

# NACHFOLGE BRAUCHT STRATEGIE

**Fakten  
Herausforderungen  
Maßnahmen**



# Inhalt

## 1. Einleitung

- 2 Vorwort
- 3 Executive Summary

## 2. Betriebsnachfolgen

- 6 Betriebsnachfolgen in Österreich
- 11 Fokus Familienunternehmen
- 13 Interview mit Prof. Dr. Reinhard Prügl

## 3. Handlungsfelder & Maßnahmen

### 17 Handlungsfeld Rahmenbedingungen

- 17 Bürokratischer Aufwand
- 18 Fehlende Rechtssicherheit
- 18 Lohnnebenkosten
- 18 Arbeitskräftemangel
- 19 Veraltetes und ungünstiges Besteuerungsregime für Unternehmensübergaben
- 21 Zuviel Gebühren, zu wenig Digitalisierung

### 22 Handlungsfeld Finanzierung

- 22 Eigenkapitalerfordernisse
- 23 Fehlende Investitionsanreize
- 23 Förderinstrumente nachfolgefit machen
- 24 Nachhaltige Fortführung Klein- und Kleinstunternehmen im ländlichen Raum stärken

### 25 Handlungsfeld Bewusstseinsbildung & Kultur

- 25 Nachfolge politisch stärker als Thema verankern
- 25 Das Nachfolgegechehen messbar machen
- 26 Nachfolger:innen vor den Vorhang
- 26 Unternehmensnachfolge als Karriereoption
- 28 Unternehmensnachfolge im öffentlichen Diskurs
- 28 Mehr Kompetenz für Nachfolger:innen
- 29 Mehr Kompetenz für Übergeber:innen
- 30 Bewusstsein für das Timing schaffen

## 4. Good Practice Beispiele

- 31 NextGen4Bavaria
- 32 Nachfolgewiki
- 34 Business Transfer Week
- 35 National Business Transfer Week
- 37 Business Transfer Barometer
- 38 Business Transfer Forum
- 39 School of Succession
- 40 Follow Me
- 41 Employee Ownership Accelerator

## 5. Quellen

- 43 Literatur
- 45 Links



**Katharina Alzinger-Kittel**  
Landesvorsitzende  
Junge Wirtschaft  
Niederösterreich

**Bettina Dorfer-Pauschenwein**  
Bundesvorsitzende  
Junge Wirtschaft

## Vorwort

# Nachfolgestrategie für Österreich

Erfolgreiche Betriebsnachfolgen sind für Wachstum und Arbeitsplätze in Österreich wichtiger denn je: Bis 2029 stehen in Österreich rund 51.500 Unternehmen zur Übergabe an. Das entspricht knapp 23% aller Arbeitgeberunternehmen. Mit diesen Betrieben sind mehr als 692.000 Arbeitsplätze verbunden. Scheitern Nachfolgen, gehen Wirtschaftskraft und Arbeitsplätze in erheblichem Ausmaß verloren. Erfolgreiche Nachfolgen bringen hingegen laut Studien mehr Umsatz, mehr Investitionen und zusätzliche Arbeitsplätze.

Als Junge Wirtschaft und Wirtschaftskammer Österreich ist es uns daher ein großes Anliegen, dass Betriebsübergaben in der Familie und an externe Nachfolger:innen gelingen. Gerade für angehende Unternehmer:innen kann die Übernahme eines bestehenden Betriebs mit Fachkräften und Kundenstock eine attraktive Alternative zu einer Neugründung sein.

Wir unterstützen Betriebsnachfolgen nicht nur mit umfangreichen Serviceleistungen, sondern auch auf der interessenpolitischen Ebene. Nachfolger:innen brauchen vor allem finanzielle und bürokratische Erleichterungen, damit sie mit dem übernommenen Unternehmen erfolgreich durchstarten können. Wir brauchen insgesamt mehr Bewusstsein für die großen Chancen von Betriebsnachfolgen – und müssen Nachfolger:innen tragfähige Brücken für neue unternehmerische Erfolgsgeschichten mit bestehenden Betrieben bauen.

Die vorliegende, in einem breit angelegten Expertenprozess erstellte Nachfolgestrategie zeigt auf, wie wichtig erfolgreiche Nachfolgen für den Standort Österreich sind, welche Rahmenbedingungen dafür konkret verbessert werden müssen und welche internationalen Erfolgsbeispiele es dafür gibt. Als erfolgreicher Standort auch und gerade für Betriebsnachfolgen kann Österreich mehr für Wachstum, Wohlstand und Beschäftigung bewegen.

## Executive Summary

Aufgrund des demografischen Wandels nahm die Zahl der Betriebsübergaben in den letzten Jahren spürbar zu. Betrug die Zahl der Übergaben 2015 noch 5.995, waren es 2022 schon 7.110. Bis 2029 stehen in Österreich rund 51.500 Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten vor einer potenziellen Nachfolge. Das entspricht knapp 23% aller Arbeitgeberunternehmen im Land.

Gelingen die Nachfolgen nicht, könnten mit den Unternehmen mehr als 692.000 Arbeitsplätze in den kommenden Jahren auf dem Spiel stehen. Im Gegenzug sind erfolgreiche Übernahmen ein Gewinn für Betriebe, Arbeitsplätze und Standort: Erfolgreiche Übergaben erhöhen zu 61% den Umsatz der Betriebe, steigern zu 60% die Investitionen und schaffen zu 36% neue Arbeitsplätze.

Familienunternehmen sind stärker von der Nachfolgethematik betroffen: So steht branchenübergreifend etwa jedes zehnte Familienunternehmen vor der Übergabe. Über alle Unternehmen hinweg steht jedes 20. Unternehmen vor der Übergabephase. Bei der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für Nachfolgen erfordern Erleichterungen für externe Nachfolger besonderes Augenmerk.

Die vorliegende Nachfolgestrategie hat vor diesem Hintergrund konkrete Maßnahmvorschläge entlang folgender Handlungsfelder identifiziert:

- Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen
- Finanzierung
- Bewusstseinsbildung und Kultur

## Zur Nachfolgestrategie

Die vorliegende Strategie basiert auf der Expertise der Vertreter:innen unterschiedlicher Sparten der Wirtschaftskammer, von externen Expert:innen sowie auf Desk-Research- und Literaturrecherche-Ergebnissen. In Workshops wurden Handlungsfelder und Maßnahmen für erfolgreiche Übernahmen erarbeitet. Die Nachfolgestrategie wurde um internationale Good Practice Beispiele ergänzt. Für die Mitarbeit danken wir zahlreichen Expert:innen in den Bundessparten der Wirtschaftskammer und den Ministerien, Family Business Europe, dem Business Transfer Forum und der Successors School (Finnland) und allen Teilnehmer:innen unserer Workshops.

## Unternehmensübernahmen nach Sparten



Quelle: WKO, Stand 2023

# 50%

aller Unternehmensnachfolger:innen sind erstmals **weiblich**.

[Erhebungszeitpunkt 2020]

# 68%

aller Unternehmensübergeber:innen sind im **pensionsfähigen Alter**.

Quelle: KMU Forschung Austria, Stand: 08/2021

## Unternehmensübernahmen nach Sparten



**28,3%**  
Gewerbe & Handwerk



**25,0%**  
Tourismus und Freizeitwirtschaft



**18,4%**  
Information & Consulting



**22,0%**  
Handel



**5,9%**  
Transport und Verkehr



**0,3%**  
Industrie, Bank und Versicherung

## Unternehmensübernahmen nach Fachgruppen

TOP  
10

Gastronomie	1.358
Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie	684
Versand-, Internet- und allgemeiner Handel	357
Fußpfleger, Kosmetiker und Masseur	276
Hotellerie	263
Werbung und Marktkommunikation	249
Immobilien- und Vermögenstrehänder	221
Lebensmittelhandel	213
Güterbeförderungsgewerbe	188
Friseur:innen	178

Quelle: WKÖ, Stand: 07/2023

## Nachfolge-Facts

692.000

**Arbeitsplätze** werden in den nächsten  
Jahren durch erfolgreiche Unternehmensübergaben gesichert.

[exkl. EPU/inkl. Unternehmer]

### Übernahmen erfolgen durch:

Familienmitglieder

ehemalige Mitarbeiter:innen

Verkauf an Dritte

Quelle: KMU Forschung Austria, Stand: 08/2021

51.500

**KMU** stehen im Zeitraum von 2020 bis  
2029 vor der Herausforderung,  
eine:n Nachfolger:in zu finden.

[exkl. EPU]

# Betriebsnachfolgen in Österreich: Entwicklungen & Herausforderungen

Erfolgreiche Betriebsübergaben an die nächste Generation sind entscheidend für Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Wohlstand. Das gilt gerade für ein Land wie Österreich, das stark von Klein- und Mittelbetrieben geprägt ist.

Bis 2029 stehen in Österreich rund 51.500 Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten vor einer potenziellen Nachfolge. Das entspricht knapp 23 % aller Arbeitgeberunternehmen im Land. Mehr als 692.000 Arbeitsplätze könnten in den kommenden Jahren auf dem Spiel stehen, wenn diese Unternehmensnachfolgen nicht gelingen.\* Die Auswirkungen gescheiterter Übergaben sind erheblich und vielfältig: Sie reichen vom Abfluss von Wissen über den Verlust von Arbeits- und Ausbildungsplätzen bis hin zur Schwächung ländlicher Regionen (siehe Grafik).

## Auswirkungen gescheiterter Unternehmensnachfolgen

eigene Darstellung



\* Vgl. KMU Forschung Austria (2021): Unternehmensübergabe und - nachfolgen in Österreich und WKO (2023): Nachfolgen. Zahlen. Daten. Fakten.



## Zum Forschungsstand

Während Unternehmensgründungen intensiv beforscht werden, ist die volkswirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensübergaben bzw. -nachfolgen vergleichsweise wenig erforscht. Unternehmensübertragungen können aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert werden – vom Prozess der Unternehmensübertragung selbst, über die Dienstleistungen, die sie unterstützen, bis hin zum politischen und wirtschaftlichen Umfeld, in dem sie stattfinden. (Van Teeffelen, 2012; Varamäki et al., 2014). Die Forschung zu Unternehmensübertragungen begann in den 1980er Jahren und hat sich vom Fokus auf die Übertragung von Familienunternehmen hin zu einer allgemeineren Untersuchung von Unternehmensübertragungsprozessen entwickelt (Alpeza et al., 2018; Van Teeffelen, 2012).

Die Erfolgsquote von Unternehmensübergaben hängt laut Forschung stark vom sozioökonomischen Umfeld ab, in dem sie stattfinden. Dieses „Ökosystem für Unternehmensübertragungen“ muss in der Lage sein, transparente, erschwingliche und leicht zugängliche Dienstleistungen für übergabewillige Unternehmenseigentümer:innen anzubieten (Alpeza et al., 2018; Viljamaa et al., 2015a, 2015b). Wichtige Faktoren für Übergaben sind Qualität und Expertise der Beratung, Finanzierungsmöglichkeiten sowie die politischen Rahmenbedingungen (Van Teeffelen, 2012). Besondere Bedeutung kommt in der wissenschaftlichen Literatur Berater:innen zu, die den Prozess begleiten.

# Herausforderungen für Nachfolgen

Österreich verfügt über ein grundsätzlich gut aufgestelltes Nachfolge-Ökosystem. Die Wirtschaftskammern bieten in ganz Österreich Service- und Beratungsangebote an, die sich an Übergeber:innen sowie an Nachfolger:innen richten (siehe Seite 42). Trotzdem bestehen erhebliche Herausforderungen, die erfolgreiche Unternehmensnachfolgen erschweren oder gar verhindern können. Wichtige Entwicklungen für Betriebsnachfolgen sind:



## Demografischer Wandel

Der Anteil, der über 55-jährigen Unternehmer:innen im pensionsfähigen Alter wird weiter steigen. Dies bedeutet, dass mehr Unternehmen eine Nachfolge suchen werden, während gleichzeitig der Anteil der jüngeren Generation und damit der potenziellen Nachfolger:innen abnehmen wird.



## Neue Lebenswege

Die innerfamiliäre Übergabe nimmt an Bedeutung ab. Kinder aus Unternehmerfamilien gehen neue Lebens- und Berufswege. Die externe Nachfolge, z. B. durch Verkauf, wird weiter an Bedeutung gewinnen. Für Käufer:innen von Unternehmen muss sich der Erwerb „rechnen“. Faktoren, die typischerweise bei familieninternen Übernahmen eine Rolle spielen, fallen hier weniger ins Gewicht (Fortführung einer familiären Tradition, Verwurzelung in der Region).



## Urbanisierung

Landflucht bzw. Urbanisierung können dazu führen, dass es für potenzielle Nachfolger:innen unattraktiv wird, ein Unternehmen in ländlichen bzw. peripheren Gebieten zu übernehmen.



### **Technologischer Wandel**

Wenn sich die übergebende Generation nicht mit neuen Technologien auseinandersetzt und technologischen Sprünge bzw. Investitionen dafür den Nachfolger:innen überlässt, erschwert dies die Übernahme erheblich. Technologische Innovationen können gleichzeitig bewährte Geschäftsmodelle in Frage stellen.



### **Wirtschaftsentwicklung**

Der wirtschaftliche Strukturwandel und die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung sind relevante Faktoren für das Nachfolgeschehen. Laufende wirtschaftliche Unsicherheiten können sowohl den Zeitpunkt der Nachfolge als auch die Bereitschaft potenzieller Nachfolger:innen negativ beeinflussen.



### **Fachkräftemangel**

Eine weitere Herausforderung, die die Attraktivität einer Unternehmensübernahme beeinträchtigen kann, ist der Fachkräftemangel. Dies gilt insbesondere für Branchen, die stark auf qualifizierte Mitarbeiter:innen angewiesen sind. Fehlen die Fachkräfte für eine Weiterführung des Betriebs, macht dies die Übernahme riskant oder verhindert sie.

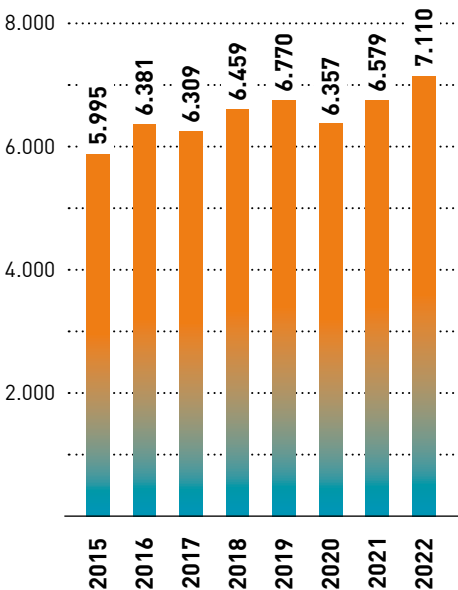
## Erfolgreiche Nachfolgen stärken Standort

Aufgrund des demografischen Wandels nahm die Zahl der Betriebsübergaben bereits in den letzten Jahren spürbar zu. Betrug die Zahl der Übergaben 2015 noch 5.995, waren es 2022 schon 7.110.

Wie wichtig erfolgreiche Übergaben für den Standort sind, zeigt eine Studie der KMU Forschung Austria aus dem Jahr 2021: Erfolgreiche Übergaben erhöhen zu 61 % den Umsatz der Betriebe, steigern zu 60 % die Investitionen und schaffen zu 36 % neue Arbeitsplätze.

## Unternehmensübernahmen in Österreich

Eigene Darstellung nach WKO 2023: Nachfolgen. Zahlen. Daten. Fakten.



### Mehr Umsatz

Beeindruckende 61 % der Nachfolger:innen konnten den Umsatz steigern. Das macht die großen Zukunftspotenziale von Unternehmensnachfolgen deutlich.



### Mehr Investitionen

60 % der Nachfolger:innen investierten mehr als ihre Vorgänger:innen. Investitionen machen Betriebe und Standort fit für die Zukunft.



### Mehr Arbeitsplätze

Die Beschäftigungssituation blieb in etwa der Hälfte der Unternehmen stabil, während 36 % der Nachfolger:innen sogar zusätzliches Personal einstellten. Erfolgreiche Nachfolgen sichern und schaffen gute Arbeitsplätze.

# Fokus Familienunternehmen: Fakten & Trends

Familienunternehmen spielen in Österreich traditionell eine besondere Rolle. Ihnen kommt auch in Zusammenhang mit dem Thema Betriebsnachfolge große Bedeutung zu.

Bei der Analyse wird zwischen Familienunternehmen im engeren Sinne (ohne Ein-Personen-Unternehmen) und Familienunternehmen im weiteren Sinne (inkl. Ein-Personen-Unternehmen) unterschieden. 50 % aller Unternehmen in Österreich sind Familienunternehmen im engeren Sinn, während 87 % aller Unternehmen in Österreich Familienunternehmen im weiteren Sinn sind. Das Spektrum reicht dabei vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum weltweit agierenden Großunternehmen.

## Familienunternehmen besonders betroffen

Laut einer Studie der KMU Forschung Austria steht branchenübergreifend etwa jedes zehnte Familienunternehmen vor

der Übergabe. Über alle Unternehmen hinweg steht jedes 20. Unternehmen vor der Übergabephase. Damit wird deutlich, dass Familienunternehmen in den kommenden Jahren in besonderem Maße von der Nachfolgethematik betroffen sein werden.

Das Thema Unternehmensnachfolge spielt für Familienunternehmen auch deshalb eine zentrale Rolle, da es in der Regel erklärtes (Familien-)Ziel ist, das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich an die nächste Generation weiterzugeben. Familienunternehmen denken in Generationen. Das macht sie zu wichtigen Partnern für Stabilität und Zukunftsorientierung am Standort.

Auch wenn Familienunternehmen eine für Österreich typische Unternehmensform sind, zeigt der Trend eine klare Richtung: Die externe Unternehmensnachfolge wird zunehmen und dürfte in den kommenden Jahren häufiger werden als die Nachfolge innerhalb der Familie (siehe Interview mit Prof. Prügl Seite 13). Die Rahmenbedingungen insbesondere für familienexterne Nachfolgen müssen daher entsprechend weiterentwickelt werden.

## Rolle von Familienunternehmen im engeren Sinn in Österreich

eigene Darstellung



**63 %**  
aller selbstständig und unselbstständigen Personen arbeiten in Familienunternehmen.



**55 %**  
der österreichweiten Umsätze sind Familienunternehmen zuzurechnen.

# Warum Familienunternehmen für die Zukunftsfähigkeit unseres Standorts besonders wichtig sind

---



## Denken in Generationen

### **Langfristiges Denken und Handeln**

Für die Bewältigung großer Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft braucht es wirtschaftliche Akteure, die mittel- und langfristig denken – und daher entsprechende wirtschaftliche Entscheidungen treffen.

---



## Regional verwurzelt

### **Starke regionale Verwurzelung**

Familienunternehmen sind in Österreichs Regionen traditionell stark verwurzelt. Sie sind eine Garant dafür, dass Arbeitsplätze und Wohlstand auch in ländlichen Regionen eine gute Zukunft haben.

---



## Zentrale Netzwerknodenpunkte

### **Schlüsselakteure in Innovationsökosystemen**

Als Kompetenz- und Wissensträger mit hohem Umsetzungswissen sind Familienunternehmen zentrale wirtschaftliche Netzwerknodenpunkte und wertvolle Innovationsakteure. Das ist im Wettbewerb wichtiger denn je.

# „Wir können auf kein funktionierendes Unternehmen verzichten“

Der Wirtschaftswissenschaftler Reinhard Prügl ist Experte für Familienunternehmen. Er fordert, dass die Unternehmensnachfolge auch politisch als strategisches Handlungsfeld der Zukunftsgestaltung verstanden wird – und betont die Wichtigkeit einer Nachfolgestrategie.

### **Sie beschäftigen sich seit Jahren mit dem Thema Familienunternehmen und Nachfolge. Wieso kommt Familienunternehmen für Österreich eine besondere Bedeutung zu?**

50 % der österreichischen Unternehmen sind Familienbetriebe. Sie beschäftigen 63 % aller selbständig und unselbständig Erwerbstätigen in unserem Land. Sie erwirtschaften 55 % des Umsatzes der österreichischen Unternehmen. Familienunternehmen sind damit ein zentraler Faktor für die österreichische Wirtschaft. Aber auch in anderen Dimensionen spielen sie eine wichtige Rolle: Familienunternehmen denken langfristig, in Generationen. Sie sind regional stark verwurzelt, was zu einer hohen Standorttreue führt. Sie sind wichtige Akteure in regionalen Innovationsökosystemen sowie Kompetenz- und Wissensträger. Darüber hinaus sind sie gerade im ländlichen Raum durch ihr gesellschaftliches Engagement wichtige Akteure, deren Bedeutung oft weit über die wirtschaftliche Komponente hinausgeht.

### **„Der Trend zeigt eine klare Richtung: Nachfolgen in den Familien gehen zurück.“**

#### **Ist Unternehmensnachfolge damit ein Thema, das hauptsächlich Familienunternehmen betrifft?**

Natürlich spielt Nachfolge in Familienunternehmen – Stichwort „Denken in Generationen“ – eine wichtige Rolle. Aber: Der Fortbestand von Familienunternehmen ist unter Druck. Der Trend zeigt eine klare Richtung: Nachfolgen in den Familien gehen zurück, was bedeutet, dass familienexterne

Nachfolgen zunehmen werden müssen, damit wir Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Wissen am Standort halten können.

### **Sehen Sie in der Unternehmensnachfolge eine Alternative zur Gründung?**

Das Thema „Unternehmen gründen“ hat in den letzten Jahren – unter dem Stichwort „Startups“ – erfreulicherweise an Aufmerksamkeit gewonnen. Es gibt TV-Formate, die Gründer:innen vor den Vorhang holen, Festivals und viele Vorbilder, an denen sich junge Menschen orientieren können. Menschen, die nicht aus Unternehmerfamilien kommen, aber unternehmerisch tätig werden wollen, denken vor allem an die Gründung eines neuen Unternehmens, eines Startups. Diese Option finden auch viele NextGen aus Unternehmerfamilien attraktiv: 45 % aller NextGen können sich vorstellen, selbst ein Unternehmen zu gründen. Neben der Unternehmensgründung gibt es aber noch einen zweiten Weg ins Unternehmertum: die Unternehmensnachfolge. Dieser Weg ins Unternehmertum ist in der öffentlichen Wahrnehmung stark unterrepräsentiert. Das mag daran liegen, dass Unternehmensnachfolgen bisher vor allem innerhalb der Unternehmerfamilien und damit oft abseits der Öffentlichkeit stattgefunden haben. Es gibt wenig Bewusstsein für Karriereoption Unternehmensnachfolge. Da familienexterne Unternehmensnachfolge in Zukunft zunehmen werden, müssen wir den Pool potenzieller Nachfolger:innen erweitern, deutlich mehr Awareness für Unternehmensnachfolge schaffen und attraktive Rahmenbedingungen herstellen. Im Sinne eines zukunftssicheren Standorts braucht die Unternehmensnachfolge gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich mehr Aufmerksamkeit.

### **„Neben der Unternehmensgründung gibt es aber noch einen zweiten Weg ins Unternehmertum: die Unternehmensnachfolge.“**

#### **Warum braucht das Thema Unternehmensnachfolge auch seitens der Politik der Aufmerksamkeit?**

Unternehmerisches Denken und Handeln mit dem Fokus auf Innovation ist zwingend notwendig, wenn Österreich als Standort im internationalen Wettbewerb bestehen will. Wir können daher auf kein funktionierendes Unternehmen



verzichten. Bis 2029 stehen laut einer Studie der KMU Forschung Austria in Österreich rund 51.500 Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten vor einer potenziellen Nachfolge, was knapp 23% aller Arbeitgeberunternehmen entspricht sowie 692.000 Arbeitsplätzen. Im Vergleich dazu umfasst der österreichische Startup-Sektor derzeit laut Austrian Startup Monitor von 2023 rund 30.000 Arbeitsplätze. Unser Standort braucht beides: Neugründungen, aber auch erfolgreiche Unternehmensnachfolgen, die Bestehendes fortführen und weiterentwickeln. Gerade für den ländlichen Raum sind Unternehmensnachfolgen von enormer Bedeutung. Denn Neugründungen finden eher in urbanen Räumen statt, während bestehende Unternehmen in den Regionen verwurzelt sind und oft seit Generationen zu Wohlstand und Lebensqualität vor Ort beitragen.

**„Es ist sinnvoll und notwendig, das Thema Unternehmensnachfolge als strategisches Handlungsfeld der Zukunftsgestaltung zu begreifen.“**



**Prof. Dr. Reinhard Prügl** ist akademischer Leiter des Institute for Family Business der WU Wien (in Gründung) sowie akademischer Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) sowie Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee. Er forscht an der Schnittstelle zwischen Unternehmertum und Management und zur Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

#### **Welche Rolle kann dabei eine Nachfolgestrategie spielen?**

Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Rente und auch die Unternehmer:innen dieser Generation wollen sich zur Ruhe setzen. Das bedeutet, dass in den kommenden Jahren sehr viele Unternehmen zur Übergabe anstehen. Unternehmen, mit denen bei einer Schließung Wertschöpfung und Arbeitsplätze verloren gehen würden. Es ist daher sinnvoll und notwendig, das Thema Unternehmensnachfolge politisch als strategisches Handlungsfeld der Zukunftsgestaltung zu begreifen. Eine Nachfolgestrategie, die relevante Herausforderungen identifiziert und Maßnahmen aufzeigt, trägt dazu bei, attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen und damit Unternehmensnachfolgen zu stärken.

# Handlungsfelder & Maßnahmen

Im Zuge der Arbeiten für die vorliegende Nachfolgestrategie für Österreich wurden drei prioritäre Handlungsfelder definiert: rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen, Finanzierung sowie Bewusstseinsbildung und Kultur. In jedem Handlungsfeld wurden zentrale Herausforderungen für erfolgreiche Nachfolgen identifiziert und konkrete Maßnahmenvorschläge entwickelt.

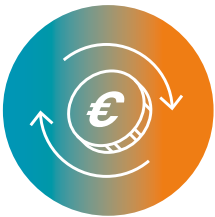
## Auf einen Blick: Handlungsfelder der Nachfolgestrategie für Österreich

---



**Rechtliche und steuerliche  
Rahmenbedingungen**

---



**Finanzierung**

---



**Bewusstseinsbildung und Kultur**

# Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen

## Bürokratie

### HERAUSFORDERUNG

Im Rahmen von Unternehmensnachfolgen kommt es häufig zu behördlichen Überprüfungen. Diese Prüfungen ziehen oft aufwändige und kostenintensive Maßnahmen nach sich. Administrative Aufgaben binden wertvolle Ressourcen, die für Führung und Weiterentwicklung des neu übernommenen Unternehmens fehlen.

### MASSNAHMEN

#### **Umsetzung des Prinzips „Beraten statt Strafen“:**

Bei erstmaligem Verstoß soll eine Verwarnung ausgesprochen werden. Eine Bestrafung soll erst erfolgen, wenn einer Aufforderung zur Behebung in angemessener Frist nicht nachgekommen wurde. Für Formaldelikte soll es keine Strafen geben. Es soll eine praxisnahe Ausweitung des Ermessensspielraums für die Aufsichts- und Verwaltungsbehörden (insbesondere hinsichtlich zulässiger Ersatzmaßnahmen) geben.

#### **Entfall des Arbeitsschutzausschusses (§ 88 ASchG):**

Es gibt für das Thema Arbeitsschutz genug Expert:innen im Unternehmen, wie z. B. Präventivkräfte, Sicherheitsvertrauensperson oder den Betriebsrat.

#### **Entfall der Meldepflicht für Sicherheitsvertrauenspersonen beim Arbeitsinspektorat (§ 10 Abs. 8 ASchG):**

Die Meldepflicht ist unnötig, da die Nennung der Sicherheitsvertrauensperson jederzeit beim Besuch durch das Arbeitsinspektorat möglich ist.

## Rechtssicherheit

### HERAUSFORDERUNG

Im Zuge von Unternehmensnachfolgen ändert sich mitunter auch das Geschäftsmodell. Dies kann dazu führen, dass bestehende Mitarbeiter:innen nicht mehr sinnvoll eingesetzt werden können. Der Betriebsübergang darf aber nicht alleiniger Grund für eine Kündigung von Arbeitnehmern sein. Das Gesetz regelt aber nicht genau, wie lange dieser Kündigungsschutz gilt. Dies führt zu Rechtsunsicherheit.

### MASSNAHME

**Dauer des Kündigungsschutzes festlegen:** Die maximale Dauer des Kündigungsschutzes aufgrund eines Betriebsübergangs nach AVRAG ist zu definieren (zB. 3 Monate), um Rechtssicherheit für Nachfolger:innen im Zuge einer Betriebsübergabe zu schaffen. Davon unberührt sollen die bestehenden Ausnahmen für Kündigungen aus wirtschaftlichen, technischen oder organisatorischen Gründen bleiben.

---

## Lohnnebenkosten

### HERAUSFORDERUNG

Werden bei Neugründungen innerhalb der ersten 36 Monate Arbeitskräfte eingestellt, sind die Betriebe von bestimmten Lohnabgaben im Ausmaß von ca. 6 % befreit. Das gilt jedoch nicht bei Einstellungen, die nach erfolgter Betriebsübertragungen stattfinden.

### MASSNAHME

#### **Gleichstellung mit Neugründungen**

Die Befreiung von bestimmten Lohnabgaben im Ausmaß von ca. 6 % soll auch für Neueinstellungen gelten, die innerhalb der ersten 36 Monate nach einer erfolgten Betriebsübergabe stattfinden.

---

## Arbeitskräftemangel

### HERAUSFORDERUNG

Der internationale Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wird sich weiter verschärfen. Wenn es für Nachfolger:innen nicht möglich ist, mit vertretbarem Aufwand dringend benötigte, qualifizierte Arbeitskräfte nach Österreich zu holen, kann dies die Entscheidung zur Unternehmensnachfolge negativ beeinflussen.

## MASSNAHMEN



Weitere Lösungen  
für den akuten  
Arbeitskräftemangel  
findest Du in unserer  
JW-Agenda

### **Work-From-Anywhere Rahmenbedingungen:**

Die Möglichkeit Personen zu beschäftigen, die für ein österreichisches Unternehmen arbeiten, aber in einem anderen Staat leben, muss vereinfacht werden.

### **Qualifizierte Zuwanderung:**

Der Prozess rund um die Vergabe der Rot-Weiß-Rot-Karte muss weiter vereinfacht werden. Unternehmen – und nicht das AMS – sollen entscheiden, welche Personen für ihre Anforderungen qualifiziert sind.

## HERAUSFORDERUNG

Eine übermäßige Besteuerung der Unternehmensveräußerung birgt die Gefahr, dass Anreize geschaffen werden, Unternehmen nicht in prosperierenden Zeiten, sondern erst später – wenn stille Reserven und Firmenwert nahezu aufgezehrt sind – zu veräußern, um die Gesamtsteuerbelastung möglichst gering zu halten. Dies kann sich z. B. in einer Auszehrung der Betriebsgrundlagen (z. B. durch unterlassene Reinvestitionen) und einer Reduzierung des unternehmerischen Engagements (z. B. hinsichtlich der Akquisition von Neukunden oder der Pflege von Kundenbeziehungen) niederschlagen. Das Besteuerungsregime für Betriebsübertragungen muss dringend aktualisiert werden. Der Freibetrag von EUR 7.300 gemäß § 24 Abs. 4 EstG wurde seit 1975 nicht mehr angepasst. Übergebende Unternehmer:innen müssen sich für eine von mehreren möglichen Steuerbegünstigungen entscheiden und können daher die verschiedenen Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen. Das ist vor allem deswegen problematisch, da der Verkauf des Unternehmens auch Teil der Altersvorsorge etlicher Unternehmer:innen ist. Gelingt eine Übergabe nicht, fehlt ihnen dieser Baustein für ihre Zukunft im Alter.

## MASSNAHMEN

### **Anpassung des Freibetrags § 24 Abs 4 EstG:**

Der Freibetrag soll versechsfacht und auf EUR 45.000 angehoben werden.

### **Erhöhung des Freibetrags für die Übertragung betrieblicher Grundstücke:**

Der Freibetrag in der Höhe von bis zu EUR 900.000 gemäß § 3 Abs. 1 Z 2 GrEStG soll angesichts der Grundstückspreis-

und Inflationsentwicklung der vergangenen Jahre spürbar um 25% angehoben werden.

### **Erhöhung des Freibetrags der Grunderwerbssteuer bei Betriebsübertragungen im Rahmen des NeuFög:**

Bei Betriebsübertragungen gibt es bei der Grunderwerbsteuer einen Freibetrag bis zu 75.000,- Euro. Da dieser schon länger nicht mehr angepasst wurde, ist eine der Inflation angepasste Erhöhung des Freibetrags erforderlich.

### **Abschaffung der Altersgrenze für den Hälftesteuersatz:**

Um in den Genuss des Hälftesteuersatzes zu kommen, muss der Verkäufer bzw. die Verkäuferin mindestens 60 Jahre alt sein. Diese Altersgrenze ist im Vergleich zu anderen Ländern hoch. Sie hat zur Folge, dass Unternehmer:innen häufig mit dem Verkauf warten, bis sie das entsprechende Alter erreicht haben. Diese Altersgrenze soll abgeschafft werden, damit das Unternehmen zum wirtschaftlich richtigen Zeitpunkt übergeben werden kann.

### **Kumulation von Begünstigungen ermöglichen:**

Unternehmer:innen sollen mehrere steuerliche Begünstigungen nutzen können, wie das etwa in Deutschland der Fall ist.

### **Mindestbesitzdauer senken:**

Um bei einer entgeltlichen Betriebsübertragung steuerliche Vorteile in Anspruch nehmen zu können, ist in Österreich eine Mindestbesitzzeit von sieben Jahren einzuhalten. Dies ist im internationalen Vergleich sehr hoch. Sie soll zumindest auf fünf Jahre gesenkt werden.

### **Sondersteuersatz für Veräußerungsgewinne:**

Veräußerungsgewinne sollten mit einem Sondersteuersatz von 20% mit Endbesteuerungswirkung besteuert werden. Geringere Veräußerungsgewinne sollten steuerfrei bleiben. Dies kann durch die oben beschriebene Anpassung des Freibetrags nach § 24 Abs. 4 EstG oder durch eine Veräußerungsgrenze wie in Frankreich oder Irland erreicht werden. Werden Veräußerungsgewinne in Altersvorsorgeprodukte investiert, sollten sie steuerfrei behandelt werden.

### **Steuern auf Veräußerungs- bzw. Aufgabegewinnen:**

Veräußerungs- bzw. Aufgabegewinn soll nicht mehr nur auf drei, sondern auf fünf Jahre verteilt werden können.

### **Abschreibungsdauer für Gebäude und PKW:**

Die Abschreibungsdauer für Gebäude und PKW soll an die tatsächlichen Nutzungsdauer angepasst werden.

---

## **Amtswege & Gebühren**

### **HERAUSFORDERUNG**

Bei einer Betriebsübergabe sind zahlreiche Behördenwege zu erledigen, die zu einem großen Teil noch nicht digital abgewickelt werden können. Zudem fallen im Zuge einer Unternehmensübergabe zahlreiche Gebühren an. Dies verteuert die Unternehmensnachfolge zusätzlich.

### **MASSNAHMEN**

#### **Kostensenkung:**

Gebühren, die im Zuge einer Unternehmensnachfolge anfallen, sollen österreichweit entfallen bzw. gefördert werden.

#### **Ausbau der digitalen Verwaltung:**

Die nicht mehr zeitgemäße Verpflichtung zur Vorlage eines Firmenbuchauszuges soll durch die ohnehin längst mögliche elektronische Bestätigung des Firmenbuchstandes durch die Gewerbebehörde ersetzt werden.

# Finanzierung

### Eigenkapitalerfordernisse

#### HERAUSFORDERUNG

Um den Kaufpreis für die Betriebsübernahme aufbringen zu können, müssen viele Nachfolger:innen Fremdkapital aufnehmen. Dafür ist eine Eigenkapitalquote von 20% nachzuweisen, was insbesondere für junge Menschen eine Hürde bei der Betriebsübernahme darstellt. Der AWS-Mittelstandsfonds steht zwar mit „patient capital“ zur Verfügung, allerdings ist das Angebot auf „technologische Hidden Champions in Marktnischen“ und sowie generell auf Unternehmen ausgerichtet, die einen Umsatz von mindestens zwei Millionen Euro aufweisen.

#### MASSNAHMEN

##### **Beteiligungsfreibetrag einführen:**

Um privates Kapital auch für Unternehmensnachfolgen zu mobilisieren, sollen private Beteiligungen an Übernahmen bis zu einer Höhe von 100.000 Euro als Freibetrag über fünf Jahre absetzbar sein.

##### **Etablierung eines staatlichen/privaten Nachfolge-Beteiligungsfonds:**

Der staatlich/privat finanzierte Fonds soll in Ergänzung zum AWS-Mittelstandsfonds Nachfolger:innen aus dem KMU-Bereich bei der Aufbringung des für die Übernahme eines Unternehmens erforderlichen Eigenkapitals unterstützen. Die Nachfolger:innen sollen bis zu zehn Jahre Zeit haben, die Anteile des Beteiligungsfonds zurückzukaufen.



## Investitionsanreize

### HERAUSFORDERUNG

Die Übergabe eines Unternehmens an einen neuen Eigentümer oder eine neue Eigentümerin ist immer auch eine Chance für Innovationen. Dies erfordert allerdings entsprechende Investitionen. Weil die Übernahme eines Betriebes oft mit hohen Kosten verbunden ist, haben Nachfolger:innen vielfach wenig Möglichkeiten, in notwendige Innovation und in Modernisierung zu investieren.

### MASSNAHMEN

#### **Verbesserungen beim Investitionsfreibetrag:**

Der IFB mindert den zu versteuernden Gewinn eines Unternehmens und bietet Unternehmen Anreize, rascher und in höherem Ausmaß neue Investitionen zu tätigen. Mit einer Verdopplung der Sätze (Anhebung von 10 % auf 20 % und 15 % auf 30 %) könnten zusätzliche Impulse gesetzt werden. Die Maßnahme soll auch auf Digitalisierungsinvestitionen mit erhöhtem Satz und auf Sanierung und Umbau von Gebäuden ausgerichtet sein. Darüber hinaus soll die Maßnahme mit der Möglichkeit zum Verlustvortrag in gleicher Höhe (ohne Einschränkung allfälliger Verlustverwertung) verbunden werden.

---

## Förderinstrumente

### HERAUSFORDERUNG

In einer von der KMU-Forschung Austria durchgeführten Studie gaben knapp drei Viertel der befragten Nachfolger:innen an, bei der Übernahme eines Unternehmens keine Förderungen in Anspruch genommen zu haben. Die häufigsten Gründe dafür waren, dass den Befragten die Möglichkeit der Beantragung nicht bekannt war und dass die vorhandenen Förderanträge nicht passten oder zu kompliziert bzw. bürokratisch waren.

### MASSNAHMEN

#### **Förderinstrumente nachfolgefit machen:**

Österreich verfügt über ein gut ausgebautes Fördersystem. Damit dieses auch für Unternehmensnachfolgen wirksam genutzt werden kann, sollen Förderinstrumente auch für den spezifischen Kontext der Nachfolge angepasst und entbürokratisiert werden.

## Ländlicher Raum

### HERAUSFORDERUNG

Gerade Kleinst- und Kleinunternehmen im ländlichen Raum können in den kommenden Jahren mit Problemen bei der Nachfolge konfrontiert sein. Diese Betriebe sind jedoch für die Lebensqualität in den Regionen von besonderer Wichtigkeit. Es braucht daher spezielle Unterstützung, um die Weiterführung von Kleinst- und Kleinunternehmen mit Sitz bzw. Betriebsstätte im ländlichen Raum zu stärken.

### MASSNAHMEN

#### **Spezielle Fördermaßnahmen für die Nachfolge für Klein- und Kleinstunternehmen im ländlichen Raum:**

Die Förderung soll zwei Bereiche abdecken:

- Beratungsförderung/Zuschuss
  - für Übergeber:innen von max. EUR 4.000
  - für Übernehmer:innen von max. EUR 8.000 Euro
- Förderung von Investitionen in den Bereichen Innovation und Digitalisierung (30 % der Investitionskosten, mind. EUR 10.000 max. EUR 150.000)

Bei der Umsetzung ist darauf zu achten, keine Parallelstrukturen zu schaffen, sondern auf bestehende Förder-services etwa der WKO zurückzugreifen.

## Vermögenssteuern gefährden Nachfolgen

Eine von der WKÖ in Auftrag gegebene Studie des Steuerrechtsprofessors Matthias Petutschnig (2023) zeigt, dass die Einführung von Vermögenssteuern Unternehmensnachfolgen deutlich unattraktiver machen würde bzw. gefährden könnte. Die durchschnittlichen Erbschaftsteuerbeträge würden in allen simulierten Varianten den durchschnittlichen Gewinn der Unternehmen übersteigen, so die Studie. Dies könnte Nachfolger:innen vor erhebliche Herausforderungen stellen, da die Steuerlast die laufenden Erträge des Unternehmens übertrifft. Dies würde vor allem die Überlebensfähigkeit kleinerer Unternehmen gefährden.

Quelle: [marie.wko.at/unternehmertum/warum-vermoegens-steuern-kleine-unternehmen-belasten.html](https://marie.wko.at/unternehmertum/warum-vermoegens-steuern-kleine-unternehmen-belasten.html)

# Bewusstseinsbildung und Kultur

### Politik

#### HERAUSFORDERUNG

Gelungene Betriebsübergaben leisten einen wertvollen Beitrag zur Sicherung von Wachstum und Wohlstand in Österreich. Daher braucht das Thema Unternehmensnachfolge auch politisch die gleiche Aufmerksamkeit wie das Thema Gründung.

#### MASSNAHME

##### **Nachfolgerat der Bundesregierung:**

Analog zum Start-Up Rat soll die Bundesregierung einen Nachfolgerat einrichten, der das vielfältige Nachfolge-Ökosystem widerspiegelt und die Regierung berät. Der Nachfolgerat soll die Entwicklung und Umsetzung des Nachfolgebarometers (s. u.) begleiten und mindestens alle zwei Jahre einen Bericht über aktuelle Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen zum Thema Betriebsnachfolgen im Parlament präsentieren.

---

### Messbarkeit

#### HERAUSFORDERUNG

Das Thema Unternehmensnachfolge kann derzeit nur mit Blick in die Vergangenheit analysiert werden. Wie viele Unternehmer:innen sich tatsächlich mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigen, wird derzeit nicht empirisch erhoben. Als Grundlage für fundierte politische Entscheidungen bedarf es aber valider Zahlen.

**MASSNAHME** **Österreichisches Nachfolgebarmeter:**  
Es soll nach dem Vorbild des finnischen Business Transfer Barometers (siehe Seite 37) ein Nachfolgebarmeter auf Basis regelmäßiger Befragungen etabliert werden. Damit wird das aktuelle und erwartbare Nachfolgeschehen in Österreich besser abschätzbar und gestaltbar.

---

## **Sichtbarkeit**

**HERAUSFORDERUNG** Österreich verfügt auf Bundesebene über zahlreiche Preise und Awards, die Sichtbarkeit für wichtige Themen und unternehmerisches Engagement schaffen. Das Thema Unternehmensnachfolge ist dabei bisher nicht ausreichend berücksichtigt. Es fehlen sichtbare Vorbilder für Betriebsnachfolge-Karrieren.

**MASSNAHME** **Gelungene Nachfolgen auszeichnen**  
Das Thema Nachfolge soll als eigene Kategorie in bestehende Preise eingebunden werden.

---

## **Karriereoption**

**HERAUSFORDERUNG** Wie früher beim Thema Unternehmensgründung mangelt es jungen Menschen an Wissen über die Karriereoption Unternehmensnachfolge. Angesichts der Abnahme familieninterner Nachfolgen ist es für den Standort besonders wichtig, den Pool an potenziellen Nachfolger:innen zu erweitern.

**MASSNAHMEN** **Nachfolgekompentenz stärken:**  
Nach dem Vorbild der finnischen „Successors School“ (siehe Seite 39) sollen in Österreich für Studierende im Rahmen von wirtschaftlich und technisch orientierten Bachelorstudien Kurse rund um das Thema Unternehmensnachfolge angeboten werden.

**Nachfolgezentren an Hochschulen einrichten:**

Analog zu den Gründerzentren an Universitäten und Fachhochschulen sollen Nachfolgezentren eingerichtet werden. Sie sollen das Thema Unternehmensnachfolge als Karriereoption bei den Studierenden sichtbar machen und inhaltliche Angebote in Form von Lehrveranstaltungen und Events anbieten.

**Gründungsberatung nutzen:**

Im Zuge der Gründungsberatung der Wirtschaftskammern soll das Thema Unternehmensnachfolge noch aktiver adressiert werden.

**Entrepreneurship Education forcieren:**

Entrepreneurship Education ist in Österreich als Unterrichtsprinzip in Lehrplänen etabliert. Im Rahmen von Entrepreneurship Education-Angeboten soll auch das Thema Unternehmensnachfolge in Schulen aktiv aufgegriffen werden. Akteure erfolgreicher Unternehmensnachfolgeprozesse können ihre Erfahrungen mit Schüler:innen der Oberstufe teilen. Bestehende Initiativen (Entrepreneurship Summits der Initiative für Entrepreneurship Education, Youth Entrepreneurship Week) sollen insbesondere Berufsschüler:innen über die Chancen einer Unternehmensnachfolge informieren.

**Bestehende Karriereplattformen nutzen:**

Bei Veranstaltungen, wie der Berufsinformationsmesse BeST, soll die Wirtschaftskammer das Thema Unternehmensnachfolge als Karriereoption verstärkt mitkommunizieren.

**Lehrabschlussprüfungsabsolventinnen und -absolventen ansprechen:**

Diese wichtige Zielgruppe soll ebenfalls verstärkt über die Wirtschaftskammerorganisation Informationen zum Thema Unternehmensnachfolge erhalten.

**Alumni Club der Bundessparte Gewerbe und Handwerk:**

Im Rahmen des Meister Alumni Clubs der Bundessparte Gewerbe und Handwerk soll eine eigene Informations- und Weiterbildungsschiene zum Thema Betriebsnachfolge dazu beitragen, die Nachfolge als Karriereoption zu bewerben.

## Öffentlichkeit

### HERAUSFORDERUNG

Das Thema Unternehmensnachfolge findet im öffentlichen Diskurs bisher wenig Beachtung. Zwar gibt es in Bundesländern Schwerpunktaktionen zur Unternehmensnachfolge, es fehlt aber an einer umfassenden österreichweiten Initiative zur Unternehmensnachfolge, die bundesweite Aufmerksamkeit generiert.

### MASSNAHME

#### **Nachfolgewoche in ganz Österreich:**

Nach dem Vorbild der finnischen Business Transfer Week (siehe Seite 34) werden österreichweit Veranstaltungen und Webinare unter der Dachmarke „Nachfolgewoche“ organisiert. Auf einer gemeinsamen Website werden alle Angebote präsentiert. Eine Dachorganisation nach dem Vorbild des finnischen Business Transfer Forum (siehe Seite 38) soll sowohl von der Regierung als auch von den Mitgliedsorganisationen finanziert werden und Koordination, Werbung und Medienarbeit übernehmen. Im Rahmen der Nachfolgewoche soll auch ein österreichweiter Preis für Unternehmensnachfolge vergeben werden.

---

## Nachfolge-Kompetenzen

### HERAUSFORDERUNG

Nachfolger:innen stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Dazu gehört auch, das übernommene Unternehmen mit den bestehenden Strukturen und Mitarbeiter:innen fit für Innovation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu machen. Dies erfordert jedoch spezifische Kompetenzen.

### MASSNAHME

#### **NextGen4Austria:**

In Anlehnung an NextGen4Bavaria (siehe Seite 31) soll das Wirtschaftsministerium ein Weiterbildungsprogramm für bereits im Unternehmen tätige Nachfolger:innen anbieten. Sie werden darin gezielt zu Innovationstreiber:innen für Digitalisierung und Nachhaltigkeit ausgebildet. Dies erhöht ihre Kompetenz, Unternehmen in relevanten Zukunftsfeldern weiterzuentwickeln.

# Übergabe-Kompetenzen

## HERAUSFORDERUNG

Unternehmer:innen zögern oft, die Nachfolgeplanung offen anzugehen. Sie befürchten, dass die Verunsicherung von Mitarbeitenden, Kund:innen die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens gefährden könnte. Dies kann dazu führen, dass geeignete Nachfolger:innen, z. B. aus dem Kreis der Mitarbeitenden oder der Kund:innen, gar nicht erst von der Möglichkeit einer Übernahme erfahren. Für professionelle Nachfolgeplanung fehlt es oft an Wissen und Erfahrung. Schließlich ist die Unternehmensübergabe für die meisten Unternehmer:innen ein einmaliges Ereignis, das in der bisherigen unternehmerischen Bildungslaufbahn kein Thema war.

## MASSNAHMEN

### **Sellers School:**

Nach dem Erfolg der Successors School plant Finnland ein ähnliches Programm, eine Sellers School, für Übergeber:innen. In einem kompakten Kursangebot soll praxis- und anwendungsorientiertes Wissen rund um das Thema Unternehmensübergabe vermittelt werden. Ein solches Angebot soll in Österreich für Übergeber:innen umgesetzt werden.

### **Role Models vor den Vorhang:**

Auf einer Website sowie bei Veranstaltungen sollen nationale und internationale Beispiele für gelungene Unternehmensnachfolgen vorgestellt werden. Dabei kommen sowohl Übergebende als auch Übernehmende zu Wort.

### **Peer-Mentoring-Programm für Übergeber:innen:**

Unternehmer:innen, die bereits eine Betriebsübergabe absolviert haben, geben dabei ihre persönlichen Erfahrungen an Übergeber:innen weiter. Das gleiche Angebot kann auch für Nachfolger:innen entwickelt werden.

### **Digitale Aus- und Weiterbildung:**

Die Plattform wise up bietet für Gründer:innen und Nachfolger:innen kompakte Lernstrecken als Wissensturbo für einen erfolgreichen Start ins Unternehmertum.

## Timing

### HERAUSFORDERUNG

Hauptmotiv für eine Unternehmensübergabe ist laut KMU-Forschung Austria das Herannahen des Pensionsantrittsalters. Das hat zur Folge, dass viele Unternehmer:innen erst relativ spät beginnen, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu beschäftigen – und dabei oft unterschätzen, dass dieser Prozess in der Regel ein paar Jahre in Anspruch nehmen kann. Vorzeitige Übergaben können durch unerwartete Situationen, wie Unfall, Tod oder Krankheit der Unternehmer:in ausgelöst werden. Laut KMU-Forschung Austria verfügen nur 27% der Übergeber:innen über Notfallinstrumente für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen durch Unfall, Krankheit oder Tod.\*

### MASSNAHME

#### **Touchpoints zum Thema Unternehmensnachfolge & Notfallinstrumente schaffen:**

Um den Fortbestand von Unternehmen auch in Krisensituationen zu stärken, sollen Unternehmer:innen fünf Jahre nach der Unternehmensgründung standardmäßig von der Wirtschaftskammerorganisation in ihrem Bundesland kontaktiert werden. Dabei werden sie über das Thema Notfallinstrumente – und damit auch über mögliche Optionen zum Thema Unternehmensnachfolge – informiert. Danach soll in regelmäßigen Abständen – alle drei bis fünf Jahre – weiter zum Thema Notfallinstrumente und Betriebsnachfolge informiert werden.

\* Vgl. KMU Forschung Austria (2021): Unternehmensübergabe und - nachfolgen in Österreich.



## Good Practice Beispiele

# NextGen4Bavaria

**Deutschland: NextGen4Bavaria ist ein Programm des Bayerischen Staatsministeriums für Digitales, das speziell auf die Förderung der digitalen Kompetenzen von Unternehmensnachfolger:innen in (Familien-)Unternehmen ausgerichtet ist.**

NextGen4Bavaria ist ein Programm des Bayerischen Staatsministeriums für Digitales, das speziell auf die Förderung der digitalen Kompetenzen von Unternehmensnachfolger:innen in (Familien-)Unternehmen ausgerichtet ist.

Zielgruppen sind Unternehmensnachfolger:innen in allen Branchen und Führungskräfte in Familienunternehmen, die den digitalen Wandel gestalten möchten

### **Programm:**

Das 12-monatige Programm bietet eine umfassende Qualifizierung in den Bereichen

- digitale Transformation (Strategien und Geschäftsmodelle für die digitale Zukunft)
- Innovation (Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen mithilfe digitaler Technologien)
- Führungskompetenz (Teams im digitalen Wandel leiten und motivieren)

Die Teilnehmer:innen werden über ein Bewerbungsverfahren ausgewählt. UnternehmerTUM, Europas größtes Zentrum für Innovation und Entrepreneurship, setzt dieses Format um.

Die Finanzierung erfolgt durch das Bayerische Staatsministerium für Digitalisierung, es gibt keine Teilnahmegebühr.

### **Lernchancen:**

Nachfolger:innen werden als „Innovation Agents“ adressiert. Gezielter, praxisnaher Wissens- und Kompetenzaufbau unterstützt sie bei dieser Aufgabe. Ein Netzwerk aus Peers sowie Expert:innen bietet auch über das Ausbildungsprogramm hinaus Support an.

# Nachfolgewiki

**Deutschland: „Nachfolgewiki“ ist ein umfassendes digitales Nachschlagewerk zum Thema Unternehmensnachfolge, das sich an Abgebende, die nächste Generation aus Unternehmerfamilien, potenziell Nachfolgende und an alle richtet, die am Nachfolgeprozess interessiert sind.**

Es besteht aus einer „Lexikonkomponente“, in der Begriffe rund um das Thema Unternehmensnachfolge erklärt werden. Wie bei einem WIKI üblich, kann der Content durch Nutzer:innen weiterentwickelt werden. Sie können Artikel anlegen oder Änderungen beantragen. Begleitet wird das Projekt durch das Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR Berlin. Das Nachfolgewiki ist seit 2014 online und wird laufend erweitert.

### **Programm:**

Neben Wissen stellt das Nachfolgewiki aber auch Tools rund um das Thema zur Verfügung:

- Ein KMU-Rechner stellt kostenlose Onlinebewertungen für KMU zur Verfügung. Ziel des Rechners ist es Verkäufer:innen, Käufer:innen sowie Berater:innen ohne Expertise im Bereich Unternehmensbewertung zu ermöglichen, einen konkreten Wert für ein bestimmtes Unternehmen zu errechnen.
- Im Nachfolgelabor können Nachfolger:innen ihr Wissen individuell vertiefen können. Dazu gehört auch ein Live-Action-Role-Play, in dem man eine Unternehmensnachfolge aus verschiedenen Rollen heraus erleben kann oder ein Nachfolge-Canvas, das hilft, den eigenen Nachfolgeprozesse zu strukturieren.
- Der Nachfolg-o-mat hilft Übergeber:innen sowie Nachfolger:innen, den eigenen Wissensstand rund um das Thema Nachfolge zu ermitteln und mögliche Lücken zu identifizieren.

Hinter dem Nachfolgewiki steht ein Projektteam aus einem guten Dutzend wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitenden des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut) der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Das Forschungsprojekt wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert.

**Lernchancen:**

Der niederschwellige Zugang des Nachfolgewikis bietet einen barrierefreien Zugang zu praxiserprobtem und wissenschaftlich fundiertem Wissen, der sich gezielt an die jüngere Generation richtet.

Das Nachfolgewiki bedient die hohe Nachfrage an Praxis-tools. Mit den digitalen Tools des Nachfolge-Wikis können Nutzerdaten datenschutzkonform erhoben werden. Diese stehen dann wiederum der Forschung zur Verfügung um neue Erkenntnisse zum Thema Unternehmensnachfolge zu gewinnen.

[nachfolgewiki.de](http://nachfolgewiki.de)

Quellen:  
[nachfolgewiki.de](http://nachfolgewiki.de)

[kmrechner.de](http://kmrechner.de)

[www.hwr-berlin.de/fileadmin/portal/Dokumente/Forschung/Fokus-Forschung-1.Auft.pdf](http://www.hwr-berlin.de/fileadmin/portal/Dokumente/Forschung/Fokus-Forschung-1.Auft.pdf)

# Business Transfer Week

**Belgien:** Die „Week van de Bedrijfsoverdracht“ findet in allen drei Regionen Belgiens statt.

### **Programm:**

Die Veranstaltungswoche verfolgt drei Ziele:

- Unternehmer:innen werden ermutigt, über die Unternehmensnachfolge nachzudenken und zu sprechen.
- Wissen über Unternehmensnachfolge wird zur Verfügung gestellt.
- Nachfolgeexpert:innen aus Bereichen wie Prozessbegleitung, Recht oder Steuern werden für Unternehmer:innen sichtbar.

Zu den Events, die während der Business Transfer Week in Belgien stattfinden, gehören etwa Podiumsdiskussion oder kostenlose individuelle Beratungsmöglichkeiten. Finanziert wird diese Veranstaltungswoche aus dem Verwaltungsbudget der drei Regionen.

### **Lernchancen:**

Ein großes, landesweites Event erzeugt Aufmerksamkeit.

Durch gezielte Vernetzung von Unternehmer:innen mit qualifizierten Nachfolgeberater:innen aus unterschiedlichen Fachbereichen sinkt die Hemmschwelle, professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

## Good Practice Beispiele

# National Business Transfer Week

**Finland: Die Business Transfer Week steht ganz im Zeichen der Unternehmensübergabe und -nachfolge. Das Projekt wurde 2023 zum zweiten Mal unter Beteiligung von 30 Organisationen durchgeführt. Mit Online- und Offline-Angeboten konnten insgesamt 1.000 Teilnehmer:innen erreicht werden.**

Das Netzwerk „Business Transfer Forum“ fungiert als Initiator und Drehscheibe für dieses dezentrale Veranstaltungsprojekt. Das Forum stellt die Dachmarke „Business Transfer Week“ zur Verfügung, informiert das Netzwerk des Business Transfer Forums und sichert die Qualität der Angebote. Jede Organisation bzw. jedes Unternehmen kann sich mit einer Veranstaltung an der Business Transfer Week beteiligen. Die Inhalte bestimmen die Veranstalter:innen selbst. Einzige inhaltliche Vorgabe ist, dass das Thema einen Bezug zu Business Transfer haben muss und dass das Logo der Business Transfer Week sichtbar verwendet werden muss.

### **Programm:**

Das Business Transfer Forum bündelt alle Angebote auf einer Website unter der Dachmarke „Business Transfer Forum“ und übernimmt die Bewerbung sowie die mediale Begleitung der Themenwoche.

Im Rahmen der einwöchigen Veranstaltung fanden im November 2023 landesweit insgesamt 24 Veranstaltungen zu verschiedenen Themen der Unternehmensnachfolge statt.

Zielgruppen sind Übergebende, Übernehmende, Rechtsexpert:innen sowie politische Entscheidungsträger:innen.

### **Lernchancen:**

Ein großes, landesweites Event erzeugt Aufmerksamkeit.

Ein Mix aus Präsenz- und Onlineformaten erhöht die Reichweite.

Ausgewählte Inhalte werden auch nach der Business Transfer Week noch online kostenlos zur Verfügung gestellt. Die Veranstaltungen finden zum Teil in Englisch statt um damit auch potenzielle Nachfolger:innen aus dem Ausland anzusprechen und zu informieren.

2023 war erstmals ein Tag der Business Transfer Week einem internationalen Programm gewidmet, das Themen wie internationale Unternehmensübernahmen, Erfahrungen aus Irland und eine Einführung in das finnische Business Transfer Forum sowie Transeo\* umfasste.

[ov-foorumi.fi](https://ov-foorumi.fi)

Quellen:  
TALL, Juha; VARAMÁKI, Eelina; VILJAMAA, Anmari. Business transfer promotion in European countries. 2021. S 15

[ov-foorumi.fi/](https://ov-foorumi.fi/)  
[omistajanvaihdosfoorumi-in-english](https://ov-foorumi.fi/)

\* Transeo ist eine internationale Non-Profit-Organisation, die Expert:innen für Übertragungen und Übernahmen von kleinen und mittleren Unternehmen aus Europa und darüber hinaus zusammenbringt.

# Business Transfer Barometer

**Finland: Alle drei Jahre erhebt das finnische Business Transfer Forum systematisch Zahlen, Daten und Fakten zum Nachfolge- und Übergabegeschehen in Finnland. Zentrales Instrument ist ein Fragebogen, den Unternehmer:innen online ausfüllen.**

Der Fragebogen richtet sich an Unternehmer:innen aller Altersgruppen. Es werden Fragen gestellt wie

- Wann werden Sie die Hauptverantwortung für Ihr Unternehmen abgeben?
- Wollen Sie das Unternehmen innerhalb der Familie übergeben oder denken Sie über andere Optionen nach?
- Welche Form der Übergabe erscheint Ihnen aus heutiger Sicht am wahrscheinlichsten?
- Planen Sie in den nächsten Jahren einen Unternehmenskauf?
- Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens für den Fall, dass Sie unerwartet, z. B. durch Krankheit oder Unfall, aus dem Unternehmen ausscheiden müssen?

Die größte Herausforderung besteht darin, die Unternehmer:innen zur Teilnahme zu motivieren. Hier greift das Business Transfer Forum auf die Unterstützung zahlreicher anderer Stellen zurück, wie z. B. lokale Wirtschaftsorganisationen, Verbände oder auch Bürgermeister:innen.

### **Lernchancen:**

Die regelmäßige quantitative Erfassung des Nachfolgegeschehens schafft eine Grundlage für fundierte politische Maßnahmen und Entscheidungen.

Die Einladung zur Teilnahme an der Befragung sensibilisiert Unternehmer:innen ab 55 Jahren, sich mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen.

Quellen:  
[ov-foorumi.fi/](http://ov-foorumi.fi/)  
[omistajanvaihdosfoorumi-in-english](http://omistajanvaihdosfoorumi-in-english)

Interview mit Anneli Komi, Manager of business transfer operations at the Business Transfer Forum

[ov-foorumi.fi](http://ov-foorumi.fi)

# Business Transfer Forum

**Finland: Das Business Transfer Forum ist ein Zusammenschluss von 23 Organisationen.**

Ziel ist es, ein lebendiges Ökosystem der Unternehmensnachfolge zu entwickeln und zu stärken. Dazu setzt das Forum auf einen Mix aus folgenden Aktivitäten:

- Sensibilisierung für das Thema Unternehmensnachfolge durch Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit
- Kooperation mit Bildungseinrichtungen wie Hochschulen zur Entwicklung und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen zum Thema Unternehmensnachfolge
- Austausch und Kooperation zwischen den Mitgliedern
- Lobbying, um die Bedeutung des Themas Unternehmensnachfolge bei politischen Entscheidungsträgern nachhaltig auf die Agenda zu setzen
- Durchführung verschiedener Maßnahmen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge im Auftrag der Regierung

Das Business Transfer Forum finanziert sich aus Mitgliedsbeiträgen und einem Zuschuss des Wirtschaftsministeriums.

### **Lernchancen:**

Eine Dachmarke für das finnische Business Transfer Ökosystem schafft Übersicht, bündelt Ressourcen und stärkt damit alle Aktivitäten rund Unternehmensnachfolge.

Da immer mehr potenzielle Nachfolger:innen – trotz Lehrausbildung – studieren, ist es sinnvoll, gemeinsam mit Hochschulen und Universitäten Spezialisierungsmodule zum Thema Unternehmensnachfolge anzubieten.

Quellen:  
[ov-foorumi.fi/  
omistajanvaihdosfoorumi-in-english](http://ov-foorumi.fi/omistajanvaihdosfoorumi-in-english)

Interview mit Anneli Komi, Manager of business transfer operations at the Business Transfer Forum

[ov-foorumi.fi](http://ov-foorumi.fi)



## Good Practice Beispiele

# School of Succession

**Finland: Die Seinäjoki University of Applied Sciences bietet ein Zertifikatsprogramm für Studierende an, die an einer Unternehmensnachfolge interessiert sind.**

Das Angebot richtet sich sowohl an potenzielle Nachfolgende von Familienunternehmen als auch an Studierende, die eine Unternehmensnachfolge als Karriereoption in Betracht ziehen. In Planung ist zudem eine „Sellers School“. Sie soll Übergeber:innen mit dem notwendigen Wissen und den relevanten Kompetenzen rund um das Thema Unternehmensübergabe ausstatten.

### **Lernchancen:**

Successors School sensibilisiert Studierende für Unternehmensnachfolge als Karriereoption.

Ein praxisorientiertes Angebot, wie die geplante Seller School, schafft Kompetenz bei den Übergebenden und ermöglicht den Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Relevante Skills und Kompetenzen werden praxisnah und umsetzungsorientiert vermittelt.

## Good Practice Beispiele

# Follow Me

**Österreich: Follow Me ist eine zentrale Anlaufstelle für Unternehmer:innen, Übernehmer:innen sowie Nachfolger:innen in der Wirtschaftskammer Steiermark. Das Angebot richtet sich sowohl an Familienunternehmen als auch an Nicht-Familienunternehmen.**

Es bietet Unterstützung im Prozess durch Expert:innen der Wirtschaftskammer sowie durch Partnerorganisationen. Dazu zählen das Wirtschaftsressort des Landes Steiermark, die steirischen Sparkassen, die Kammer der Wirtschaftstreuhänder, die Steiermärkische Notariatskammer, die Fachgruppe der Ingenieurbüros und die Expertengruppe der Übergabeberater:innen. Zu den Partnerorganisationen zählt auch das innolab der FH Campus 02.

Das Follow Me Online-Service enthält Informationen zu verschiedenen Unterstützungsangeboten für Unternehmer:innen und Nachfolger:innen sowie Checklisten, Leitfäden, Veranstaltungslisten, Formulare, Online-Tools und Kurzvideos.

Um die Öffentlichkeit für das Thema Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren, kürt Follow Me jährlich den „Nachfolger des Jahres“ und veröffentlicht Erfolgsgeschichten rund um das Thema Unternehmensnachfolge.

### **Lernchancen:**

Ein regionaler Knotenpunkt für das Business Transfer Ecosystem bündelt Ressourcen.

Nachfolger:innen werden gezielt als Innovationstreiber:innen gesehen. Das wird durch eine Kooperation mit dem innolab der FH Campus 02 sichtbar. Dieses bietet gezielte Angebote und Services, die Nachfolger:innen in Sachen Innovation unterstützen sollen.

Ein Preis für Unternehmensnachfolge und die Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten schaffen Bewusstsein für Unternehmensnachfolge als Chance.

## Good Practice Beispiele

# Employee Ownership Accelerator

**Vereinigtes Königreich: Die Employee Ownership Association (EOA) unterstützt Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen und setzt sich für die Förderung und Anerkennung der Vorteile von Mitarbeiterbeteiligung ein.**

Die Employee Ownership Association (EOA) unterstützt Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen und setzt sich für die Förderung und Anerkennung der Vorteile von Mitarbeiterbeteiligung ein. Die EOA bietet ihren Mitgliedern eine Plattform zum Netzwerken, zum Erfahrungsaustausch und zum Lernen von Best Practices durch Veranstaltungen, Schulungen und eine Online-Community. Mitgliedsunternehmen werden in allen Phasen der Mitarbeiterbeteiligung unterstützt, von der Einführung bis zur Nutzung der Vorteile eines mitarbeitergeführten Unternehmens.

### **Lernchancen:**

Wissen und Skills werden sowohl den Übergeber:innen zur Verfügung gestellt, als auch den Mitarbeiter:innen. Dazu gehören etwa verschiedene Möglichkeiten, die Unternehmensnachfolge durch Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zu organisieren

# Services der WKO für erfolgreiche Nachfolgen

**Nicht nur für Gründungsinteressierte und Startups, sondern auch für Nachfolger:innen sind Gründerservice sowie Bezirks- und Regionalstellen der Wirtschaftskammern die erste Adresse. An mehr als 90 Standorten stehen Berater:innen und Fachleute in ganz Österreich auch zum Thema Betriebsnachfolge zur Verfügung.**

## **Nachfolgebörse**

Die kostenlose Nachfolgebörse ist die größte österreichweite Online-Börse zum Thema Nachfolge – und damit die erste Adresse, um Nachfolgebetriebe präsentieren und finden zu können.

[www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)

## **Leitfaden zur Betriebsnachfolge**

In diesem Leitfaden werden zentrale Themen der Betriebsnachfolge praxisnah vermittelt – von der Ermittlung des Unternehmenswertes über Fragen des Mietrechts und der steuerlichen Situation bis zu Haftungsfragen und zur Gültigkeit von Verträgen. Praktische Checklisten helfen dabei, das Wesentliche im Auge zu behalten.

[www.gruenderservice.at/nachfolge](http://www.gruenderservice.at/nachfolge)

## **Online-Ratgeber KMU Unternehmenswert**

Der KMU Unternehmenswert Ratgeber liefert eine Erstinformation, worauf bei der Veräußerung eines Unternehmens zu achten ist und errechnet ausgehend von der Ertragskraft „Was erwirtschaftet mein Unternehmen“ Richtwerte für den Marktwert (ertragswertorientierte Methode). Die Simulation zeigt, wie Veränderungen bei Erträgen und/oder Aufwendungen den Marktwert beeinflussen.

[ratgeber.wko.at/kmu-unternehmenswert](http://ratgeber.wko.at/kmu-unternehmenswert)

## **Veranstaltungen**

Die WKO bietet regelmäßig Veranstaltungen rund um das Thema Betriebsnachfolgen an. Weitere Informationen zu aktuellen Events unter:

[gruenderservice.at/veranstaltungen](http://gruenderservice.at/veranstaltungen)  
[jungewirtschaft.at/veranstaltungen](http://jungewirtschaft.at/veranstaltungen)

# Quellen

## Literatur

Alpeza, J., Tall, P., & Mezulic' Juric, P. (2018). The challenges of SME business transfers: The evidence from Croatia and Finland, *Organizacija*, 51(2), 135–145.

Battisti, M., & Williamson, A. J. (2015). The role of intermediaries in the small business transfer process. *Small Enterprise, Research*, 22(1), 32–48.

Deschamps, B., Missonier, A., Thévenard-Puthod, C., Robic, P., & Barbelivien, D. (2020). *Business transfers, family firms and entrepreneurship* (1st ed.). Routledge.

Familienunternehmerkongress | Workshop Betriebsübergabe (Ergebnisdokumentation WK0)

Garnitz, J., von Maltzan, A., & Müller, J. (2023). *Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen Eine empirische Analyse auf Datenbasis der Datenbank FamData. ifo Schnelldienst*, 76(12) – Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich (2023) ‚Factsheet Nachfolge‘, Wien: Wirtschaftskammer Österreich.

Heher, S., Stockinger, A., Pichler, H.-J. MBL, Reiter, M., Neuner, T., und Böhler-Thurnher, H. (2022) ‚Einfach Nachfolgen. Leitfaden zur Betriebsnachfolge‘, 12. überarbeitete Auflage, Wien: Service-GmbH der Wirtschaftskammer Österreich, November.

Hogeforster, M., & Alexander, S. (2021). Relevance of business transfers. *Baltic Sea Academy Journal*, 5(2), 1–12.

KMU Forschung Austria (2020): Familienunternehmen in Österreich 2019

KMU Forschung Austria (2021): Unternehmensübergabe und-nachfolgen in Österreich

Laine, K. (2008) A Finnish Concept for Academic Entrepreneurship: The Case of Satakunta University of Applied Sciences.

Meijaard, J., Uhlander L., Diephuis, B., Flören, R., & Sanders, B. (2005). The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs.

SCALES-paper N200505. Zoetermeer, Netherlands.

Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131–147.

OECD SME & Entrepreneurship Ministerial Meeting 27–28 June 20023: Managing Shocks and Transitions Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies

Ryan, G., & Power, B. (2012). Small business transfer decisions: What really matters? Evidence from Ireland and Scotland. *Irish Journal of Management*, 31(2), 99–125.

Tall, J., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2021). Business transfer promotion in European countries

Van Teeffelen, L. Dr. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: Reflections on theories, research and policies.

Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., & Joensuu-Salo, S. (2016). based awareness raising for SME business transfers in Finland. In Proceedings of the Research in Entrepreneurship and Small Business conference, RENT XXX (2016): Innovation, Relational Networks, Technology and Knowledge Transfer as Drivers of Global Competitiveness, 16–18 November, 2016, Antwerp, Belgium. European Council for Small Business and Entrepreneurship.

Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., & Lansiluoto, A. (2014). The success of SME business transfers – Buyers' and successors' perspective. In Conference: ICSB, 11–14.6.2014. Vol. 2014. Dublin, Ireland

Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Durst, S., & Singer, S. (2015a). Introduction: Business transfer ecosystems and awareness raising. In A. Viljamaa, J. Tall, E. Varamäki, S. Singer, & S. Durst (Eds.), *Business transfer ecosystems and awareness raising activities* (pp. 5–14). Publication of Seinäjoki University of Applied Sciences.

Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S., & Durst, S. (2015b). Summary and conclusions: Business transfer ecosystems and awareness raising activities in partner countries. In A. Viljamaa, J. Tall, E. Varamäki, S. Singer, & S. Durst (Eds.), *Business transfer ecosystems and awareness raising activities* (pp. 112–119). Publication of Seinäjoki University of Applied Sciences.

Viljamaa, A., Varamäki, E., Tall, J., Durst, S., Ripollés, M., Blesa, A., Singer, S., Alpeza, M., Mezulic, P., Tornikoski, E.T. und Buffart, M. (2016). *Business Transfer Awareness Raising. A practical guidebook.*

Waldner, A. und Meiregger, P. (2021) ‚Analyse der abgabenrechtlichen Aspekte der entgeltlichen Betriebsveräußerung im europäischen Vergleich‘, Fachhochschule Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, Graz.

Waldner, A. und Meiregger, P. (2021) ‚Betriebsübergaben erleichtern‘, in Analyse der abgabenrechtlichen Aspekte der entgeltlichen Betriebsveräußerung im europäischen Vergleich.

Waldner, A., Kronberger, R. (2023): Analyse der abgabenrechtlichen Aspekte der entgeltlichen Betriebsübergabe im europäischen Vergleich.

## Links

Austrian Startup Monitor (2023): [austrianstartupmonitor.at/](http://austrianstartupmonitor.at/)  
Zugriff am 3.4.2024]

AWS Mittelstandsfonds: [www.mittelstandsfonds.at/investitions-kriterien/unsere-investitionskriterien](http://www.mittelstandsfonds.at/investitions-kriterien/unsere-investitionskriterien) [zugriff am 22.2.2024]

Austria Wirtschaftsservice ‚Gründung: Betriebsübernahme‘,  
Verfügbar unter: [startup.usp.gv.at/gruendung/betriebsuebernahme](http://startup.usp.gv.at/gruendung/betriebsuebernahme) [Zugriff am 22.2.2024]

Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend ‚Tourismusförderungen: Betriebsübergaben‘, Verfügbar unter:  
[www.bmaw.gv.at/Themen/Tourismus/tourismusfoerderungen/betriebsuebergaben.html](http://www.bmaw.gv.at/Themen/Tourismus/tourismusfoerderungen/betriebsuebergaben.html) [Zugriff am 22.2.2024]

European Commission ‚Supporting entrepreneurship and the transfer of businesses‘, Verfügbar unter: [single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/transfer-businesses\\_en](http://ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/transfer-businesses_en) [Zugriff am 22.2.2024].

European Commission (2003) ‚Helping the transfer of businesses: A ‚good practice guide‘ of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership‘, Verfügbar unter: [ec.europa.eu/docsroom/documents/2197/attachments/1/translations/en/renditions/pdf](http://ec.europa.eu/docsroom/documents/2197/attachments/1/translations/en/renditions/pdf) [Zugriff am 22.2.2024]

European Commission ‚European Seminar on the Transfer of Businesses‘, Verfügbar unter: [ec.europa.eu/docsroom/documents/2157/attachments/1/translations/en/renditions/native](http://ec.europa.eu/docsroom/documents/2157/attachments/1/translations/en/renditions/native) [Zugriff am 22.2.2024]

European Commission ‚Final report of the expert group overview of family–business–relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies‘, Verfügbar unter: [ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native](http://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native) [Zugriff am 22.2.2024]

European Commission (2013) ‚Entrepreneurship 2020 Action Plan‘, Verfügbar unter: [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2012%3A0795%3AFIN%3AEN%3APDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2012%3A0795%3AFIN%3AEN%3APDF) [Zugriff am 22.2.2024]

European Family Business ‚European Roadmap for Family Businesses‘, Verfügbar unter: [www.mk-bedrijfsoverdrachten.nl/wp-content/uploads/2014/07/European-Roadmap-for-Family-Business.pdf](http://www.mk-bedrijfsoverdrachten.nl/wp-content/uploads/2014/07/European-Roadmap-for-Family-Business.pdf) [Zugriff am 22.2.2024]

European Family Business (2023) ‚Election Manifesto 2024‘, Verfügbar unter: [europeanfamilybusinesses.eu/wp-content/uploads/2023/10/EFBs-ideas-to-present-to-political-parties\\_.pdf](http://europeanfamilybusinesses.eu/wp-content/uploads/2023/10/EFBs-ideas-to-present-to-political-parties_.pdf) [Zugriff am 22.2.2024]



EU InterregProjekt ‚The business advisers‘ companion for family business succession and transfers‘, Verfügbar unter: [ec.europa.eu/docsroom/documents/2197/attachments/1/translations/en/renditions/pdf](https://ec.europa.eu/docsroom/documents/2197/attachments/1/translations/en/renditions/pdf) (Zugriff am 22.2.2024)

Europäisches Parlament (2015) ‚Report on Family Business‘, Verfügbar unter: [www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223\\_EN.html](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.html) (Zugriff am 22.2.2024)

Marie (2023): Warum Vermögenssteuern kleine Unternehmen besonders belasten

Ökonom Matthias Petutschnig erklärt, wie Eigenkapital und Liquidität leiden. Verfügbar unter: [marie.wko.at/unternehmertum/warum-vermoegens-steuern-kleine-unternehmen-belasten.html](https://marie.wko.at/unternehmertum/warum-vermoegens-steuern-kleine-unternehmen-belasten.html) (Zugriff am 22.2.2024)

OECD (2021) ‚SME Strategy‘, Verfügbar unter: [www.oecd.org/cfe/smes/strategy.htm](https://www.oecd.org/cfe/smes/strategy.htm) (Zugriff am 22.2.2024)

OECD (2019), Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth, OECD Publishing, Paris, Verfügbar unter: [www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/strengthening-smes-and-entrepreneurship-for-productivity-and-inclusive-growth\\_a84936f7-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/strengthening-smes-and-entrepreneurship-for-productivity-and-inclusive-growth_a84936f7-en) (Zugriff am 22.2.2024)

## **Impressum**

### **Medieninhaber, Herausgeber, Verleger:**

Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner  
Hauptstraße 63, 1045 Wien

### **Hersteller und Herstellungsort:**

MDH-Media GmbH,  
Langobardenstraße 128/8/R1, 1220 Wien

### **Redaktion:**

Elisabeth Mayerhofer (What's Next Institute),  
Benjamin Bernleithner (Junge Wirtschaft,  
Abteilung Zielgruppenmanagement,  
Wirtschaftskammer Österreich)

### **Redaktionskonsulent:**

Andreas Kratschmar

### **Grafik:**

Rosebud Design GmbH

### **Stand:**

Mai 2024

### **Offenlegung laut Mediengesetz:**

wko.at/offenlegung

Trotz sorgfältiger Prüfung sind Fehler im Text  
nicht auszuschließen.

Kein Anspruch auf Vollständigkeit.  
Eine Haftung der Wirtschaftskammer  
Österreich ist ausgeschlossen.



In Kooperation mit

