichzeitig auch die Nachfolgeneration häufiger eigene Wege einschlägt. So ist eine weitere Herausforderung für Unternehmen darin zu sehen, auch familienexterne Nachfolgen (z.B. Verkauf oder Verpachtung an externe Führungskräfte, an die Belegschaft oder leitende Mitarbeiter des Betriebes) als übliche Alternative in Betracht zu ziehen und diese erfolgreich zu meistern.

**Vorbereitung des Nachfolgers auf die Übergabe:** Eine lang angelegte Vorbereitung der Nachfolgeneration ist entscheidend für den Erfolg des Prozesses. Dabei ist die Ausarbeitung eines Ausbildungsplans empfehlenswert, um den Nachfolger im Unternehmen schrittweise einzubinden und Verantwortung übergeben zu können. Der Nachfolger kann in dieser Phase auch von Berufserfahrungen und erlernten Arbeitsweisen aus anderen Betrieben profitieren. Beide Generationen sollten sich zudem bewusst sein, dass Fehlermachen dazugehört.

**Regelung der Erbschaft und Vorsorge für das Alter:** Eine Herausforderung liegt meist in den mangelnden rechtlichen

Kenntnissen zur Regelung der Erbangelegenheiten. Eine ehrliche und transparente Kommunikation zwischen den Beteiligten sowie eine saubere Trennung persönlicher und unternehmerischer Belange können zum Erfolg beitragen und Interessenskonflikte vermeiden. Gleichzeitig sollte sich die übergebende Generation rechtzeitig in finanzieller Hinsicht für das Alter abzusichern, wozu es verschiedene Möglichkeiten (z.B. eine Wohnung, eine Zusatzrente, Ratenzahlungen von Seiten des Nachfolgers, etc.) gibt.

**Durchführung der Übergabe:** Schließlich ist auch die offene Kommunikation mit den Mitarbeitern wichtig, damit diese die neuen Führungsrollen kennen und wissen, an wen sie sich in welcher Situation wenden sollen. In einem „Fahrplan“ können Aufgabenbereiche und Kompetenzen, aber auch Grenzen der Beteiligten (Übergeber und Nachfolger) definiert werden. Im Allgemeinen ist es wichtig, während des gesamten Übergabeprozesses Wissenslücken zu identifizieren und im Falle Hilfe anzufordern, sei es für die Planung der Übergabe, sei es zur Regelung der Erbangelegenheiten oder sei es zur Unterstützung des Nachfolgers in den ersten Jahren nach der Übergabe.

Durch das Älterwerden der Gesellschaft und aufgrund der Tatsache, dass sich immer mehr Söhne und Töchter dazu entschließen, ihre eigenen Wege zu gehen und nicht den elterlichen Betrieb zu übernehmen, ist das Thema Unternehmensnachfolge aktueller denn je. Eine Übergabe findet im Leben eines Unternehmers einmal, maximal zwei Mal statt: Das erste Mal als Übernehmer, das zweite Mal als Übergeber. Erfahrungswerte können somit nicht vorausgesetzt werden. Dies ist auch einer der Gründe dafür, dass sich die Herausforderungen im Übergabeprozess in den vergangenen Jahren kaum geändert haben.

Folgende allgemeinere Aspekte und Implikationen können demnach weiterhin für die Wirtschaft abgeleitet werden:

> **Intensivere Berichterstattung als Ergänzung zu Sensibilisierungs- und Informationsarbeit:** Durch Berichte zu Übergaben wird die Scheu gesenkt, das Thema anzuspre-

chen oder Hilfe aufzusuchen. Von Erfahrungsberichten erfolgreicher Übergaben, können Unternehmer lernen, indem beispielsweise die positiven Konsequenzen einer rechtzeitigen Übergabe aufgezeigt werden. Gleichzeitig ist es auch wichtig, von den Hürden und Schwierigkeiten im Prozess zu berichten.

> **Bessere Vernetzung der Experten im Bereich Unternehmensnachfolge:** Die erste Anlaufstelle für Unternehmer ist oftmals der Wirtschaftsberater, der engen Kontakt zu den Kunden pflegt und die Bilanzen und Historie des Unternehmens gut kennt. Bei einer schwierigen Nachfolge mit komplexen Sachverhalten braucht es jedoch verschiedene Fachkräfte aus der Wirtschafts- und Steuerberatung, Rechtsanwaltschaft oder auch Mediation.

> **Stärkere Betonung der langen Vorlaufzeit des Übergabeprozesses bei Beratungen:** Es sollte betont werden, dass es nicht allein um die Lösung eines technisch-betriebswirtschaftlichen Problems geht, sondern um ein Lebenswerk. Es geht um Entscheidungen, die langfristige Verbindlichkeiten und einen Einschnitt im Leben der Beteiligten bedeuten.

> **Kurse und Vorträge zum Thema Unternehmensnachfolge:** Die Inhalte der Kurse bzw. Vorträge sollten sich zielgruppengerecht an Übergeber oder Übernehmer richten und in einfachen Worten grundlegende Informationen und die wichtigsten Begriffe abdecken, die für eine Übergabe fundamental sind.

> **Netzwerk-Gelegenheiten und Austauschmöglichkeiten fördern:** Für Unternehmer kann es eine Hilfe sein, zu sehen, dass sie nicht die Einzigen sind, die sich mit Fragen um die Unternehmensübergabe beschäftigen. Deswegen sind etwas größere Veranstaltungen zum Netzwerken hilfreich; bei kleineren Veranstaltungen können hingegen „heiklere“ Themen angesprochen und Diskretion gewährt werden.

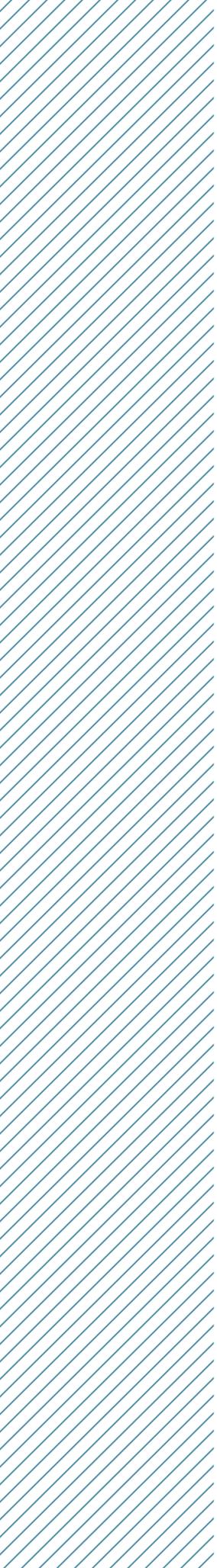
> **Förderung eigenkapitalschonender Übergaben:** Bei Betriebsübergaben und im Erbfall muss es nicht unbedingt zur unmittelbaren Auszahlung „weichender“ Geschwister kommen. Es gibt viele erprobte Modelle die Übergabe eigenkapitalstärkend zu organisieren.

## ANHANG A VERZEICHNIS DER BEFRAGTEN EXPERTEN

Tabelle A1

### Verzeichnis der befragten Experten

Person	Funktion
Calabrò, Stefania	Rechtsanwältin & Mediatorin
De Lorenzi, Luca	Unternehmensberater, Northsouth
Dorfmann, Franz	Unternehmensberater, hds
Erlacher, Josef	Unternehmensberater, IFK Consulting GmbH
Forer, Karl	Steuerberater & Bezirksleiter Bozen, Ivh
Frenes, Monika	Projektmanagerin EU-Projekte, Handelskammer Bozen
Fuchsbrugger, Christoph	Betriebsjurist & Mediator
Heiss, Heidi M.	Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin, Heiss & Morandell
Hesse, Georg	Steuerberater & Wirtschaftsprüfer, Hesse Baldessarelli & Partner
Innerbichler, Erich	Direktor, Raiffeisenkasse Bozen
Kronbichler, Alois	Geschäftsführer, Kohl & Partner Südtirol
Mair, Lorenz	Betriebsberater, Bauernbund
Marcolens, Walter	Partner der Kanzlei Andergassen – Biasi – Marcolens – Pinter
Marinelli, Astrid	Wirtschaftsprüfer & Steuerberater, Studio Palazzi – Daprà
Noflatscher, Hard	Mitglied Aktivsenioren Bayern e.V.
Platzgummer, Sabine	Beraterin für Unternehmensgründung und -Nachfolge, Handelskammer Bozen
Rainer, Armin	Geschäftsführender Gesellschafter, Weissman International
Reso, Evelyn	Forscherin Familienbetriebe/Tourismus
Schmidt, Klaus	Unternehmensberater, hgv
Theiner, Matthias Otto	Unternehmensberater, M.O.T. Consulting GmbH
Völser, Horst	Unternehmensberater, ROI Team Consultant GmbH
von Guggenberg, Lukas	Unternehmensberater, Auxano Consulting
von Lutterotti, Heinrich	Gutachter & Sachverständiger, Studio Heinrich von Lutterotti
Zani, Arnold	Steuerberater & Wirtschaftsprüfer, Studio Zani & Partner



**WIFO**

Institut für  
Wirtschaftsforschung

**WIFO - Institut für Wirtschaftsforschung**

I-39100 Bozen  
Südtiroler Straße 60

T + 39 0471 945 708

F + 39 0471 945 712

[www.wifo.bz.it](http://www.wifo.bz.it)

[wifo@handelskammer.bz.it](mailto:wifo@handelskammer.bz.it)



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

