



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

Partner der Wirtschaft



Assessorat
für Handwerk,
Handel und
Tourismus

Bozen - 2004/1

ERFOLGSFAKTOR BETRIEBSNACHFOLGE RELEVANZ FÜR SÜDTIROL

Spedition im P.A. Art. 2 Abs. 20/b Gesetz Nr. 662/96 - Filiale Bozen
Beilage zum Mitteilungsblatt „Für die Wirtschaft“ Nr. 2/2003
Internet: <http://www.wifo.bz.it>
e-mail: wifo@hk-cciaa.bz.it



WIFO
WIRTSCHAFTSFORSCHUNGSINSTITUT

Herausgeber

Assessorat für Handwerk, Handel und Tourismus

Koordination und Projektleitung

Oswald Lechner

Autoren

WIFO:

Oswald Lechner

Urban Perkmann

VIVANTIS, Basel:

Silvia Greuter

Wolfgang Popp

Wissenschaftliche Beratung

Gottfried Tappeiner

Sachbearbeiterin

Carmen Delmonego

Unterstützt durch das WIFO-Team

M. Cristina Bagante, Lidia Carlevaris, Alberta Mahlkecht, Barbara Moroder, Georg Müller, Luciano Partacini, Stefano Perini, Sieglinde Stüger, Helmut Untermarzoner

Verantwortlicher Schriftleiter: Dr. Josef Rottensteiner

Registriert beim Tribunal Bozen mit Dekret Nr. 3/82

Direktion und Verwaltung: Perathonerstraße 10,

39100 Bozen

Veröffentlicht im Februar 2004

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

Sämtliche Texte, Grafiken und Tabellen stehen auf Anfrage auf
Datenträger zur Verfügung!

Für Erläuterungen und Informationen:

Abteilung Handwerk
Erwin Pardeller
Raiffeisenstraße 5, Landhaus V
39100 BOZEN
Tel. 0471413640 - Fax 0471413659
e-mail: erwin.pardeller@provinz.bz.it

Wirtschaftsforschungsinstitut (WIFO)
Dr. Urban Perkmann
Silbergasse Nr. 6
39100 BOZEN
Tel. 0471945713 - Fax 0471945712
e-mail: perkmann@hk-cciaa.bz.it

Erfolgreiche Betriebsübernahmen sind keine Selbstverständlichkeit

Eine Besonderheit und auch ein Grund für die positive Wirtschaftsentwicklung Südtirols sind die vielen kleinen und mittleren Betriebe. Ein Nachteil ist allerdings, dass viele Firmen nicht mehr weitergeführt werden, wenn der Inhaber beschließt sich zurückzuziehen, vielleicht aus Altersgründen. Der dadurch entstehende volkswirtschaftliche Schaden ist beachtlich: Arbeitsplätze gehen verloren, ebenso Wissen und Erfahrung sowie das meist mühevoll erarbeitete Ansehen der Firma und auch ihr Kundenstock.

Die gute Gestaltung und Lösung von Betriebsübergaben ist daher ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für die Zukunft der Südtiroler Wirtschaft. Diese Studie soll helfen, die Probleme der Betriebsnachfolge besser zu verstehen, um, darauf aufbauend, konkrete Maßnahmen zu ergreifen.



Dr. Werner Frick
Landesrat für Handwerk, Handel
und Tourismus



Benedikt Gramm
Präsident der Handels-, Industrie-,
Handwerks- und Landwirt-
schaftskammer Bozen

Noch zur Einführung:

Bei folgenden Personen möchte sich das Assessorat für Handwerk, Handel und Tourismus der Landesregierung Südtirol sowie das Wirtschaftsforschungsinstitut der Handelskammer Bozen (WIFO) herzlich dafür bedanken, dass sie für die Expertengespräche bzw. Mitarbeit in der Arbeitsgruppe zur Verfügung gestanden sind:

Erwin Pardeller, Abteilung Handwerk der Südtiroler Landesverwaltung – Koordinator der Arbeitsgruppe

Dr. Gerhard Brandstätter, Rechtsanwalt, Bozen

Dr. Christof Brandt, Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Bozen

Erwin Denicolò, Hoteliers- und Gastwirteverband (HGV), Bozen

Dr. Jakob Edinger, Edinger Tourismusberatung Ges.m.b.H. (ETB), Innsbruck

Dr. Peter Gliera, Wirtschaftsprüfer, Bozen

Dr. Mattias Liebl, Landesverband der Handwerker (LVH), Bozen

Dr. Michaela Obkircher, Handwerkervereinigung (SHV), Bozen

Rolf Papenfuß, Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH), Berlin

Dr. Christine Platzer, WIFI-Weiterbildung der Handelskammer, Bozen

Dr. Christian Riegler, ROI-Team, Bozen

Günther Schwienbacher, Handwerkervereinigung (SHV), Bozen

Dr. Patrizia Silvestro, WIFI-Unternehmensgründung der Handelskammer, Bozen

Dr. Rainer Trefelik, Landesvorstand Wien der Jungen Wirtschaft, Wien

Dr. Karl Untertrifaller, Verband für Kaufleute und Dienstleister, Bozen

Dr. Frank Wallau, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

Gedankt sei auch den nicht einzeln angeführten Unternehmern, die sich an der Befragung beteiligt haben, sowie jenen, welche für die Fallstudienanalyse zur Verfügung gestanden sind!





Erfolgsfaktor Betriebsnachfolge Relevanz für Südtirol

Kurzfassung

Ziele und Gegenstand der Studie

Aufgrund der kleinbetrieblichen Wirtschaftsstruktur sind in Südtirol sehr viele Betriebe tätig: Das Problem der Betriebsnachfolge stellt sich damit häufiger als in einer Wirtschaft mit durchschnittlich größeren Betrieben. In der Tat stehen derzeit rund 5.800 Unternehmen (das sind 16% aller aktiven Unternehmen Südtirols) aufgrund der Erreichung des pensionsfähigen Alters des Unternehmers vor der Übergabe. Kann kein Nachfolger gefunden werden, führt dies zur Vernichtung von Substanz, Know-how und Arbeitsplätzen. Ziel der Studie ist es, das Phänomen der Betriebsnachfolge zu quantifizieren und besser zu verstehen, sowie mögliche Schwierigkeiten bei der Übernahme herauszuarbeiten, um wirtschaftspolitische Hilfestellungen leisten zu können.

Methodik

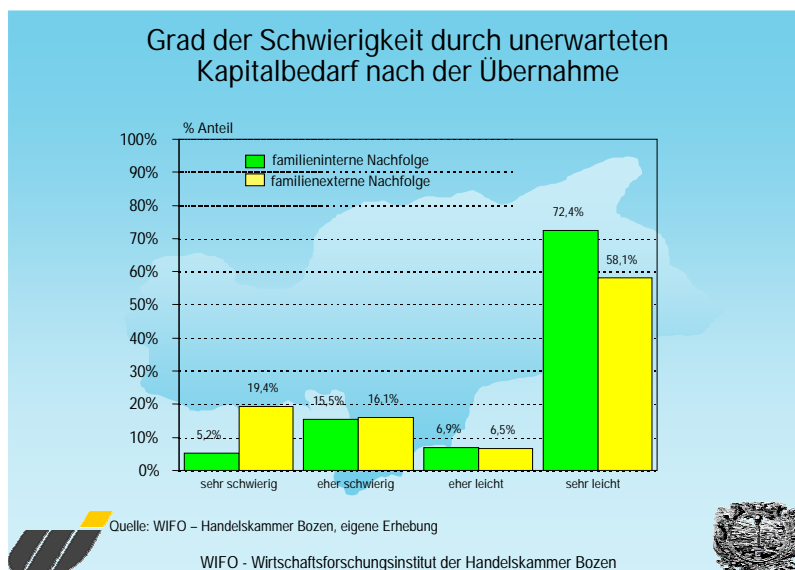
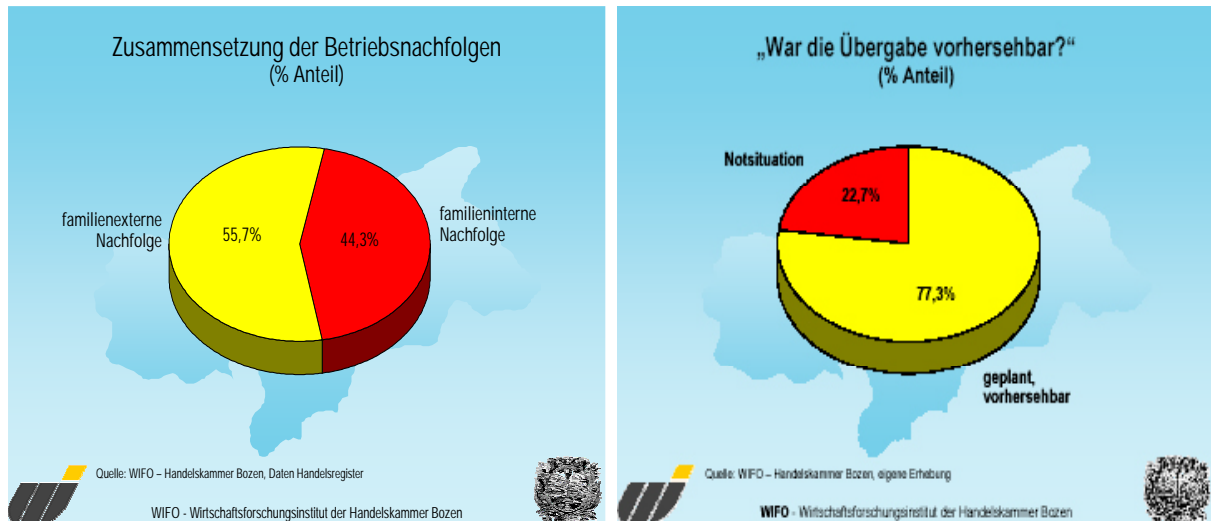
Wesentliche Strukturinformationen zur Betriebsnachfolge lassen sich aus dem Handelsregister der Handelskammer Bozen gewinnen, wo sich, mit wenigen Ausnahmen, alle Unternehmen eintragen müssen und folglich auch die Betriebsnachfolgen erfasst werden. Mit einer zusätzlichen Befragung der Übernahmen des Jahres 2000 konnten weitere wichtige persönliche und betriebliche Merkmale (Motive, Schwierigkeiten, Erfolg) erhoben werden. Expertengespräche in Südtirol und im Ausland vervollständigen das Bild.

Wichtigste Ergebnisse

Kann der Betrieb nicht innerhalb der Familie weitergeführt werden, muss eine „externe“ Lösung gefunden werden: durch Weitergabe an einen Mitarbeiter des Betriebes, an sonstige Bekannte oder an Fremde. In Südtirol werden jährlich rund 250 Unternehmen übergeben. In Südtirol sind die familienexternen Betriebsnachfolgen etwas häufiger (55,7%) als die familieninternen Übernahmen (44,3%). Familienintern wird der Betrieb meist vererbt bzw. verschenkt, familienextern hingegen entweder verkauft oder verpachtet. Die Pacht ist keine endgültige,

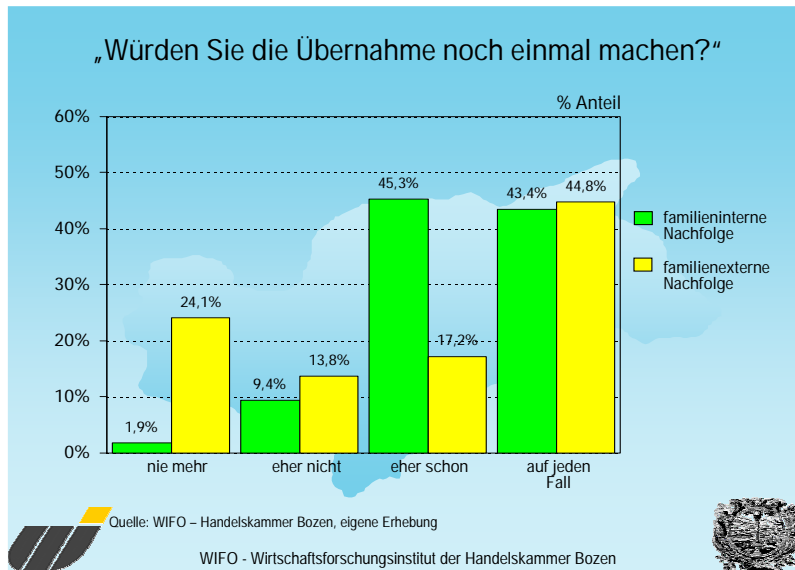
sondern eine zeitbegrenzte Form der Übergabe und spielt vor allem im Gastgewerbe eine wesentliche Rolle.

Fast ein Viertel der Betriebsnachfolgen fand in einer Notsituation (Tod, Unfall) statt, und war somit unvorhersehbar bzw. nicht geplant.



Die Schwierigkeiten bei der Übernahme von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern halten sich in Grenzen. Auch „Generationskonflikte“ treten nur selten auf: In den meisten Fällen ist der Übergeber nicht mehr aktiv an der Geschäftsführung beteiligt, kann aber – insbesondere bei den familieninternen Nachfolgen – noch mit „Rat und Tat“ zur Seite stehen.

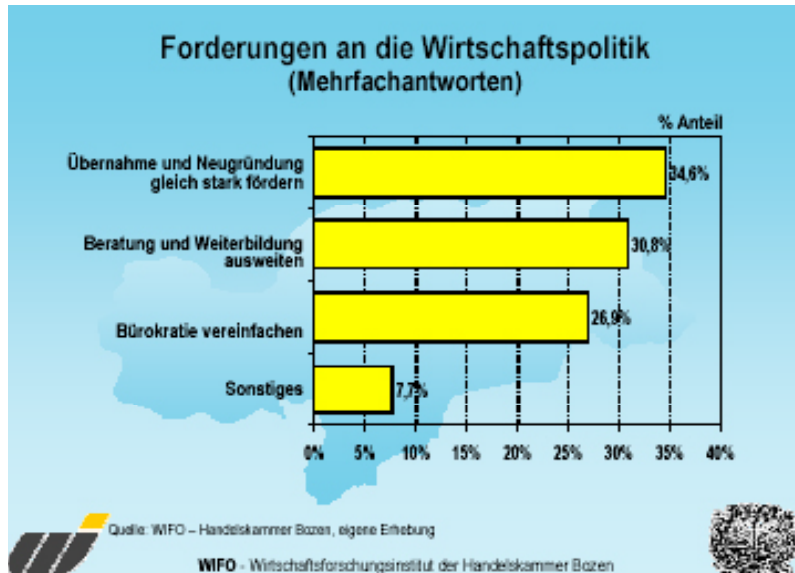
Einige Schwierigkeiten gibt es dagegen – vor allem für familienexterne Nachfolger – infolge eines unerwarteten Kapitalbedarfes nach der Übernahme.



Familieninterne Nachfolger können die Vorteile einer Übernahme (Kontinuität von Kundenstock usw.) besser nutzen als familienexterne Übernehmer, welche den übernommenen Betrieb oft gänzlich neu ausrichten. Wesentlicher Erfolgsfaktor: Familieninterne Übernehmer konnten öfters unternehmerische Erfahrung bereits vor der Übernahme sammeln und

wurden sukzessive in die Führungs- und Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden. In der Tat würde ein Großteil der familieninternen Nachfolger diesen Schritt wieder machen, ein Viertel der familienexternen dagegen nicht mehr.

Als weitere Erfolgsfaktoren empfehlen die Übernehmer eine ausreichende (vor allem finanzielle) Planung und eine unternehmerische Einstellung (hohe Leistungs- und Arbeitsbereitschaft).



Viele Übernehmer bemängeln die bevorzugte Behandlung von Neugründungen in der Förderpolitik und fordern eine Gleichstellung für die Übernahmen. Wichtig sind auch eine zusätzliche Verbesserung der Beratung, der Aus- und Weiterbildung sowie eine Vereinfachung der bürokratischen Auflagen.

Schlussfolgerungen

- **Sensibilisierung für die Übernahme:** Übernahmen müssen rechtzeitig geplant werden. Spätestens ab dem 55. Lebensjahr sollten Unternehmer mit der Vorbereitung einer Betriebsübergabe beginnen!
- In einem **Leitfaden** sollten die dafür notwendigen Grundinformationen bereitgestellt werden.
- Für zukünftige Übergeber ist die **frühzeitige Sicherung ihrer privaten Altersversorgung** notwendig, weil der Übergabewert einer Firma meist überschätzt wird.
- **Gleichstellung von Neugründern und Betriebsnachfolgern in der Förderpolitik:** Übernahmen sind zumindest in gleichem Maße wie Neugründungen mit finanziellen Belastungen verbunden. Hilfreich wären z. B. Investitionsförderungen bzw. Kapitalbeiträge nach der Übernahme (auch in Form von Bürgschaften z. B. durch Garantiegenossenschaften).
- **Förderung, Beratung, Coaching:** Entscheidend für den Erfolg des Betriebes ist das unternehmerische Know-how des Übernehmers. Neben vorbereitenden Kursen wird das Coaching für die Phase nach der Übernahme immer wichtiger. Auch dafür sollte es öffentliche Finanzmittel geben.
- In einer neu zu schaffenden **Kontaktstelle** sollten potentielle Betriebsnachfolger allgemeine und spezifische Informationen einholen können.
- Eine **Nachfolgebörse** könnte den derzeit noch unsystematischen Austausch zwischen Angebot und Nachfrage besser abstimmen. Auch diese Aufgabe könnte der Kontaktstelle übertragen werden.



INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. Ziele und Aufbau der Studie	1
2. Erhebung des Betriebsnachfolgegeschehens in Südtirol	2
2.1 Methodische Vorgehensweise	2
2.2 Ausgangssituation	4
2.2.1 Initiativen und Anlässe	4
2.2.2 Angebot und Nachfrage	6
2.3 Strukturmerkmale der Betriebsnachfolgen	8
2.3.1 Form der Übergabe	8
2.3.2 Rechtsform	9
2.3.3 Sektor	11
2.3.4 Regionale Ansiedlung	15
2.3.5 Betriebsgröße	16
2.4 Persönliche Merkmale der Übergeber und Übernehmer	17
2.4.1 Alter und Geschlecht	17
2.4.2 Qualifikation	20
2.4.3 Ziele und Motive	20
2.5 Die Entwicklung der Betriebsnachfolge: Schwierigkeiten und Erfolg	22
2.5.1 Die Rolle des Übergebers	22
2.5.2 Betriebliche Herausforderungen und Entwicklung	23
2.5.3 Erfolg und Erfolgsfaktoren	26
2.5.4 Ratschläge	29
2.6 Unterstützung für Betriebsnachfolger	30
2.6.1 Beratung	30



	Seite
2.6.2 Wünsche an die Wirtschaftspolitik	31
2.7 Abschätzung des Übergabepotentials in Südtirol	32
3. Expertengespräche im In- und Ausland	35
3.1 Betriebsnachfolge in einzelnen Branchen	35
3.1.1 Handwerk	35
3.1.2 Handel und Dienstleistungen	37
3.1.3 Hotel- und Gastgewerbe	38
3.2 Allgemeine Empfehlungen	41
3.3 Wesentliche Erkenntnisse	44
3.4 Exkurs: Rechtliche Aspekte	46
3.4.1 Erb- und steuerrechtliche Situation	46
3.4.2 Wahl der Rechtsform	47
4. Schlussfolgerungen	48
5. Anhang	50
6. Literaturverzeichnis	63



1. Ziele und Aufbau der Studie

Südtirols Wirtschaft ist geprägt durch eine Vielzahl von kleinen Betrieben. Allein deshalb stellt sich das Problem der Übergabe oder Schließung des Betriebes häufiger als in einer Volkswirtschaft mit durchschnittlich größeren Betrieben. Kann kein Nachfolger innerhalb der Familie bzw. des Betriebes oder kein externer Übernehmer gefunden werden, führt die Betriebsschließung zur Vernichtung von Substanz, Know-how, Goodwill und Arbeitsplätzen. Die Aufbereitung dieser Problematik ist deshalb von gesamtwirtschaftlichem Interesse.

Südtirol: Viele Betriebe – viele Betriebsnachfolgen!

Die Studie hat sich zum Ziel gesetzt, das Problem der Betriebsnachfolge in Südtirol zu quantifizieren und zu verstehen: Welche Schwierigkeiten gibt es im Zusammenhang mit der Übernahme in den verschiedensten Sektoren (vor allem Handwerk, Kleinhandel, Hotel- und Gastgewerbe) und welche Hilfestellungen sind von Seiten der wirtschaftspolitisch verantwortlichen Stellen erforderlich?

Ziel der Studie: verstehen, erfassen und quantifizieren der Betriebsnachfolgen durch ...

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in die folgenden Teile:

- Zunächst werden die wesentlichen Erhebungsergebnisse zur Betriebsnachfolge in Südtirol eines ausgewählten Jahres (2000) präsentiert. Neben den betrieblichen Aspekten (Rechtsform, Sektor usw.) werden auch die persönlichen Merkmale von Übergeber und Übernehmer bzw. die Schwierigkeiten und Erfolgsaspekte bei der Nachfolge ausgearbeitet.
- Ausführliche Expertengespräche in Südtirol und im Ausland runden das Bild zum Südtiroler Übernahmegeschehen ab.
- Daraus werden die wirtschaftspolitischen Schlussfolgerungen gezogen.
- Im Anhang veranschaulichen konkrete Fallbeispiele den Ablauf von Betriebsnachfolgen. Zusätzlich wird auf internationale Förderbeispiele sowie nützliche Links zum Thema aufmerksam gemacht.

2. Erhebung des Betriebsnachfolgegeschehens in Südtirol

2.1 Methodische Vorgehensweise

Eine klare Abgrenzung von Betriebsnachfolgen, beispielsweise zu Neugründungen, ist sehr schwierig. Ein mögliches Definitionsmerkmal von Betriebsnachfolgen ist die Kontinuität bzw. Diskontinuität in Bezug auf Standort, Sektorzugehörigkeit und Führung eines Betriebes:

„Eine Betriebsnachfolge ist die Weiterführung eines bestehenden Betriebes auf dem gleichen Standort im gleichen Sektor, wobei es zu einem Führungswechsel des Unternehmers bzw. des Unternehmerteams kommt.“

... *Auswertung
der Handels-
registerdaten*
...

Alle Unternehmen Südtirols sind im Handelsregister der Handelskammer Bozen eingetragen¹: Dieses ist folglich auch die wichtigste Datenquelle zur Erfassung der jährlichen Neueintragungen. Neben den Neueintragungen mit Gründungscharakter (Betriebsnachfolgen und Neugründungen) gibt es allerdings auch solche, welche reine Formänderungen bereits bestehender Unternehmen sind. Am häufigsten sind dabei Rechtsformwechsel, welche zur Folge haben, dass die alte Firma gelöscht und eine neue eingetragen werden muss.

Die Betriebsnachfolgen lassen sich gemäß obiger Definition von den Neugründungen sowie von den sonstigen Eintragungen (Formänderungen usw.) abgrenzen.² Untersucht wurden die Betriebsnachfolgen des Jahres 2000, um möglichst aktuelle Strukturmerkmale zu erhalten und trotzdem einen ausreichend langen Zeitraum des Übernahmeprozesses mitverfolgen zu können.

Im Jahr 2000 gab es 2.702 neue Eintragungen in das Handelsregister.³ Neu eingetragene Firmenpositionen, welche mit einer ausgetragenen Firma in oben beschriebener Weise zusammenhängen (d. h. gleicher Sektor und gleicher Standort, aber neue Unternehmerpersonen) können als Betriebsnachfolgen bestimmt werden.⁴

Das Ergebnis dieser Analyse lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

Tabelle 1

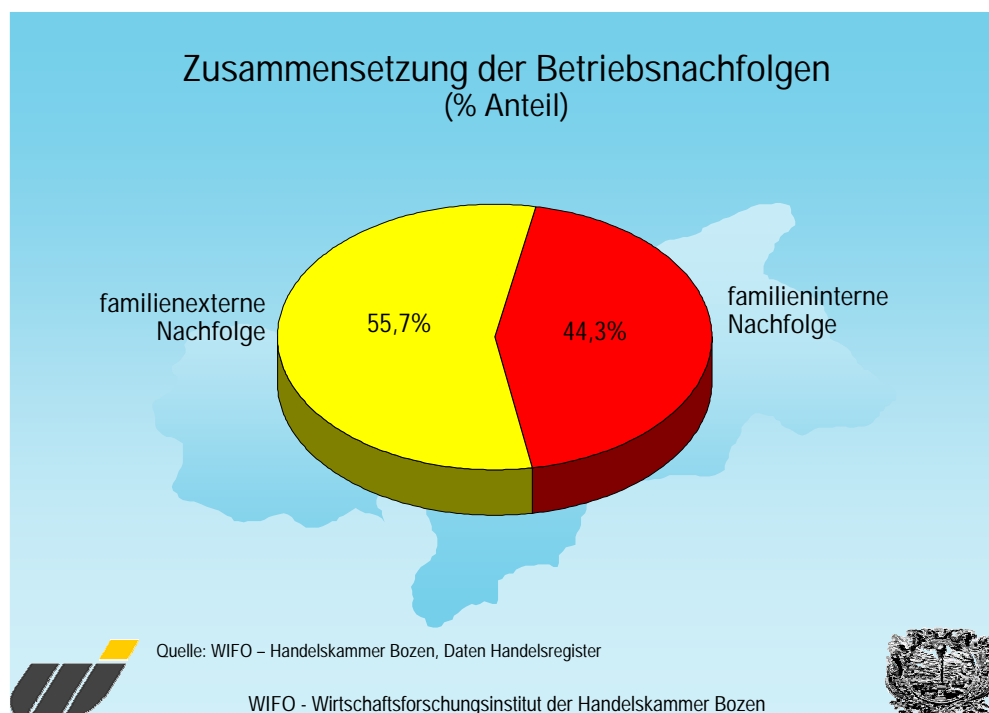
Zusammensetzung der Neueintragungen in das Handelsregister Anzahl im Jahr 2000	
kein Zusammenhang mit einer Austragung (auf der gleichen Adresse)	2.299
formale Änderungen wie Rechtsformwechsel	159
familieninterne Nachfolge	108
familienexterne Nachfolge	136
Gesamt	2.702

Quelle: WIFO – Handelskammer Bozen, Ausarbeitung Daten Handelsregister

Beim überwiegenden Teil der Neueintragungen des Jahres 2000 in das Handelsregister lässt sich überhaupt keine Verbindung zu einer eventuellen Austragung auf der gleichen Adresse feststellen.⁵ Bei einem Teil der Eintragungen, wo hingegen eine Verbindung zu einer Austragung gefunden wurde, gab es nur formale Änderungen, wie z. B. einen Rechtsformwechsel.⁶

244 Eintragungen dieses Jahres lassen sich dagegen eindeutig als Betriebsnachfolgen identifizieren: In 108 Fällen konnte der Betrieb innerhalb der Familie weitergeführt werden, etwas häufiger (136 Fälle) musste oder wollte der Übergeber dagegen eine Lösung außerhalb seiner Familie finden.

Grafik 1



Wesentliche Aspekte der Betriebsnachfolge können bereits anhand der Informationen aus dem Handelsregister beschrieben werden. Zusätzlich wurde ein Fragebogen an alle Übernehmer des Jahres 2000 verschickt, mit dem Ziel, weitere Erkenntnisse über deren Motive, Schwierigkeiten usw. zu gewinnen.

Tabelle 2

Eckdaten zur Befragung der Übernahmen im Jahr 2000			
	Grundgesamtheit	davon erhoben	Rücklaufquote
familieninterne Nachfolge	108	58	53,7%
familienexterne Nachfolge	136	31	22,8%
gesamt	244	89	36,5%

Quelle: WIFO – Handelskammer Bozen, eigene Erhebung

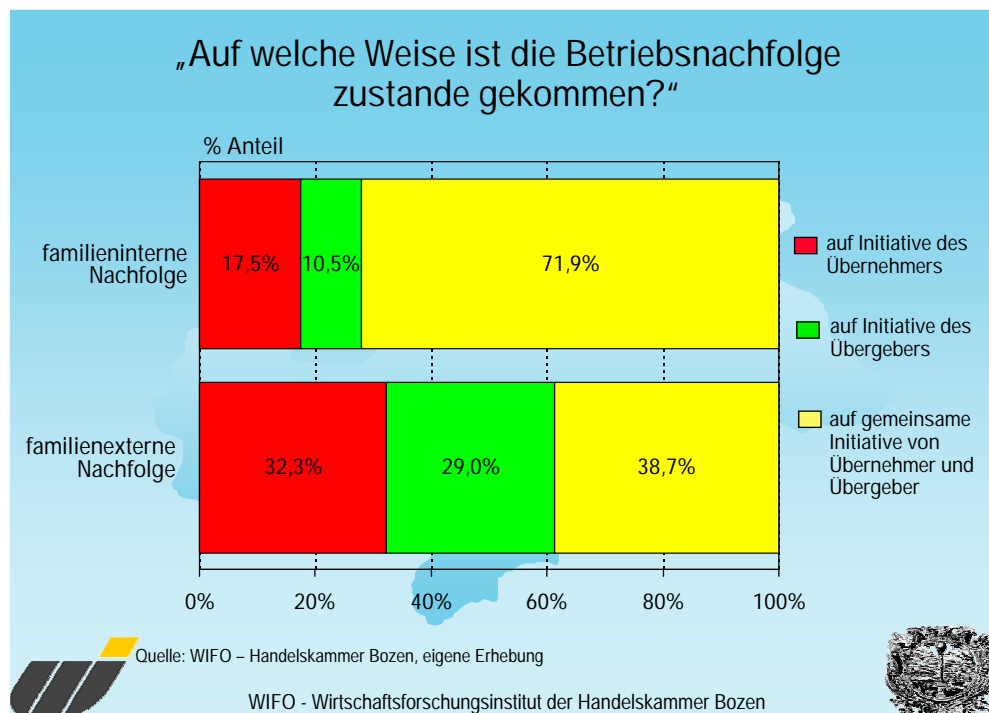
Mehr als 53% aller familieninternen sowie rund 23% der familienexternen Übernahmen des Jahres 2000 konnten auf diese Weise erhoben werden.⁷

2.2 Ausgangssituation

2.2.1 Initiativen und Anlässe

Von wem wurde die Betriebsnachfolge initiiert? Bei familieninternen Übernahmen steht vor allem der Konsens im Vordergrund, also die gemeinsame Initiative zwischen Übergeber und Übernehmer. Bei den familienexternen Betriebsnachfolgen hingegen geht die Initiative öfters nur von einer Seite aus.

Grafik 2

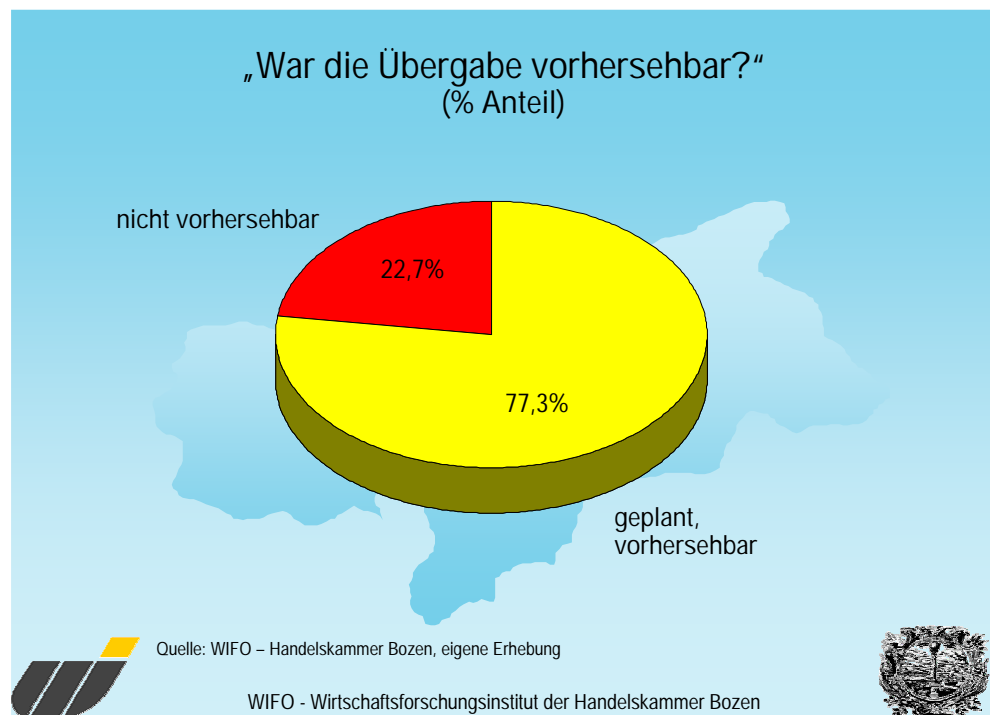


Der Großteil der Betriebsnachfolgen⁸ fand in Situationen statt, welche – aus der Sicht des Übernehmers – vorhersehbar waren und so eine Planung der Übergabe ermöglichten. Immerhin aber gaben noch 22,7% der Nachfolger an, den Betrieb in einer Notsituation übernommen zu haben.⁹ In den meisten Fällen ist die Notsituation durch einen Unglücksfall, wie Tod oder Unfall des Übergebers, verursacht worden, weshalb eine Übergabe nicht mehr ausreichend vorbereitet werden konnte.

Ein Viertel der Übernahmen war „nicht geplant“

Planbare Übergaben haben den Vorteil, dass ein geeigneter Nachfolger gefunden werden kann und bei rechtzeitiger Einleitung des Verfahrens genügend Zeit für eine sorgfältige Vorbereitung des Übernehmers (Qualifizierung, Führungserfahrung usw.) zur Verfügung steht. In der Planung der Betriebsübergabe kann die für Übergeber, Übernehmer und Betrieb günstigste Form der Übergabe gewählt werden bzw. kann – auch über einen längeren Zeitraum hinweg – die Übergabetauglichkeit des Unternehmens hergestellt und gesichert werden.

Grafik 3



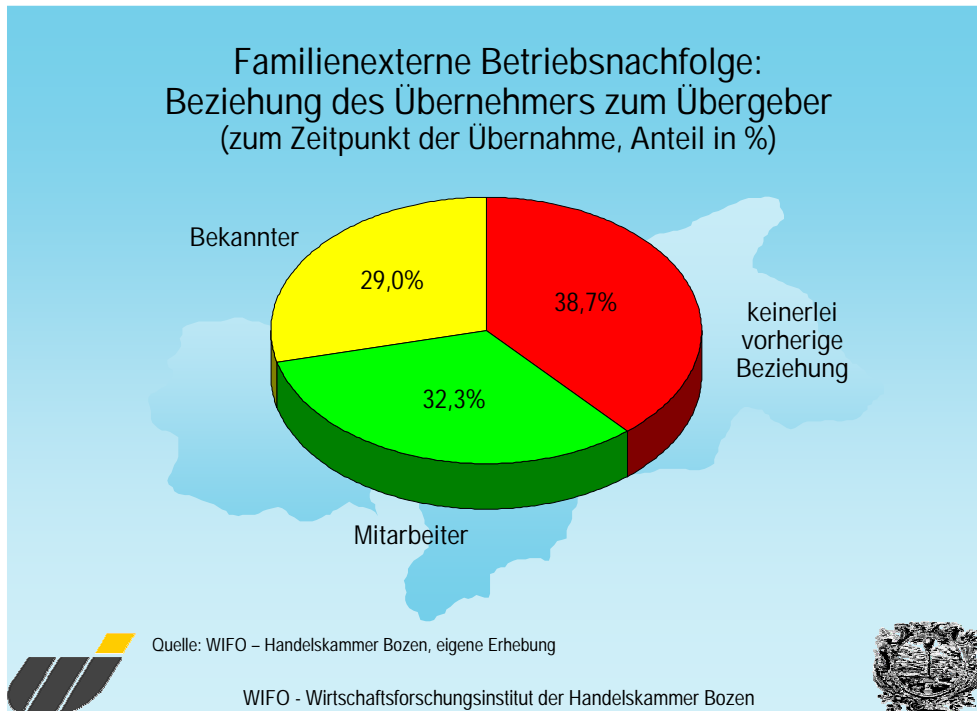
2.2.2 Angebot und Nachfrage

Von den „externen Betriebsübernehmern“ standen 38,7% bis zum unmittelbaren Zeitpunkt vor der Übernahme in keinem Kontakt zum Übergeber, 32,3% hingegen waren Mitarbeiter des Betriebes und weitere 29% kannten den Übergeber bzw. den Betrieb auch schon vorher.¹⁰

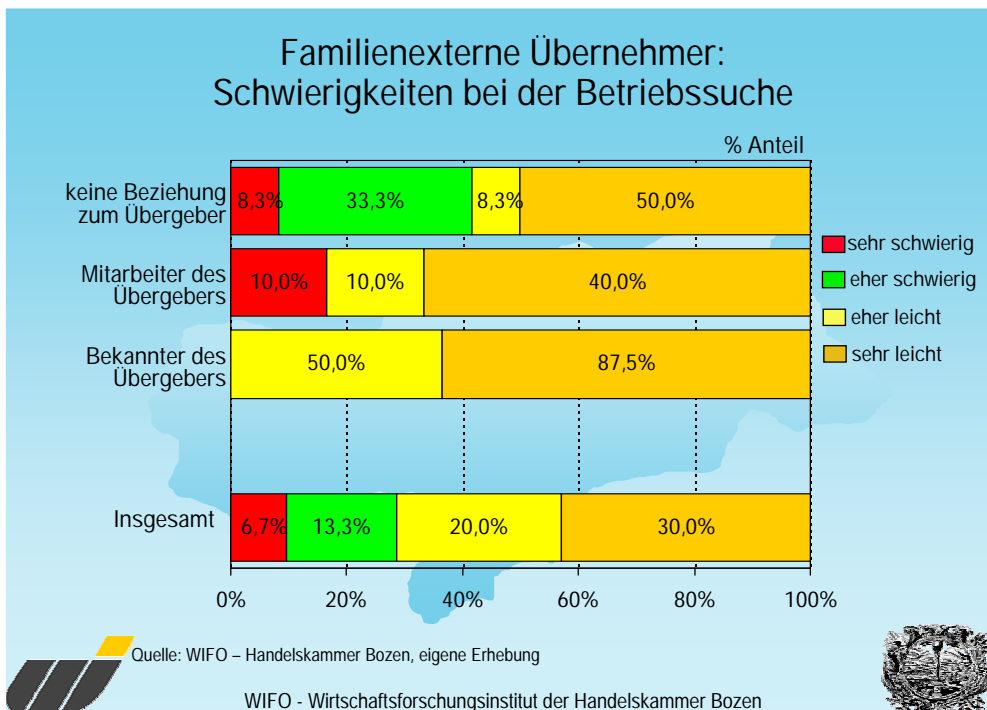
Der Großteil der familienexternen Übernehmer hat sich mit der Suche nach einem „passenden“ Betrieb nicht schwer getan: Leichte Probleme gab es nur bei jenen, welche in keinem vorherigen Kontakt mit dem Übergeber standen. Bei einigen familienexternen Betriebsnachfolgen ging, wie oben bereits festgestellt, die Initiative nicht vom Übernehmer selbst, sondern vom Übergeber aus. In diesen Fällen machte der Übergeber dem Übernehmer ein Angebot und ersparte so seinem Nachfolger die Suche. Nicht selten scheint es dabei auch zu einer Zufallsentscheidung zu kommen, wie folgende Zitate der Unternehmer ergeben:

- „Es hat sich zufällig ergeben, ich habe nicht danach gesucht.“
- „Der Übergeber kam auf mich zu und hat mir die Übernahme angeboten.“
- „Ich wollte eigentlich kein Geschäft führen, erst als es mir angeboten wurde, habe ich es mir überlegt.“

Grafik 4

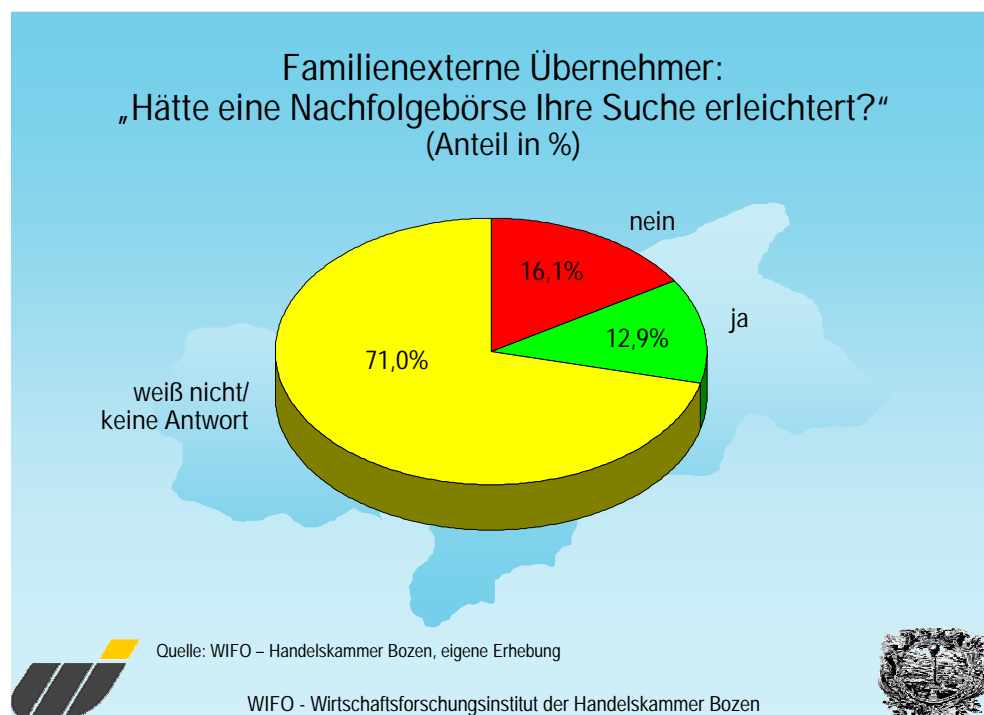


Grafik 5



Das Konzept einer Nachfolgebörse erscheint den befragten familienexternen Übernehmern sehr unklar, was aber nicht gegen die Wichtigkeit einer geeigneten Struktur für den Austausch zwischen Übernahmeangebot und -nachfrage spricht.

Grafik 6



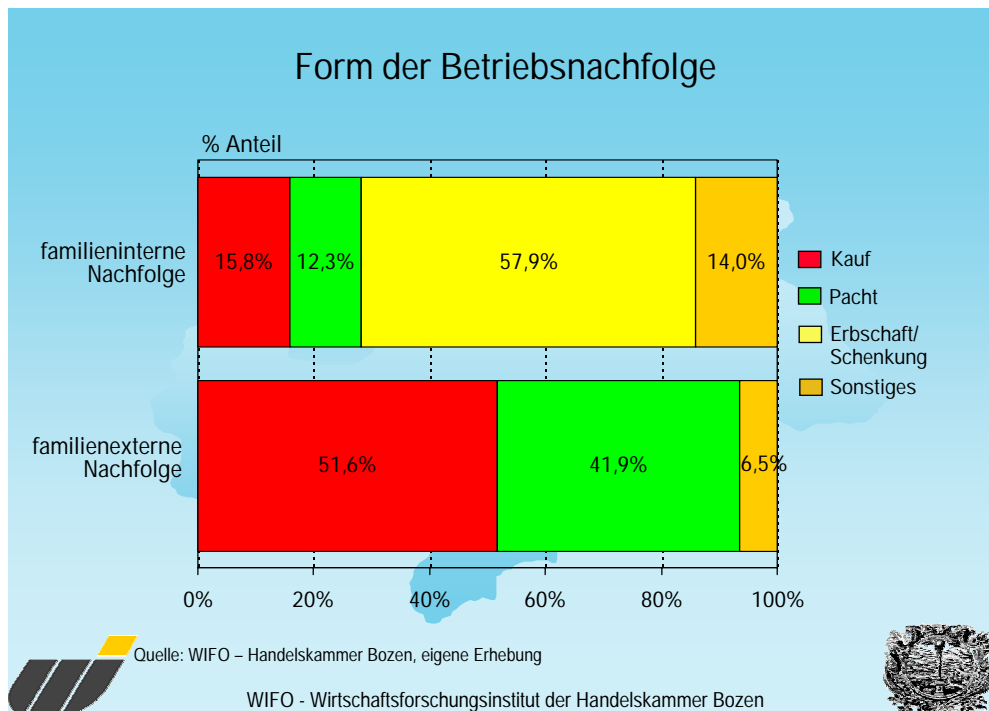
2.3 Strukturmerkmale der Betriebsnachfolgen

2.3.1 Form der Übergabe

Familienintern überwiegt die Übergabeform Erbschaft/Schenkung, familienextern der Verkauf und die Verpachtung

Die Form der Betriebsübergabe unterscheidet sich klar nach den beiden Alternativen familienintern/-extern. Die Schenkung bzw. Erbschaft ist erwartungsgemäß die häufigste Übergabeform bei der familieninternen Betriebsnachfolge. Familienextern überwiegen zwei Formen der Übergabe, nämlich eine endgültige in Form des Unternehmensverkaufes bzw. eine zeitbegrenzte in Form der Vermietung/Verpachtung. Dem Pächter wird dabei ein funktionierender Betrieb mit Räumlichkeiten und Anlagegegenständen übergeben. Besonders häufig ist diese Übergabeform bei den familienexternen Betriebsnachfolgen im Gastgewerbe (85,7%).

Grafik 7



2.3.2 Rechtsform

Die Rechtsform des Einzelunternehmers ist sowohl für Neugründungen als auch für Übernahmen aufgrund der geringen Gründungskosten und des geringen administrativen Aufwands günstig für den Schritt in die Selbstständigkeit. Einzelunternehmen sind allerdings nicht mit „Selbstbeschäftigungsunternehmen“ gleichzusetzen, insofern sie sehr wohl Personal anstellen können. Nicht zuletzt umfasst dieser Rechtsformtyp auch die Familienunternehmen, in denen arbeitende Familienmitglieder einen oft unverzichtbaren Arbeitsbeitrag leisten.

Auch die KG (Kommanditgesellschaft) ist eine beliebte Rechtsform für das Übernahmeunternehmen: Bei familieninternen Betriebsnachfolgen kann sich der Übergeber z. B. einen Teil seiner Altersversorgung als Kommanditist sichern, während der Nachfolger die Geschäftsführung als Komplementär übernimmt.

Weniger häufig wird die OHG (Offene Handelsgesellschaft) gewählt und noch seltener wird, und dann vorwiegend bei den familienexternen Übernahmen, eine Kapitalgesellschaft gegründet.

Das Einzel-/ Familienunternehmen ist die häufigste Rechtsform der Übernahmen

Grafik 8

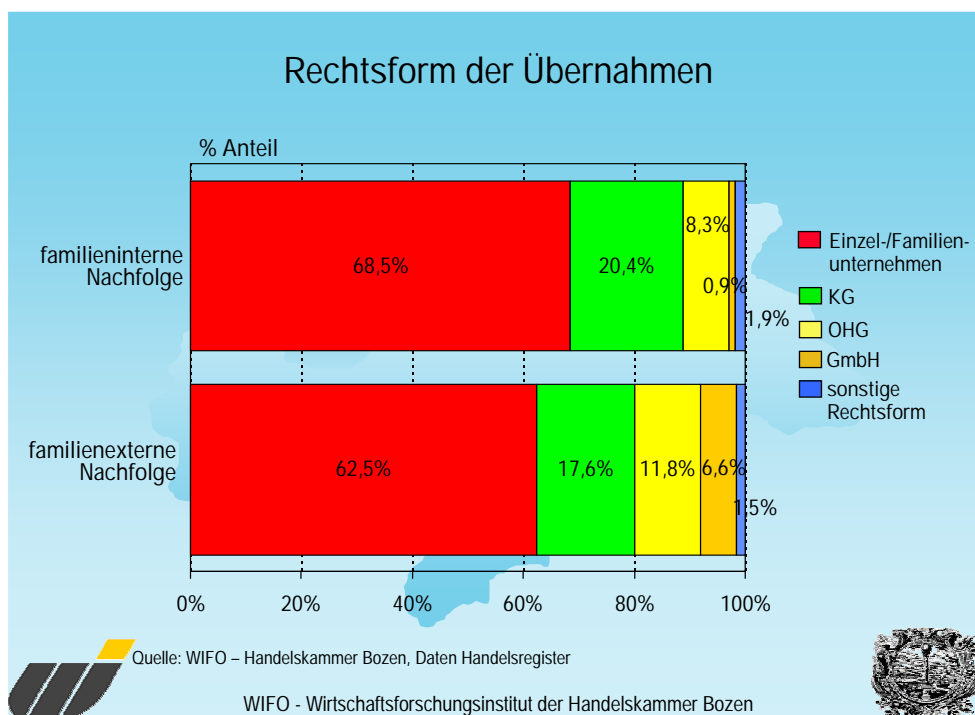


Tabelle 3

Rechtsformwechsel im Zuge der Betriebsnachfolge							
Anteil in %							
Familieninterne Nachfolge							
		Übergabebetrieb					
		Einzelunternehmen	KG	OHG	GmbH	Sonstige	gesamt
Übernahmebetrieb	Einzelunternehmen	66,4%	0,9%	1,9%	0,0%	0,0%	69,2%
	KG	20,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,6%
	OHG	7,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,5%
	GmbH	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
	Sonstige	0,9%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
	gesamt	96,3%	1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	100,0%
Familienexterne Nachfolge							
		Übergabebetrieb					
		Einzelunternehmen	KG	OHG	GmbH	Sonstige	gesamt
Übernahmebetrieb	Einzelunternehmen	54,5%	4,5%	3,7%	0,7%	0,0%	63,4%
	KG	11,2%	3,7%	2,2%	0,0%	0,0%	17,2%
	OHG	9,0%	1,5%	1,5%	0,0%	0,0%	11,9%
	GmbH	1,5%	0,0%	1,5%	3,0%	0,0%	6,0%
	Sonstige	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	0,7%	1,5%
	gesamt	76,1%	10,4%	9,0%	3,7%	0,7%	100,0%

Quelle: WIFO – Handelskammer Bozen, Ausarbeitung Daten Handelsregister



Bei etwa zwei Dritteln der Betriebsnachfolgen ist es zu keinem Wechsel in der Rechtsform zwischen Übergabe- und Übernahmeunternehmen gekommen.

Interessanterweise beenden fast alle familieninternen Übergeber ihre Tätigkeit als Einzel-/Familienunternehmer. Zwar behält ein Großteil der Übernehmer diese Rechtsform bei, allerdings wechseln viele auch zur KG. Weniger häufig erfolgt dagegen der Wechsel zur OHG.

Bei den familienexternen Betriebsnachfolgen ist das Bild vielfältiger: Beispielsweise ist der Wechsel vom Einzelunternehmen zur KG gleich häufig wie der Wechsel vom Einzelunternehmen zur OHG. Andererseits gibt es auch Fälle, in denen von einer OHG oder KG wieder zurück auf die Rechtsform des Einzelunternehmens gewechselt wird.

2.3.3 Sektor

Zwar zählen sehr viele Neueintragungen in das Handelsregister im Jahr 2000 zum Baugewerbe, allerdings ist in diesem Sektor der Anteil der Übernahmen im Vergleich zu den sonstigen Eintragungen (Neugründungen, Rechtsformwechsel usw.) auffallend gering.

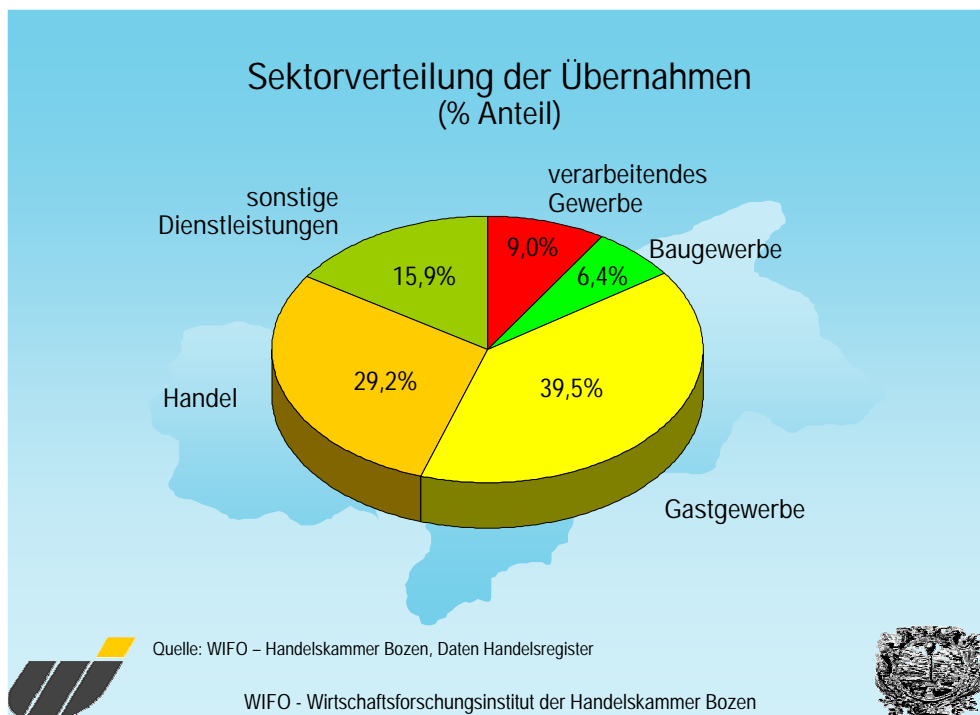
Die meisten Übernahmen gibt es – absolut und verhältnismäßig – im Gastgewerbe und im Handel: Gleichzeitig ist in diesen Branchen das Verhältnis familieninterne/-externe Übernahmen sehr ausgewogen.

Durchwegs wenige Übernahmen gibt es in vielen Bereichen des Dienstleistungssektors: Geld- und Finanzvermittlung, Immobiliengeschäfte sowie andere unternehmerische und freiberufliche Tätigkeiten. Nur bei den personenorientierten Diensten (Friseure, Wäschereien usw.) spielen – vor allem familienexterne – Übernahmen eine Rolle. Im Bereich des produzierenden Gewerbes überwiegen dagegen die familieninternen Betriebsnachfolgen.

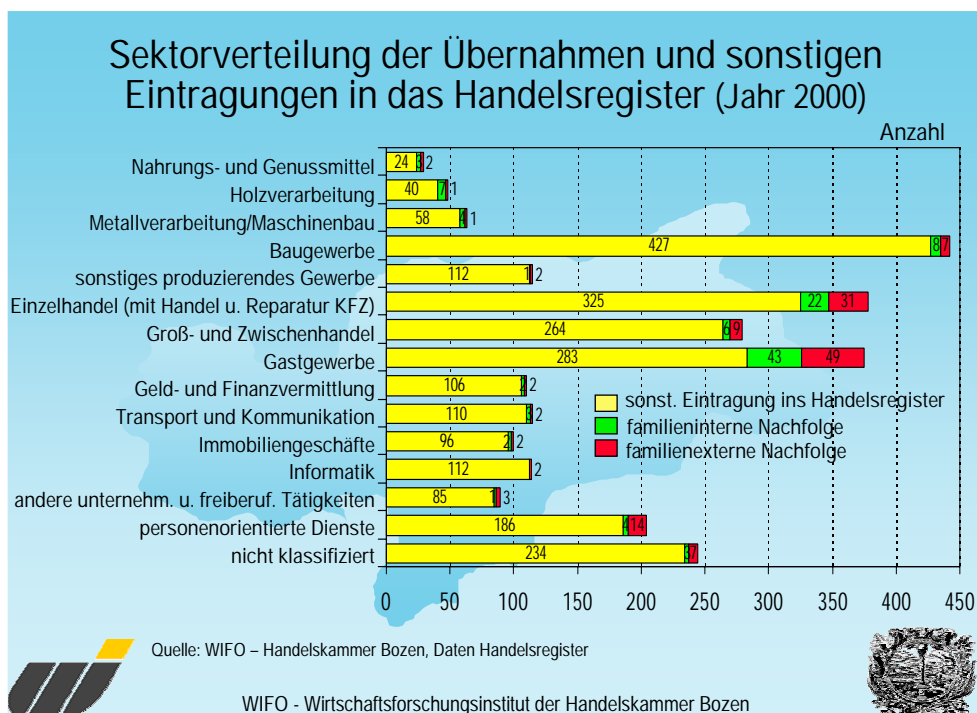
Ein Drittel der Übernehmer wechselt die Rechtsform im Zuge der Nachfolge

Die meisten Betriebsnachfolgen gibt es im Gastgewerbe und Handel

Grafik 9



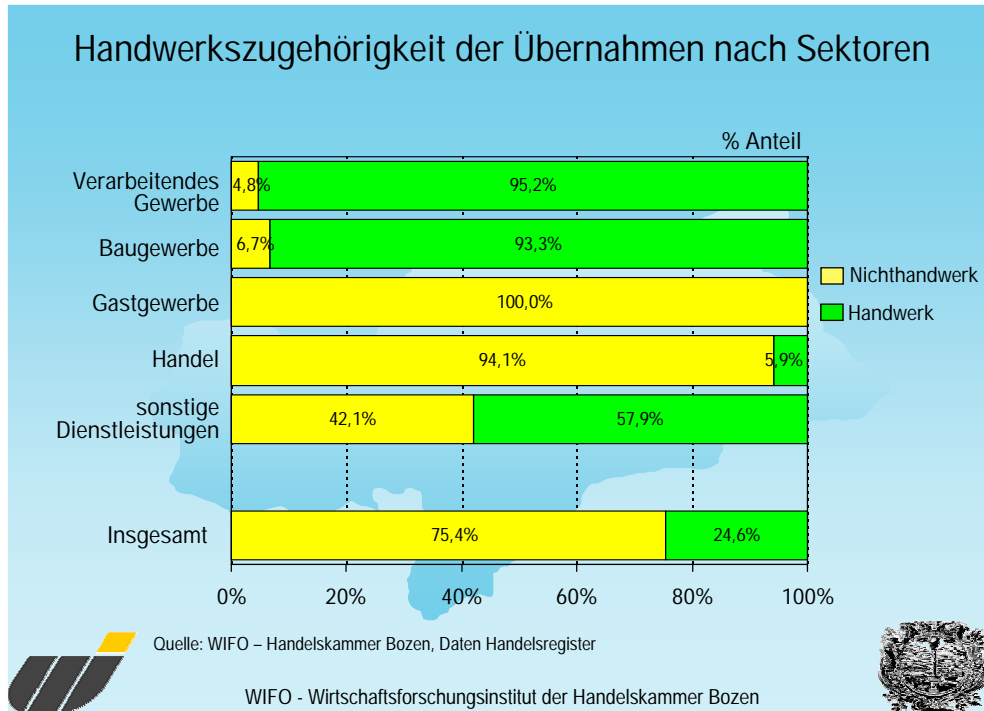
Grafik 10



Ein Viertel aller Übernahmen des Jahres 2000 erfolgte im Handwerksbereich. Allerdings beträgt der Anteil der Handwerksbetriebe an allen aktiven Unternehmen Südtirols 37%¹¹: Grund für die relativ geringere Bedeutung der hand-

werklichen Übernahmen ist die überdurchschnittliche Häufigkeit an Betriebsnachfolgen in den nichthandwerklichen Sektoren Handel und Gastgewerbe. Nichtsdestotrotz handelt es sich bei fast allen Übernahmen im produzierenden Sektor (verarbeitendes Gewerbe plus Baugewerbe) um Handwerksbetriebe.

Grafik 11



Kapitel 2

Tabelle 4

Betriebsnachfolgen und sonstige Eintragungen in das Handelsregister nach Handwerksberufen				
Anzahl im Jahr 2000				
Berufe	familieninterne Nachfolge	familienexterne Nachfolge	sonstige Eintragungen	gesamt
Maurer	4	2	62	68
Boden- und Fliesenleger	0	2	51	53
Autotransporte	2	1	49	52
Maler und Lackierer	1	0	43	44
Sonstiges Baugewerbe	0	1	33	34
Elektriker	0	1	32	33
Friseur	1	8	23	32
Montage von Einbaumöbeln	0	0	32	32
Tischler	5	1	23	29
Einbau von Heizungs- und sanitären Anlagen	0	0	28	28
Mietwagenunternehmen	1	1	21	23
Grafiker	0	0	19	19
Montage von Fenstern und Türen	0	0	18	18
Sonstiger metallverarbeitender Maschinenbau	0	0	18	18
Reinigung	0	0	13	13
Sonstiges produzierendes Gewerbe	0	0	13	13
Automechaniker	2	1	9	12
Schönheitspfleger und Masseur	1	4	7	12
Zimmerer	1	0	10	11
Sonstige Elektronik, Feinmechanik, Optik, Musikinstrumente	0	0	11	11
Fotograf	1	0	9	10
Hafner	0	0	10	10
Metzger, Selcher	2	0	8	10
Isolierer	0	0	9	9
Maschinenbaumechaniker	1	0	8	9
Pflasterer und Porphyerverarbeiter	0	0	9	9
Textilreinigung	0	2	7	9
Schlosser	2	1	5	8
Sonstige Verarbeitung nicht metallischer Mineralien	0	0	8	8
Sonstige Herstellung von Textilien, Bekleidung	1	0	7	8
Verputzer, Verkitter	0	1	6	7
Schneider	0	0	6	6
Spengler, Kupferverarbeiter	1	0	5	6
Sonstige Herstellung von Lebensmitteln	0	1	5	6
Sonstige sekundäre Holzverarbeitung	0	0	6	6
Sonstige Dienste	0	0	6	6
Bäcker	1	0	4	5
Dachdecker	1	0	4	5
Erdbewegungsarbeiten	0	0	5	5
Florist, Gärtner	0	1	4	5
Gold- und Silberschmied	0	0	5	5
Holzbildhauer	3	0	2	5
Autoelektriker, Elektromechaniker	0	0	4	4
Maschinenschnitzer	0	0	4	4
Mechaniker für Landwirtschaftsmaschinen	0	0	4	4
Radio- und Fernsehtechniker	0	0	4	4
Fassmaler	1	0	2	3
Karosseriebauer	0	0	3	3
Konditor	0	0	3	3
Mechaniker von Fahr- und Motorrädern	0	0	3	3



Fortsetzung Tabelle 4

Betriebsnachfolgen und sonstige Eintragungen in das Handelsregister nach Handwerksberufen				
Anzahl im Jahr 2000				
Berufe	familieninterne Nachfolge	familienexterne Nachfolge	sonstige Eintragungen	gesamt
Steinmetz, Marmorschleifer	0	0	3	3
Tapezierer, Raumausstatter	0	0	3	3
Sonstiges Reparaturgewerbe	0	0	3	3
Holzschnitzer	0	0	2	2
Kaminkehrer	0	0	2	2
Reparatur von Skiern und Sportartikeln	0	0	2	2
Sägewerker	0	0	2	2
Schmied	0	0	2	2
Speiseeishersteller	0	1	1	2
Zahntechniker	0	0	2	2
Sonstiges Papier, Druck, Grafikgewerbe	0	0	2	2
Drucker	0	0	1	1
Schuhmacher	0	0	1	1
Sonstige Land- und Forstwirtschaft	0	0	1	1
Insgesamt	32	29	707	768

Quelle: WIFO – Handelskammer Bozen, Ausarbeitung Daten Handelsregister

Die Analyse der Handwerksunternehmen nach Berufsgruppen gibt wertvolle Hinweise zur „Übergabetauglichkeit“ der Betriebe. Nicht alle Handwerksberufe sind in gleichem Maße mit der Herausforderung „Betriebsnachfolge“ konfrontiert. In vielen Fällen ist eine Übergabe gar nicht möglich, etwa wenn die betriebliche Tätigkeit ausschließlich mit der Person des Unternehmers verbunden ist und auch keine größere betriebliche Substanz, wie Werkstätten und Maschinen, vorhanden ist. So gibt es z. B. bei den Boden- und Fliesenlegern, den Malern und Lackierern, den Montagetischlern und vielen anderen Berufsgruppen im Verhältnis zu den vielen „sonstigen“ Eintragungen in das Handelsregister (Neugründungen, Rechtsformwechsel usw.) nur sehr wenige Übernahmen. Der „Standort“ solcher Betriebe ist meist die Privatadresse des Unternehmers, die betriebliche Ausstattung (Werkzeug usw.) ist gering, und der Kundenstock ist an die Person des Unternehmers gebunden. Solche Betriebe sind meist nicht übergabefähig: Statt einer Weiterführung ist nur eine Neugründung möglich.¹²

Berufsgruppen, in denen sich vermehrt Übernahmen finden, sind z. B. Friseur, Kosmetiker/Schönheitspfleger, Tischler und Holzbildhauer.

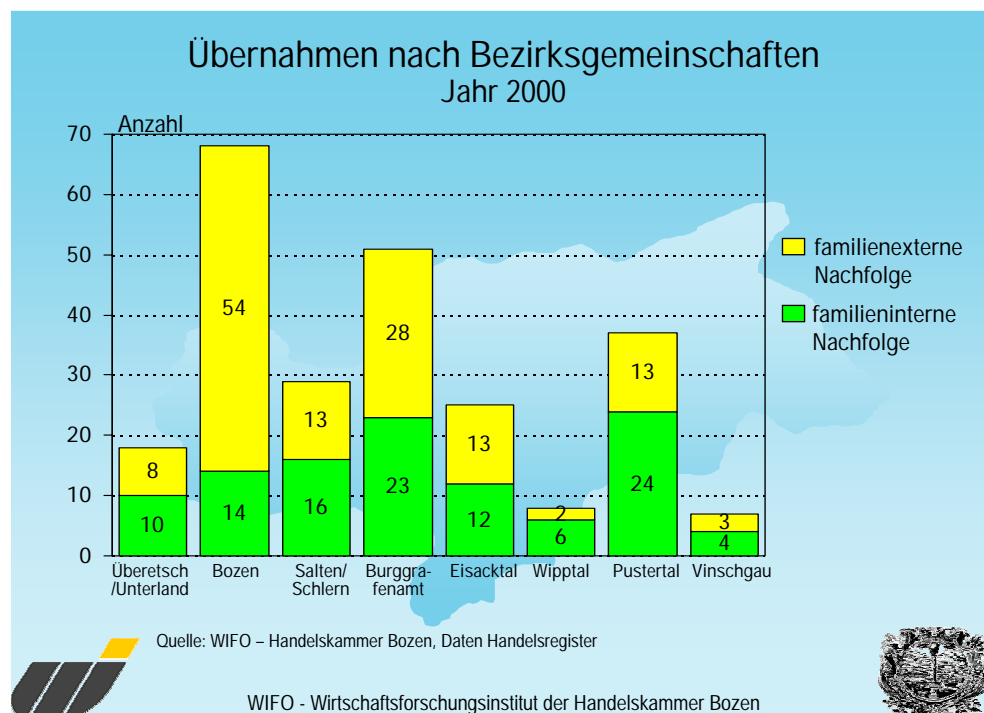
2.3.4 Regionale Ansiedlung

Es gibt deutliche regionale Unterschiede in der Art der Betriebsweitergabe: In Bozen überwiegen ganz klar die familienexternen Betriebsnachfolgen, wäh-

In Bozen überwiegen familienexterne Nachfolgen

rend das Bild in den anderen Bezirksgemeinschaften ziemlich ausgewogen ist. Ausnahmen sind das Puster- und Wipptal, in denen der Betrieb deutlich öfter in der Familie weitergeführt wird.

Grafik 12



2.3.5 Betriebsgröße

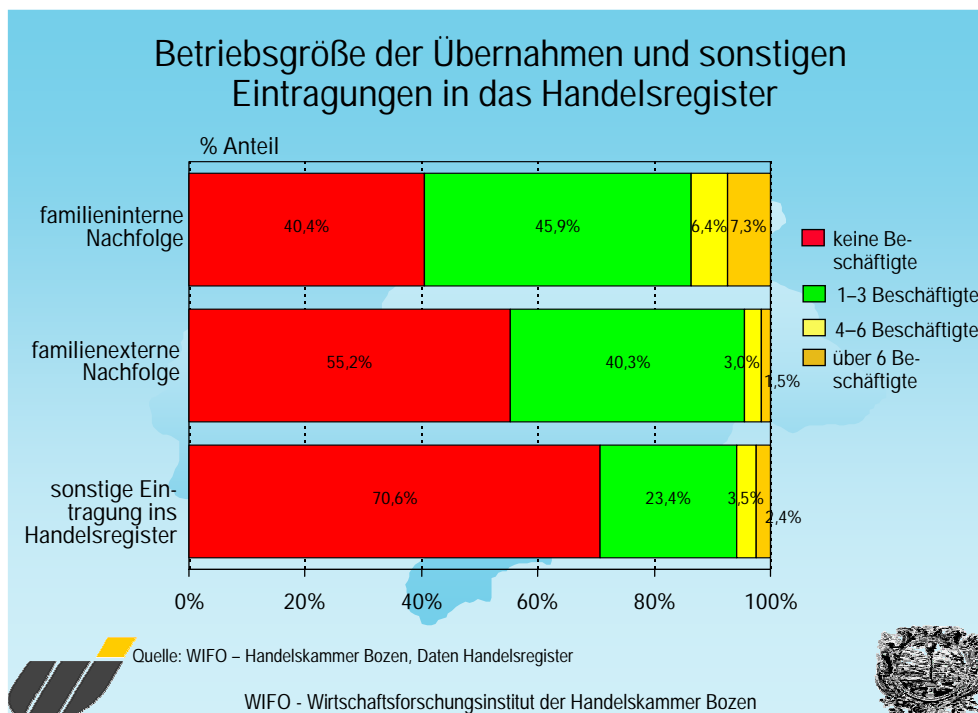
Übernahmen sind beschäftigungsintensiver als Neugründungen

Übernommene Unternehmen sind im Vergleich zu den sonstigen Eintragungen in das Handelsregister (Neugründungen, Rechtsformwechsel usw.) deutlich beschäftigungsintensiver. Im Schnitt weist eine familieninterne Übernahme 1,7 abhängig Beschäftigte auf, eine familienexterne Übernahme 1 Beschäftigten.

Die Verteilung der Unternehmen nach Größenklassen der Beschäftigung verdeutlicht die kleinen Dimensionen noch klarer: Über 40% der familieninternen Übernahmen und über 55% der familienexternen Übernahmen haben überhaupt keine Beschäftigte. Die sonstigen Übernahmebetriebe sind darüber hinaus sehr kleinstrukturiert (zwischen 1 und 3 Beschäftigte) und nur wenige haben mehr als 6 Beschäftigte.



Grafik 13



2.4 Persönliche Merkmale der Übergeber und Übernehmer

2.4.1 Alter und Geschlecht

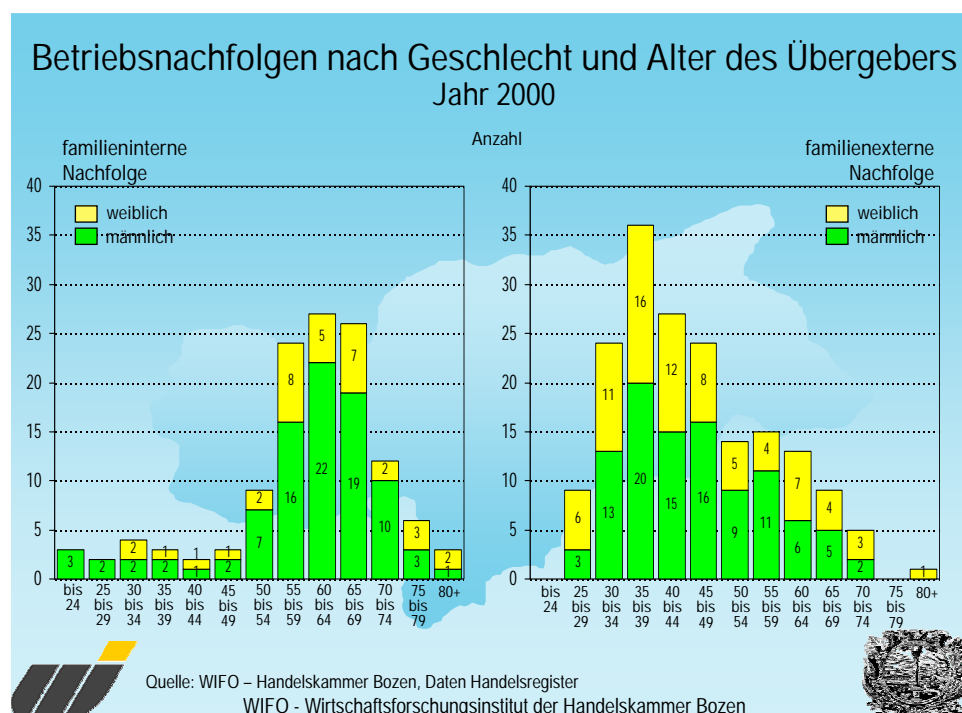
Aus den Daten des Handelsregisters lassen sich weitreichende Erkenntnisse zum Alter und Geschlecht der Übernehmer erzielen.

Der Anteil der weiblichen Übergeber ist bei den familienexternen Betriebsnachfolgen (44,2%) wesentlich höher als bei den familieninternen (25,9%).

Diese Besonderheit gilt auch für die Übernehmer, allerdings ist das entsprechende Niveau höher: bereits 51% der familienexternen und 32,3% der familieninternen Übernehmer sind Frauen.

Die Hälfte der familienexternen Nachfolger sind Frauen

Grafik 14



Bereits ab dem Alter von 55 Jahren erfolgt der familieninterne Generationenwechsel

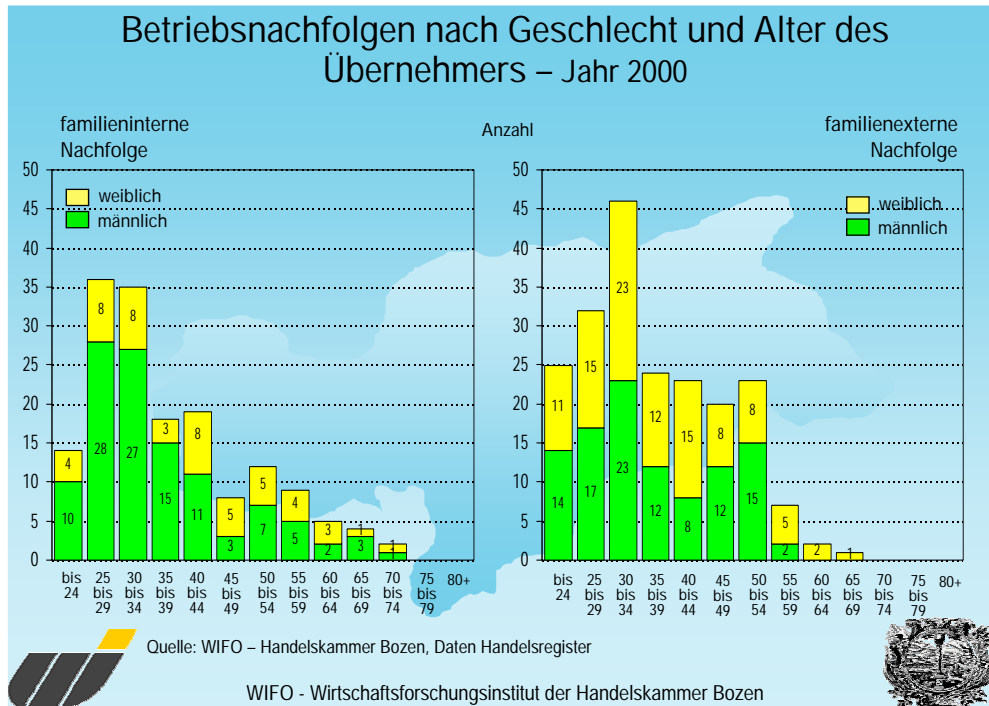
Darüber hinaus gibt es deutliche Unterschiede in der Altersverteilung:¹³ In der Tat spiegeln die familieninternen Betriebsnachfolgen meist einen altersbedingten Generationenwechsel wider. Ab dem Alter von 55 Jahren wird die familieninterne Übergabe sehr wahrscheinlich: Zwei Drittel aller familieninternen Übergaben werden im Altersbereich zwischen 55 und 69 Jahren durchgeführt. Immerhin sind zum Zeitpunkt der Übergabe 18,7% der Übergeber aber älter als 70 Jahre, was unter Umständen als ein „Nicht-Loslassen-Wollen“ interpretiert werden kann. Deutlich jünger sind die Übergeber bei familienexternen Nachfolgern. Dabei gilt es jedoch noch einmal anzumerken, dass eine Betriebsnachfolge auch in Form einer Pacht möglich ist und nicht zwangsweise das Eigentum übertragen werden muss. Als Alter des „Übergebers“ geht in diesem Fall jenes des Vorpächters ein.

Bei der Branchenwahl der Frauen zeigen sich einige Besonderheiten. Betriebe des produzierenden Gewerbes (verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe) werden nur selten von Frauen übernommen.

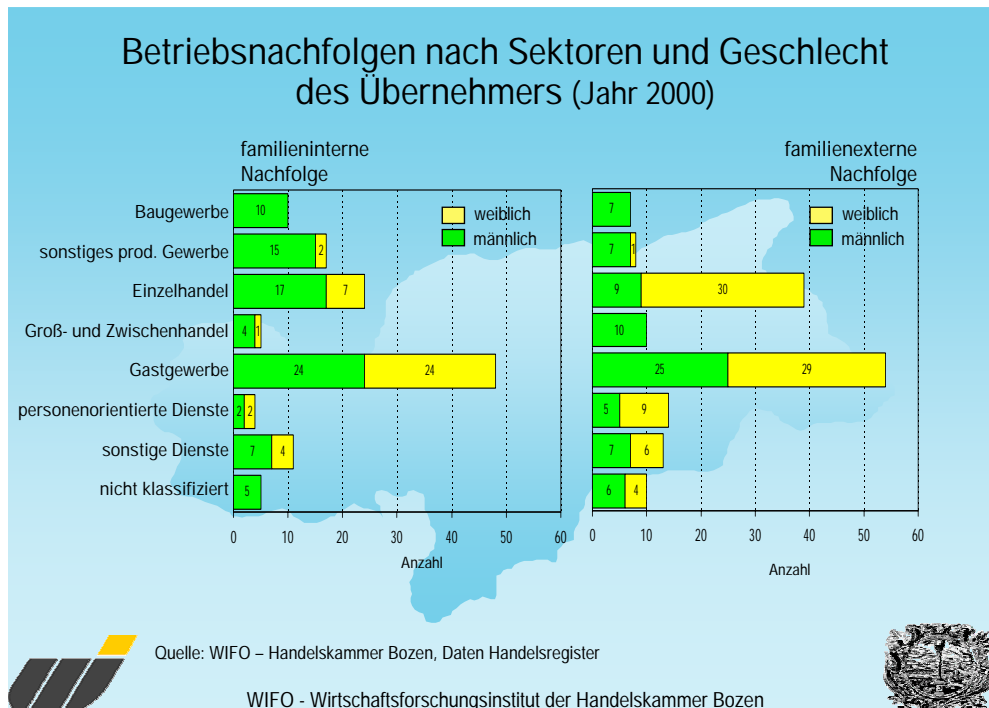
Im Einzelhandel überwiegen bei den familieninternen Übernahmen eindeutig die Männer, bei den familienexternen die Frauen. Im Groß- und Zwischenhandel wiederum sind Übernahmen durch Frauen selten. Das Gastgewerbe präsentiert sich als die beliebteste Branche für weibliche Übernehmer.



Grafik 15



Grafik 16



2.4.2 Qualifikation

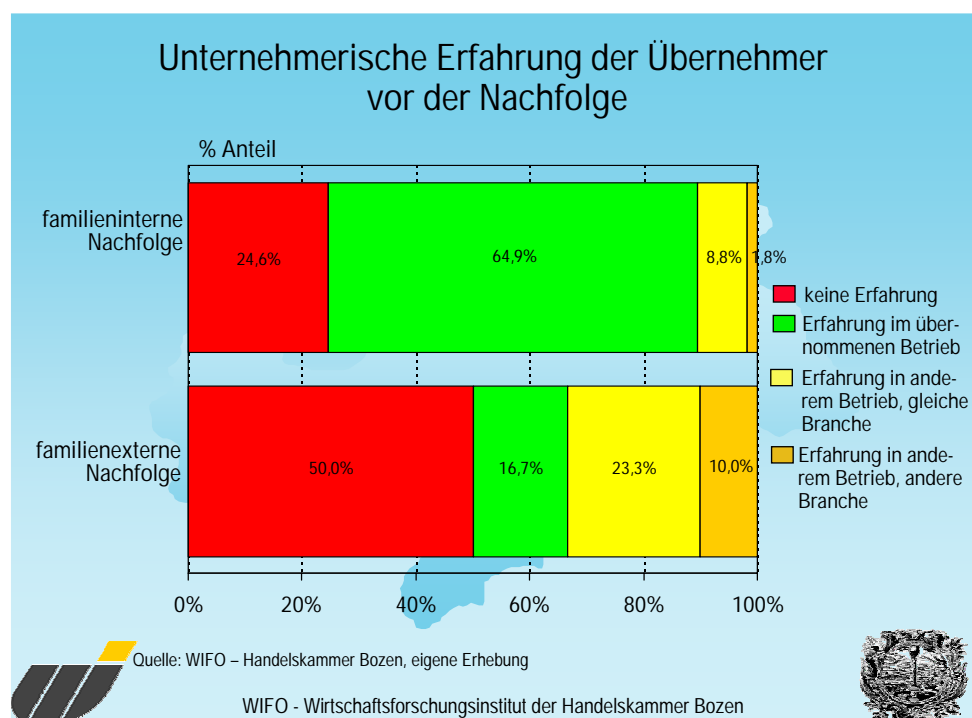
In der Befragung der Unternehmer konnten weitere persönliche Merkmale gewonnen werden.

Der Großteil der familieninternen Unternehmer bringt bereits unternehmerische Erfahrung mit

Die meisten familieninternen Unternehmer waren bereits vor der Übernahme im Jahre 2000 in den Führungsprozess des übernommenen Betriebes mit eingebunden: In der Hälfte dieser Fälle hatte der Unternehmer sogar die effektive Leitung des Betriebes bereits inne. 50% der familienexternen Unternehmer konnte hingegen überhaupt keine unternehmerische Erfahrung (als angestellte Führungskraft oder als Selbstständiger) aufweisen.

Im Gegensatz zu den familienexternen Unternehmern hatten die familieninternen Nachfolger somit die Möglichkeit, den Prozess der Übernahme längerfristig zu planen und vorzubereiten.

Grafik 17



2.4.3 Ziele und Motive

Die unternehmerischen Motive „Sein eigener Chef sein“ und „Seine Ideen verwirklichen“ spielen für die familienexternen Unternehmer eine wesentlich stärkere Rolle als für die familieninternen Unternehmer. Allerdings hatte zum Zeitpunkt der Nachfolge ein Großteil der familieninternen Unternehmer bereits intensive Führungserfahrungen und dieses Ziel somit schon erreicht. Auf



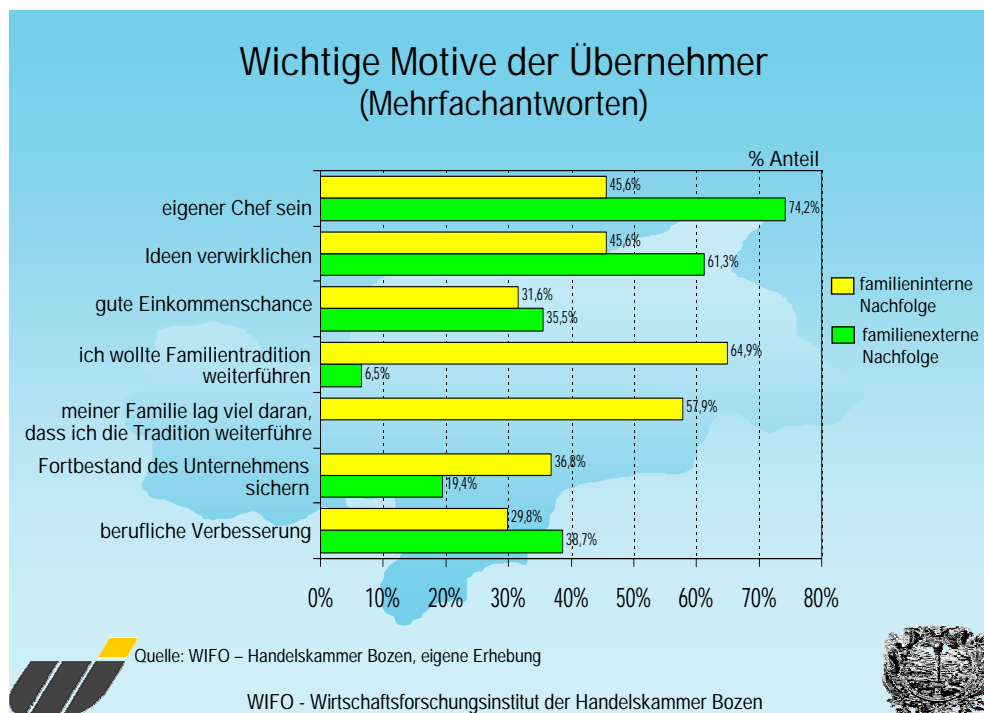
der anderen Seite wagten viele familienexterne Übernehmer zum ersten Mal den Schritt in die Selbstständigkeit.

Der Wunsch nach einer Weiterführung der Familientradition spielt fast ausschließlich bei den familieninternen Übernehmern eine Rolle – und ist für diese sogar die stärkste Antriebskraft.

Ein weiteres wichtiges Motiv ist der Wunsch nach einer beruflichen Verbesserung, besonders bei den familienexternen Übernehmern.

Einige Motive werden häufig gleichzeitig genannt¹⁴: Beispielsweise gehen die Motive „Sein eigener Chef sein“ und „Seine Ideen verwirklichen“ oft Hand in Hand und kennzeichnen damit einen ähnlichen Motivationstrang.¹⁵ Häufig fallen aber auch der persönliche Wunsch bzw. der Wunsch der Familie nach einer Fortführung der Familientradition zusammen.¹⁶ Der „Zwang“ zur Übernahme ist demnach selten.

Grafik 18

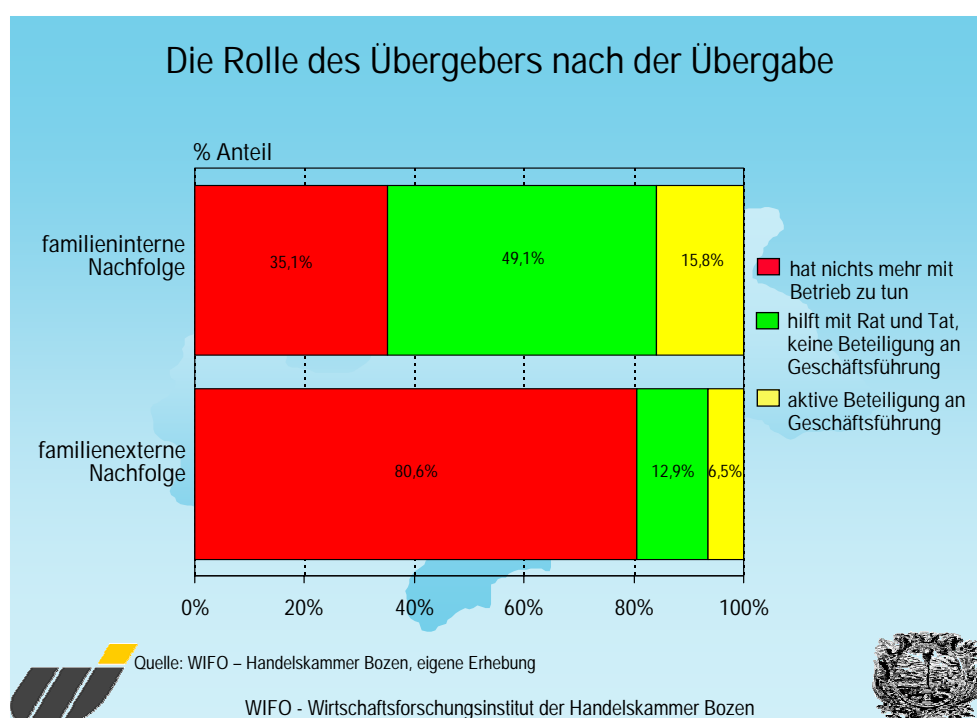


2.5 Die Entwicklung der Betriebsnachfolge: Schwierigkeiten und Erfolg

2.5.1 Die Rolle des Übergebers

Als ein wesentliches Problem im Zuge der Betriebsnachfolge wird in der Diskussion oft auf die persönlichen Schwierigkeiten zwischen Übergeber und Übernehmer hingewiesen. Dabei geht die Rede vom „Generationenkonflikt“ und vom „Nicht-Loslassen-Können“.

Grafik 19

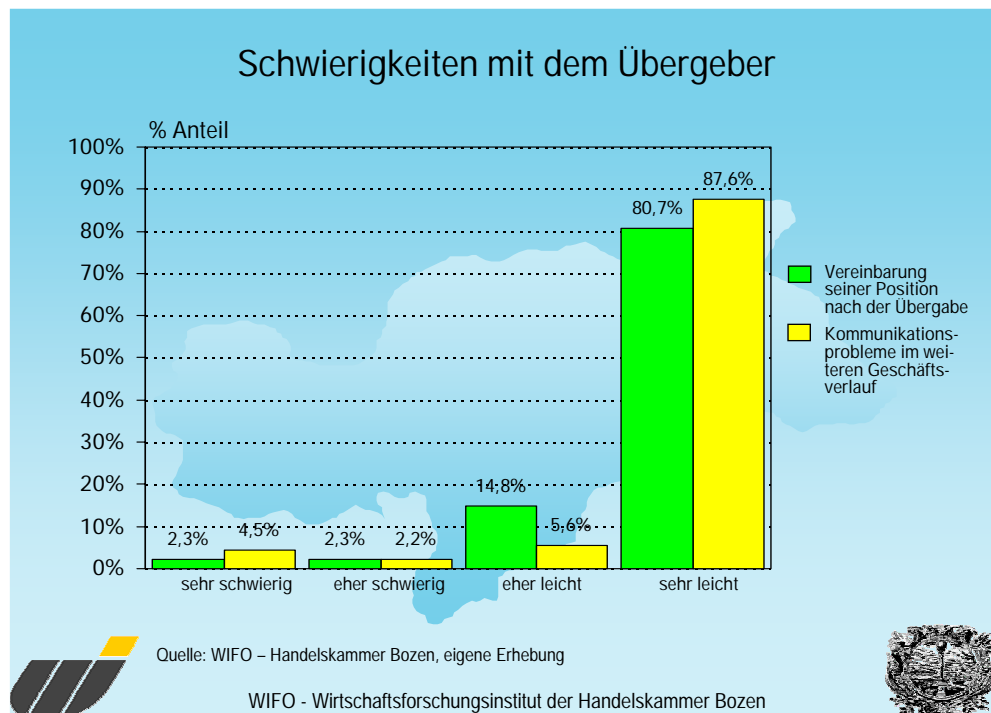


Familieninterne Übernehmer profitieren vom Wissen ihres Vorgängers

Die Studie hingegen hat gezeigt, dass im Großteil der Fälle der Übergeber nicht mehr aktiv an der Geschäftsführung des Betriebes beteiligt ist. Besonders bei den familienexternen Betriebsnachfolgen besteht oft kein Kontakt mehr zwischen Übergeber und Übernehmer, während der familieninterne Übergeber seinem Nachfolger vielfach noch mit „Rat und Tat“ zur Seite steht.

Fast kein befragter Übernehmer empfand die Verhandlungen zur Festlegung der Position des Übergebers nach der Übergabe als problematisch. Ebenso selten sind schwerwiegende Kommunikationsprobleme mit dem Übergeber im weiteren Geschäftsverlauf anzutreffen.

Grafik 20



2.5.2 Betriebliche Herausforderungen und Entwicklung

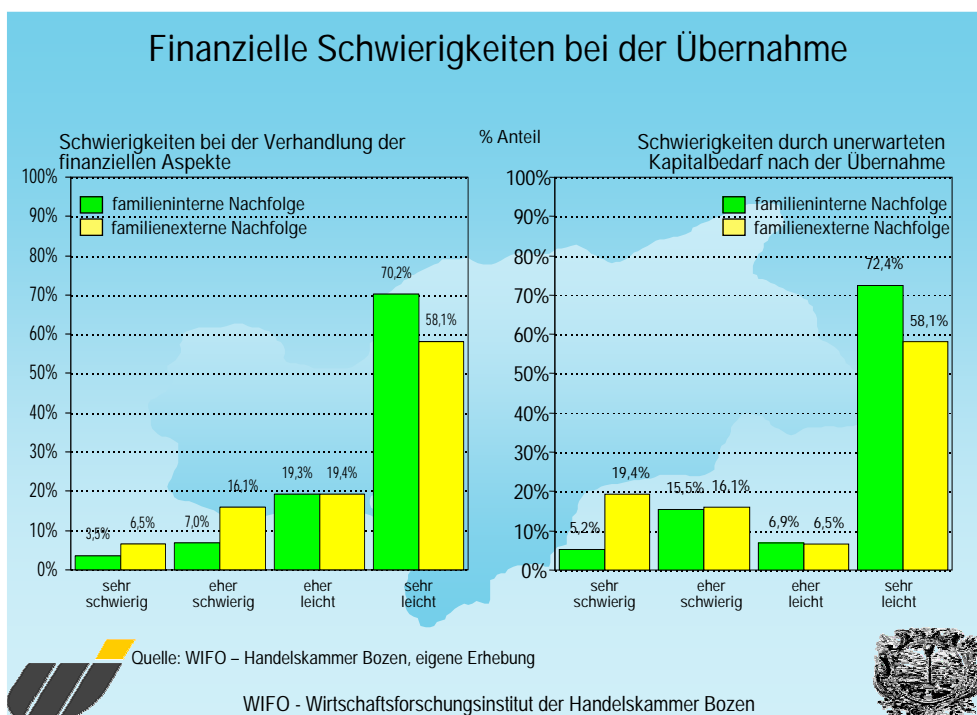
Der Großteil der Übernehmer tat sich bei den Verhandlungen mit dem Übergeber (und anderen Beteiligten) bezüglich der Regelung der materiellen und finanziellen Aspekte (Altersversorgung, Unternehmenswert, Kaufpreis oder Pachtzins) nicht schwer. Im weiteren Geschäftsverlauf tauchte dagegen nicht selten ein unerwarteter Investitions- und Kapitalbedarf auf, welcher zu entsprechenden Schwierigkeiten führte, besonders bei den familienexternen Übernahmen.

Größte Schwierigkeit für den Nachfolger: unerwarteter Kapitalbedarf nach der Übernahme

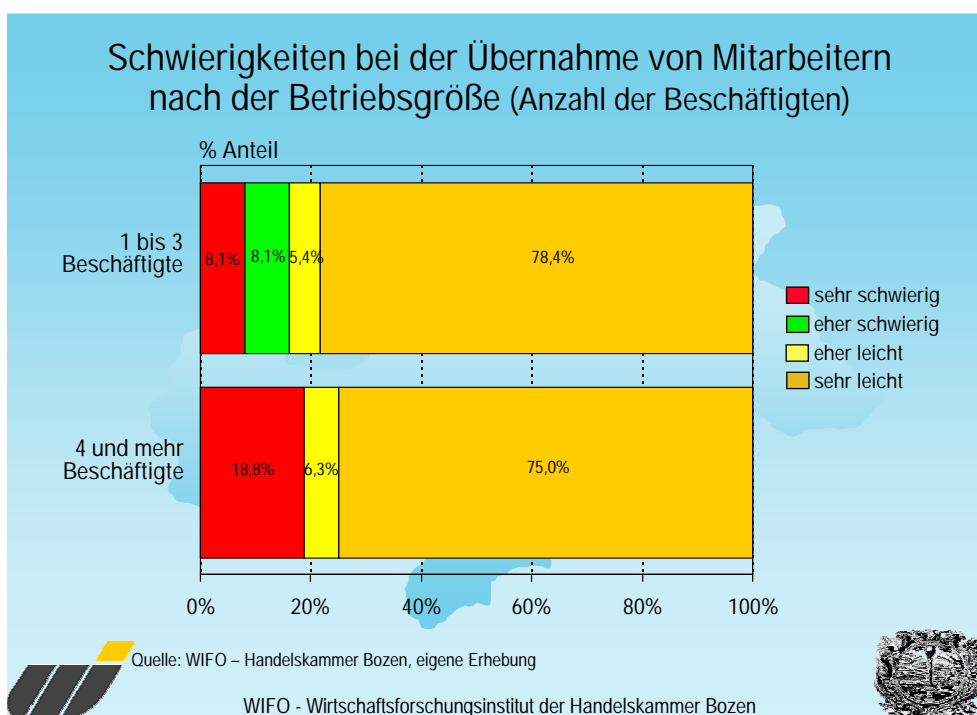
Bei der Übernahme von eventuellen Mitarbeitern nehmen die Schwierigkeiten (Akzeptanzprobleme, Weiterführung der Verträge, usw.) mit der Zahl der übernommenen Mitarbeiter zu: Immerhin hatten 19% der Übernehmer von Betrieben mit mehr als 4 Beschäftigten große Probleme.

Schwierigkeiten mit Kunden und Lieferanten treten bei der Übernahme kaum auf. Wenn, dann sind nur familienexterne Nachfolgen davon betroffen, zumal diese oft den Charakter einer Neugründung tragen und sich den Kundenstock bzw. die Lieferantenbeziehungen erst selbst aufbauen müssen oder wollen.

Grafik 21



Grafik 22

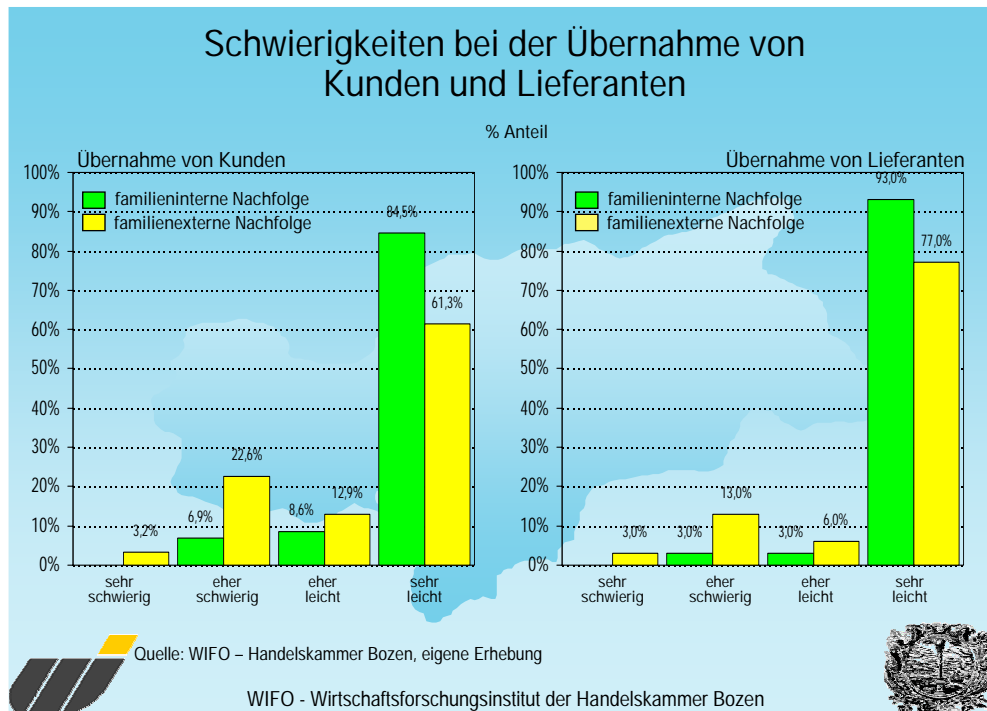


16% der familienexternen Übernehmer hatten darüber hinaus nach der Übernahme auch mit einigen rechtlichen Problemen (Arbeits-, Mietrecht usw.) zu kämpfen. Bei den familieninternen Übernahmen kam es nur selten (5,2%) zu unvorhergesehenen steuer- und erbrechtlichen Komplikationen (z. B. Aus-



gleichszahlungen an Miterben).

Grafik 23



Einige familienexterne Nachfolger können nicht beurteilen, wie sich ihr Betrieb im Vergleich zur Zeit vor der Übernahme entwickelt hat, weil sie keinen oder zu wenig Einblick in den Betrieb hatten. Auffallend ist aber, dass nur wenige Übernehmer eine ungünstige Entwicklung angeben (besonders selten bei den familieninternen Nachfolgern).

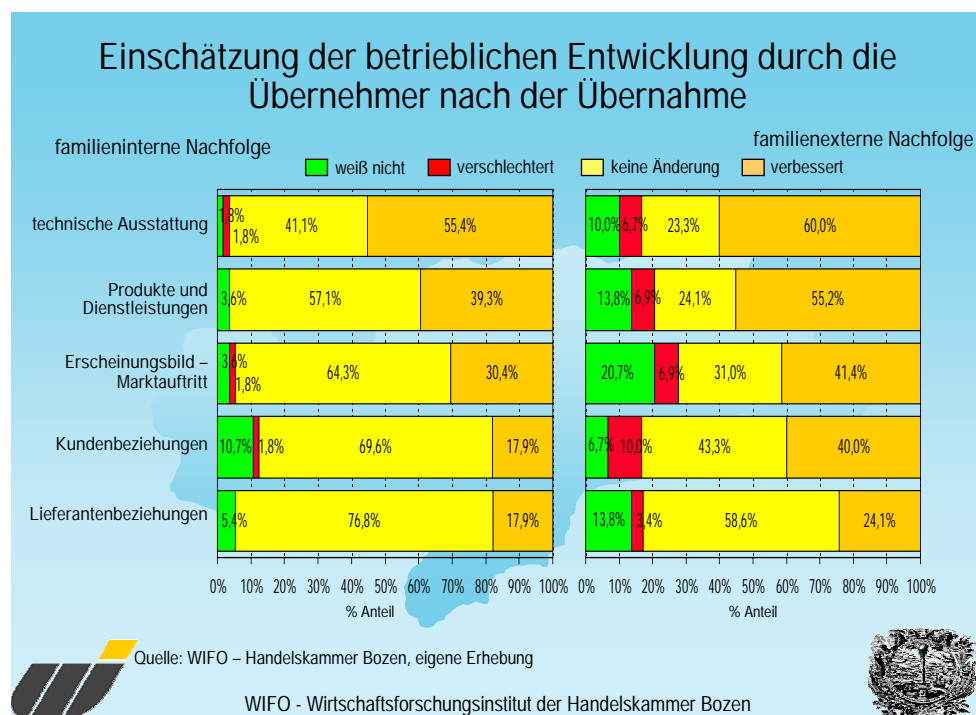
Bei den familieninternen Nachfolgen steht darüber hinaus die Kontinuität im Vordergrund, während die familienexternen Übernehmer häufig ihren Betrieb neu ausrichten.

Die betriebliche Ausstattung wird am häufigsten verbessert: angefangen von kleineren Änderungen z. B. in der Hotelzimmereinrichtung bis hin zur Rundenerneuerung des Maschinenparks.

Relativ häufig sind auch Veränderungen bzw. Anpassungen in der angebotenen Produkt- und Dienstleistungspalette sowie im Erscheinungsbild.

Großteils positive Einschätzung der Entwicklung der Übernahme

Grafik 24



2.5.3 Erfolg und Erfolgsfaktoren

Ein aussagekräftiger Erfolgsindikator für das „Gelingen“ der Übernahme ist die Einschätzung der Nachfolger, ob man sich noch einmal dieser Herausforderung stellen würde.

Ein Viertel der familienexternen Nachfolger würde die Übernahme nicht mehr machen

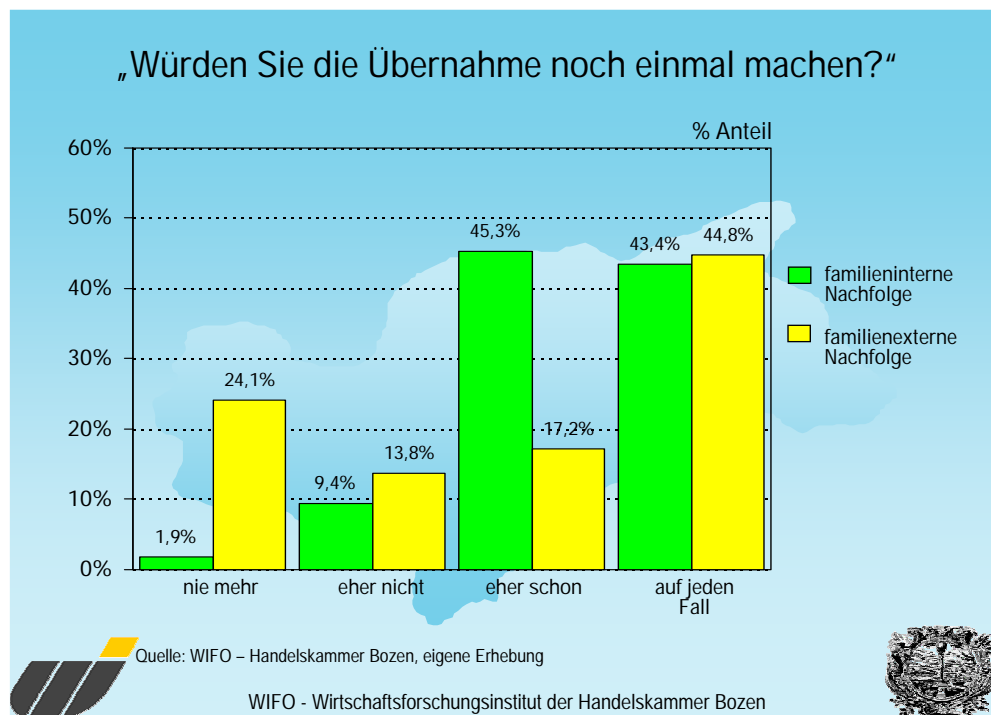
Hier treten die Unterschiede zwischen familieninternen und -externen Übernehmern erneut deutlich zu Tage: Nicht weniger als ein Viertel der familienexternen Nachfolger würde diesen Schritt nicht mehr machen. Auf der anderen Seite beurteilen 88,7% der familieninternen Nachfolger die Übernahme positiv (im Vergleich dazu: 62,1% der familienexternen Übernehmer).

Allerdings gibt es auch bei den familienexternen Übernahmen sehr erfolgreiche Beispiele: Der Anteil der Übernehmer, welche den Schritt auf jeden Fall noch einmal machen würde, ist bei beiden Übernahmealternativen sogar gleich hoch.

Insgesamt erscheint der familieninterne Übernahmeprozess planvoller und zielorientierter abzulaufen als die familienexterne Nachfolge, bei welcher nicht selten eine Zufallsentscheidung zur Übernahme geführt hat (siehe Abschnitt 2.2.2). Nicht zuletzt konnte ein großer Teil der familieninternen Nachfolger im familieneigenen Betrieb ausreichend Führungs- und Branchenerfahrungen sammeln.



Grafik 25



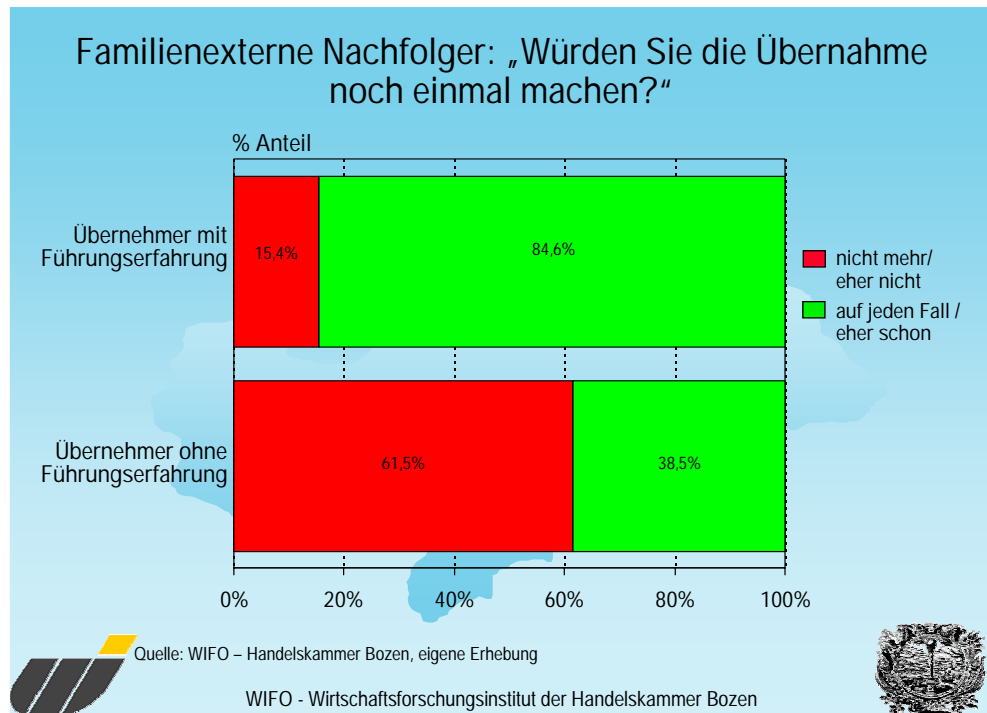
Eine ausreichende Qualifikation ist in der Tat ein klarer Erfolgsfaktor. Bereits über 84% der familienexternen Übernehmer mit Führungserfahrung würden den Schritt in die Selbstständigkeit wiederholen, aber nur 38,5% der Übernehmer ohne diese Qualifikation.¹⁷

Wesentlicher Erfolgsfaktor: Unternehmerische Erfahrung vor der Übernahme

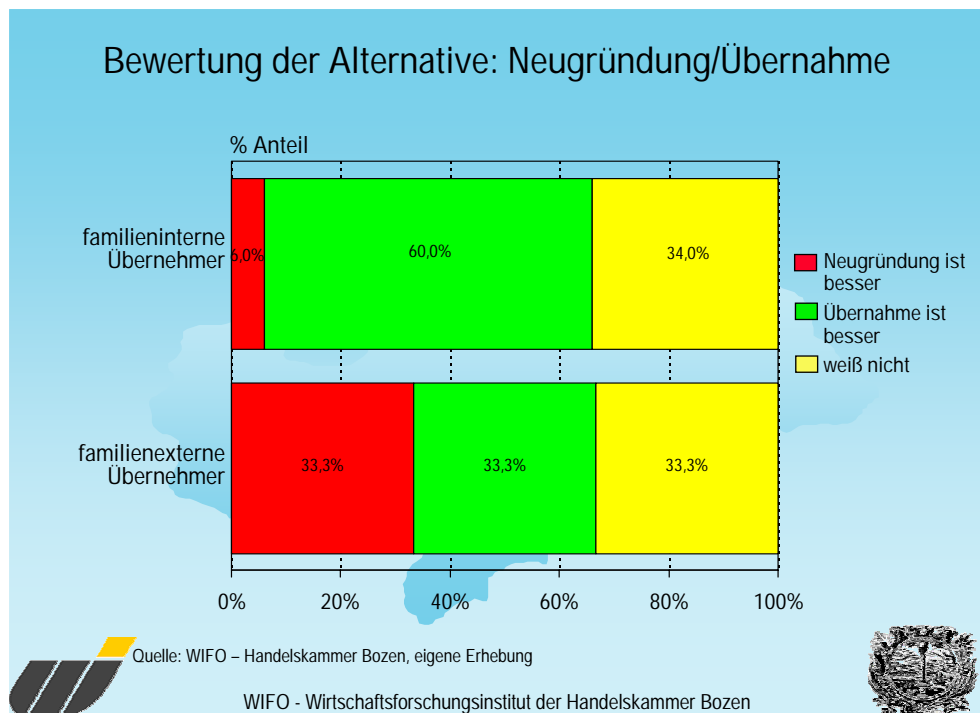
Die Erfolgsunterschiede zwischen familieninternen und -externen Übernahmen schlagen sich auch in der Beurteilung der Alternative nieder, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen oder ein neues zu gründen.

Zwar traut sich ein Drittel der Übernehmer hierzu aus Mangel an Erfahrungen kein Urteil zu. Allerdings sehen die familienexternen Übernehmer eine Neugründung deutlich positiver als die familieninternen Nachfolger. Hier bestätigt sich erneut, dass familienexterne Übernahmen nicht selten den Charakter einer Neugründung tragen, mit dem Unterschied, dass bei der Übernahme keine Förderungen bezogen und zum Teil sogar „Altlasten“ übernommen werden. Mit einer Neugründung ist es möglich, die Verhältnisse zwischen Kunden und Lieferanten neu aufzubauen bzw. mit „seinem“ Unternehmen durch die eigenen Leistungen zu wachsen. Auf der anderen Seite können familieninterne Nachfolger die Vorteile der Übernahme (gewachsener Kundenstock, bereits vorhandene Strukturen usw.) besser nutzen.

Grafik 26



Grafik 27



2.5.4 Ratschläge

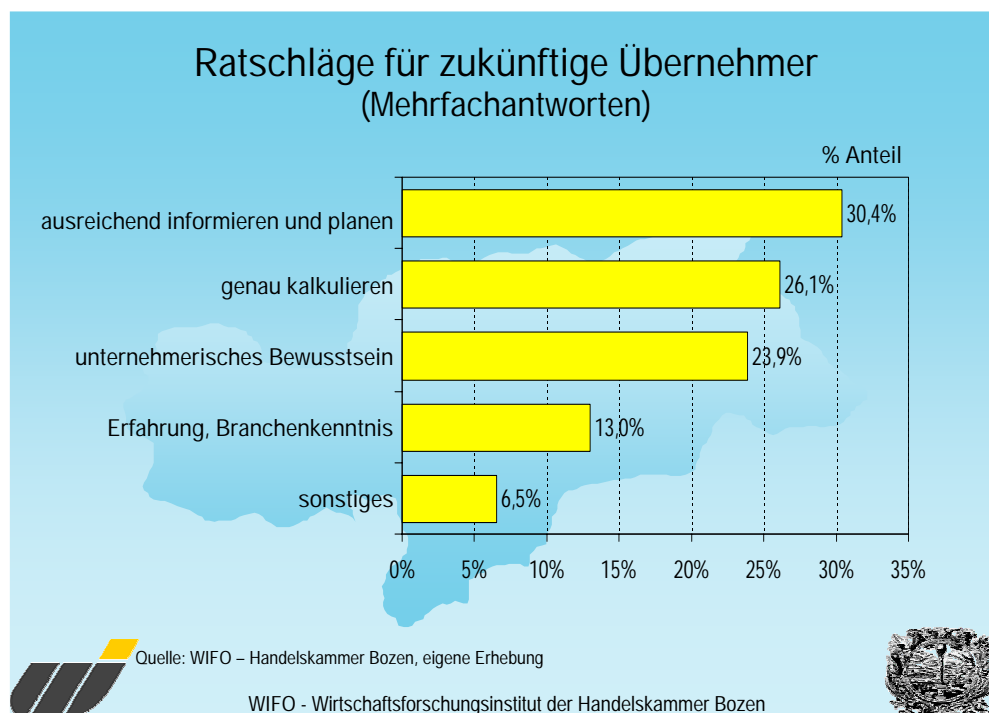
Welche Ratschläge können die Übernehmer potentiellen Betriebsnachfolgern mit auf den Weg geben?

An erster Stelle empfehlen die Übernehmer eine ausreichende Information und Planung: Diese reicht von der Auswahl der geeigneten Ansprechpartner (kompetente Wirtschaftsberater, unabhängige Beratung usw.) bis zum Besuch von entsprechenden Weiterbildungsangeboten. Bei der Planung wird die ökonomische Seite besonders hervorgehoben. So besteht die Gefahr, bei der Übernahme auch finanzielle „Altlasten“ mit zu übernehmen. Oder es werden nur die Einnahmen gesehen, die Ausgaben hingegen vernachlässigt.

Neben einer fundierten Ausbildung und Branchenerfahrung sind auch die persönlichen Eigenschaften, welche ein Unternehmer mitbringen muss, wichtig für den unternehmerischen Erfolg: Durchhaltevermögen, hohe Leistungs- und Arbeitsbereitschaft sowie Bereitschaft zum Verzicht auf Freizeit.

Ratschläge für die Übernahme: Ausreichende Information und Planung, fundierte Qualifikation sowie hohe Leistungsbereitschaft

Grafik 28



2.6 Unterstützung für Betriebsnachfolger

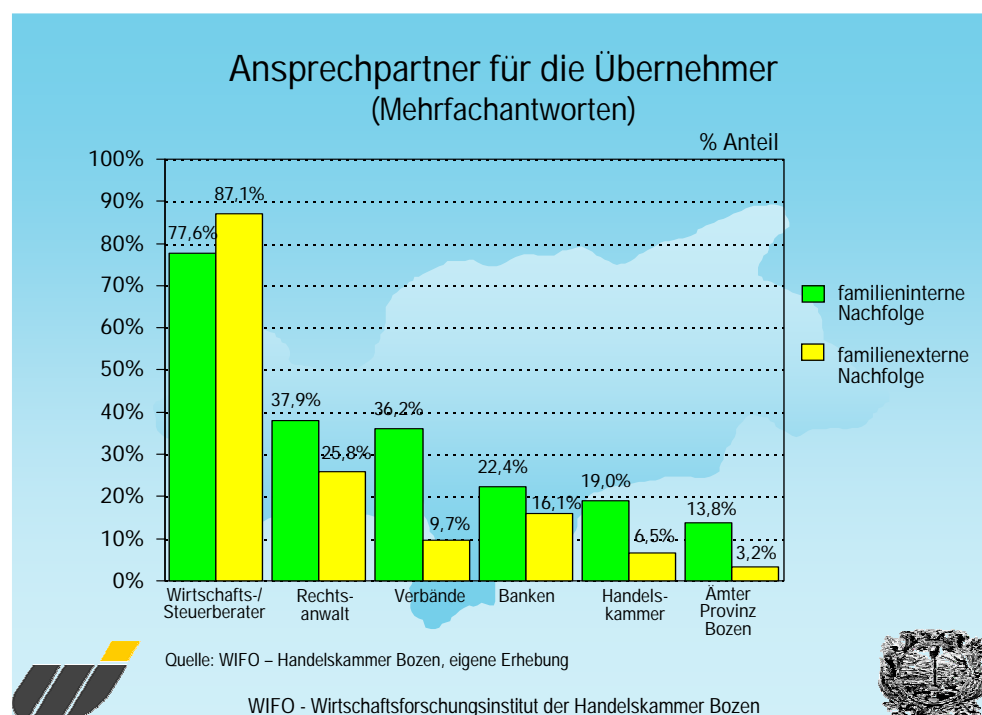
2.6.1 Beratung

Der Wirtschaftssteuerberater ist die wichtigste Anlaufstelle für die Betriebsnachfolge

Zwei Aspekte stechen sofort ins Auge: Familieninterne Übernehmer kontaktieren die verschiedenen Anlaufstellen meist häufiger als familienexterne Nachfolger, um sich das erforderliche Know-how zu beschaffen. Familieninterne Betriebsnachfolgen haben einen größeren zeitlichen Spielraum für die Planung und Informationsbeschaffung und nutzen ihn auch.

Der Wirtschafts- und Steuerberater ist mit Abstand der wichtigste Ansprechpartner. Relativ häufig wird auch ein Rechtsanwalt zur Klärung der rechtlichen Aspekte (Erbfolge usw.) herangezogen. Die Verbände sind ebenfalls ein wichtiger Ansprechpartner, allerdings nur für die familieninternen Übernehmer.

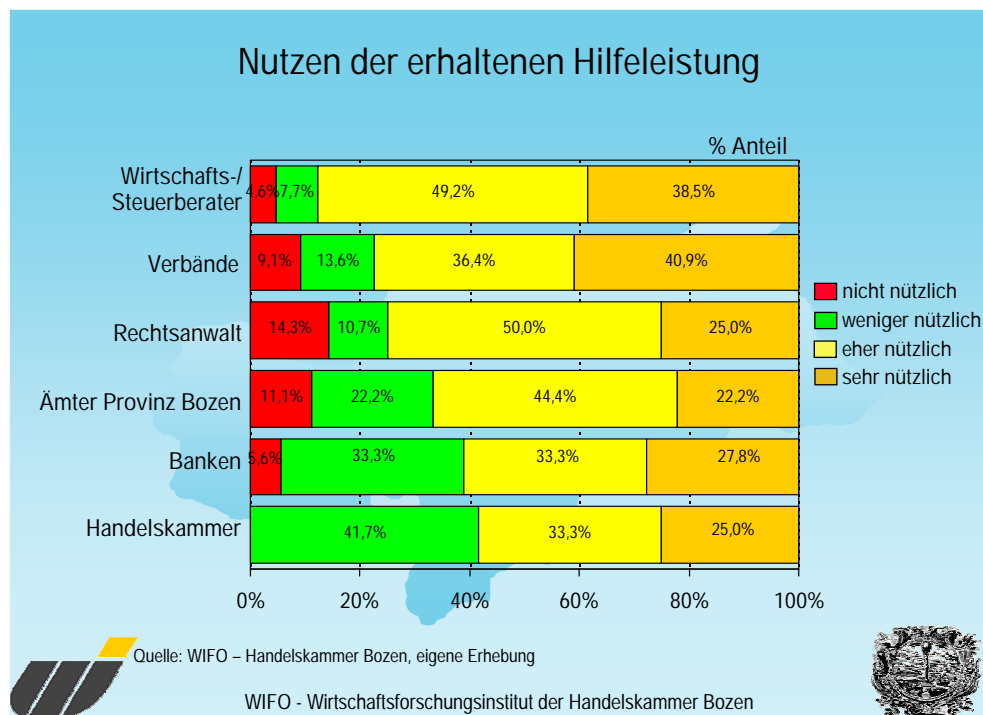
Grafik 29



Bereits weniger häufig nehmen die Übernehmer Beratungsangebote von Banken, Handelskammer und Ämtern der Provinz Bozen in Anspruch.

Der Wirtschafts- und Steuerberater ist nicht nur die häufigste Anlaufstelle, sondern auch jener Ort, wo man mit der erhaltenen Dienstleistung am meisten zufrieden ist. In der Zufriedenheitsskala folgen die Verbände und Rechtsanwälte.

Grafik 30



2.6.2 Wünsche an die Wirtschaftspolitik

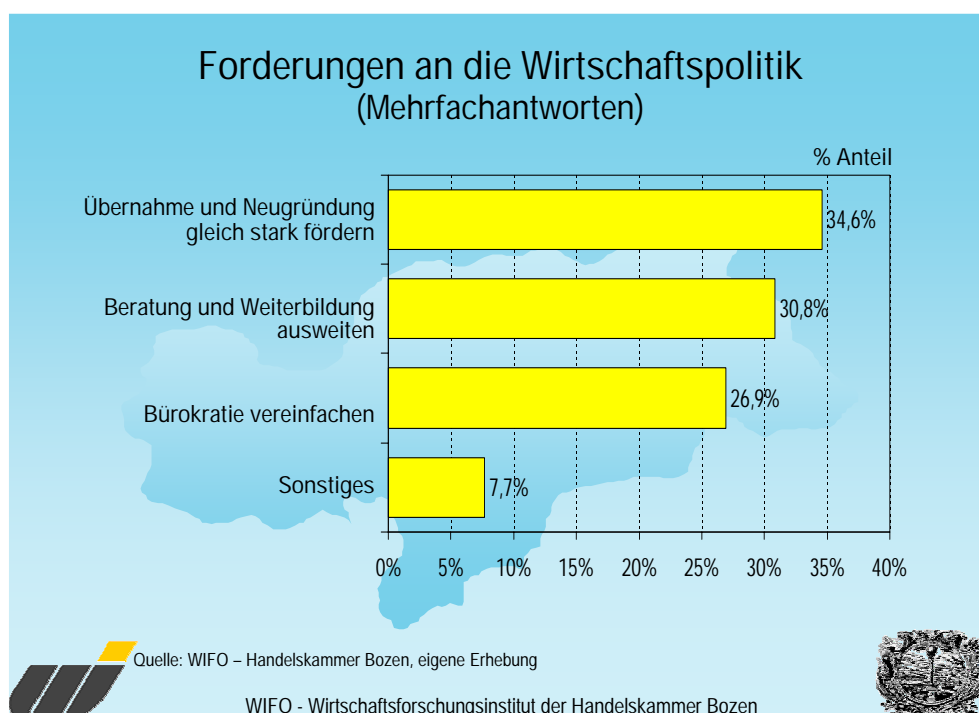
Die Wünsche an die Wirtschaftspolitik lassen sich zu drei wesentlichen Aspekten zusammenfassen: eine Gleichbehandlung aller Gründungen, eine Ausweitung des Beratungs- und Weiterbildungsangebotes sowie eine zusätzliche Vereinfachung der bürokratischen Auflagen.

Die Unternehmer kritisieren bei der Beitragsvergabe vor allem die ungleiche Behandlung von Neugründung und Übernahme und fordern eine Gleichstellung in der Förderpolitik.

Sehr viele Nachfolger erhoffen sich ein verbessertes Beratungsangebot durch direkte Ansprechpartner in verschiedenen Institutionen (zum Teil auch für ganz bestimmte Aspekte der Übernahme wie z. B. die Bestimmung des Pachtpreises). Wichtig wäre es auch, das Informationsangebot durch Info-Tagungen, Seminare und Informationsbroschüren (insbesondere zu den rechtlichen und wirtschaftlichen Belangen der Übernahme) weiter zu erhöhen.

Wesentliche Forderungen an die Wirtschaftspolitik: gleiche Förderungen für Übernahmen und Neugründungen, Verbesserung von Beratung und Weiterbildung, und Bürokratieabbau

Grafik 31



2.7 Abschätzung des Übergabepotentials in Südtirol

Bei wie vielen Unternehmen Südtirols ist aufgrund der Erreichung des pensionsfähigen Alters des Unternehmers mit einer Übergabe zu rechnen?¹⁸ Bereits ab dem Alter von 55 Jahren beginnt der Generationenwechsel (siehe auch unter 2.4) und ist im Großteil der Fälle mit spätestens 70 Jahren abgeschlossen.

5.800 Unternehmen in Südtirol stehen vor der Übergabe ...

In dieser Hinsicht stehen zum aktuellen Zeitpunkt (Jahr 2003) rund 5.800 Unternehmen bzw. 16,3% aller aktiven Betriebe Südtirols vor der Übergabe.¹⁹ Allerdings ist diese Schätzung nur eine Obergrenze des Potentials: Bei vielen Betrieben liegt tatsächlich eine mangelnde „Übergabefähigkeit“ vor – beispielsweise wenn das unternehmerische Know-how wesentlich an die Person des Betriebsinhabers gebunden ist (zur Übergabefähigkeit siehe auch Abschnitt 2.3.3).

... überdurchschnittlich viele im Gastgewerbe und Handel

Absolut gesehen stehen die meisten Übergaben im Gastgewerbe (rund 1.600) sowie im Handel und im Baugewerbe an. Im Gastgewerbe und im Einzelhandel scheint es sogar einen gewissen „Übergabestau“ zu geben, da der Anteil der über 70-Jährigen überdurchschnittlich hoch ist (23,9%).



Tabelle 5

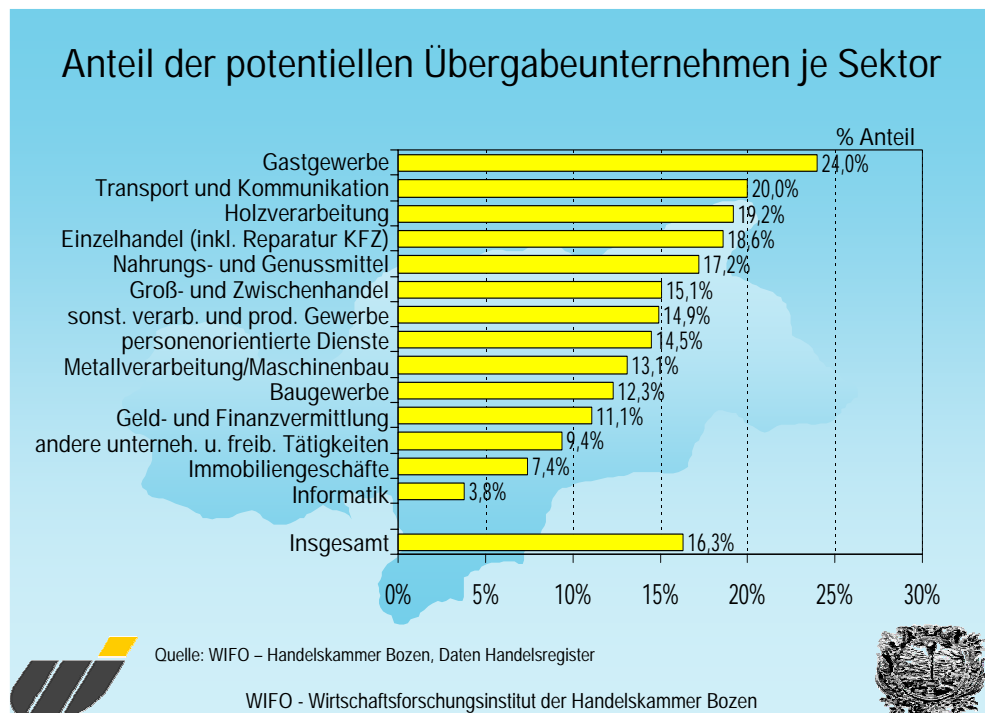
Potentielle Übergabeunternehmen nach Altersklassen des Übergebers und Sektoren						
Anzahl im Jahr 2003						
	55–59	60–64	65–69	70+	Summe	Anteil 70+
Gastgewerbe	484	454	278	381	1.597	23,9%
Einzelhandel (inkl. Reparatur von KFZ)	417	265	139	186	1.007	18,5%
Baugewerbe	368	226	97	46	737	6,2%
Groß- und Zwischenhandel	266	177	73	73	589	12,4%
Transport und Kommunikation	147	108	58	35	348	10,1%
Holzverarbeitung	115	111	54	38	318	11,9%
Sonstiges verarbeitendes und produzierendes Gewerbe	108	99	47	35	289	12,1%
Personenorientierte Dienste	112	80	32	25	249	10,0%
Andere unternehmerische und freiberufliche Tätigkeiten	75	59	21	20	175	11,4%
Metallverarbeitung und Maschinenbau	54	45	22	15	136	11,0%
Nahrungs- und Genussmittel	48	32	18	18	116	15,5%
Immobilieneschäfte	44	31	16	25	116	21,6%
Geld- und Finanzvermittlung	43	37	6	3	89	3,4%
Informatik	11	11	1	1	24	4,2%
Insgesamt	2.292	1.735	862	901	5.790	15,6%

Quelle: WIFO – Handelskammer Bozen, Ausarbeitung Daten Handelsregister

Auch relativ betrachtet (Anteil an den aktiven Unternehmen der entsprechenden Branche), gibt es die meisten potentiellen Übergabeunternehmen im Gastgewerbe. Ebenfalls überdurchschnittlich hoch ist der Anteil an potentiellen Übergaben in den Sektoren „Transport und Kommunikation“, im Holzverarbeitungsgewerbe, im Einzelhandel (inkl. Reparatur von KFZ) sowie in der Nahrungsmittelverarbeitung.

Einige Bereiche des Dienstleistungssektors (allen voran die Informatikbranche) sind dagegen „junge“ Branchen mit einem niedrigen Anteil an potentiellen Übergaben.

Grafik 32



3. Expertengespräche im In- und Ausland

Der nachfolgende Abschnitt fasst die wesentlichen Ergebnisse der Expertengespräche zum Thema „Betriebsnachfolge“ in Südtirol und im Ausland zusammen. Diese sind als persönliche Sichtweise der Experten zu verstehen, bilden aber trotzdem einen wertvollen Baustein in der Analyse der Problematik.

3.1 Betriebsnachfolge in einzelnen Branchen

3.1.1 Handwerk

Allgemeine Situation

Das Südtiroler Handwerk hat bisher wenig von der Wirtschaftskrise der Nachbarländer gespürt. Die Nachfrage in der Baubranche, die als Zugmaschine für das gesamte Handwerk gesehen werden kann, hat 2003 zwar etwas nachgelassen, die Auslastung der Handwerksbetriebe ist gegenwärtig jedoch noch als zufrieden stellend zu beurteilen.

Allerdings hat sich während der letzten 12 bis 18 Monate die Liquidität der Betriebe aufgrund vieler offener Kundenforderungen verschlechtert und die Zukunftsaussichten werden heute von den Handwerksunternehmen nicht mehr ganz so optimistisch eingeschätzt als noch zu Beginn des Jahres. Auch Sektoren, die von Krisenzeiten eigentlich profitieren, wie vor allem Reparaturbetriebe und Werkstätten, spüren eine leichte Nachfrageabschwächung (wenn auch in einem wesentlich geringeren Maße als im restlichen Italien oder in den Nachbarländern).

Einige Bereiche des Handwerks befinden sich in einer tiefen Umstrukturierungsphase, wie z. B. das Transportwesen. Die Konkurrenz aus anderen europäischen Ländern ist stark. Stehen in diesen Bereichen Übergaben an, kommt es zumeist zu Übernahmen und Konzentrationen von Betrieben. In einer Boomphase befinden sich dagegen vor allem Betriebe aus dem Bereich Dienstleistungen rund um die Telekommunikation.

In Deutschland ist besonders die sinkende Ausbildungskapazität im Handwerk zu erwähnen, da die Ausbildung von Lehrlingen – bei gleichzeitiger Bindung produktiver Kräfte – teuer und insbesondere bei Auftragsmangel problematisch ist. Auch der sinkende Eigenfinanzierungsgrad ist anzuführen, der bei den zwischenzeitlich im Bankenbereich eingeführten Ratingverfahren

zu einer deutlichen Erschwernis bei der Beschaffung von Fremdkapital führt. Dies wird z. T. kompensiert durch die günstige Fördersituation in Deutschland (Neugründungen werden mit bis zu 80% der Fremdmittel durch Ausfallbürgschaften der Kreditanstalt für Wiederaufbau sowie der „Deutschen Ausgleichsbank“ gesichert).

Die stark abnehmende Kundenbindung hat den Veräußerungswert deutscher Handwerksbetriebe zusätzlich verringert.

Spezifische Übergabeaspekte

Familienbetriebe sind nach wie vor das tragende Element im Südtiroler Handwerk. In Familienbetrieben sind Krisen leichter zu überstehen, da der Zusammenhalt stärker ist. Eine Familie kann auch den Übernehmer umfassender unterstützen (sofern die grundsätzliche Bereitschaft zur Übergabe vorhanden ist).

Familienmitglieder wachsen in die betrieblichen Strukturen hinein. Oft arbeitet der potentielle Nachfolger bereits im Betrieb mit, z. B. in der Werkstatt, und übernimmt dann den Betrieb aus dem laufenden Arbeitsprozess heraus. Durch die spezifische Ausbildung im Handwerk kommt zumeist auch nur ein Nachfolger für die Übernahme in Frage.

Ausgleichszahlungen halten sich im Südtiroler Handwerk in Grenzen und stellen daher kein allzu großes Problem mehr dar. Sie dürfen jedoch trotzdem nicht vernachlässigt werden.

Auf dem Land ist die Übernahmebereitschaft noch größer als in den Städten, wo das Handwerk mit Imageproblemen zu kämpfen hat – und die Nachkommen oft nicht mehr an der Betriebsweiterführung interessiert sind.

Grundbedingung für die Übergabefähigkeit des Handwerksbetriebes ist ein gewisser Substanzwert. Handelt es sich um ein stark an die Person des Unternehmers gebundenes Gewerbe, z. B. Fliesenleger, wird vom Nachfolger eher ein eigener Betrieb gegründet und vom Vater der Kundenstock übernommen.

In Deutschland lässt sich klar erkennen, dass die Überlebensrate bei Existenzgründungen dort positiver einzuschätzen ist, wo ein Meisterbrief zwingend verlangt wird (Überlebensrate 90 bis 95%). Sehr viel schwierigere Verhältnisse herrschen bei den anderen Berufen (Überlebensrate 30 bis 40%).

Wert- bzw. übergabefördernd ist die Beteiligung von Handwerksbetrieben an Absatz- bzw. Verkaufskooperationen aufgrund der besseren Marktposition. Allerdings sind auch in Deutschland kooperative Strukturen wegen des häufigen Einzelkämpfertums schwer realisierbar. Der Erfolg von Kooperationen ist abhängig von den einzelnen Akteuren als treibende Kräfte.

3.1.2 Handel und Dienstleistungen

Allgemeine Situation

Der Handel erlebt derzeit europaweit eine eher schwierige Phase, wobei Südtirol diese im Vergleich zu anderen Ländern stark abgeschwächt verspürt.

Ein Verdrängungswettbewerb durch internationale Ketten mit der Konsequenz von zahlreichen Betriebsschließungen, wie dies in anderen Ländern der Fall war und ist, konnte in Südtirol größtenteils verhindert werden. Dies ist mit ein Grund, dass auch die Südtiroler Nahversorgung noch gewährleistet ist.

Für die Sicherung der Nahversorgung in kleinen Ortschaften braucht es insbesondere die Familienbetriebe, deren überdurchschnittlich hohe Anzahl zu den Besonderheiten des Südtiroler Einzelhandels zählt. Vor allem jene Kleinstbetriebe, die der Nahversorgung in kleinen Dörfern dienen, können nur deshalb überleben, weil die Familie zusammenhilft und nicht jede einzelne Stunde im Betrieb gezahlt wird.

Das Nachfolgeproblem ist am stärksten in Berufen ausgeprägt, die mit einem sehr großen persönlichen Einsatz verbunden sind, z. B. Bäcker. Die eigenen Kinder sehen, wie hart die Arbeit der Eltern ist, konnten aber gleichzeitig dank ihrer Eltern eine gute Ausbildung genießen. Da ihnen zahlreiche andere Verwirklichungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, ziehen sie oft einen weniger anstrengenden Beruf mit mehr Freizeit vor. Durch den fehlenden Willen der Kinder, das Elternwerk fortzusetzen, wird gleichzeitig aber auch die Nahversorgung gefährdet. Aufgrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung wird eine gewisse Strukturbereinigung damit nicht aufzuhalten sein.

Während sich im Handel wirtschaftliche Krisen unmittelbar bemerkbar machen und eher rückläufige Umsätze zu beobachten sind, entwickelt sich der Dienstleistungsbereich sehr günstig. Dies nicht zuletzt deshalb, weil geplante Käufe teilweise durch Dienstleistungen ersetzt werden (z. B. Reparaturdienste).

Spezifische Übergabeaspekte

Die Konjunkturanfälligkeit des Handels erschwert das Timing bei der Übergabe. Im Gegensatz zu einem Gewerbebetrieb mit seinem Betriebsgebäude und Maschinenpark ist der Firmenwert eines Handelsbetriebes stark immateriell geprägt und damit spekulativ (Standort, Image, Kundenstock). Die Übergabeproblematik ist im Handel sehr unterschiedlich nach Branchen und Segmenten zu beurteilen (z. B. Bekleidung, Nahrungsmittel).

Der Faktor „Standort“ ist im Handel entscheidend für den Betriebswert und kann sich im Falle einer Übergabe förderlich, aber auch erschwerend auswirken.

Die Flexibilität im Handel erlaubt auch eine andere Nutzung des Standortes durch einen Übernehmer (z. B. andere Handelsbranche mit anderem Sortiment und anderen Zielgruppen).

Die Fortführung eines Handelsbetriebes ist für den Übernehmer nicht selten schwieriger als im gewerblichen Bereich, da der Vorgänger – obwohl für seine Kunden oft unsichtbar – mit seiner persönlichen Handschrift stark den Charakter eines Handelsbetriebes bestimmt hat und sehr spezifisch auf die Wünsche seiner Kunden eingegangen ist.

Ein Nachfolger muss, da er den Stil seines Vorgängers nicht vollständig kopieren kann und auch seiner eigenen Glaubwürdigkeit wegen, zumindest in Teilbereichen einen neuen Kurs einschlagen und andere Akzente setzen, was Risiken im Bereich der Personalführung und Kundenbindung heraufbeschwören kann.

3.1.3 Hotel- und Gastgewerbe

Allgemeine Situation

Der Südtiroler Tourismus kann auf Rekordergebnisse während der letzten Saisonen zurückblicken. Auch die Sommersaison 2003 verlief – aufgrund der guten Entwicklung im August und in den Herbstmonaten – erfolgreich.

Eine Schwäche des Südtiroler Tourismus ist allerdings die Abhängigkeit von zwei Hauptmärkten: Zwei Drittel der Gäste kommen aus dem deutschen Sprachraum (insbesondere aus Deutschland), das restliche Drittel vorwiegend aus dem übrigen Italien. Die gegenwärtig wirtschaftlich schwierigere Phase

in Deutschland könnte u. U. in der nächsten Saison spürbar werden.

Südtirols Gästestruktur zeichnet sich durch zahlreiche Stammgäste aus, die aus Tradition und Verbundenheit seit Jahrzehnten hier Urlaub machen. Durch das teilweise Ausbleiben dieser Stammgäste in den letzten Jahren (insbesondere aus Altersgründen) hat sich die Gästestruktur sukzessive verjüngt.

Allerdings sind diese jüngeren Reisenden sehr daran interessiert, neue Länder und Orte kennen zu lernen. Diese zunehmende Fluktuation führt dazu, dass heute zwei- bis viermal so viele Gäste angesprochen werden müssen, um die gleiche Anzahl von Buchungen zu erhalten.

Stark aufgeholt hat Südtirol in Bezug auf die Qualität der Betriebe und Dienstleistungen, was auch immer eines der Hauptziele der Politik und der Interessenvertreter war, um den Anschluss an die umliegenden Konkurrenzländer zu wahren. Mittlerweile gibt es nur noch einen geringen Anteil an Ein- und Zwei-Sterne-Betrieben.

Da die meisten Tourismusbetriebe aus der Landwirtschaft heraus entstanden sind, fehlt teilweise die gewachsene Unternehmensstruktur. Auch erstellen viele Betriebe keine Kostenrechnung und damit verbunden keine genauen Preiskalkulationen.

Neugründungen sind in Südtirol – vor allem im Beherbergungsbereich – schon rein von der Urbanistik her fast nicht mehr möglich. Der über 20 Jahre andauernde Bettenstopp wurde wegen des dadurch bedingten Wegfalls von über 10.000 Betten durch Betriebsaufgaben und Umwidmungen 1997 gelockert. Im Bereich der Bar- und Restaurantbetriebe gibt es besonders in den neu umgewidmeten Wohnbau-, Gewerbe- und Sportzonen auf dem Land zahlreiche Neugründungen.

In Österreich, insbesondere im von der Struktur zu Südtirol her ähnlichen Nordtirol, ist eine gewisse Überkapazität bei gleichzeitig stagnierender, z. T. schrumpfender Nachfrage festzustellen. Gegenwärtig finden dort starke Ausleseprozesse im Tourismus statt. Die Schrumpfungsprozesse im Tourismus wirken sich erschwerend auf die Betriebsnachfolge aus, was das Thema „Übergabe“ brisanter als in den Boomjahren werden lässt.

Generell ist ein „Aufhören mit Anstand und Würde“ ein noch ungelöstes Problem. Es bedarf eines großen Glücks, einen geeigneten Käufer bzw. Übernehmer zu finden.

Spezifische Übergabeaspekte

Da die meisten Kinder eine gute Ausbildung genossen haben (überdurchschnittlich hoher Akademikeranteil) und Südtirol sehr viele andere berufliche Möglichkeiten bietet, ist der Generationenwechsel ein großes Problem im Tourismus. Kinder aus der Hotellerie und dem Gastgewerbe müssen eine innere Berufung spüren, um den Familienbetrieb zu übernehmen.

Wird der Eintritt in den elterlichen Betrieb jedoch als bequemste Alternative gesehen (bezahlen mit der väterlichen Kreditkarte, Ehre, Prestige und Macht in jungen Jahren als Juniorchef), kann diese nicht erarbeitete Position leicht in Arroganz und Selbstüberschätzung münden, was sich in der Folge rächt. Der direkte Eintritt nach der Ausbildung in den elterlichen Betrieb verläuft nur dann erfolgreich, wenn der persönliche Wille und Ehrgeiz vorhanden sind.

Vielfach wirkt das Leben der Eltern und deren Aufopferung für den Betrieb sowie die fehlende Zeit für die Familie eher abschreckend auf die potentiellen Nachfolger. Ein positives Vorleben des Unternehmertums kann die Bereitschaft zur Übernahme erhöhen.

Lebensqualität und Freizeit haben heute einen viel höheren Stellenwert als das erzielbare Einkommen. Die Tätigkeit im Tourismus ist hingegen mit viel Arbeit und wenig Freizeit verbunden. Dies alles trägt dazu bei, dass immer mehr Betriebe verkauft oder verpachtet werden, da keiner der familieninternen, potentiellen Nachfolger den Betrieb übernehmen möchte.

Ein großer Fehler der Pioniergeneration war, dass sie es versäumt hat, private Rücklagen zu schaffen. Die ganze Energie und das gesamte Kapital wurden in den Betrieb investiert. Die Konsequenz für die heutige Überbergeneration ist, dass sie weder das Kapital hat, die Kinder, welche den Betrieb verlassen, angemessen abzufinden, noch selbst einen Alterswohnsitz besitzt.

Der Investitionsdruck in der Branche trifft zum einen die Übergeber, die laufend investieren müssen, und zum anderen die Übernehmer, die kurz nach

der Übernahme ebenfalls wieder investieren müssen. Die Situation wird durch die traditionell hohe Fremdkapitalbelastung und die geringe Eigenkapitalausstattung in der investitionsintensiven Branche der Hotellerie und Gastronomie weiter verschärft. Hinzu kommen Basel II und ein verändertes Verhalten der Finanzierungspartner.

Liegt es am Übernehmer, die Geschwister auszuzahlen, kommt eine zusätzliche, große finanzielle Belastung in Anbetracht der – insbesondere bei Hotelbetrieben – hohen Immobilien- und Marktwerte auf ihn zu. Davon muss jeder Übernehmer in Kenntnis gesetzt werden. Es darf auch nicht vergessen werden, dass die Wertsteigerungen bei den Ausgleichszahlungen bis zum Zeitpunkt des Ablebens des Erblassers zu berücksichtigen sind.

Müssen – beispielsweise bei drei Kindern – zwei Drittel des Wertes ausbezahlt werden, bleiben für die kommenden 10 bis 15 Jahre kaum Reserven für Investitionen. Dies kann zu dem Teufelskreis führen, dass aufgrund veralteter Infrastrukturen die Gäste fernbleiben, dadurch erst recht die Mittel für neue Investitionen fehlen – und der Betrieb schlussendlich schließen muss.

In manchen Fällen wird der Betrieb nur als Nebenerwerbsquelle geführt, z. B. führt ein Ehepartner den Tourismusbetrieb, der andere ist als Angestellter in einem fremden Betrieb tätig. Die häufigsten gescheiterten Übernahmen finden sich in diesen Bereichen, da der Übernehmer den Betrieb entweder auf eine rentable Größe ausbauen oder den Betrieb als Nebenerwerbsbetrieb fortführen muss.

3.2 Allgemeine Empfehlungen

Empfehlungen an den Übergeber

Unternehmer sind aufgefordert, rechtzeitig – am besten mit dem Beginn der Unternehmertätigkeit – an private Rücklagen zu denken und sich eine Wohnung bzw. einen Alterswohnsitz zu schaffen. Viele der heutigen Senioren haben nur ihre Betriebswohnung, die nach der Übergabe meist für die Übernehmerfamilie benötigt wird, und sind somit nach der Übergabe zur Gänze auf die Nachfolgerfamilie angewiesen.

Die Übergabe ist in einem größeren Zusammenhang zu sehen. Während ein großes Augenmerk auf die steuerlichen Bestimmungen bei der Übergabe ge-

legt wird, werden zivilrechtliche Bestimmungen zu wenig beachtet (z. B. Ausgleichszahlungen an andere Erben). Bereits im Vorfeld der Übergabe ist das Gespräch mit der Familie zu suchen und sind Absprachen mit den Miterben zu führen, um nicht zahlbare Ausgleichsforderungen zu vermeiden. Oft wird dieses Problem bei jungen Übernehmern vernachlässigt.

Mit den Planungen und insbesondere mit der Betriebsbewertung darf nicht erst nach der Entscheidung zur Übernahme begonnen werden. Die technische Abwicklung lässt sich zwar innerhalb von einigen Wochen durchführen, jedoch sind in Hinblick auf die Absicherung der Miterben, aber auch der Übergeber zahlreiche Aspekte abzuklären und verschiedene Varianten zu prüfen.

Der Übergeber sollte sich auch frühzeitig mental auf die Betriebsübergabe und das Ausscheiden aus dem Betrieb vorbereiten. Je früher die Übergabe angedacht wird, desto besser stehen die Chancen für eine erfolgreiche Weiterführung.

Übergabeprozesse dürfen nicht zu lange hinausgezögert werden. Insbesondere besteht die Gefahr, über eine längere Periode im Hinblick auf die bevorstehende Übergabe nicht mehr zu investieren, und der Betrieb verliert dadurch den Anschluss. Ist ein Übergeber noch nicht vollständig von der Übergabe überzeugt, ist es besser, zunächst eine Gesellschaftsgründung vorzunehmen und so den Übergabeprozess langsam einzuleiten, um keine schmerzliche Trennung vom Betrieb von heute auf morgen durchleben zu müssen. Auch gibt es immer wieder Fälle, bei denen eine übereilte Schenkung kurz nach deren vertraglicher Festlegung gerne rückgängig gemacht werden würde. Ein angemessener Anteil und ein Teil der Verantwortung sollte an den oder die Nachfolger bereits vor der endgültigen Übergabe übertragen werden. Der Nachfolger bekommt dadurch auch einen besseren Einblick in den Betrieb.

Die Übergabe muss auch deshalb wohl durchdacht sein, da es sich um einen Schritt handelt, der nicht rückgängig gemacht werden kann. Nicht immer ist der ursprünglich auserkorene Nachfolger der geeignetste. Hier ist auch eine gewisse Flexibilität im Vorfeld zu bewahren. Der Übergeber muss mitunter zum Wohle des Betriebs vom ursprünglich geplanten Übergabeprozess Abstand nehmen.

Empfehlungen an den Übernehmer

Der Übernehmer muss in fachlicher und psychologischer Hinsicht ausgebildet werden. Berufliche Erfahrungen sollten die familieninternen Übernehmer außerhalb des Familienbetriebes sammeln, um den elterlichen Betrieb mit neuen Ideen und Eindrücken weiterführen zu können. Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei auf die Ausbildung in vergleichbaren organisatorischen Strukturen gelegt werden. Neben den fachlichen Fähigkeiten braucht es auch ein fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how seitens des Übernehmers.

Ein bis zwei Jahre vor der geplanten Übergabe wäre der Einstieg in den Familienbetrieb anzuraten. Nur mit der Fixierung eines konkreten Übergabezeitpunkts kann sich der Nachfolger konkret auf die Übernahme vorbereiten.

Auch wenn es ratsam ist, die junge Generation möglichst früh in unternehmerische Entscheidungen einzubinden und zum aktiven Mitarbeiten zu motivieren (z. B. durch die vorzeitige Übertragung eines – wenn auch kleinen – Anteils am Unternehmen), darf nicht außer Acht gelassen werden, dass bei zu lange dauernden Übergabeprozessen und fehlendem Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Übernehmers dieser die Motivation und Freude am Betrieb schnell verlieren könnte.

Empfehlungen an Übergeber und Übernehmer

Die Übergabe ist durch Steuerberater, Notare o. Ä. gut vorzubereiten. Häufig werden in der technischen Vorbereitung jedoch Fehler gemacht, da nicht alle Varianten ausreichend überprüft werden (z. B. Besitz- und Betriebsgesellschaften, Stiftungen, Realteilung oder Gesellschaftsgründung). Wird eine Gesellschaft gegründet, so sollten an dieser nur jene Personen beteiligt werden, die direkt an der Betriebsführung beteiligt sind – und nicht die ganze Familie automatisch mit Anteilen bedacht werden. Die Kompetenzen müssen klar geregelt werden. Zusätzlich müssen Austrittsregeln und Quotenabtritte festgelegt werden.

Eine Absicherung der Eltern muss bei der Übernahme in jedem Fall vorgesehen sein. Es sollten Übernahmebedingungen geschaffen werden, welche die Nachfolgeneration überleben lassen und in einem ausgewogenen, fairen Verhältnis zu den Miterben stehen. Die Übergeber sollen nicht das Gefühl bekommen, mit der Übergabe auf die Seite geschoben zu werden.

Ein Generationenproblem kann entstehen, wenn die Eltern im gleichen Haus wohnen bleiben. Dies bedingt schon der erfolgte Rollenwechsel (Senior ohne Kompetenz) und die fehlende Bereitschaft zu Veränderungen von bisher bewährten Erfolgsrezepten.

Im Idealfall zieht sich die Überbergeneration zurück, freut sich am Erfolg der Nachfolger und hilft bei Bedarf im Betrieb mit.

3.3 Wesentliche Erkenntnisse

Kernprobleme der Betriebsnachfolge

Im Bezug auf die **Wahrung der Übergabefähigkeit** muss der Betriebsinhaber im fortgeschrittenen Lebensalter die Fähigkeit besitzen, die Substanz und Ertragskraft des Betriebes auch weiterhin vorausschauend zu steigern und entsprechende Investitionen zu tätigen. Nur zu oft besteht der Wunsch, keine besonderen Veränderungen mehr vorzunehmen und sich „über die Runden zu retten“. Ein ausgezehrter Betrieb ist jedoch nahezu unverkäuflich.

Die **Tabuisierung** des Themas Betriebsnachfolge führt dazu, dass keine rechtzeitige Befassung mit der Übergabeproblematik erfolgt, keine Vorsorge für den Notübergabefall getroffen wird (oft ist nicht einmal die Stellvertretung geregelt) sowie nicht im erforderlichen Maße an der Übergabefähigkeit des Betriebes gearbeitet wird. Ein Perspektivenwechsel im Hinblick auf die Verbesserung von Betriebsübergaben setzt einen Tabubruch voraus, der unbedingt vollzogen werden muss.

In Familienbetrieben wird das Thema Nachfolge oft unterschätzt. Der Generationenwechsel wird zu sehr von der emotionalen Seite gesehen. Vielfach hegen die Eltern Zweifel, ob der Nachkomme zur Übernahme bereits reif ist. Auch hat die Elterngeneration zumeist nur für den Betrieb gelebt und die ganze Freizeit in dessen Aufbau gesteckt. In diesen Fällen wird das Loslassen nach der Übergabe noch schwieriger.

Letztendlich sind alle technischen Fragen bei der Übernahme lösbar (Erbchaft, Verträge, Unternehmenswert). Hauptproblem ist und bleibt die persönliche Einstellung von Übergeber und Übernehmer sowie das Maß an Übereinstimmung in heiklen Fragen (bzw. die „Chemie“), die zwischen beiden herrscht.

Rechtzeitig zu treffende Vorkehrungen

Es muss eindringlich darauf aufmerksam gemacht werden, dass eine **ausreichende Altersvorsorge** rechtzeitig und eigenverantwortlich zu treffen ist, da nicht damit zu rechnen ist, dass ein beachtlicher Verkaufs- oder Pächterlös erzielt werden kann. Dies zeigt sich aus den Expertengesprächen, aber auch in den Fallstudien. Einzige Ausnahme bilden größere Handwerksbetriebe und leistungsfähige Hotelbetriebe. Durch eine geregelte Altersvorsorge setzt sich der Übergeber nicht dem Zwang aus, praktisch bis zum Umfallen arbeiten zu müssen.

Spätestens mit 55 sollte die Übergabepflicht vorgenommen und die Phase bis zur Übergabe als nochmalige Herausforderung zum Durchstarten betrachtet werden (im Sinne eines Motivationsschubs).

Im Familienbetrieb ist mit der Nachfolgeplanung noch früher zu beginnen. Die Nachfolge darf hierbei keinesfalls zum Tabuthema gemacht werden. Es darf auch keine Scheu davor entwickelt werden, brennende Fragen offen anzusprechen.

Die persönliche Lebensplanung für die Phase nach dem beruflichen Ausstieg ist rechtzeitig vorzunehmen, d. h. es sind Interessen über das Geschäftliche hinaus zu entwickeln. Die berufliche Ausstiegsphase, die auch langsam auslaufend gestaltet werden kann, soll mit einem stärker betonten Privatleben verbunden werden.

Hauptsächliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Die Experten schätzen folgende Aspekte als wesentliche Erfolgsfaktoren einer Betriebsübernahme ein:

- persönliche Eigenschaften (Selbstständigkeit, Selbstbewusstsein, starker Wille, Risikobereitschaft),
- kritische Selbstprüfung vor der Übernahme (persönliche Voraussetzungen und fachliche Qualifikationen, familiäre Umfeldbedingungen, persönliche und berufliche Ziele sowie Interessen),
- gute Ausbildung und kontinuierliche Weiterbildung (z. B. auch in Mitarbeiter- und Menschenführung),
- starker persönlicher Einsatz im Betrieb (Acht-Stunden-Tag oder arbeitsfreie Wochenenden sind selten),
- Rückendeckung und Zusammenhalt der Familie (auch bei finanziellen An-

gelegenheiten).

Auf folgende Misserfolgskriterien bei der Übergabe wurde besonders hingewiesen:

Familieninterne Betriebsnachfolge:

- Zwang zur Nachfolge,
- Begreifen einer planvollen Übergabe als Tabubruch (keine offene Kommunikation),
- im Anschluss an die Übergabe Versuch des Übergebers, noch weiter mitzumischen.

Familienexterne Betriebsnachfolge:

- geringe Markttransparenz (weiterer Ausbau von Nachfolgebörsen notwendig),
- geringes Interesse beim Führungsnachwuchs an der Übernahme eines Betriebes (niedrige Risikoneigung und Leistungsbereitschaft, mangelndes Bewusstsein für das Unternehmertum),
- zu zersplitterte Fördermaßnahmen (Intransparenz bei Förderung, die auf verschiedenen Schienen erfolgt, z. B. durch Verbände, Kammern, staatliche Institutionen).

3.4 Exkurs: Rechtliche Aspekte

3.4.1 Erb- und steuerrechtliche Situation

Die Pflichtteilsansprüche sind zivilrechtlich geregelt. Gattin und Kinder (auch außereheliche) sind gleichgestellt. Bei zwei oder mehr Kindern erhält die Gattin ein Drittel, der Rest wird auf die Kinder aufgeteilt. Ohne Kinder bekommt die Gattin zwei Drittel zugesprochen. Pflichtteilsansprüche der geschiedenen Ehepartner sowie außerehelicher Kinder können zu erheblichen Problemen führen.

Die Berechnung des Pflichtteils erfolgt zum Zeitpunkt des Todes des Erblassers. Dabei ist der Wert aller Schenkungen zu berücksichtigen. Die Bewertung einer Betriebsimmobilie erfolgt hauptsächlich nach dem Substanzwert. Steuerrechtliche Probleme bei der Übergabe treten durch den Wegfall der Erbschafts- und Schenkungssteuer nicht mehr auf.

Durch Gesellschaftsgründungen können gewisse Risiken bei Ausgleichszahlungen reduziert werden. Wird der Betrieb zu Lebzeiten in eine Gesellschaft eingebracht und stirbt ein Gesellschafter, so fällt nur dessen Anteil in das zu vererbende Vermögen. Zudem wird nur das Nettovermögen des Betriebes und nicht das gesamte Betriebsvermögen bei der Bemessung der Ausgleichszahlungen berücksichtigt.

Auch kann eine Klausel eingebaut werden, dass der Erbberechtigte statt der ihm zustehenden Ausgleichszahlung – z. B. wenn diese vorübergehend für den Betrieb nicht finanzierbar ist – einen Anspruch auf seinen Anteil über einen Beitritt in die Gesellschaft gesichert bekommt.

Ein Einzelbetrieb kann nicht direkt in eine Gesellschaft umgewandelt werden. Für die Einbringung des zu übertragenden Einzelbetriebes in eine Gesellschaft sind allerdings nur 129 € an fixen Gebühren zu bezahlen. Stille Reserven sind aus steuerlichen Gründen zu offenbaren und zu versteuern. Nur in gewissen Fällen wird ein Steueraufschub gewährt. Vom Katasterwert der Immobilie ist zusätzlich eine Hypothekarsteuer in Höhe von insgesamt 4% zu bezahlen.

3.4.2 Wahl der Rechtsform

Häufigste Rechtsform in Südtirol ist das Einzelunternehmen. Insbesondere Familienbetriebe werden auch als Einzelunternehmen geführt, da die Nebenkosten für die Eintragung und für vertragliche Änderungen gering sind. Die Familienmitglieder können dabei zwar am Gewinn partizipieren (bis zu 49% des Gewinns kann an diese ausgeschüttet werden), dürfen jedoch nicht an den Verlusten beteiligt werden, d. h. das Risiko trägt einzig und allein der Inhaber.

Bei einer Personen- oder Kapitalgesellschaft ist der administrative Aufwand höher, da Änderungen nur vom Notar durchgeführt werden dürfen. Tendenziell werden Gesellschaften eher bei mittleren und größeren Betrieben gegründet. Klarer Vorteil einer Gesellschaft ist die Aufteilung von Verantwortung und Risiko. Wichtig ist eine klare Kompetenzverteilung der Gesellschafter untereinander und eine Vereinbarung, die alle Eventualitäten regelt.

4. Schlussfolgerungen

Aufgrund der kleinbetrieblichen Wirtschaftsstruktur hat Südtirol eine verhältnismäßig hohe Anzahl an Betrieben. Demzufolge stehen auch Betriebsübergaben entsprechend häufig an.

Der wirtschaftspolitische Handlungsbedarf besteht vor allem in der Sensibilisierung für eine rechtzeitige Vorbereitung der Übergaben und in der Schaffung der Rahmenbedingungen, damit Betriebsübergaben so reibungslos wie möglich erfolgen können.

Umfassende Sensibilisierung der potentiellen Übergeber

An erster Stelle steht eine weitreichende Sensibilisierung der potentiellen Übergeber (durch Leitfaden, Broschüren usw.) in folgenden Punkten:

- **Rechtzeitige Planung der Übernahme:** Die zukünftigen Übergeber müssen angehalten werden, die Übergabe möglichst frühzeitig zu planen. Vor allem bei familienexternen Übergaben müsste der Übernehmer entsprechend eingeschult werden, was derzeit nur selten der Fall ist.
Die vergleichsweise reibungslose familieninterne Übergabe ist gerade darauf zurückzuführen, dass der Junior in den Betrieb hineinwächst. Nichtsdestotrotz ist auch in den Familienbetrieben das Thema Übergabe frühzeitig anzupacken.
- **Frühzeitige Sicherung der Altersversorgung:** Die Altersversorgung der Übergeber beruht auf drei Standbeinen: Pflichtversicherung, private Versicherung und Betrieb. Zumal gerade die letztgenannte Säule vielfach überschätzt wird und die reine Pflichtversicherung nicht ausreichend ist, müssen Betriebsübergeber rechtzeitig an eine private Vorsorge denken.

Ausgewogene Förderung

Nicht wenige Übernehmer sehen sich nach der Übernahme mit einem unerwarteten Investitionsbedarf konfrontiert: Übernahmen sind in gleichem Maße, wenn nicht sogar stärker als Neugründungen, mit finanziellen Belastungen verbunden. Allerdings ist derzeit nur eine finanzielle Förderung von Neugründungen vorgesehen, womit eine Ungleichbehandlung besteht. Neugründungen sind zweifelsohne wichtig für den Aufbau von neuen Sektoren bzw. für einen notwendigen Strukturwandel, erhöhen in den traditionellen Bereichen unter Umständen aber die ohnehin schon stark ausgeprägte Kleinstrukturiertheit der Südtiroler Wirtschaft mit entsprechend negativen Konsequenzen für die Produktivität.

Beratung, Weiterbildung und Coaching

Mangelnde Führungserfahrung schlägt sich auf den Erfolg der Übernahme nieder. Gerade für familienexterne Übernehmer, welchen oft die unternehmerische Praxis fehlt, wären über- und außerbetriebliche Kurse anzubieten, in denen Führungsverhalten trainiert wird.

Wichtig ist auch der weitere Ausbau von Kursen zu rechtlichen, steuerlichen und betriebstechnischen Aspekten der Übernahme. Die Kurse sollten dabei zweiphasig angelegt werden: Neben den vorbereitenden Kursen wird das Coaching für die Phase nach der Übernahme immer wichtiger.

Der wichtigste Ansprechpartner für die Übernehmer sind die Wirtschaftsberater, welche für Fragen in ihrem Bereich bestens qualifiziert sind. Dennoch sollte eine **Kontaktstelle** eingerichtet werden, welche allgemeine und umfassende Auskünfte geben und Leitfäden erarbeiten kann.

Einen Sonderfall stellt die Pacht dar, welche die endgültige Übergabe eigentlich nur auf einen späteren Zeitpunkt verschiebt. Trotzdem werden sehr viele familienexterne Betriebsnachfolgen in den für Südtirol sehr wichtigen Sektoren Handel sowie Hotel- und Gastgewerbe verpachtet, wobei häufig ein hohes Informationsdefizit zu den rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekten der Pacht (z. B. Pachtzins) festzustellen ist. Die einzurichtende Kontaktstelle könnte auch diese spezifischen Informationen bereitstellen.

Schaffung einer „Börse“ für den Austausch von Angebot und Nachfrage

Derzeit erfolgt der Austausch zwischen Angebot und Nachfrage an Betriebsübergaben sehr punktuell und nicht selten „zufällig“. Durch eine „Nachfolgebörse“ könnte ein systematischer und planvoller Austausch geschaffen werden. Allerdings muss dabei dem legitimen Bedürfnis des Übergabers nach Diskretion Rechnung getragen werden (z. B. Vermittlung über Zwischenpersonen), was ebenfalls eine Aufgabe der Kontaktstelle sein könnte.

5. Anhang

Anhang 1: Fallbeispiele

Beispiel 1: Familieninterne Betriebsnachfolge im Handwerk (Kunstschmied)

Situation vor der Übergabe

Herr O. hat den Kunstschmiedebetrieb 1955 gegründet. Es handelte sich um einen klein strukturierten, gut funktionierenden Familienbetrieb mit einem hohen Anteil an Stammkunden. Herr O. arbeitete in der Werkstatt, seine Gattin führte die Buchhaltung. Von den vier Kindern (zwei Töchter und zwei Söhne) kam aufgrund der Ausbildung und Interessen nur ein Sohn für die Unternehmensnachfolge in Frage. Auch dieser Sohn wollte ursprünglich eine andere Laufbahn einschlagen – das Interesse lag klar in der Musik. Nur auf Zureden der Familie besuchte er die Gewerbeoberschule, schloss diese aber nicht ab, sondern begann die Lehre beim Vater. Nach der Gesellenprüfung absolvierte er drei Jahre später auch die Meisterprüfung – und begann an der Berufsschule neben der Tätigkeit im Betrieb zu unterrichten.

Übernahmeprozess

Mitte 20 reiften die Zukunftspläne und bei H. entwickelte sich ein gesteigertes Interesse am Betrieb. Damals war der Vater Mitte 50.

Der Betrieb mit gutem Ruf und großem Kundenstock lief ausgesprochen zufrieden stellend. H. wuchs immer mehr in den Betrieb hinein – und der bisherige Unternehmer O. zog sich sukzessive zurück. O. stand zwar weiterhin mit Rat und Tat zur Seite, die Entscheidungsfreiheit von H. wurde aber nie eingeschränkt.

Somit führte H. schon mehrere Jahre den Betrieb, bevor es zur offiziellen Übergabe kam.

Am 1.1.2000 wurde – auf Anraten des Wirtschaftsberaters – eine Kommanditgesellschaft gegründet. H. wurde Komplementär, O. Kommanditist. Im Zuge der Gesellschaftsgründung fand eine Unternehmensbewertung statt. Während der Vater durch das Haus und die Maschinen den realen Wert des Unternehmens einbrachte, brachte der Übernehmer den Wert seiner Arbeit und einen ausgebauten Kundenstock ein.

Die Übergabe fand zu einem Zeitpunkt statt, an dem der Übergeber eigentlich gar nicht mehr an den Betriebsabläufen und der Organisation beteiligt war. Es handelte sich eigentlich nur noch um einen formalen Akt.

Im Sinne einer Altersversorgung wurde die Zahlung der ortsüblichen Miete für die Nutzung der Werkstatt an den Übergeber vereinbart (Immobilie blieb weiterhin im Eigentum des Vaters). Die Geschwister wurden mit Privatwohnungen abgefunden.

Situation nach der Übernahme

O. arbeitet heute nicht mehr im Betrieb, hat jedoch – für private Arbeiten – weiterhin einen eigenen

Werkstattbereich im Betrieb.

Nach der Übernahme begann H. mit der Vergrößerung des Betriebs. Er investierte in Maschinen und stellte neue Mitarbeiter ein. Insbesondere in qualifizierten Mitarbeitern sieht H. einen Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil. Er bezahlt seine Mitarbeiter auch überdurchschnittlich gut.

Neben neuartigen Materialkombinationen wird die gesamte Kunstschmiede-Produktpalette angeboten. Der Hauptanteil der Kunden sind private Käufer, aber auch Baufirmen.

Heute beschäftigt H. elf einheimische Mitarbeiter. Neben den früheren Mitarbeitern des Vaters sind noch drei Lehrlinge und vier Gesellen sowie eine Sekretärin und ein Techniker für die Arbeitsvorbereitung angestellt. Der Techniker wurde aufgrund der Produkterweiterung in Richtung Kombinationsarbeiten mit Glas sowie neuer Arbeitsmethoden erforderlich.

Die aktuelle Marktsituation wird von einer großen Nachfrage bestimmt, die durch das Angebot kaum abgedeckt werden kann. Daher besteht zu Kollegen auch ein ausgesprochen gutes, kameradschaftliches Verhältnis (teilweise wird auch im Rahmen von Kooperationen zusammengearbeitet).

Derzeit wird bereits der Umzug in ein Gewerbegebiet überdacht, da die Räumlichkeiten zu klein werden. Es ist jedoch ausgesprochen schwierig, einen Gewerbegrund zu bekommen.

H. selbst ist 29 und hätte kein Problem damit, später den Betrieb auch an familienexterne Interessenten zu übergeben (sofern nicht die Kinder am Betrieb interessiert sind und die Trennung von privater und betrieblicher Immobilie, d. h. die Aussiedelung in ein Gewerbebetrieb, vollzogen ist).

Rückblickend hätte H. – nach eigener Aussage – die Übergabe bereits früher anstreben sollen. Dann wären Investitionen früher getätigt worden – und die Expansionsstrategie wäre weiter vorangeschritten. Aufgrund des guten Verhältnisses wollte H. jedoch nie seinen Vater zur Übergabe drängen. Die reibungslose Übergabe war schließlich erst durch die gute Zusammenarbeit und das harmonische Verhältnis zwischen Vater und Sohn möglich geworden.

Erkenntnisse aus der Übernahme – Tipps für Übernehmer

Zusammenfassend sieht H. die entscheidenden Erfolgsfaktoren im eigenen handwerklichen Geschick, in der Mitarbeiterauswahl (auch dem langfristigen Aufbau von Mitarbeitern) – und in einer Portion Glück bei nicht unmittelbar beeinflussbaren Faktoren.

Beim Schritt in die Selbstständigkeit muss eine große, nahezu bedingungslose Bereitschaft zu einem starken persönlichen Einsatz für den Betrieb vorhanden sein (Acht-Stunden-Tag oder arbeitsfreie Wochenenden gibt es nur selten). Dieser persönliche Einsatz und die Einbindung in den Betrieb sichern die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern.

Beispiel 2: Familieninterne Betriebsnachfolge im Gastgewerbe (Hotel)

Situation vor der Übergabe

Frau P. stammt aus einem Dorfgasthof, welchen sie bereits mit 16 geführt hatte. Nach der Heirat und dem Umzug in einen Bauernhof vermisste sie den Umgang mit Gästen. Gemeinsam mit dem Ehemann baute

Anhang

sie den Hof um und begann in den 50er Jahren mit der Vermietung von Zimmern mit Fließwasser. Anfang der 70er Jahre erfolgte ein großer Umbau zu einer Pension. 1977 wurde bereits eines der ersten Hallenbäder in der Region gebaut und damit ein sehr gehobenes Gästenniveau angesprochen. Ende der 70er Jahre wurde – ebenfalls ein Novum – eine Garage für die Gäste gebaut (bereits damals ein wichtiger Wettbewerbsfaktor). Während dieser zweiten Umbauphase starb der Ehemann von Frau P. und sie führte das Hotel gemeinsam mit einer ihrer beiden Töchter alleine weiter. Frau P. selbst war für Küche und Service zuständig, die Tochter im Büro tätig. Jährlich fanden kleinere und größere Umbauten statt, um die Vorreiterrolle behaupten zu können.

Anfang der 90er Jahre erlebte der Tourismus in Südtirol eine schwere Krise und die wirtschaftlich schwierigeren Jahre begannen. Frau P. war es gewohnt, immer einen Schritt voraus zu sein, bemerkte jedoch im Alter, dass der Schwung und die Ideen nicht mehr ausreichten, um an der Spitze mithalten zu können, und wollte daher den Betrieb übergeben. Die mit ihr im Betrieb tätige Tochter kam aufgrund einer Gehbehinderung für die Übernahme nicht in Frage. Die zweite Tochter führte mit ihrem Mann selbst ein Hotel. Frau P. war zu diesem Zeitpunkt bereits 69.

Somit sollte eines der beiden Enkelkinder das Hotel übernehmen. Frau G., die Enkelin von Frau P., war erst Anfang 20 und hatte gerade an der Hotelfachschule maturiert. Die Praktika hatte sie in anderen Betrieben absolviert. Anfänglich war die Familie der Meinung, dass sie für die Übernahme zu jung wäre. Das Hotel jedoch an Fremde zu verpachten oder in fremde Führung zu geben, machte auch niemanden glücklich. Immerhin handelte es sich um eine gewachsene Betriebsstruktur, die Familie war und ist mit dem Haus verwurzelt und eine Fremdlösung stellte ein großes, wirtschaftliches Risiko dar. Schlussendlich hat der Vater seiner Tochter G. zwar die freie Entscheidung überlassen, sich jedoch klar für die Übernahme ausgesprochen.

Vor der Zusage zur Übernahme hat sich Frau G. selbst die Frage gestellt, welche beruflichen Ziele und Interessen sie hat, welcher Bereich sie am meisten interessiert – und kam dabei zum Entschluss, die Übernahme sei für sie die Chance, sich in jenem Beruf zu verwirklichen, der für sie am interessantesten ist. Die Erziehung der Eltern zu Selbstständigkeit und Selbstbewusstsein motivierten sie trotz aller bestehenden Zweifel zur Übernahme.

Übernahmeprozess

Die Familie ließ sich von mehreren Wirtschaftsberatern umfassend beraten. Von öffentlicher Seite gab es zu dieser Zeit weder ein passendes Beratungsangebot noch Förderungen für die junge Übernehmerin. Während der ersten Jahre pachtete Frau G. den Betrieb zunächst selbst, dann der Vater, um die Synergien mit dem anderen Hotelbetrieb besser nutzen zu können. Eigentümerinnen waren weiterhin Großmutter, Tante und Mutter.

Im Juli 1993 stieg Frau G. dann endgültig in den Betrieb ein. Die ersten vier Monate halfen alle Familienmitglieder zusammen, dann führte sie den Betrieb allein.

Werbung, Gästeprogramme und Strategie wurden gemeinsam mit dem elterlichen Betrieb entwickelt.



Die beiden Betriebe wurden auch von einem Wirtschaftsberater betreut.

Der schwierigste Bereich für Frau G. war die Personalführung. Frau G. musste sich mit ihrem jungen Alter und den wenigen Erfahrungen sowie dem Mangel an innerbetrieblichen Kenntnissen (sie war davor nur als Gast im Haus) erst Akzeptanz bei den Mitarbeitern verschaffen. Von einigen Mitarbeitern musste sie sich auch trennen.

Während der Großteil der Gäste sie motivierte und den frischen Wind im Hotel positiv beurteilte, zweifelten einige Gäste aber doch an ihrer Fähigkeit – und erkundigten sich auch stets nach der Großmutter.

1995 hatte Frau G. den absoluten Tiefpunkt. Zum einen war es im Alter von 21 Jahren schon so kaum zu schaffen, einen Betrieb dieser Größenordnung zu führen (vergleichbar mit einem „Sprung ins kalte Wasser, ohne zu wissen, wie kalt es ist“) zum anderen war die Tourismuskonjunktur schwach.

Jedoch ging auch diese Phase vorüber und für 1999 wurde ein großer Umbau in höhere Qualität und den Wellnessbereich geplant.

Vor dem großen Umbau 1999 erfolgte die gesellschaftsrechtliche Änderung in eine Kommanditgesellschaft, an der bis 2003 Vater, Mutter, Tante, Großmutter und die Übernehmerin beteiligt waren, seit Januar 2003 nur noch Vater, Mutter und Frau G. Die Anteile von Großmutter und Tante wurden der Übernehmerin geschenkt.

Situation nach der Übergabe

Durch den – noch gemeinsam mit der Familie geplanten und durch Kredite finanzierten – Umbau schaffte der Betrieb den Sprung in die 4-Sterne-Kategorie.

Ohne den steten Rückhalt der Familie hätte Frau G. die Übernahme kaum geschafft und auch nicht den Mut zum Umbau besessen. Die Familie gab ihr Schutz und Rückendeckung. Auch gab es ihr ein Gefühl der Sicherheit, da die Familie im Notfall auch finanziell hätte helfen können.

Heute hat der Betrieb zwölf Mitarbeiter (nach dem Umbau Verdoppelung gegenüber dem Mitarbeiterstand bei der Übernahme) und erfreut sich eines hohen Stammgästeanteils.

Frau G. legt selbst großen Wert auf Weiterbildung – sei es zu aktuellen Trends im Tourismus, wie derzeit Alpine Wellness, aber auch zu psychologischen Themen, die den täglichen Umgang mit Menschen betreffen.

Erfolgsfaktoren bei der Übernahme

- gute Ausbildung,
- Wille und Risikobereitschaft,
- Zusammenhalt der Familie – auch bei finanziellen Angelegenheiten – gibt Sicherheit,
- Aus- und Weiterbildung (insbesondere in Mitarbeiter- und Menschenführung).

Empfehlungen für Förderprogramme

- Gleichstellung von Übernehmern und Existenzgründern (Unterstützung bei übernahmebedingter

Anhang

- Kreditaufnahme und finanzielle Beiträge für professionelle Beratung und Weiterbildung),
- Vereinfachung der bürokratischen Auflagen bei Förderungen (insbesondere für Kleinbetriebe ist es im Rahmen des normalen Arbeitsalltags schwierig, Zeit für das Studium der Förderkriterien und die Antragsstellung zu finden).

Beispiel 3: Familienexterne Betriebsnachfolge an Mitarbeiter im Handwerk (Schneiderei)

Situation vor der Übernahme

Herr W. gründete in den 50er Jahren eine Schneiderei. Der Betrieb lief gut, da Herr W. für die Maßkonfektionen der Förster des Landesforstes zuständig war. Er verfügte über industrielle Maschinen, hatte einen großen Lagerbestand an hochwertigen Lodenstoffen und beschäftigte drei Näherinnen.

Als Herr W. 1997 schwer erkrankte, fragte er seinen Enkel, ob dieser die Schneiderei übernehmen möchte (der Sohn war – und ist – als Wirtschaftsberater tätig). Der Enkel, Herr P., war ebenfalls kein gelernter Schneider, sondern hatte eine technische Berufsausbildung. Trotzdem entschied er sich zu einer Umschulung und zur Übernahme des Betriebs. Bewertet wurde der Betrieb von seinem Vater (Wirtschaftsberater). Im November 1997 verstarb der Großvater.

Herr P. besuchte zahlreiche Blockkurse und ließ sich zum Herrensneider ausbilden. Er übernahm den Betrieb mit 25 Jahren im Januar 1998. Ein älterer Mitarbeiter lehrte ihn zusätzlich weitere wichtige Tricks und Kniffe der Schneiderei. Herr P. konzentrierte sich primär auf den Zuschnitt.

Nach dem Tod des Großvaters wurde der Auftrag für den Landesforst an einen günstigeren Anbieter vergeben. Herr P. war gezwungen, sich neue Kunden zu suchen (insbesondere Musikkapellen und Trachtenvereine). Damit konnte jedoch das frühere Auftragsvolumen nicht erreicht werden. Herr P. modernisierte die Büroorganisation, legte sich Rechnungs- und Kalkulationsformulare an und akquirierte neue Aufträge.

Da die bisher angestellten Näherinnen den Betrieb verlassen wollten, suchte Herr P. eine neue Mitarbeiterin. Er entschied sich für Frau H., welche die Fachschule für Schneiderei im Februar 1999 abschloss. Anfang Juli 1999 begann sie bei Herrn P. in der Schneiderei.

Die Arbeitsaufteilung war klar geregelt – Herr P. war für die Kundenbetreuung verantwortlich, nahm Maß und schnitt die anzufertigenden Kleidungsstücke zu. Gleichzeitig war er auch für den gesamten kaufmännischen Bereich zuständig (insbesondere Angebots- und Rechnungsstellung). Frau H. war ausschließlich als Näherin tätig und legte 2001 die Gesellenprüfung als Herrensneiderin ab.

Aufgrund der großen Vorräte an handgewebten Lodenstoffen wurden von Herrn P. nur wenige moderne Stoffe von Vertretern gekauft, da die Kunden den alten und gegenüber heutigen Stoffen weitaus strapazierfähigeren Lodenstoff sowie die Cordstoffe für ihre Kleidungsstücke zu schätzen wussten.

Im Herbst 2001 verunglückte Herr P. im Alter von 28 Jahren bei einem Motorradunfall tödlich. Zum Zeitpunkt des Todes war Frau H. die einzige Mitarbeiterin und 22 Jahre alt.

Kurz vor seinem Tod hat Herr P. noch einen größeren Auftrag für eine Ortsgruppe des Weißen Kreuzes angenommen. Es waren hierbei noch keine Detailgespräche geführt worden. Frau H. wurde von den



Auftraggebern sehr motiviert, diesen Auftrag trotz allem anzunehmen, sie selbst war sich jedoch noch unsicher, das sie noch mit der Fertigstellung eines anderen Auftrags voll ausgelastet war. Zudem fehlte ihr jegliche Erfahrung mit der Angebotskalkulation. Die Motivation von außen bestärkte sie jedoch. Zunächst wollte sie nur die evidenten Aufträge bearbeiten. Da aber immer neue hinzukamen, fragte die Familie von Herrn P. an, ob nicht Frau H. die Schneiderei übernehmen möchte.

Übernahmeprozess

Der Wirtschaftsberater (Vater von Herrn P.) bildete mit seinem zweiten Sohn und seiner Tochter die Erbgemeinschaft und legte den Kaufpreis fest. Da dieser bereits für Herrn W. die Buchhaltung führte und auch für Herrn P. die Unternehmensbewertung vornahm, kannte er wie kein anderer den Wert des Betriebes.

Der Vater von Frau H. unterstützte sie bei den Verhandlungen mit den Erben und beim Kauf des Betriebes. Aufgrund der guten Auftragslage hatte sie den Mut, den Betrieb zu übernehmen.

Der Wirtschaftsberater stand Frau H. auch weiterhin beratend zur Seite, Frau H. kontaktierte ihn jedoch nur bei besonderen Angelegenheiten bzw. um Verbesserungsvorschläge zu bekommen. Sehr bald arbeitete sie autonom.

Frau H. hatte auch keine Angestellten, weshalb sie einerseits keinen zu großen finanziellen Druck aufgrund der Fixkostenbelastung hatte, andererseits die Bürotätigkeit überschaubar war.

Zur Hilfe kamen ihr die gute Organisation von Herrn P. (insbesondere dessen Vorlagen für Kalkulationen und Rechnungen sowie seine Unterlagen zu den Preisen). Aus den Angeboten errechnete sich Frau H. den jeweiligen Stundensatz, den sie mit anderen Schneiderinnen und dem Wirtschaftsberater besprach. So legte sie die Preisrichtlinien für sich fest.

Situation nach der Übernahme

Frau H. hatte das Glück, dass Herr P. bereits die Aufbauarbeit nach der Übernahme geleistet und neue Kunden gewonnen hatte. Diese hielten Frau H. auch weiterhin die Treue, da sie wussten, dass die Kleidungsstücke auch bisher von ihr genäht worden waren und die Qualität hochwertig war.

Auch wussten es die Kunden zu schätzen, eine junge Schneiderin vor Ort zu haben, mit der eine längerfristige Geschäftsbeziehung aufgebaut werden konnte.

Frau H. hat sich nach der Übernahme zusätzlich durch einen Spezialisierungslehrgang für die Anfertigung von Damentrachten autorisiert. Die Schneiderei ist auch die einzige, welche Plissieröcke anfertigt. Nicht zuletzt deshalb konnte sich Frau H. in der Anfertigung von Damen- und Herrentrachten – insbesondere für Musikkapellen – einen Namen machen. Regelmäßig bekommt sie kleinere und größere Aufträge (insbesondere für Ergänzungen, z. B. Erneuerung von Hose oder Jacke). Die gute Auftragslage ermöglichte es Frau H. im Sommer 2003 ein Lehrmädchen anzustellen, das ebenfalls die Fachschule für Schneiderei besucht hat. Derzeit sind die Schneiderin und ihr Lehrmädchen aufgrund eines Auftrags zur Anfertigung von Damentrachten für eine Musikkapelle voll ausgelastet.

Die Kunden kommen hauptsächlich aus Brauchtumsvereinen und Musikkapellen. Auch ältere männli-

Anhang

che Kunden, die bereits bei Herrn W. und Herrn P. Kunden waren, sowie Jäger, die mit der jetzt vom Staat zur Verfügung gestellten Bekleidung unzufrieden sind, kommen weiterhin gerne zu ihr, um sich aus dem noch immer vorrätigen, hochwertigen Lodenstoff Hosen schneiden zu lassen.

Durch den für die kleine Schneiderei großen, aktuellen Auftrag für die Musikkapelle hofft Frau H. auf die ihr zugesagte Mundpropaganda und dadurch auf eine Ausdehnung ihres Wirkungsbereichs.

Erkenntnisse aus der Übernahme

- Für die Neugründung einer Schneiderei in der heutigen Zeit hätte Frau H. der Mut gefehlt. Durch die Übernahme konnte auf einem bestehenden Kundenstock aufgebaut werden.
- Frau H. ist der Meinung, dass die Übernahme nicht so reibungslos verlaufen wäre, wenn sie als eine unter mehreren Mitarbeiterinnen den Betrieb übernommen hätte (Rollenwechsel, fehlende Akzeptanz als „Chefin“).
- Ein wichtiger Aspekt ist für sie die aufmerksame Kundenbetreuung und Kundenpflege und eine konstante, kontinuierliche Produktqualität, auf welche die Kunden auch nach der Übernahme zählen können. Hierzu gehört auch eine stabile Preispolitik.
- Jeder Übernehmer muss sich bewusst sein, dass der verlangte Arbeitseinsatz überdurchschnittlich hoch ist und nur eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Betrieb den gewünschten Erfolg bringen kann.

Beispiel 4: Familienexterne Übergabe an Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich (Steuerberatung)

Situation vor der Übergabe

Der Cousin von Herrn R. hat Ende 1981 eine Einzelfirma gegründet. Diese war ursprünglich als Geschäftsagentur und Maklerbüro ausgelegt (mit einem breiten Dienstleistungsangebot, insbesondere zur Abwicklung bürokratischer Angelegenheiten). In der Folge entwickelte sich der Betrieb zu einer Steuerberatung. In dieser arbeitete Herr R. von 1985 bis 1998 als Angestellter.

Nach der Prüfung zum Steuerberater gründete Herr R. mit seinem Cousin eine Kommanditgesellschaft, welche sich um die Buchhaltung, Lohnverrechnung und Datenverarbeitung der Kunden kümmerte. Die Besitzverhältnisse waren in einem 50 : 50 Verhältnis geregelt.

Neben dieser Kommanditgesellschaft hat der Cousin weiterhin seine Einzelfirma geführt, die der persönlichen Steuerberatung vorbehalten war. Herr R. hat zeitgleich mit der Gründung der Kommanditgesellschaft ebenfalls mit der freiberuflichen Tätigkeit begonnen.

Der Cousin nahm im Laufe der Zeit immer mehr Tätigkeiten außerhalb des Betriebs wahr und hat andere Interessen entwickelt. Aufgrund der Übernahme eines politischen Amtes hatte er zehn Jahre nichts mehr mit dem Steuerrecht zu tun. Nach dem Rückzug aus der Politik war ihm der Aufwand für die Aktualisierung seines Wissens, um wieder in den Betrieb einsteigen zu können, jedoch zu groß, und er



wollte seinen Gesellschaftsanteil Ende 2000 verkaufen. Die Ehegattin von Herrn R. arbeitete als freie Mitarbeiterin bereits – in zunehmendem Ausmaß – für die Gesellschaft.

Übergabeprozess

Vor der geplanten Übernahme diskutierten Herr R. und seine Gattin mit Kollegen mögliche Übernahmevarianten. Aufgrund des eigenen Fachwissens wurden ansonsten keine Beratungsgespräche geführt. Herr R. gründete mit seiner Frau eine eigene Kommanditgesellschaft, die von der alten Gesellschaft den Datenverarbeitungsbereich kaufte. Aufgrund des geringen materiellen Wertes (Anlagen und Einrichtung zum Buchwert) wurde der Betriebswert – und damit der Kaufpreis – auf Basis des Gewinns der letzten drei Jahre festgelegt. Eine klassische Betriebsbewertung wurde nicht vorgenommen, da die wirtschaftliche Situation den Partnern bekannt war.

Die Neugründung einer Gesellschaft hatte den Vorteil, dass z. B. neu aufgenommene Schulden auch wieder selbst abgesetzt werden können. Zudem bestehen keine Haftungsansprüche gegenüber früheren Verpflichtungen. Nicht zuletzt aufgrund arbeitsrechtlicher Vorgaben übernahm die neu gegründete Gesellschaft alle Mitarbeiter der alten Gesellschaft. Die Kunden wurden in Form eines Rundschreibens über die Firmenänderung informiert. Für sie ergaben sich keinerlei Änderungen im Geschäftsalltag.

Situation nach der Übergabe

Die Übernahme motivierten Herrn R. und seine Gattin, da sie jetzt ausschließlich für den eigenen Betrieb und nicht für einen Partner arbeiten, der nicht 100% hinter dem Betrieb stehen konnte.

Die Kunden kommen hauptsächlich aus der näheren Umgebung, über den Bekannten- und Freundeskreis gibt es auch einige Kunden aus anderen Regionen.

Der Mitarbeiterstab wurde von drei auf vier Mitarbeiter aufgestockt, wobei weitere Verstärkung gesucht wird. Ab Herbst soll ein Praktikant angestellt werden, der auch als Partner einsteigen könnte (die Kinder des Übernehmerpaars sind noch jung und haben vermutlich kein Interesse am Betrieb; sie sollen auch nicht in den Betrieb gedrängt werden).

Beispiel 5: Familienexterne Übergabe an Betriebsfremde im Gastgewerbe (Pension)

Situation vor der Übernahme

Die Pension wurde als traditioneller, älterer Betrieb (bereits mit kleinem Schwimmbad) von einem Pächter geführt und wies einen hohen Stammgästeanteil auf. Da die Pächterin einen eigenen Betrieb eröffnete, wurde für die alte Pension ein Käufer gesucht und ein Inserat in der HGV-Zeitung geschaltet. Das heutige Unternehmerpaar war vorher in der örtlichen Bank beschäftigt. Beide Partner hatten den Wunsch nach Selbstständigkeit. Ihr besonderes Interesse galt dem Tourismus, obwohl sie keinerlei berufliche Erfahrung darin hatten. Da sie auch in ihrer selbstständigen Tätigkeit weiterhin mit Menschen zu tun haben wollten, war das Gastgewerbe nahe liegend.

Anhang

Übergabeprozess

Ende 1999 las das Paar das Verkaufsinserat aufmerksam. Der Verkäufer gab den Preis fest vor, das Paar akzeptierte die Bedingungen und kaufte die Pension. Das Haus selbst war zwar nicht den Preis wert, der Standort jedoch war und ist einmalig. Auch wurde den Übernehmern die Übergabe der Gästedeckung zugesichert. Die Kaufentscheidung fiel innerhalb kürzester Zeit (Kündigung per 31.12.1999, Anfang 2000 wurde bereits mit dem Umbau voll durchgestartet). Vor Ostern wurde die Pension neu eröffnet. Beraten wurden sie von einem im Bankenmanagement arbeitenden Familienmitglied und einem Wirtschaftsberater. Es wurde eine Kommanditgesellschaft gegründet.

Situation nach der Übernahme

Die Gästeadressen wurden zwar übergeben, jedoch informierte der Verkäufer seine Gäste im Vorfeld über die Neueröffnung seiner eigenen Pension. Mit besonderen Angeboten bewegte er die Gäste zu einer Buchung in seinem neuen Haus.

Die neue Kundenakquisition war sehr schwierig. Das Unternehmerpaar musste sich über die Einzelanfragen beim Tourismusverband und zahlreiche Messebesuche erst wieder selbst einen Gästestock aufbauen, was ihnen auch gelang. Die Mitarbeiter wurden zur Gänze neu angeworben. Zum Zeitpunkt der Übernahme waren drei Mitarbeiter beschäftigt. Wertvolle Ratschläge zur Führung eines Gastbetriebs erhielten und erhalten sie vom Koch. Dieser half ihnen auch, Erfahrungsdefizite zu kompensieren. Vor der Eröffnung im Jahr 2000 wurde bereits die Küche und der Eingangsbereich umgebaut.

Beide Ehepartner arbeiten voll im Betrieb mit und kümmern sich um den Rezeptions- und Bürobereich. Während Frau K. für den Tagdienst zuständig ist, übernimmt der Gatte den Abenddienst an der Hotelbar.

Im Winter 2002/2003 wurde die Pension modern umgebaut und auf 45 Betten in 23 Zimmern erweitert. Auch das Schwimmbad wurde verlegt und erneuert. Der Mitarbeiterstab wurde auf sechs Mitarbeiter aufgestockt. Dieser Qualitätssprung bedingte einen Preisanstieg. Einigen der früheren Gäste war dies zu teuer, und sie suchten sich eine andere Unterkunft. Statt diesen mussten wieder neue Gäste angeworben werden. Nicht wenige der heutigen Gäste wurde dabei durch das Internet auf die Pension aufmerksam. Derzeit beträgt die Auslastung 65% (von Ostern bis November). In der Wintersaison 2003/2004 soll erstmals auch die Öffnung zu Weihnachten versucht werden.

Obwohl die Übernahme eine große persönliche wie finanzielle Herausforderung darstellte und der hohe Investitionsbedarf Risikobereitschaft erforderte, würden die beiden Unternehmer jederzeit wieder den Schritt in die Selbstständigkeit wagen.



Anhang 2: Internationale Fördermaßnahmen²⁰**Beispiel 1: Transfbiz – Online-Newsletter für Unternehmensübertragungen**

(Italien; „Fondazione Rumor“, „Centro Produttività Veneto“, Handelskammer Vicenza, www.cpv.org)
Dieser Newsletter wird im Zwei-Monats-Rhythmus an Institutionen, Führungskräfte, Berater, Vermittler und Unternehmer versandt und informiert über Veranstaltungen zur Betriebsnachfolge in Italien und in Europa. Zusätzlich enthält er Angaben zu Gewerbezentren, Fachleuten, Institutionen, Erhebungen, Forschungsarbeiten, Artikeln und institutionellen Initiativen zur Betriebsnachfolge und wird vom „Centro Produttività Veneto“ (Fondazione Rumor) der Handelskammer Vicenza in Zusammenarbeit mit dem Atelier „Studio Centro Veneto“ in Venedig erstellt.

Beispiel 2: One-Stop-Shop for Business Transfers

(Deutschland; Industrie- und Handelskammer Erfurt, www.erfurt.ihk.de)

Die Industrie- und Handelskammer Erfurt (IHK) hat einen One-Stop-Shop for Business Transfers eingerichtet. Dabei können Personen, die am Verkauf oder Erwerb eines Unternehmens interessiert sind, sich mit Juristen, Steuerberatern, Vertretern von Entwicklungsbanken und örtlichen Stellen treffen, die ihnen alle notwendigen Informationen zur Betriebsnachfolge zur Verfügung stellen. Zunächst erfolgt eine Einstiegsberatung zu Ablauf, Dauer und Form der Betriebsnachfolge, Anforderungen an den Nachfolger, Inhalten der Übernahmekonzeption, Formen der Unternehmensbewertung und zur Entwicklung von Strategien). Nach einer erfolgreichen Nachfolgesuche bietet die IHK eine langfristige Begleitberatung an (Entwicklung von Strategien zur Unternehmensübertragung, Prüfung der steuerlichen Auswirkungen, Finanzierung des Unternehmensübergangs, Modell für die erfolgreiche Einführung des Nachfolgers, Checklisten für alle Bereiche der Unternehmensübertragung).

Beispiel 3: Informationsportal „nexxt“

(Deutschland; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, www.nexxt.org)

„Nexxt“ ist eine Aktion des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit in Zusammenarbeit mit Partnern aus Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe. Die Betreuung erfolgt durch die Deutsche Ausgleichsbank. Die Initiative soll bei mittelständischen Unternehmen das Bewusstsein für eine rechtzeitige Nachfolgeregelung wecken und den Zugriff auf entsprechende Informationen und Hilfsangebote erleichtern.

Mit Hilfe der gemeinsamen Aktionsplattform sollen die einzelnen Maßnahmen der verschiedenen Aktionspartner zu einem umfassenden Hilfsangebot gebündelt und erhebliche Synergien freigesetzt werden.

Beispiel 4: Abgestimmte Unterstützung

(Niederlande; Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap, E-Mail: rzo@rzo.nl)

Der Rat für Selbstständige und Unternehmer (RZO) hat in Zusammenarbeit mit einer Bank und einer



Anhang

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ein Unterstützungssystem für die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen entwickelt – vom Einzelprojekt zu einem Weg der Gesamtunterstützung: Ansatz für ein integriertes Verfahren der Bereitstellung von Informations- und Beratungsleistungen zur Übertragung von Familienunternehmen. Dieses umfasst miteinander verbundene Sensibilisierungsmaßnahmen, Workshops und individuelle Beratungsleistungen.

An den Pilotveranstaltungen nahmen Hunderte von Betriebsinhabern teil, die sich überaus positiv dazu äußerten. Zu dem Gesamtprojekt wurden eine Beschreibung und ein Aktionsplan erstellt, die den anderen Handelskammern und Branchenorganisationen als Hintergrundinformationen für die Organisation ähnlicher Treffen dienen sollen.

Beispiel 5: Schulungen für Betriebsübergaben

(Spanien; Escuela de Organización Industria (EOI), www.eoi.es)

Die „Escuela de Organización Industria“ (EOI) hat ein „Höheres Programm zur Konsolidierung von Familienunternehmen“ entwickelt, das sich an übergabewillige Inhaber von Familienbetrieben und deren Nachfolger richtet. Den Übergebern sollen Anregungen geliefert werden, damit diese die Betriebsübergabe mit derselben Rationalität angehen, die sie auch bei anderen Geschäftsprozessen anwenden. Potentielle Nachfolger werden bei der Ausarbeitung eines strategischen Plans für das Unternehmen unterstützt, das diese in Kürze zu führen haben werden. Das Programm dauert rund elf Wochen und ist in zwei Module unterteilt („Regelung der Nachfolge“ sowie „Strategieplan“). Im Rahmen des ersten Moduls wird eine Analyse des Unternehmens unter dem Aspekt der Nachfolge durchgeführt und ein Forum zur Diskussion von Praxisfällen bereitgestellt. Das zweite Modul umfasst eine Reihe von Seminaren zu grundlegenden betriebswirtschaftlichen Themen, aus denen die Stärken und Schwächen der jeweiligen Unternehmen für die Zukunft resultieren.

Beispiel 6: CRA

(Frankreich; CRA – Cédants et Repreneurs d’Affaires, www.business.village.fr/CRA)

Der CRA, „Club des Cédants et Repreneurs d’Affaires“ (Verein von Übergebern und Nachfolgern) ist eine landesweite Vereinigung aus ehemaligen Unternehmern auf ehrenamtlicher Basis. Der Verband verfügt über 30 regionale Büros und setzt sich zum Ziel, durch die Herstellung von Kontakten zwischen Unternehmern sowie die Bereitstellung von Informationen und Unterstützung die Übertragung von Unternehmen zu erleichtern.

Der CRA führt ein Register mit Übergabeangeboten, das auf seiner Website und per Rundschreiben bekannt gemacht wird. Darüber hinaus vermittelt er Kontakte zwischen Übergabewilligen, Nachfolgern sowie Fachleuten und veranstaltet Schulungen. Außerdem werden Übergabewillige bei der Erstellung von Unternehmenspräsentationen beraten.



Beispiel 7: Mentoring

(Finnland; Verband der Städte, Gemeinden und Regionen Finnlands, www.kuntaliitto.fi)

Der Verband der Städte, Gemeinden und Regionen Finnlands (Zusammenschluss der finnischen Gebietskörperschaften) startete vor vier Jahren unter der Bezeichnung „Unternehmenspate“ ein Projekt, in dessen Rahmen im Ruhestand befindliche oder noch aktive, einflussreiche Persönlichkeiten aus dem Geschäftsleben dazu bewegt werden sollen, die Gemeinden und Unternehmen in ihrer Umgebung zu unterstützen. Derzeit gibt es 400 „Paten“ in 167 Gemeinden. Diese „Paten“ bieten sachkundige Unterstützungsleistungen für Klein- und Mittelbetriebe an und veranstalten u. a. Seminare, die Fragen in Zusammenhang mit der Betriebsübergabe behandeln.

Beispiel 8: GenerAzionImpresa

(Italien; Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Bologna, www.generazionimpresa.com)

„GenerAzionImpresa“ ist eine Online-Börse, um Verkäufer und Käufer von Klein- und Mittelbetrieben zusammenzubringen. Ausgehend von einem Projekt der Handelskammer Bologna umfasst diese Börse mittlerweile das gesamte Netz italienischer und internationaler Handelskammern. Die Verkaufsangebote können bei einem Partner von „GenerAzionImpresa“ in der Datenbank registriert werden, wenn der Betriebsinhaber kurzfristig (in ein bis zwei Jahren) oder mittelfristig (in drei bis vier Jahren) den Rückzug aus dem Betrieb plant. Die Datenbank wird von der Handelskammer Bologna vertraulich geführt, sodass die Daten von Käufern und Verkäufern nur den Partnern bekannt sind. Die Online-Registrierung potentieller Käufer wird durch eine Selbstanalyse begleitet.

Beispiel 9: Bourse Nationale des Opportunités Artisanales (BNOA)

(Frankreich; „Assemblée Permanente des Chambres de Métiers“ (APCM), www.bnoa.net)

Im Handwerk wurde mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds von den französischen Handelskammern eine landesweite virtuelle Börse für Käufer und Verkäufer eingerichtet. Die registrierten Betriebe werden zunächst von den Beratern der Handelskammern gemeinsam mit den Verkäufern überprüft und bewertet. Anschließend werden die Angebote in der „BNOA“, also der Unternehmensbörse für Handwerksbetriebe, bekannt gegeben.

Über das Internet können die Verkäufer Kaufinteressenten in Frankreich oder im europäischen Raum ansprechen. Die Hauptmerkmale der zum Verkauf angebotenen Unternehmen können online geprüft werden.

Das erste Treffen zwischen Käufer und Verkäufer wird von den dem Netz angehörenden Beratern organisiert. Diese bieten Unterstützung und Begleitung während der Übergangsphase sowie etwaige Folgemaßnahmen an. Die „BNOA“ dient gleichzeitig als Intranet-Tool für das Netz der französischen Handelskammern, als Management-Tool für Betriebsübergaben und als Informations-Tool für Kaufinteressenten.

Beispiel 10: Unternehmensbörse „Ondernemingsbeurs“

(Niederlande; Verband der Handelskammern in den Niederlanden, www.kvk.nl)

Diese Unternehmensbörse stellt die größte Datenbank für Käufer und Verkäufer in den Niederlanden dar. Geführt wird sie vom Verband der Handelskammern.

Gegen Entgelt wurden seit 1994 über 10 000 Profile in die Datenbank aufgenommen. Derzeit wird an einer Internet-Anwendung zur weiteren Intensivierung der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen gearbeitet. Der Profilabgleich und die sich daraus ergebende Kontaktherstellung erfolgt durch die Handelskammern. Für den Abschluss eines Kaufvertrags sind die jeweiligen Privatorganisationen und Unternehmen zuständig.

Beispiel 11: VækstKaution – Kreditbürgschaftsprogramm

(Dänemark; VækstKaution, www.vaekstfonden.dk)

Ziel des „VækstFonden“ (Wachstumsfonds) ist die Stärkung des Wachstumspotentials der dänischen Wirtschaft durch die Förderung der Geschäftsentwicklung von Klein- und Mittelbetrieben. Dies soll durch Partnerschaften mit Wagniskapitalgebern ermöglicht werden, die spezielle Investitionsstrategien verfolgen.

Bei Betriebsübergaben werden Bürgschaften zur Absicherung der von der jeweiligen Bank finanzierten Kaufpreiszahlungen übernommen, welche die Optionen und Möglichkeiten der Käufer bei der Zusammenstellung eines geeigneten Finanzierungspakets verbessern.

Die Bürgschaften sichern 75% der Kredite bis zu einem Betrag von 2 Mio. DKK (rund 268.000,00 €) und 50 % der Kredite über 2 Mio. DKK (bis zu einem Darlehenshöchstbetrag von 5 Mio. DKK, rund 672.000,00 €) ab.

Beispiel 12: EDEN - Programm zur Unterstützung von Betriebsübergaben

(Frankreich; Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, DGEFP – Mission Promotion de l'Emploi, www.emploi-solidarite.gouv.fr)

Dieses Programm („Anreiz für die Entwicklung neuer Unternehmen“) ist eine Initiative der französischen Regierung zur Unterstützung von Neugründungen, aber auch von Betriebsübergaben an die Mitarbeiter (im Falle eines Vergleichs oder einer gerichtlich angeordneten Liquidation). Im Rahmen von „EDEN“ sind neu gegründete Unternehmen zwölf Monate lang von der Sozialversicherungspflicht befreit. Es besteht die Möglichkeit, mit speziellen Schecks (chèques conseil) autorisierte Berater zu bezahlen und – unter bestimmten Bedingungen – einen staatlichen Zuschuss zu erhalten. Jungunternehmer werden durch dieses Programm drei Jahre lang nach der Gründung bzw. Übernahme unterstützt.



6. Literaturverzeichnis

- Bauer, J., Betriebsgründung, Leitfaden für Betriebsgründer. Wien 1996
- Bergamin, S., Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess, Bank für finanzwirtschaftliche Forschungen. St. Gallen 1995
- Bindig, R., Betriebsübernahme, -übergabe, Nachfolgeregelung. Berlin 2001
- Breuer W., Freiling C., Friedrichs, W., Plück, R., Unternehmensnachfolge. Der richtige Zeitpunkt – optimale Nachfolgeplanung. Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn 1998
- Daniels, D., Kommunikation: Wichtig bei der Unternehmensnachfolge. Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung (bifego) e.V. 2002
- Danowski, M., Die Nachfolge im Unternehmen: Hinweise zur Nachfolgeplanung und Nachfolgeregelung im Familienunternehmen, Klein- und Mittelbetrieb. Zürich 1997
- Erdmann, Ch., Unternehmer und Nachfolger: die Entstehung von Nachfolgebereitschaft. Wiesbaden 1999
- Europäische Kommission: Abschlussbericht der Sachverständigengruppe zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen. Brüssel, Europäische Kommission (Generaldirektion Unternehmen) 2002
- Feuchtinger, G., Pflug, J., Wieser, K., (Wirtschaftskammer Österreich), Leitfaden zur Betriebsnachfolge. 4. Auflage, Wien 2003
- Freund, W., Familieninterne Unternehmensnachfolge – Erfolgs- und Risikofaktoren. Wiesbaden 2000
- Freund, W., Kayser, G., Schröer, E., Generationenwechsel im Mittelstand, Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995–2000. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1995
- Freund, W., Schröer, E., Der Generationenwechsel in mittelständischen Betrieben. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1996
- Fritz, Ch., Schauer, K., Leitfaden zur Betriebsübergabe im Tourismus. Wien 2000
- Gavac, K., Kanov, H., Kamptner, I., Mandl, I., Voithofer, P., Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich. Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Wien 2002
- Gratz, C., Gruber, E., Lettmayr, Ch. F., Van Maldegem, A., Voithofer, P., Unternehmensnachfolge im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen. Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung, Wien 1999
- Hantsch, G., Juhl, B., König, K.-D., Betriebsnachfolge, Informationen und Empfehlungen für die Praxis. Deutsches Handwerksinstitut, München 1995
- Hillengass, H. W., Nökel, R. H., Strategien für Generationswechsel und Zukunftssicherung. Heidelberg 2000
- Huber, C., Leitner, R., Unternehmensnachfolge – Ein Leitfaden für die Praxis. Wien 2000
- Kappler, E., Laske, S., Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb. Freiburg im Breisgau 1999
- Kirschbaum, G., Naujoks, W., Erfolgreich in die berufliche Selbstständigkeit. Von der Gründung bis zur Betriebseröffnung. 9. Aufl., Freiburg im Breisgau 2002
- Kirst, U., Bieler, St., Unternehmensnachfolge. Über vier Hürden zur gesicherten Nachfolgeregelung. Berlin 1996
- Köppen, R. O., Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen: die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden 1999
- Kück, M., Zur Problematik der externen Unternehmensnachfolge – zehn Thesen. Berlin 1996
- LeMar, B., Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen: mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin 2001
- Lennardt, J., Neumann, B., Unternehmensnachfolge. Stuttgart 2002

Literaturverzeichnis

- Lorz, R., Kirchdörfer, R., Unternehmensnachfolge. München 2002
- Meis, T., Existenzgründung durch Kauf eines kleinen oder mittleren Unternehmens. Köln 2000.
- Mueller-Harju, D., Generationswechsel im Familienunternehmen: mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen. Wiesbaden 2002
- Müller, K., Generationswechsel im Handwerk – eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk, Deutsches Handwerksinstitut München. Göttingen 1997
- Rasche, S., Erfolgreiche Unternehmensnachfolge im Handwerk und Mittelstand. Holzmann 2002
- Riedel, H., Unternehmensnachfolge regeln: Strategien und Checklisten für den erfolgreichen Generationswechsel. Wiesbaden 1994
- Schliessmann, Ch. Ph., Fandrich, A., Bloehs, J., Unternehmer-Nachfolge. Luchterhand 2001
- Schmeisser, W., Krimphove, D., Nathusius, K., Handbuch Unternehmensnachfolge. Stuttgart 2003
- Schröder, S., Fit für den Generationswechsel. Wiesbaden 1998
- Schröer, E., Freund, W., Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1999
- Seeghitz, N., Nachfolgeproblematik in mittelständischen Familienunternehmen: ein interdisziplinäres Handlungsfeld. Erlangen 2000
- Sudhoff, H., Berenbrok, M., Unternehmensnachfolge. München 2000
- Trefelik, R., Erfolgsfaktoren für den Generationenwechsel, Nachfolgeproblematik in klein- und mittelbetrieblichen Familienbetrieben. Wien 1998
- Wiedmann, T., Unternehmensnachfolge in einem krisenbedrohten Familienunternehmen mit Berücksichtigung persönlicher Ansprüche der Unternehmer. Bamberg 2002
- Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH): Betriebsberater im Handwerk. Berlin 2002

Verzeichnis nützlicher Internetadressen

Italien

www.generazionimpresa.com

GenerAzionImpresa – Initiative der Handelskammer Bologna

www.formaper.it

Systematische Aufklärungsarbeit

www.cpv.org

Transfbiz – Online-Newsletter für Unternehmensübertragungen

www.studiocentroveneto.com

Kit.brunello – Prüfsystem zur Eigenanalyse

Deutschland

www.nexxt.org

Informationsportal „nexxt“ zur Betriebsübergabe

www.change-online.de

Change/Chance: Gemeinschaftsinitiative des Deutschen Industrie- und Handelstages, des ZDH und der Deutschen Ausgleichsbank

www.zdh.de

Zentralverband des deutschen Handwerks

www.bis-handwerk.de

Beratungs- und Informationssystem im Handwerk

www.kfw.de

Kreditanstalt für Wiederaufbau



www.dta.de
Deutsche Ausgleichsbank
www.ifm-bonn.org
Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
www.osnabrueck.ihk.de
Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland
<http://www.betriebs-nachfolge.de>
Dr. Klüver, Dr. Klass & Kollegen, Rechtsanwälte, München
<http://focus.msn.de/D/DB/DBY/DBY10/dby10.htm>
Focus Online: Informationen und Links zur Firmenübernahme
<http://195.185.214.164/ex>
Vermittlungsbörse der Bundesanstalt für Arbeit
<http://www.handwerk-online.de/rubriken/management/betriebsnachfolge>
Infoportal für Entscheider im Handwerk (handwerk.com ist ein Dienst der Schlütersche GmbH & Co. KG, Verlag und Druckerei, Hannover)
www.ses-bonn.de
Senior Experten Service, Bonn
www.erfurt.ihk.de
One-Stop-Shop for Business Transfers
www.hwk-stuttgart.de
Handwerkskammer Region Stuttgart
<http://www-zv.uni-paderborn.de>
Stichwort „Betriebsnachfolge“
<http://www.handwerk-owl.de/pages/beratung/nachfolge.html>
Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld
www.betriebsnachfolge.net
Informationen von „Wolk&Partner Car Consult GmbH“, Bergisch-Gladbach

Österreich

<http://portal.wko.at/>
Wirtschaftskammer Österreich
www.nachfolgeboerse.at
Nachfolgebörse in Österreich
www.company-boerse.at
Zusätzlicher Online-Marktplatz
www.jungewirtschaft.at
Informationen zur Betriebsübergabe
www.initiative-nachfolge.at
Kompetentes Netzwerk aus Professionisten und Experten
www.uebergabe.at
Schaffung der SPIN-Group „Übergabe-Consultants“
www.bergernet.com/betriebsnachfolge
AZW Handels- und Beteiligungs-Gesellschaft m. b. H. und Partner, Wels

Literaturverzeichnis

Weitere EU-Länder

www.sme.transfer

Gemeinsames Projekt des EIC Stuttgart, EG-adviescentrum Zuid-NL, EIC Graz, EIC Région Centre
ZA Ingré

www.eoi.es

Spanien: Schulungen für Unternehmensübertragungen

www.business.village.fr/CRA

Frankreich: C.R.A.

www.bnoa.net

Nachfolgebörse in Frankreich

www.match-online.dk

Nachfolgebörse in Dänemark

www.chambre-des-metiers.lu

www.cc.lu

Nachfolgebörsen in Luxemburg

rzo@rzo.nl

Niederlande: Abgestimmte Unterstützung

www.ondernemersklankbord.nl

Niederlande: Stichting Ondernemersklankbord

www.ktm.fi

Finnland: „Passing the baton“ – Schulungen für Unternehmensübertragungen

<http://www.tukkk.fi/sbi>

Finnland: Schulungen für Unternehmensübertragungen

www.kuntaliitto.fi

Finnland: Mentoring

www.yrittajat.fi

www.chamberbusiness.net

Nachfolgebörsen in Finnland



Fußnoten

- ¹ Nicht eintragungspflichtig sind die Freiberufler und Privatzimmervermieter; von den landwirtschaftlichen Betrieben sind etwa ein Drittel nicht eingetragen, da die Eintragungspflicht erst ab einer gewissen Umsatzgrenze notwendig ist. Aus diesem Grund wurden die landwirtschaftlichen Betriebe nicht in die Erhebung aufgenommen.
- ² Übernahmen, welche mit einem Standortwechsel bzw. Wechsel des Firmensitzes verbunden sind, lassen sich nicht mehr als solche aus dem Handelsregister identifizieren.
- ³ Die landwirtschaftlichen Unternehmen sind dabei nicht erfasst (siehe Fußnote 1).
- ⁴ Der Austragungszeitpunkt des vorherigen Unternehmens kann dabei entweder unmittelbar vor, gleichzeitig, oder nach der Eintragung geschehen sein.
- ⁵ Es ist problematisch, diese Gruppe pauschal als „Neugründungen“ zu interpretieren. Beispielsweise können bereits bestehende Unternehmen Filialen gründen oder den Betrieb aufteilen. Nicht zuletzt gibt es Scheinselbstständige, welche nur für einen Auftraggeber arbeiten, oder Eintragungen, welche nur aufgrund steuer-/rechtlicher Überlegungen gemacht wurden.
- ⁶ In der Tat ist ein Rechtsformwechsel der häufigste Änderungsgrund bei den formalen Änderungen (74%).
- ⁷ Mit einem Drittel der Übernehmer wurde sogar ein persönliches Gespräch geführt.
- ⁸ Es lässt sich kein signifikanter Unterschied zwischen der Art der Betriebsnachfolge (familienintern/-extern) feststellen.
- ⁹ Verschiedenste Studien in europäischen Ländern ermitteln ähnliche Anteile an ungeplanten bzw. unplanbaren Übergaben zwischen 10% und 30% (siehe u. a. „Unternehmensnachfolge im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen“, Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung, Wien 1999, sowie „Unternehmensnachfolge in Deutschland“, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 2001).
- ¹⁰ Andere Arten der Übernahmen, wie z. B. durch andere Unternehmen oder Fusionen, spielen im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe so gut wie keine Rolle.
- ¹¹ Stand Handelsregister 2002.
- ¹² Dies gilt nicht nur für den Handwerksektor, sondern auch für viele andere Bereiche.
- ¹³ Alter zum Zeitpunkt der Betriebsnachfolge.
- ¹⁴ Ergebnis einer ordinalen Zusammenhangsanalyse, gemessen am Zusammenhangskoeffizient Gamma. Ein Wert von Gamma = 1 gibt einen maximalen Zusammenhang an.
- ¹⁵ Gamma = 0,81.
- ¹⁶ Gamma = 0,83.
- ¹⁷ In einem statistischen Modell (logistischer Regressionsansatz) wurden zwar noch weitere vermutete Einflussfaktoren (z. B. Betriebsgröße) überprüft, sie erwiesen sich jedoch als statistisch nicht signifikant.
- ¹⁸ Analysiert werden also „nur“ die altersbedingten Betriebsnachfolgen, welche für familieninterne Lösungen am wichtigsten sind. Nicht erfasst werden folglich Übergaben, welche nicht altersbedingt sind, z. B. viele Pachtübergänge oder Übergaben aufgrund einer Notsituation.
- ¹⁹ Die landwirtschaftlichen Betriebe sind nicht erfasst. Teamgründungen werden dann als potentielle Übergabeunternehmen vermutet, wenn es mindestens eine unternehmerisch tätige Person gibt, welche das Alter von 55 Jahren überschritten hat. Als übergaberelevant werden dabei nur die KG und die OHG gesehen (d. h. AG, GmbH und sonstige nicht mehr). Als „Unternehmer“ werden jene Personen vermutet, welche wesentlich an der Geschäftsführung des Betriebes beteiligt sind, wie z. B. Komplementäre in der KG oder geschäftsführende Gesellschafter in der OHG.
- ²⁰ Vgl. Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen: Abschlussbericht der Sachverständigengruppe zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen, Brüssel 2002.



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



Wir stellen uns vor:

- ⇒ **Auskünfte und Daten** im wirtschaftlichen Bereich an Firmen, Entscheidungsträger, Verbände, Studenten (wir vergeben auch Diplomarbeitsthemen)
- ⇒ **Beiträge und Referate** für Tagungen und Weiterbildungsveranstaltungen zu volkswirtschaftlichen Themen
- ⇒ **Laufende Publikationen:**
 - Bericht zur Wirtschaftslage Südtirols (jährlich)
 - Wirtschaftsbarometer (halbjährlich)
 - Großhandelspreisliste (monatlich)
- ⇒ **Studien:**
 - Vereinbarkeit von Familie und Beruf ... eine soziale und wirtschaftliche Notwendigkeit (2003) *NEW*
 - Südtiroler Einzelhandel – Struktur und Herausforderungen (2003)
 - Preise der Milchprodukte – Bestimmungsfaktoren (2003)
 - Innovation – Besonderheit Südtirol (2002)
 - Neue Unternehmen – Südtirols Gründern auf der Spur (2002)
 - Milchwirtschaft im Alpenraum. Welcher Zukunft entgegen? (2002)
 - Die Handelsvermittlung in Südtirol: Wichtiger Baustein der Wirtschaft (2002)
 - Südtirol: Handelspartner im Herzen Europas. Wirtschaftsbeziehungen mit dem nationalen und internationalen Markt (2002)
 - Südtiroler Handwerk: Struktur und Entwicklung (2002)
 - Wirtschafts atlas Südtirol – Tirol – Trentino. Wirtschaftliche Aspekte auf einen Blick (2001)
 - Einnahmen und Ausgaben des Staates in Südtirol – Versuch einer lokalen Bilanz (2001)
 - Südtiroler Industrie – Wettbewerbsfähiger durch Kooperation (2001)
 - Kooperation – Chance und Herausforderung für das Südtiroler Handwerk – konkrete Schritte zur Umsetzung, Teil 2 (2001)
 - Kooperation – Chance und Herausforderung für das Südtiroler Handwerk (2000)
 - Dienstleisterfirmen und Freiberufler in Südtirol – Eine strukturelle und empirische Analyse (2000)
 - Der Prospekt im touristischen Marketing – Eine vergleichende Analyse für Südtirol, Kärnten und Tirol (1999)
 - Südtirol auf dem Weg in die Zukunft (1999) – erhältlich bei Verlagsanstalt Athesia – Bozen
 - Struktur der Südtiroler Industrie (1999)
 - Die landwirtschaftlichen Genossenschaften im Alpenraum (1998)
 - Das Lehrlingswesen in Süd- und Nordtirol. Gründe für die Asymmetrie am Lehrstellenmarkt (1998)
 - Wie werden die Grundflächen in Südtirol genutzt? – Eine Bestandsaufnahme (1998)
 - Lohnkosten in Südtirol – Ein wichtiger Standortfaktor im nationalen und europäischen Vergleich (1997)
 - Wirtschaftsstandort Südtirol – Eine Bewertung aus der Sicht der Unternehmer (1997)
 - Innovation in Südtirol – Eine empirische Analyse zur Innovationsdebatte (1997)
 - Langzeitarbeitslosigkeit in Südtirol – Ein Problem selbst bei Vollbeschäftigung? (1997)
 - Die Bildungsbilanz Südtirols. Zu- und Abwanderung von Maturanten und Akademikern (1997)
 - ältere Publikationen finden Sie auf unserer Internetseite, danke!

WIRTSCHAFTSFORSCHUNGSINSTITUT
I-39100 Bozen, Silbergasse 6
Postfach 441, Tel. 0471 945708, Fax 0471 945712
e-mail: wifo@hk-cciaa.bz.it <http://www.wifo.bz.it>

