



Verträge. Betriebsübergabe. Vermögenssicherung.

## Erfolgreiche Unternehmensvorsorge und -nachfolge



ÖSTERREICHISCHE  
HOTELIERVEREINIGUNG

 Ihr Notariat

	Vorwort Dr. Michael Umfahrer	5
	Vorwort Dr. Markus Gratzner	6
1.	Ausgangslage und Relevanz	8
2.	Schritte der Betriebsübergabe	10
3.	Situationsanalyse	18
4.	Formulierung der Ziele	23
5.	Fachliche Begleitung durch Expert:innen	28
6.	Auswahl von Übernehmer:innen bzw. Nachfolger:innen	33
6.1	Innerhalb der Familie	35
6.2	Außerhalb der Familie	39
6.3	Es konnte kein Nachfolger gefunden werden	42
7.	Der Übergabe- bzw. Nachfolgeplan	44
8.	Das Wichtigste in Kürze	55
9.	Weiterführende Informationen	57

© Stand: Wien, Oktober 2022

Alle Informationen und Inhalte wurden sorgfältig recherchiert und erarbeitet, jedoch kann für den Inhalt und die Richtigkeit keine Haftung übernommen werden. Formulierungen in diesem Druckwerk sind nach bestem Wissen und Gewissen gendergerecht formuliert. Unterlassungen bzw. Irrtümer beinhalten keine Wertung.





**Dr. Michael Umfahrer**  
Präsident der Österreichischen Notariatskammer

Wenn es um die Übergabe oder Übernahme eines Betriebs geht, ist guter Rat oft doppelt wichtig. Er muss aber nicht teuer sein. Es geht nicht nur darum, viele Fragen richtig zu beantworten, sondern insbesondere erst einmal die richtigen Fragen zu stellen: Wann soll der Prozess gestartet werden? Wen soll ich in den Prozess miteinbeziehen? An wen macht es Sinn, den Betrieb zu übergeben? Mit wem kann ich über höchstpersönliche Details und Vorkehrungen sprechen? Will und kann ich eine Beteiligung behalten? Wie stelle ich mir mein Leben nach der Übergabe vor?

Natürlich sollen die finanziellen aber auch die emotionalen Werte, die Sie über die Jahre erarbeitet haben, erhalten bleiben. In der klein- und familiengeführten Hotellerie Österreichs spielt aber sehr oft das Betriebssystem mit dem Familiensystem zusammen. Gerade hier können objektive Beratung und Moderation von außen sehr wertvoll sein und mögliche Konfliktpotentiale von Anfang an deutlich reduzieren. Das Unternehmens- und Gesellschaftsrecht ist eines der wichtigsten Aufgaben-

gebiete der österreichischen Notar:innen. Außerdem sind sie erfahrene Berater:innen im Erb- und Pflichtteilsrecht. Weiters bieten die österreichischen Notar:innen fast alle Rechtsdienstleistungen auch online an.

Deshalb gibt die Österreichische Notariatskammer den vorliegenden Leitfaden zur „Unternehmensvorsorge im Tourismus“ heraus. In diesem werden auf praxisnahe Art und Weise die wichtigsten Aspekte bei der Übergabe aufgezeigt. Interviews mit Branchenkennern und persönliche Statements von Hoteliers zur Übergabe unterstützen den praxisnahen Lösungsansatz. Anhand von Schlüsselfragen kann jede:r Unternehmer:in zudem eine erste Standortbestimmung seines Betriebs vornehmen.

Ich wünsche Ihnen im Namen der österreichischen Notar:innen eine spannende Lektüre und hoffe, dass Ihnen dieser Leitfaden Mut und Unterstützung gibt, sich mit diesem sehr sensiblen Thema schon frühzeitig auseinanderzusetzen.





© ÖHV



**Dr. Markus Grätzer**  
Generalsekretär der Österreichischen Hoteliervereinigung (ÖHV)

Ohne Familienunternehmen gäbe es in Österreich keinen Tourismus. Vom Einzelunternehmer bis zur Stiftung, vom Kleinunternehmen bis zur Hotelgruppe sind viele Gesellschaftsformen und Betriebsgrößen in Familienbesitz. Die Entflechtung des „magischen Dreiecks“ Familie, Unternehmen und Eigentum stellt Übergeber:innen, Übernehmer:innen sowie alle Familienmitglieder vor große Herausforderungen. Dazu kommen laufende Veränderungen bei den Rahmenbedingungen des Tourismus in Österreich.

Ohne externe Begleitung schaffen nur wenige einen reibungslosen Übergang in die nächste Generation. Das

Leid und der Unfrieden, die durch einen ungeordneten Übergabeprozess entstehen können, spalten Familien oft über Generationen.

Dieser Leitfaden gibt einen groben Überblick über die rechtlichen, finanziellen und emotionalen Punkte, die bei einer Unternehmensübergabe bedacht werden müssen. Wir empfehlen allen Unternehmerfamilien, sich aktiv mit der systematischen Planung und Zukunftsgestaltung ihres Familienunternehmens zu beschäftigen und dementsprechend zu handeln. FÜR eine erfolgreiche Zukunft und FÜR eine starke Hotellerie!



## 1. AUSGANGSLAGE UND RELEVANZ

# Warum ein Leitfaden zur Unternehmensvorsorge?

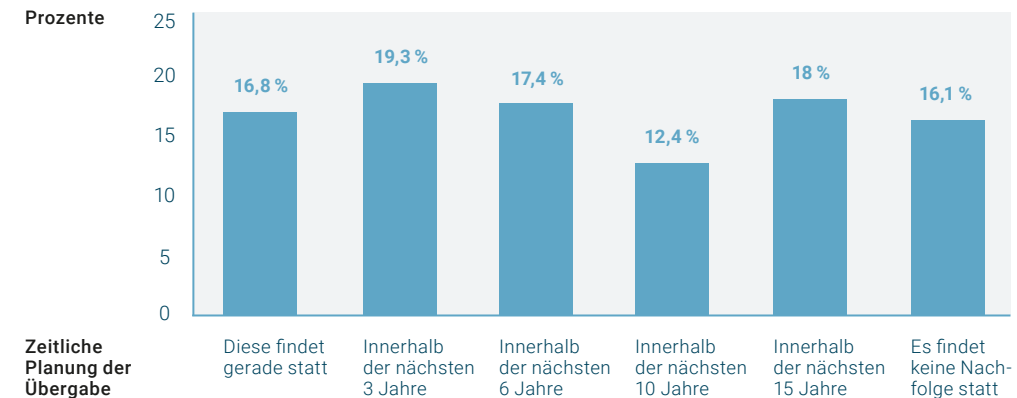
Schon im Jahr 2011 wurde von der Österreichischen Notariatskammer eine Studie zur Analyse der Herausforderungen bei der Nachfolge/Übergabe in österreichischen Hotelbetrieben durchgeführt. Dabei wurden mittels eines quantitativen Online-Fragebogens insgesamt 239 Hotelunternehmer:innen aus allen Bundesländern Österreichs befragt.

### Die Studie bestätigt die hohe Relevanz der Thematik, die sich in den letzten Jahren noch verstärkt hat

So plante fast die Hälfte der befragten Hotelbetriebe eine Übergabe in den nächsten 10 Jahren. Die Ergebnisse zeigen, dass in der klein und familiär strukturierten Branche vor einem Übergabewechsel sowohl betriebliche als auch familiäre Interessen der:des Übergeber:in und der:des Übernehmer:in berücksichtigt werden müssen: Die finanzielle Ausstattung der Betriebe und die Familienstruktur entscheiden in hohem Ausmaß über den Erfolg der Übergabe. Je länger der Betrieb in der Familie ist, desto wichtiger wird die Fortführung der Ideale und Werte

durch die Nachfolger:innen, aber desto weniger liegen schriftliche Strategien vor. Allgemein sind schriftliche Verträge ein Manko: 76 % der Befragten haben keine vertragliche Form der Übergabe fixiert und 61 % haben noch nicht über Haftungsfragen nach der Übergabe gesprochen. Die:Der Übergeber:in sollte nach der Übergabe aus dem Betrieb ausscheiden, wobei die:der Übernehmer:in zwar über die Kapitalmehrheit verfügt, aber mit Investitionen rechnen muss (70 % Zustimmung).

### Wann wird die nächste Betriebsübergabe vermutlich stattfinden



Quelle: Studie zur Nachfolge und Betriebsübergabe in der österreichischen Hotellerie, Österreichische Notariatskammer, Wien 2011

Als Erfolgsfaktoren der Übergabe werden das Zeitmanagement der:des Übergeber:in und eine frühe Kommunikation bzw. ein frühes Einbinden der:des Übernehmer:in gesehen: Oft sind notwendige Schritte zwar schon geplant, aber noch wenig kommuniziert oder vertraglich fixiert.

Beeinflusst wird eine erfolgreiche Übergabe auch wesentlich durch das Alter der:des Übernehmer:in. Zu späte Übergaben stellen einen Hauptfaktor für das Scheitern dar, da die:der Übernehmer:in oft ein anderes Tätigkeitsfeld gefunden hat. In der Literatur wird ein Alter zwischen 27 und 33 Jahren für die:den Übernehmer:in als optimal bezeichnet.

Als Hürden bei der Übergabe stehen steuerliche und finanzielle, aber auch psychologische Aspekte gleichermaßen im Vordergrund. Die Bedürfnisse der Familie werden oft zurückgesteckt und ein zu harmonisches Verhältnis der Beteiligten kann den Informationsfluss von außen und den Einbezug von Expert:innen ebenso behindern wie ein sehr konfliktreiches Verhältnis.

Um einige dieser Hürden abzubauen, aber auch, um neue Impulse und Signale von außen zu setzen und das Thema weiter voranzutreiben und zu enttabuisieren, wurde der nun vorliegende Leitfaden produziert, um Anregungen, Anhaltspunkte und Anlaufstellen zur Unternehmensvorsorge/-nachfolge zu liefern.

## 2. SCHRITTE DER BETRIEBSÜBERGABE

# Tradition und Emotion

**Aktuelle Studien zeigen, dass viele Unternehmer:innen eine strategische Planung des Nachfolgeprozesses als Vorsorge einer erfolgreichen Betriebsübergabe vermissen lassen. Zum Teil fehlt es am Verständnis der Wichtigkeit einer solchen langfristigen Planung, zum Teil aber auch schlicht an fehlendem juristischem und wirtschaftlichem Wissen. Zwar existieren verschiedene Ratgeber und Leitfäden zur Nachfolgeplanung auf dem Markt, diese berücksichtigen allerdings oftmals die Spezifika der österreichischen Hotellerie nicht in ausreichendem Maße. Genau diese Lücke soll der vorliegende Vorsorgeleitfaden für die österreichische Hotellerie schließen.**

## Tradition und Emotion

Die österreichische Hotellerie ist für die Volkswirtschaft Österreichs unverzichtbar. Aufgrund ihrer Geschichte wird die österreichische Hotellerie maßgeblich durch den sehr hohen Anteil familiengeführter Klein- und Mittelunternehmen geprägt. Was Familienbetriebe beim Gast und vielen Mitarbeitenden so beliebt macht, erschwert allerdings manchmal die Übergabe: Eine hohe emotionale Komponente verbunden mit einer sehr starken Identifikation mit dem Betrieb. Das Ausscheiden aus dem Lebenswerk, in dem Berufliches und Privates oft sehr eng miteinander verwoben sind, fällt vielen Hoteliers schwer. Zudem werden Wohnraum bzw. Gebäude oft von mehreren Generationen geteilt, was eine strategisch geplante Übergabe in der Familie zusätzlich hemmt.

Erschwert wird dieser Umstand meist von der Sorge um die Zukunft des Betriebs: Eine Übernahme stellt durchaus eine kritische Situation dar, für deren Gelingen oder Nichtgelingen es keine zweite Chance gibt. Umso wichtiger sind demnach bei aller Emotionalität, die mit diesem Thema verbunden ist, eine rechtzeitige und detaillierte Vorbereitung und Planung des Übergabeprozesses bzw. ein aktives Auseinandersetzen und strategisches Vorgehen als Unternehmensvorsorge.



## Schritte der Betriebsübergabe

**Frühzeitige und systematische Vorsorge**

Die nachfolgenden Seiten sollen Sie dazu ermutigen, den Schritt der Betriebsübergabe frühzeitig anzudenken und Sie außerdem dabei unterstützen, alle notwendigen Schritte systematisch anzugehen.

Ausgehend von einer fundierten Analyse der IST-Situation über die Formulierung von Zielen, die Auswahl von beratenden Expert:innen sowie potentiellen Nachfolger:innen mündet der Leitfaden in einen wegweisenden Übergabeplan, welcher versucht, juristische, wirtschaftliche, steuerliche und emotionale Aspekte einer nachhaltigen Vorsorge aufzuzeigen.

**Individuelle Vorsorge**

Aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika innerhalb der österreichischen Hotellerie ist der Nachfolgeprozess nicht nach einem einheitlichen Schema-F zu planen. Kapitelweise werden Ihnen deshalb elementare Schlüsselfragen zur Orientierung in die Hand gegeben, anhand derer Sie Ihren Betrieb und Ihr Handeln im Sinne einer erfolgreichen Vorsorge zur Übergabe individuell überprüfen können.

**Familienbetriebe**

Wenn es einer Familie gelingt, an einem Strang zu ziehen und jede:r auf dem Platz ist, wo sie/er sein will und es eine Balance zwischen Familie privat und Familienbetrieb gibt, ist ein Familienbetrieb ein wahres Kraftwerk. Erfolge sind dann immer das Resultat der Anstrengungen aller, was das Gemeinschaftsgefühl massiv verstärkt. Wenn „Bewahren“ und „Innovationen für die Zukunft“ in einem harmonischen Verhältnis wirken können, wirkt sich das weit in die Zukunft des Betriebs hinein positiv aus.



**Dr. Mag. Manuela Mätzener**  
Gründerin und Geschäftsführerin  
der ifub GmbH  
[www.ifub.at](http://www.ifub.at)

*Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben ist eine hoch emotionale Sache. Erweitern Sie Ihre Gefühlekompetenz, um Veränderung souverän managen zu können. Aus unserer langjährigen Begleitung von Familienbetrieben wissen wir: Veränderung ist nicht immer angenehm und schon gar nicht lustig. Niemand mag Veränderung, sofern der aktuelle Zustand nicht schmerzhaft oder sonstwie negativ oder gar unerträglich ist. Das gilt ganz allgemein für Veränderung in Organisationen und im Speziellen für die Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben. Veränderung gehört aber zugleich zu jedem Leben und somit auch zu dem von Unternehmen. Emotionen sind nicht immer einfach zu kontrollieren und wenn sie kollektiv – etwa in der Belegschaft eines Hotelbetriebs – auftreten, können sie erhebliche Probleme bereiten. Damit dies nicht geschieht, sollte die geplante Veränderung gesteuert und begleitet werden. Konkret gesagt: Kommunikation sollte nicht dem Zufall überlassen werden!*

*Change Management ist nichts anderes als die Planung von Kommunikation, aber auch der Umgang mit den in der Veränderung auftauchenden Emotionen. Im Organisationskontext bewirken Emotionen Unruhe, die sich gerne überträgt – in Familienbetrieben von der Familie auf die Führungskräfte und Mitarbeiter:innen, auf die Lieferanten, die Gäste und somit mittelfristig auf den Erfolg des Betriebs. Trotz der hohen Bedeutung wird die emotionale Begleitung bei der Übergabe immer noch stiefmütterlich behandelt. Erfahrungsgemäß wird externe*

*Hilfe erst dann in Anspruch genommen, wenn innerfamiliär nichts mehr geht, d. h. konkret erst dann, wenn es entweder mit dem Betrieb schon bergab geht und/oder die Familie bereits auseinanderzubrechen droht. Dieses Phänomen besteht auch unter mehreren Gesellschafter:innen und schließt somit alle eigentümergeführten Betriebe mit ein. Da beide Szenarien nicht zwingend sein müssen, ist es wichtig, die eigene Gefühlekompetenz zu erweitern und ehrliche und offene Kommunikation in der Übergabe zu pflegen. Entdecken Sie die Auslöser (= Trigger) für Ihre persönlichen Reiz-Reaktionsketten und eingefahrenen Kommunikationsmuster. Auf diese Weise können sich aufgestaute Emotionen frühzeitig „entladen“ und unangemessene Eskalationen abgewendet und vermieden werden.*

- Was will ich (eigentlich)?
- Was sollte (so) nicht sein?
- Was möchte ich, dass (anders) ist?
- Was belastet mich emotional (schon lange)?
- Welches hinter der Emotion liegende Bedürfnis möchte gesehen werden?

#### **Für alle Eventualitäten vorsorgen**

*Nachfolge in Familienbetrieben ist Chefsache und gehört wie das Leben selbst bewusst gestaltet. Ein Notfallplan hilft frühzeitig dabei, nichts Wichtiges zu vergessen. Unglücke passieren – naturgemäß – unvorbereitet und aus heiterem Himmel. Unfälle oder Krankheiten*

*lassen sich nicht vorhersagen. Der Alltag lässt uns oft nicht genug Zeit, um wirklich ausreichend über mögliche Notfälle nachzudenken. Selbst kurze Ausfallzeiten können fatale Folgen haben und ein Unternehmen ins Trudeln bringen. In Familienbetrieben taucht damit einhergehend die Frage der Nachfolge auf, um die wirtschaftliche Existenz zu sichern und den lückenlosen Fortbestand Ihres Unternehmens zu gewährleisten.*

*Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie als Eigentümer:in oder Geschäftsführer:in für drei, vier Wochen oder noch länger ausfallen. Wissen Sie, was dann mit Ihrem Betrieb passiert? Damit Ihre Familie und Ihr Unternehmen in diesem Fall nicht unnötigen Schaden nehmen, sollten Sie einen Notfallplan parat haben. Das Erstellen des Notfallplans bietet eine gute Gelegenheit, sich über die zukünftige Strategie und Entwicklung des Unternehmens Gedanken zu machen und so zu mehr Klarheit in Ihrer Firmenorganisation zu gelangen.*

*So kann das Erstellen als gute Möglichkeit genutzt werden, sich frühzeitig über eine Nachfolgeregelung im Unternehmen Gedanken zu machen, um sich selbst, Ihre Familie und Ihren Betrieb finanziell abzusichern. Notfall-Anweisungen sollten für jede:jeden Unternehmer:in eine Pflichtaufgabe sein. Sie sollten sich intensiv mit der Erstellung und den damit entstehenden Herausforderungen und Problemen auseinandersetzen. Der Notfallplan kann Ihnen helfen, bei Abwesenheit Ihr Unternehmen zu*



erhalten. Sie sichern somit nicht nur Ihr Lebenswerk, sondern auch Arbeitsplätze und ermöglichen Ihrer Familie das wirtschaftliche Überleben. Ein Notfallplan, der alle Eventualitäten und das Vertreten der Geschäftsführung einschließt, kann bei Ihrer Bank zusätzlich zu einer besseren Bonität und einer leichteren Kreditzusage führen, da es gerne gesehen wird, dass schon Lösungen für ein eventuelles Ausfallen der:des Inhaber:in Inhaberin erarbeitet wurden. Wichtig ist in Folge, den Notfallplan regelmäßig an die Firmensituation anzupassen bzw. zu ergänzen.

Alle Detailfragen zum Testament (Erbteilung, Pflichtteilsansprüche etc.) klären Sie bitte mit Ihrer:m Notar:in. Es gibt eine Vielzahl von Fragen, die Sie klären sollten, damit Sie sicher sein können, dass der Betrieb im Ernstfall den Umständen entsprechend geregelt weitergeht. Da sich aber niemand gerne mit möglichen Unglücksfällen beschäftigt bzw. unser Gehirn bei solchen Gedanken sogar blockierende Hormone erzeugt, wird die Erstellung des Notfallplans gerne hinausgeschoben. Deshalb empfiehlt es sich, sich hier auch professionelle externe Unterstützung zu holen. Weiters empfehlen wir Ihnen ein Nachdenken über eine Patientenverfügung, den Widerspruch gegen Organ- und Gewebespenden, einen Bevollmächtigungsvertrag und eine Vorsorgevollmacht. Solange Sie bewusst Ihre Nachfolge sowie Ihr Lebensende gestalten können, liegt das WIE tatsächlich in Ihrer eigenen Hand!

### So kann der Generationenwechsel mit externer Begleitung ablaufen:

- Kostenfreies Erstgespräch, Bedürfnisse und Auftragsklärung
- Tiefeninterviews mit allen Beteiligten im Einzel-Setting
- Auswertung, Zwischenbericht und Vorschlag für weitere nötige Maßnahmen
- Feststellen des wirtschaftlichen Status
- Familienkonferenz und/oder Visionsworkshop
- Begleiten der Umsetzung bis zum Übergabefest
- Regelmäßige Begleitung und Evaluierung nach der Übergabe

### Was soll die Übergeber:innen-Generation beachten?

- Bauen Sie sich frühzeitige sinnvolle Beschäftigungsalternativen für die Zeit nach der Übergabe auf.
- Trennen Sie Firmensitz und privaten Wohnort bzw. überlegen Sie sich frühzeitig, wo Sie nach der Übergabe wohnen möchten.
- Planen Sie die Übergabe langfristig – im Idealfall 5–7 Jahre vorher und mit externer Hilfe, die solche Prozesse kompetent begleiten kann.
- Übergeben Sie einen gesunden Betrieb und wirklich nur, wenn Sie es wollen und die Fortführung Ihrem Nachfolger zutrauen.
- Übergeben Sie mit ganzem Herzen – und zwar nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch das Vermögen. Nur so können Sie sich ganz aus dem Unternehmen zurückziehen.
- Erwarten Sie keine Dankbarkeit, aber freuen Sie sich, wenn Ihr Nachfolger eigene Wege geht und unterstützen Sie ihn dabei, wenn er Sie darum bittet.

Dr. Mag. Manuela Mätzner, CBSC, CMC ist Gründerin und Geschäftsführerin der ifub GmbH. Das Institut für Familien & Betriebe unterstützt österreichweit mit einem interdisziplinären Team und einem ganzheitlichen sowie systemischen Beratungsansatz in der erfolgreichen Betriebsführung sowie beim Generationenwechsel bei persönlichen, familiären und betriebswirtschaftlichen Themen.

## 3. SITUATIONSANALYSE

# Wo steht mein Betrieb derzeit?

Wie in vielen Bereichen der Unternehmensführung bedarf es auch im Übergabeprozess zunächst einmal einer sehr guten Kenntnis Ihrer eigenen Situation: Wo stehen Sie derzeit und welche Ressourcen stehen Ihnen dabei zur Verfügung?

Eine effektive Vorsorgeplanung sollte dabei auf eine Übergabe vorbereiten und sämtliche relevanten Aspekte anhand einer umfassenden IST-Analyse beleuchten und schriftlich zusammenfassen.

## Situationsanalyse: Wirtschaftlichkeit

Unumgänglich ist zuallererst die Beantwortung der Frage nach der Wirtschaftlichkeit des Betriebs. Nur ein wirtschaftlich gesunder und somit überhaupt zukunftsfähiger Betrieb kann an eine:n Nachfolger:in übergeben werden.

### Schlüsselfragen:

- Bilanzanalyse: Wie stellt sich die wirtschaftliche Lage meines Betriebs dar? Wie zufrieden kann ich mit meinen wirtschaftlichen Kennzahlen, wie z. B. Rentabilität, Liquidität, Auslastung, Umsatz, Rendite und Verschuldungsgrad sein?
- Welcher Investitionsbedarf ist schon heute kurz-, mittel- und langfristig absehbar?

Neben der Wirtschaftlichkeit ist zudem der tatsächliche Wert des Betriebs festzustellen, für den die folgenden weiteren Analyseschritte notwendig sind.





**Situationsanalyse: Ressourcen**

Um den Wert des eigenen Betriebs zu ermitteln, sollten Sie mit einer ausführlichen Auflistung aller vorhandenen Ressourcen – sowohl materieller wie auch immaterieller Natur – beginnen.

**Schlüsselfragen:**

- **Personelle Ressourcen:**  
Wie setzt sich der Mitarbeitendenstab zusammen, über welche Qualifikationen verfügen die Mitarbeitenden und wie werden diese Qualifikationen genutzt? Welches Know-how steht im Betrieb zur Verfügung?
- **Infrastrukturelle Ressourcen:**  
Welche Immobilien, Gebäude, Grundstücke und Fahrzeuge besitzt das Unternehmen?
- **Materielle Ressourcen:**  
Welche Sachmittel wie Technologien, Arbeitsausstattungen, Raumausstattungen etc. stehen zur Verfügung?
- **Externe Ressourcen:**  
Auf welche Partner:innen und Lieferant:innen sowie branchenspezifischen Rahmenbedingungen und Trends wird zurückgegriffen?
- **Finanzielle Ressourcen:**  
Was steht an Geld und Vermögen zur Verfügung?

**Situationsanalyse: SWOT-Analyse**

Aus den Ergebnissen der Wirtschaftlichkeits- sowie der Ressourcenanalyse lassen sich nun gut die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen herausarbeiten, die es in einem nächsten Schritt mit externen Chancen und Risiken in einen gemeinsamen Kontext zu bringen gilt. Die klassische Managementlehre bietet dazu verschiedene Instrumente an, am weitesten verbreitet ist die SWOT-Analyse.

Nach der Wirtschaftlichkeitsanalyse und der Ressourcenanalyse lassen sich die Stärken und Schwächen eines Betriebs leicht ableiten und darstellen. Die externen Chancen und Risiken können durch eine umfassende Markt-, Konkurrenz- und Standortanalyse eruiert werden: Wie entwickelt sich der für mich relevante Markt in den nächsten Jahren? Wie stehe ich im Vergleich zu meinen Mitbewerbern da? Wie entwickeln sich die Standortfaktoren?

**Interne Analyse**

- Stärken:**  
Was zeichnet meinen Betrieb aus?  
Was hebt ihn von Mitbewerbern am Markt ab?
- Schwächen:**  
In welchen Bereichen in meinem Betrieb besteht Verbesserungspotential?

**Externe Analyse**

- Chancen:**  
Welche Umweltfaktoren und Entwicklungen begünstigen meinen Betrieb?
- Risiken:**  
Welche Umweltfaktoren und Entwicklungen gefährden meinen Betrieb?

Die bisher vorgestellten Schritte helfen Ihnen dabei, sich der eigenen bzw. der Situation des Betriebs bewusst zu werden sowie dessen Marktwert und Marktchancen zu definieren. Unabhängig, ob und wann der Betrieb an wen übergeben wird, ist das Wissen um Stärken und Schwächen sowie um Chancen und Gefahren für jeden Betrieb essentiell.

### Situationsanalyse: Rechtsform und Erbrecht

Bei der Analyse der betriebseigenen Ausgangslage müssen Sie sich bewusst sein, welche Rechtsform Sie derzeit in Ihrem Betrieb haben und auch, welche Konsequenzen diese Rechtsform mit sich bringt. Von den zahlreichen möglichen Rechtsformen für Unternehmen in Österreich überwiegen in der Hotellerie insbesondere die Form des Einzelunternehmens (EU), die Kommanditgesellschaft (KG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

Die Wahl der passenden Rechtsform ist im Einzelfall immer ein Abwägen der spezifischen Vor- und Nachteile und somit letztendlich oftmals ein Kompromiss. Allerdings sollten bei der Wahl der Rechtsform rechtzeitig die Anzahl der Kinder bzw. auch die Frage der Anteile und der Abfindung nicht übernehmender Kinder bedacht werden, da es bspw. wenig Sinn macht, die Geschäftsführerbefugnisse ohne Eigentumsübergabe zu übergeben. Die:Der Nachfolger:in sollte die Mehrheit der Anteile bzw. am Eigentum und damit die Verfügungsgewalt und die Verantwortung für den Betrieb gänzlich übernehmen.

Ein weiterer entscheidungsrelevanter Aspekt für die geeignete Rechtsform betrifft das gewerberechtliche Verfahren. Es ist zu bedenken, dass im Falle der Übergabe eines Einzelunternehmens die:der Übernehmer:in als neue:r Konzessionär:in betrachtet wird und es dadurch wie ein neuer Betrieb alle gewerberechtlichen Verfahrensstufen durchläuft. Dies ist mit einem zusätzlichen Zeit- und Kostenaufwand verbunden, der von Anfang an einkalkuliert werden sollte.

Nutzen Sie bei Fragen zu Ihrer – auch im Sinne der Vorsorge einer geplanten Übergabe – individuell am besten geeigneten Rechtsform die Beratungsangebote unterschiedlicher Ansprechpartner:innen (Kontaktmöglichkeiten finden Sie in Kapitel 9 dieses Leitfadens).

Der vorliegende Leitfaden soll Sie grundsätzlich bei der geplanten Übergabe unterstützen. Fragen der Betriebsnachfolge können sich aber auch aus ungeplanten Ereignissen, wie Krankheit oder Tod der:des Unternehmer:in, ergeben. Um für solche Fälle abgesichert zu sein, sollten eine Vorsorgevollmacht und/oder ein Testament aufgesetzt werden, jedenfalls Vorsorge durch eine letztwillige Verfügung, etwa Testament, und/oder eine Vorsorgevollmacht abgeschlossen werden.

Bei der Testamentserrichtung sind im Einzelfall viele unterschiedliche erbrechtliche und steuerliche Aspekte zu berücksichtigen, welche am besten gemeinsam mit einer:m Expert:in geklärt werden.

Es empfiehlt sich auch, Familienmitglieder oder vertraute Mitarbeitende von der Existenz eines Testaments oder einer Vorsorgevollmacht in Kenntnis zu setzen und dieses sicher zu hinterlegen, bspw. bei einer:m Notar:in.

## 4. FORMULIERUNG DER ZIELE

# Was möchte ich erreichen?

**Wenn Sie die Ausgangslage Ihres Betriebs sorgfältig geprüft und hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit Ihres Betriebs überzeugt sind, ist es an der Zeit, sich mittel- bis langfristig strategische Gedanken bezüglich der Unternehmensvorsorge zu machen.**

Übergabeprozesse nehmen oft mehrere Jahre in Anspruch und variieren zeitlich je nach Sorgfalt und Weitblick der:des Übergeber:in. Um strukturiert und zielgerichtet an das Thema Nachfolge heranzugehen, sollten Sie für sich deshalb frühzeitig einen groben Zeithorizont für die Übergabe festlegen. Kalkulieren Sie mit gut drei, besser fünf Jahren, für den gesamten Prozess, wobei es im Einzelfall oft auch länger dauern kann.



## Formen der Übergabe und finanzielle Alterssicherung

Es gibt unzählige Varianten einer Übergabe. Diese ist so individuell und einzigartig wie es Ihre Familie und auch Ihre Bedürfnisse sind. Suchen Sie immer nach einer maßgeschneiderten Lösung für Ihre Situation! Sie sollten sich frühzeitig mit den möglichen Übergabealternativen vertraut machen. Für einen ersten Überblick lässt sich folgende Unterscheidung treffen:

### Interne Analyse

- > Nachfolge innerhalb der Familie
- > Nachfolge außerhalb der Familie durch den Verkauf des Betriebs
- > Trennung von Eigentum und Führung des Betriebs

Eng verbunden mit der Frage nach der Übergabeform ist auch die Frage nach der eigenen finanziellen Absicherung im Alter. Egal, an wen Sie den Betrieb übergeben oder verkaufen, berücksichtigen Sie immer Ihre eigene Lebensplanung und Ihre zukünftige finanzielle Situation: Dies beinhaltet bspw. klare Regelungen in Bezug auf die Betriebskosten, Ihren Wohnraum oder auch die Aufnahme dritter Personen (z.B. zu Pflegezwecken). Auch hier sind die zu treffenden Regelungen auf den jeweiligen Einzelfall sowie entsprechend der persönlichen Bedürfnisse abzustimmen.

Bei der ersten Form, der **Familiennachfolge**, geht der Betrieb z.B. durch eine vorweggenommene Erbfolge derzeit unter Fortführung der Buchwerte auf Ihre erbberechtigte nachfolgende Generation oder Ihre:n Ehepartner:in über. Ob es in Zukunft eine Schenkungssteuer geben wird, hängt maßgeblich von den politischen Verantwortlichen ab. Abhängig von Ihrer eigenen finanziellen Situation ist aber auch an entsprechende Begleitmaßnahmen im Rahmen der erbrechtlichen Folgen zu denken, bspw. in Form von Abfindungsvereinbarungen und/oder notariellen Pflichtteilsverzichten.

Sollten Sie **keine:n Nachfolger:in** innerhalb der Familie einsetzen können oder wollen, ist der Verkauf des Betriebs zumeist die gängigste Lösung. Umso wichtiger ist demnach die Ermittlung des tatsächlichen Wertes des Betriebs anhand der vorangegangenen Analyse der IST-Situation. Im Gegensatz zur Übergabe zu Lebzeiten müssen Sie bei einem Verkauf des Betriebs die Versteuerung des Veräußerungsgewinns unbedingt einkalkulieren. Auch beim Verkauf sollten Sie Ihre eigene

finanzielle Altersvorsorge sowie die steuerlichen Aspekte berücksichtigen: Einmalzahlung des gesamten vereinbarten Betrags, Ratenzahlungen oder eine regelmäßige Rentenzahlung sollen Sie im Alter absichern.

Als dritte Alternative steht Ihnen noch die formale **Trennung von Eigentum und der Führung des Betriebs** – durch das Einsetzen einer: Geschäftsführer:in, durch Verpachtung oder durch eine eventuell notwendige Änderung der Rechtsform und Aufnahme von Gesellschaftern – zur Verfügung. Diese Option kann sinnvoll sein, wenn das alleinige Fortführen der Betriebsleitung nicht mehr möglich oder gewünscht ist und beispielsweise die eigenen Kinder als langfristig angestrebte Nachfolger:innen noch nicht reif genug für die Übernahme sind. Im Sinne einer umfassenden Vorsorgeplanung sollten Sie auch diese Möglichkeit in Betracht ziehen, sich allerdings auch bewusst sein, dass dies oft noch nicht den vielfach erwünschten endgültigen Rückzug aus dem Arbeitsleben bedeutet.

### Stufenweiser oder sofortiger Rückzug aus dem Betrieb

Die zeitliche Dauer der Betriebsübergabe hängt auch von der anvisierten Art Ihres Rückzugs aus dem Geschäft ab. Auch wenn zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht feststeht, wer den Betrieb letztendlich übernimmt, können Sie sich durchaus schon einmal mit folgenden Fragen beschäftigen: Wollen Sie sich mit der Übergabe vollständig aus dem Betrieb zurückziehen? Wollen Sie Ihre:m Nachfolger:in anfangs noch zur Seite stehen? Wollen Sie in beratender Funktion dauerhaft in den Betrieb involviert bleiben? Können Sie wirklich „loslassen“ oder möchten Sie auf die Entscheidungen der:des Nachfolger:in noch zwingend Einfluss nehmen können? Falls Sie gern im Betrieb involviert bleiben möchten, ist es ratsam, sich schon frühzeitig Gedanken über für beide Seiten günstige Abgeltungsmöglichkeiten zu machen.

Sowohl bei familieninternen wie auch bei familienexternen Übergaben wird zumeist ein stufenweiser Rückzug der:des „Senior:in“ empfohlen. Mitarbeitende, Lieferant:innen, Partner:innen und auch Gäste haben so die Möglich-

keit, sich langsam an das neue Gesicht in der Unternehmensführung zu gewöhnen, was zu keinem Bruch mit Altvertrautem führt und sich somit vertrauensbildend und positiv auf Betriebssituation und -klima auswirken kann.

Natürlich kann auch das Gegenteil eintreten: Die:Der Übergeber:in zieht sich wenig zurück, ist immer noch stark in den Betrieb involviert und schwächt die:den Übernehmer:in bzw. hat diese:r nur eine geringe Entscheidungsmacht und Verantwortung für den Betrieb. Die:Der Übergeber:in muss akzeptieren, dass mit der:dem Übernehmer:in wahrscheinlich neue Ideen und Veränderungen in den Betrieb einfließen. Er muss diese annehmen bzw. der:den Übernehmer:in „machen lassen“.

### Schlüsselfragen:

- Kann ich vom Betrieb loslassen?
- Akzeptiere ich neue Ideen und Veränderungen in meinem Betrieb?
- Will ich mich vollständig oder teilweise aus dem Betrieb zurückziehen?
- Zu welchem Zeitpunkt soll die Übergabe stattfinden?
- Wann soll der Übergabeprozess starten?
- Welche Formen der Übergabe gibt es?
- Wie sieht meine weitere Lebensplanung aus?
- Wie sichere ich mich als Ausscheidende:r finanziell ab?
- Welche Regelungen gibt es hinsichtlich der persönlichen Wohnsituation und anderer persönlicher Bedürfnisse?



## 5. FACHLICHE BEGLEITUNG DURCH EXPERT:INNEN

## Wer kann mich dabei unterstützen?

Wie bisher schon deutlich gemacht wurde, stellt eine Übergabe eine durchaus kritische Phase für ein Unternehmen dar. Die Zukunft des Betriebs und somit auch der Mitarbeitenden hängt stark von einer sorgfältigen Vorsorge ab. Diese erfordert insbesondere zwei Dimensionen: Betriebswirtschaftliches bzw. strategisches Know-how und einen möglichst rationalen Umgang mit einem oftmals sehr emotionalen Thema. Hinterfragen Sie deshalb gründlich, welche Punkte der Vorsorge Sie selbst bedienen können und bei welchen fachlicher Rat von Expert:innen sinnvoll ist.

**Beratung ist wichtig**

Damit eine private und zugleich geschäftliche Beziehung gut funktionieren kann, gibt es eigentlich nur eine Grundregel und die heißt: miteinander reden. Aber wie und wann und worüber, das ist die eigentliche Kunst, genauso wie rechtzeitig zu erkennen, dass ein ganz bestimmtes Thema besprochen werden muss. Der mit Abstand wichtigste Punkt in Familienbetrieben ist eine regelmäßige Reflexion. Das kann anfangs mit professioneller Hilfe geschehen, nach einiger Zeit kann es die Familie dann alleine. Nur zu sagen „das werden wir schon irgendwie schaffen“ ist eindeutig zu wenig. Häufig kommt in der engen Zusammenarbeit aber die Kommunikation zwischen den Generationen zu kurz.

Oft steht der Betrieb an erster Stelle: Vieles, was in der Familie ausgesprochen werden sollte, kommt aus rein zeitlichen Gründen zu kurz. Selbst wenn alle privat zusammen sind, besteht die Gefahr der Vermischung von Familie und Betrieb. Es ist wichtig, hier auf einen Ausgleich zu achten und der Familie wieder bewusst Raum zu geben.

Häufige Gründe, warum „die Jugend“ nicht übernehmen will: Der Betrieb wurde in der Vergangenheit als Belastung wahrgenommen. Viele sind nicht mehr bereit, so viel wie die vorigen Generationen zu arbeiten und legen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Ungelöste innerfamiliäre Konflikte, andere berufliche Interessen, aber auch das Auszahlen der weichenden Erben spielen eine große Rolle.

**Begleitung durch Expert:innen**

Eines der Hauptprobleme von Familienbetrieben ist, dass sie meist beratungsresistent sind. Man will jemand Außenstehenden weder in die Firma und noch weniger in die Beziehungsgeflechte blicken lassen. Doch wenn Sie ein Problem mit der Therme haben, holen Sie in der Regel auch den Installateur und versuchen das Problem nicht selbst zu lösen. Dasselbe gilt auch für die Begleitung im Generationenwechsel.

Einerseits ist es wichtig, die von der Nachfolge betroffenen Personenkreise (Steuerberater:in, Bankbetreuer:in, Familienmitglieder, Führungskräfte, Mitarbeitende, Lieferanten, Gäste etc.) zum richtigen Zeitpunkt in den Prozess der Übergabe miteinzubinden. Andererseits ist das Thema viel zu heikel, zu komplex und zu verstrickt, als dass Sie sich damit allein herumschlagen sollten. Insofern ist es wichtig, die für jede Fragestellung richtige, externe Begleitung an Ihrer Seite zu haben.

Jeder Generationenwechsel ist so individuell wie die daran beteiligten Menschen. Ziel ist stets das Wohl aller Beteiligten. Der Weg dorthin kann variieren. Ob man dazu externe Hilfe in Anspruch nimmt, ist eine Frage, die man sich als Übergeber:in bzw. Übernehmer:in stellen sollte. Fakt ist, dass sich durch einen neutralen Blick von außen eine eventuell angespannte Situation besser beheben lässt. Also holen Sie sich Expert:innen ins Boot, die für die jeweilige Fragestellung genau die richtigen sind und die ihrerseits wiederum nichts anderes als Übergabebegleitung machen.

## Mögliche Ansprechpartner:innen können sein:

- Notar:innen
- Steuerberater:innen
- Unternehmensberater:innen
- Wirtschaftskammer
- Rechtsanwält:innen
- Banken
- Coaches
- Konfliktmanager:innen
- Mediator:innen

## Auswahl benötigter Beratungsangebote

Fragen zur Rechtsform des Betriebs, steuer- und erbrechtliche Fragen, Kündigungsschutz und laufende Verträge mit Mitarbeitenden, Lieferant:innen und Partner:innen, Prüfung der eigenen Altersvorsorge und weitere Herausforderungen müssen im Laufe des Prozesses angegangen und schließlich beantwortet werden. Um keinen Aspekt zu übersehen und alle Fragen für die Zukunftsfähigkeit des Betriebs und zu Ihrer eigenen Absicherung zufriedenstellend zu beantworten, sollten Sie sich nicht scheuen, auf die fachliche Expertise Dritter

zurückzugreifen. Auch innerhalb der eigenen Familie, im Bekanntenkreis oder im Mitarbeitendenstab, ist oft Wissen vorhanden, welches Sie sich zunutze machen können. Nutzen Sie auch die Erfahrungen von Branchenkolleg:innen und holen Sie deren Meinung ein. Vielleicht befindet sich auch unter Ihren Stammgästen ein:e Expert:in, bei der:dem Sie sich Anregungen einholen können. Zusätzlich gibt es immer wieder Veranstaltungen und Vorträge zu dieser Thematik.

## Schlüsselfragen:

- Existiert ein Gesellschaftsvertrag und welche Regelung enthält er bezüglich der Geschäftsführung-Vertretung? Wer leitet das Unternehmen in einer eventuell notwendigen Übergangsphase? Wer würde überhaupt einspringen wollen?
- Wem schenke ich das Vertrauen, mein Unternehmen weiterzuführen? Gibt es jemanden aus der Familie oder lieber eine externe Regelung (Mitarbeitende aus der Firma)?
- Wer weiß über die aktuell anstehenden Aufträge, die besten Kund:innen, wichtige langfristige Projekte Bescheid?
- Gibt es ein Management-Handbuch mit Organigramm, Stellenbeschreibungen der wichtigsten Funktionen, Prozesslandkarten u.v.m.?
- Gibt es eine Dokumentation von wichtigem Firmenwissen?
- Hat außer Ihnen noch jemand Bankvollmachten und einen Überblick über alle Konten?
- Wer kommt an die Schlüssel, die Passwörter, die Codes usw.?
- Existieren Vollmachten und/oder Zeichnungsberechtigungen?
- Haben Sie für sich selbst, Ihre Familie/Ihre:n Lebenspartner:in und Ihr/e Kind/er (Pensions-)Vorsorge getroffen?
- Existieren Ehevertrag, Erbvertrag, Übergabevertrag oder Testament, welche die aktuelle Firmensituation berücksichtigen? All diese Detailfragen zum Testament (Erbteilung, Pflichtteilsansprüche etc.) klären Sie bitte mit Ihrem Notariat.



**Moderation des Prozesses**

Neben reinem Fachwissen können Außenstehende noch einen weiteren wichtigen Vorteil in den Prozess einbringen: Neutralität. Die Übergabe des eigenen Lebenswerkes ist – auch unabhängig davon, an wen es übergeben wird – mit einer hohen emotionalen Komponente verbunden. Dies kann sich insbesondere ab dem Punkt noch verstärken, ab dem die:der Nachfolger:in in den

Betrieb mit eingebunden wird. Eventuell entsprechen die Vorstellungen, Ziele und Visionen der:des Nachfolger:in nicht exakt den Ihren. In solchen Fällen ist es hilfreich, eine:n Expert:in hinzuzuziehen, die:der als Mediator:in den Prozess begleitet und bei Streitfragen schlichtend eingreifen kann.

**Schlüsselfragen:**

- Für welche Schritte bzw. offenen Fragestellungen im Nachfolgeprozess benötige ich fachliche Unterstützung?
- Wo finde ich passende Ansprechpartner:innen?
- Gelingt es mir, den Übergabeprozess mit der notwendigen Rationalität anzugehen oder sollte ich eine:n moderierende:n Mediator:in hinzuziehen?

**6. AUSWAHL VON ÜBERNEHMER:INNEN  
BZW. NACHFOLGER:INNEN**

# An wen möchte ich meinen Betrieb übergeben?

Die Mehrheit der österreichischen Hotellerie ist traditionell kleinstrukturiert und familiengeführt. Unabhängig davon, in welcher Generation der Betrieb geführt wird, geht die Beschäftigung mit potentiellen Nachfolger:innen daher oftmals mit dem Wunsch einher, eine:n Nachfolger:in aus der eigenen Familie einsetzen zu können – den Betrieb im besten Fall an den eigenen Nachwuchs zu übergeben. Doch ist dieser Wunsch bei allem emotionalen Verständnis wirklich die beste Lösung?

Zwar kennen eigene Kinder den Betrieb zumeist von klein auf und sind bereits mit vielen Abläufen vertraut, doch kann es ebenso sein, dass Kinder andere berufliche Zukunftspläne verfolgen oder nicht die nötigen Kompetenzen für eine erfolgreiche Unternehmensführung mitbringen. In solchen Fällen gilt es, sich von dieser gewünschten Ideallösung zu verabschieden.

Unabhängig, ob bzw. wen Sie schon für eine potentielle Nachfolge ins Auge gefasst haben, sollten Sie für sich und für die Zukunft Ihres Betriebs so rational wie möglich eine Liste mit objektiven Kriterien zur Auswahl einer:ines geeigneten Nachfolger:in zusammenstellen. Nutzen Sie dazu die Ideen bzw. Vorstellungen anderer Familienmitglieder, von Mitarbeitenden oder von eventuell begleitenden Expert:innen.

### Schlüsselfragen:

- **Strebe ich eine familieninterne oder eine familienexterne Übergabe an?**
- **Welche Kriterien soll die:der potentielle Nachfolger:in erfüllen?**
- **Wo finde ich geeignete Kandidat:innen für die Nachfolge?**

## 6.1. INNERHALB DER FAMILIE

**Den Betrieb einer:m Nachfolger:in aus der Familie, bestenfalls also der eigenen Tochter oder dem eigenen Sohn, zu übergeben, ist die Wunschlösung vieler Hoteliers in familiengeführten Betrieben. Um es vorwegzunehmen: Dies ist aufgrund der mitunter fehlenden Distanz oftmals die schwierigste Lösung.**

Der Wunsch der:des Senior-Übergeber:in geht zudem nicht immer mit dem Wunsch der:des Junior-Übernehmer:in einher, welche:r beispielsweise eine andere berufliche Perspektive bevorzugt. Nur wenn beide Generationen gemeinsam und mit voller Überzeugung hinter der familieninternen Übergabe stehen, sollte dieser Weg verfolgt werden. Andernfalls läuft man Gefahr, sich mittelfristig

in Familienkonflikten zu verlieren, die sich zwangsläufig auch negativ auf den Betrieb auswirken können.

Die Übernehmer:innen müssen über eine für die Führung des Betriebs geeignete Ausbildung bzw. entsprechende Qualifikationen verfügen.

Zudem sollten Sie sich bei familieninternen Übergabeprozessen bewusst machen, dass viele im bisherigen Tagesgeschäft oder im privaten Bereich getätigte Ideen und Vorstellungen nun einer schriftlichen Fixierung bedürfen und somit „offiziell“ werden. Auch dies birgt möglicherweise Konfliktpotential, da Themen nicht nur angesprochen, sondern definitiv **entschieden** werden müssen.

Eine oft schwierig zu entscheidende Situation ergibt sich auch dann, wenn mehrere Familienmitglieder den Betrieb übernehmen wollen. Prüfen Sie in diesem Fall genau, wem Sie die Verantwortung des Betriebs übertragen und versuchen Sie, für alle Beteiligten eine möglichst konfliktfreie und faire Lösung zu finden.

Wird der Betrieb bei mehreren Nachkommen an ein Kind alleine übergeben, sind transparente und faire Rege-

lungen über die erbrechtlichen Folgen zu treffen. Im Idealfall werden die weichenden Kinder in den Prozess miteinbezogen und mit diesen Vereinbarungen getroffen, die einerseits der Absicherung der Ansprüche der weichenden Kinder dienen und andererseits der:den Übernehmer:in vor zukünftigen, unliebsamen erbrechtlichen Ansprüchen schützt.

Auf jeden Fall sollten Sie auch bedenken, dass Sie alle Familienmitglieder – auch jene, die nicht direkt in die Nachfolge involviert sind – in den Übergabeprozess miteinbeziehen und diesen so transparent wie möglich für alle gestalten, um familiäre Spannungen von Beginn an zu reduzieren.

### Was sollen die Übernehmer:innen beachten?

- Verdienen Sie sich anderorts Ihre „Sporen“ und erlangen Sie so ausreichend Kompetenz für eine Übernahme.
- Sammeln Sie eigene Erfahrungen außerhalb des elterlichen Betriebs und gewinnen Sie so Distanz zum eigenen Familienbetrieb.
- Prüfen Sie genau, dass Sie einen wirtschaftlich guten Betrieb übernehmen. In Zeiten wie diesen ist vor der Übernahme von Schulden vieler Generationen abzuraten!
- Entwickeln Sie Ihre eigene Vision vom Unternehmen und schaffen Sie sich Ihren eigenen Platz im Unternehmen.
- Prüfen Sie ausreichend, ob Sie die Übernahme auch wirklich selbst wollen und sagen Sie erst dann „JA“ zu diesem Schritt.
- Wenn Sie den Betrieb übernehmen, weil Sie sich der Familie verpflichtet fühlen, ist die (Be)Last(ung) bereits vorprogrammiert.
- Halten Sie alle Vereinbarungen schriftlich fest. Sie werden es sich später selbst danken.
- Würdigen Sie das, was Sie bekommen haben und machen Sie was draus – für sich selbst sowie für nachfolgende Generationen.

Quelle: ifub, Dr. Mag. Manuela Mätzener



### Schlüsselfragen:

- Möchten die eigenen Kinder oder die:der Ehepartner:in den Betrieb übernehmen?
- Wie werden eventuell weitere direkt Erbberechtigte entschädigt, die nicht für die Nachfolge in Frage kommen?
- Wie kann ich die nicht übernehmenden Familienmitglieder am besten in den Übergabeprozess integrieren?

Steht innerhalb der Familie kein:e Nachfolger:in zur Verfügung, müssen entsprechende Alternativen definiert und geprüft werden.

## 6.2. AUSSERHALB DER FAMILIE

Die großen Vorteile einer familieninternen Nachfolge sind bestehende Kenntnisse betriebsinterner Prozesse, Kontakterfahrungen mit Lieferant:innen, Partner:innen und Gästen des Hauses sowie meist eine starke Identifikation mit dem Betrieb. Doch nicht nur Familienmitglieder verfügen über dieses Wissen. Sollten Sie also eine familieninterne Form der Übergabe ausschließen wollen oder müssen, kann die Rekrutierung der Nachfolge aus dem Mitarbeitendenstab eine echte Alternative sein. Zudem konnten Sie sich von deren Verhalten, Kompetenzen und eventuell auch Visionen bereits selbst ein ausgeprägtes Bild machen. Überlegen Sie also, ob ein:e Mitarbeiter:in Ihnen gegenüber in der Vergangenheit diesbezüglich bereits Anmerkungen oder konkrete Vorstellungen formuliert hat oder sprechen Sie Ihrer Meinung nach aussichtsreiche Kandidat:innen gezielt an.

Findet sich auch unter den Mitarbeitenden kein:e geeignete:r Nachfolger:in gilt es für Sie, bei der Suche nach geeigneten Kandidat:innen außerhalb des Betriebs aktiv zu werden. Sprechen Sie mit Freunden, Lieferant:innen, Gästen, Partner:innen und insbesondere anderen Hoteliers. Vielleicht möchte sich jemand in Zukunft vergrößern oder hat Interessenten an der Hand.

Darüber hinaus existiert noch eine Vielzahl weiterer Kanäle, um Ihren Betrieb für eine Nachfolge auszuscheiden. Neben staatlichen Anlaufstellen oder privaten Makler:innen kann sich die Kontaktaufnahme mit Ausbildungsstätten wie Hochschulen oder Hotelfachschulen lohnen.

Eine Reihe möglicher Ansprechpartner:innen haben wir in Kapitel 9 für Sie zusammengestellt. Bei einer Übernahme außerhalb der Familie stellt sich vermehrt die Frage, ob der laufende Betrieb im Sinne einer Managementgesellschaft vermietet oder verpachtet wird und die Immobilien behalten werden oder ob Sie sich von jeglichem Besitz und jeglichen Verpflichtungen trennen. In letzterem Fall sollten Sie sich frühzeitig Gedanken über eine alternative Wohnraumbeschaffung für Ihre Familie machen. Bei einem Verkauf des Betriebs an externe Übernehmer:innen sollten Sie darauf achten, einen möglichst hohen Veräußerungspreis und eine möglichst geringe Ertragssteuerbelastung zu erzielen.

### Schlüsselfragen:

- **Kommen Personen aus meinem privaten und/oder geschäftlichen Netzwerk oder Mitarbeitende für eine Nachfolge in Frage?**
- **Ergeben sich aus Gesprächen mit anderen potentielle Nachfolgemodelle?**
- **Über welche Kanäle kann ich mein Übergabevorhaben bekannt machen?**
- **Kann ich potentielle Nachfolger:innen auf Gründer:innen- und Nachfolger:innenbörsen finden?**
- **Will ich nur den laufenden Betrieb extern übergeben oder die Gesamtimmobilie?**



### 6.3. ES KONNTE KEIN NACHFOLGER GEFUNDEN WERDEN

Manche sehen ihre Eigenverantwortung darin, ihren Betrieb weder familienintern zu übergeben noch an Externe zu verkaufen, sondern die eigene Betriebsführung ganz bewusst mit einem bestimmten Lebensalter zu beenden. Auch mit dieser Alternative sollten Sie sich beschäftigen, um den resultierenden Konsequenzen ausreichend vorbereitet begegnen zu können.

Im Falle der Betriebsaufgabe sollten Sie sich frühzeitig darum kümmern, Ihre Verträge und Versicherungen (bspw. Dienstverträge, Gebietskrankenkassen, SVA, KFZ-Abmeldungen) rechtzeitig zu kündigen, damit Ihnen hier keine unnötigen Kosten entstehen. Auch um den Verkauf der Betriebseinrichtung sollten Sie sich Gedanken machen. Wer aus der Branche könnte an welchen Teilen Interesse haben? Zuletzt müssen Sie auch eine Meldung der Auflassung Ihres Betriebs beim Gewerbeamt in Ihrer Bezirksverwaltungsbehörde vornehmen.

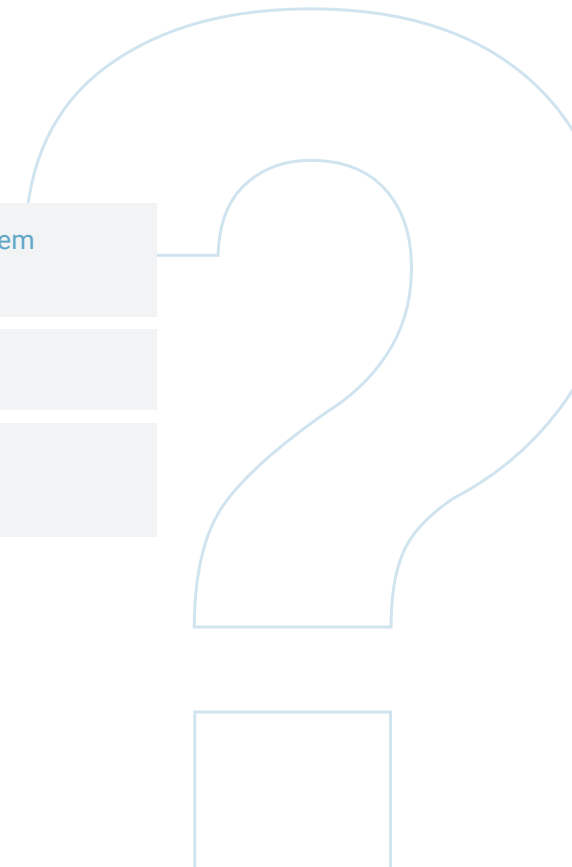
Wichtig ist auch für diesen Fall, dass Sie sich schon sehr frühzeitig Gedanken und einen strategischen Plan

mit „best“ und „worst case“ Szenarien bzw. Handlungsfelder zurechtlegen. Im „worst case“ Szenario sind mit der Betriebsaufgabe Ihre Schulden nicht gedeckt und es kommt zur Versteigerung Ihres Betriebs durch die Bank. Sollte es so weit kommen, kann eine frühzeitige alternative Lebensplanung samt Wohnraumbeschaffung („Plan B“) helfen.

Es sei darauf hingewiesen, dass neue steuerliche Vorschriften seit 1. April 2012 einkommenssteuerliche Begünstigungen für Veräußerungs- und Aufgabegewinne vorsehen, was die Aufgabe des Betriebs zumindest wirtschaftlich erleichtert.

#### Schlüsselfragen:

- Welche Verträge und Versicherungen muss ich zu welchem Zeitpunkt kündigen?
- Welche Betriebsmittel kann ich an wen verkaufen?
- Wie sieht das „best case“ Szenario aus? Wie das „worst case“ Szenario?





## 7. DER ÜBERGABE- BZW. NACHFOLGEPLAN

# Was muss ich für die Übergabe vorbereiten?

**Nachdem Sie Sich für eine:n Nachfolger:in entschieden haben, gilt es nun, einen detaillierten Übergabeplan zu entwerfen, der strategisch aufzeigt, wie der gesamte nachfolgende Prozess zu analysieren und zu optimieren ist.**

### Situationsanalyse: Rechtsform und Erbrecht

Ein essentieller Bestandteil einer geregelten Vorsorge ist der Übergabezeitplan. Fixieren Sie Aufgaben, die während des Prozesses anfallen und definieren Sie angestrebte Meilensteine. Legen Sie z.B. fest, was zur Vorbereitung der:des Nachfolger:in exakt zu tun ist bzw. welche Entscheidungen bis wann zu treffen sind, wann die:der Nachfolger:in in das laufende Geschäft integriert werden soll und wie Sie die Kompetenzen zwischen ihr:ihm und sich selbst verteilen wollen.

Die schriftliche Fixierung des Plans hilft Ihnen dabei, stets den Überblick zu behalten und keine wesentlichen Punkte zu vergessen. Dies sollte zudem unabhängig davon realisiert werden, ob der Betrieb nun familienintern

oder -extern übergeben wird. In Familienunternehmen werden viele Aspekte oft nur kurz und spontan verbal kommuniziert. Nehmen Sie sich im Sinne einer gründlichen Vorsorge aber unbedingt die Zeit, alle wesentlichen Punkte gemeinsam schriftlich festzuhalten.

### Kosten des Vorsorgeprozesses

Je nachdem, welche Form der Übergabe Sie für Ihren Betrieb letztendlich gewählt haben, werden unterschiedliche Kosten im Rahmen des Prozesses auf Sie zukommen. Kalkulieren Sie diese von Beginn an in den Übergabeplan ein, um vor unliebsamen Überraschungen sicher zu sein.

**Ein Übergabe-Plan schafft Klarheit und Verbindlichkeit!**

Das wichtige an einem Übergabe-Plan ist die Verschriftlichung von: **Wer (Verantwortung + Beteiligte) tut was (Themen, Aufgaben) – warum (Wert) – von wann bis wann (Start – Ende)?**

**Beispiel für einen Übergabe-Plan:**

- |  |  |
|--|--|
| ■ Start Übergabeprozess  | ■ konkrete Übergabe von Know-how bzw. der Job-Rotation für die tatsächliche Führungsübernahme innerhalb der Geschäftsführung |
| ■ Termine von Familienkonferenz/en, Visionsworkshops, Konfliktmoderationen, Übergabevertragsphasen, Bankterminen, begleitendem Coaching u.v.m. | ■ Meilensteine an Zahlungen (an Übergeber:in, weichende Erben etc.)  |
| ■ (noch zu absolvierende) Lehr- und Wanderjahre der potentiellen Übernehmer:innen  | ■ steuerliche „Stichtage“ für Bilanzen   |
| ■ notwendige Ausbildungen bis zur Übernahme  | ■ Ordnen, Ausmisten  |
| ■ geplante Reise/n von Übergeber:in und/oder Übernehmer:in   | ■ Pilotprojekte für die:den Nachfolger:in  |
| ■ Persönliches wie Hochzeit, Hausbau, Umzug ...  | ■ Kommunikations- und Medienplan für die Stakeholder-Information/en  |
| ■ noch zu tätige Investitionen fürs Unternehmen  | ■ Übergabefest   |
| ■ neue Aktivitäten für die:den Übergeber:in  | ■ Pensionsantritt Übergeber:in + ggf. neue Rolle im Unternehmen  |

Ein Übergabe-Plan wird regelmäßig durchgesehen, ergänzt und an die Realität angepasst. Das hilft allen Beteiligten, einen klaren Durchblick zu behalten.

Quelle: ifub, Dr. Mag. Manuela Mätzener

**Schlüsselfragen:**

- Für welche Posten (Berater:in, Gebühren, Steuern etc.) fallen im Laufe des Prozesses Kosten für mich an?
- Mit welchen Gesamtkosten für die Übergabe muss ich rechnen?
- Ist mit neuen behördlichen Auflagen oder gewerberechtlichen Widmungen zu rechnen?



**Integration von Familie und Mitarbeitenden in den Übergabeprozess**

Wie bereits beschrieben wurde, ist die Übergabe des Betriebs richtungsweisend für Sie selbst, Ihre Familie, den Betrieb und Ihre Mitarbeitenden. Über den Wechsel in der Unternehmensführung und die Zukunft des Betriebs werden sich in der Regel nicht nur Sie Gedanken und vielleicht auch Sorgen machen. Um letztere bei Familienmitgliedern und Mitarbeitenden so weit wie möglich zu verringern, sollten Sie festlegen, welche Informationen Sie im Sinne eines transparenten Gesamtprozesses und seiner Fortschritte weitergeben. In der Praxis hat

sich hier gerade innerhalb der Familie ein möglichst transparenter offener Übergabeprozess, in den auch die Schwiegerkinder miteinbezogen werden, als vorteilhaft erwiesen. Zudem ist der Prozess nicht oder nur schwer von Ihnen alleine zu stemmen. Profitieren Sie demnach also von der Integration und Unterstützung weiterer von der Nachfolge betroffener Personen aus der Familie und/oder dem Mitarbeitendenkreis. Beziehen Sie diese und deren Kompetenzen aktiv in den Prozess mit ein.

**Schlüsselfragen:**

- Welche Informationen im Zuge des Nachfolgeprozesses kann oder muss ich zu welchem Zeitpunkt an Familienmitglieder bzw. Mitarbeitende weitergeben?
- Wer kann aktiv gestaltend in den Prozess miteinbezogen werden?

**Integration der:des Nachfolger:in in den Übergabeprozess**

Die am häufigsten gewählte Variante der Unternehmensnachfolge und gemäß Erfahrungen aus der Praxis zugleich auch die erfolgversprechendste Variante eines Übergabeprozesses ist die stufenweise Integration der:des Nachfolger:in in den Geschäftsbetrieb. Die:Der Nachfolger:in hat dabei die Möglichkeit, Prozesse und Charakteristika des Betriebs in Ruhe kennenzulernen und Vertrauen gegenüber relevanten Personengruppen aufzubauen.

Um eine solche Integration zwischen Übergeber:in und Nachfolger:in möglichst konfliktfrei zu halten, sollten beide Seiten in die Erstellung des Übergabepplans involviert sein. Definieren Sie schriftlich Aufgaben, Zuständigkeitsbereiche, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse und auch, wie diese im Laufe des Prozesses mehr und mehr von Ihnen an die:den Nachfolger:in übertragen werden.

**Schlüsselfragen:**

- Zu welchem Zeitpunkt im Prozess ist eine Integration der:des Nachfolger:in in den Geschäftsbetrieb sinnvoll?
- Mit welchen Aufgaben und Kompetenzen kann die:der Nachfolger:in eingebunden werden?
- Verfügt die:der Nachfolger:in bereits über das notwendige Know-how, aber auch alle Rechte und Voraussetzungen (bspw. über einen Gewerbeschein), die im Rahmen der Nachfolge relevant werden?

**Kommunikation an Mitarbeitende, Lieferant:innen und Partner:innen**

Spätestens mit der Integration der:des Nachfolger:in in den Geschäftsbetrieb sind nach und nach alle entscheidenden Akteure aus dem direkten und weiteren Umfeld über das neue und zukünftige Gesicht in der Unternehmensführung zu informieren. Viele Beispiele aus der Praxis zeigen, dass die frühzeitige Vorstellung der: des

Nachfolger:in durch die:den etablierte:n Vorgänger:in bei Mitarbeitenden, Lieferant:innen, Banken, weiteren Partnern sowie bei (Stamm-)Gästen stark vertrauensbildend wirkt und somit die Gefahr von Brüchen in Geschäftsbeziehungen umgangen werden kann.

**Schlüsselfragen:**

- Welche Akteure aus dem unmittelbaren und weiteren Betriebsumfeld sind über die Nachfolge zu informieren?
- Wann kann ich die:den Nachfolger:in persönlich vorstellen?



### Prüfung von Verträgen und Versicherungen

Die Führung eines Betriebs ist immer mit einem breiten Geflecht von Verträgen mit Mitarbeitenden, Lieferant:innen, Partner:innen, Banken und Versicherungen verbunden. Diese gilt es im Übergabeprozess vollständig zu sammeln und gemeinsam mit der:dem Nachfolger:in zu prüfen. Welche Verträge müssen eventuell aktualisiert oder angepasst werden? Welche Verträge können

eventuell aufgelöst werden und welche müssen unter welchen Voraussetzungen auf die:den Nachfolger:in übertragen werden. Bei Kreditverträgen ist es ratsam, frühzeitig die Bank zu informieren und das Gespräch zu suchen, da die Übergabefähigkeit der Verträge bzw. die Finanzkraft der:des Übernehmer:in einer Überprüfung durch die Banken standhalten muss.

#### Schlüsselfragen:

- Welche Vertragssituationen existieren im Betriebsumfeld?
- Welche (Kredit-)Verträge müssen oder können wie und unter welchen Voraussetzungen auf die:den Nachfolger:in übertragen werden?

### Analyse von Steuern

Das Thema Steuern hängt stark von der Art der Übergabe ab und variiert daher enorm. Es ist also ratsam, frühzeitig ein Informationsgespräch z.B. mit Ihrer:Ihrem Notar:in oder Ihrer:Ihrem Steuerberater:in zu suchen, um mögliche Alternativen in Bezug auf erbrechtliche und steuerrechtliche Fragestellungen anzudenken und mögliche Alternativen bezüglich erbrechtlicher und steuerrechtlicher

Fragestellungen abzuklären. Abschließend bedenken Sie, dass die derzeitigen steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für Betriebsübergaben sehr günstig sind (bspw. keine Schenkungssteuer), sich aber auf Grund politischer Entwicklungen jederzeit ändern können.

#### Schlüsselfragen:

- Welche Steuern fallen bei welcher Art der Übergabe an?
- Sind politisch steuerrechtliche Änderungen zu erwarten?



**Mag. Stefan Rohmoser**  
Gründer & CEO, "Alpenparks  
– The Tourism Company"  
[AlpenParks beschäftigt sich mit  
den Themen Urlaub, Tourismus  
und Ferien-Immobilien.](#)

Neben den psychologischen Aspekten spielen aus unserer langjährigen Erfahrung die materiellen Aspekte bei einer gelungenen Betriebsübergabe eine entscheidende Rolle, und es macht daher auf jeden Fall Sinn, sich rechtzeitig, d.h. zumindest 3 Jahre vorher, Gedanken darüber zu machen. Die Übergabe ist ein komplexer Prozess und es gibt so viele Möglichkeiten, die man abwägen sollte. Hier einige Gedanken, was aus Sicht der:des Steuer- und Unternehmensberater:in wichtig ist:

Wir empfehlen zunächst die Erstellung einer Vermögensbilanz der Übergeber:innen, in der nicht nur der Betrieb, sondern alle Vermögenswerte und Schulden der Übergeber:innen zum Verkehrswert (also nicht nach der klassischen Bilanz, sondern zum echten Wert) dargestellt werden. Diese Vorgangsweise ermöglicht es, einen Überblick zu bekommen. Man entwickelt auch ein Gefühl dafür, was der Betrieb wert ist und welche Verbindlichkeiten etc. darauf sind.

Diese Vorarbeit ist der Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen:

1. Was ist die optimale Rechtsform für die Zukunft und damit auch, welche Übergabeform wählt man (Einzelunternehmen, OG, KG, GmbH, GmbH & Co KG oder AG bzw. SE) hinsichtlich Haftungsaspekten, Steueroptimierung und Sozialversicherungsoptimierung bzw. Trennung zwischen Eigentum und Führung etc.? Daraus

ergeben sich dann unterschiedliche Übergabeformen, die sich im Einzelfall als beste Variante für den jeweiligen Betrieb herauskristallisieren. Neben der sofortigen Schenkung gibt es auch die sukzessive Schenkung in mehreren Schritten oder auch zunächst als Übergangsstufe die Übernahme, z.B. der Geschäftsführung. Selbstverständlich könnte es im Extremfall auch zu einem Übergang von Todes wegen mit oder ohne Testament kommen. Auch sollte allen bewusst sein, die Steuerbelastung, die Sozialversicherungskosten, die Möglichkeit, den Betrieb sukzessive zu übernehmen usw. hängen entscheidend mit der Rechtsform zusammen!

Es macht auf jeden Fall Sinn, dass sich Übergeber:in und Übernehmer:in auch selbst damit beschäftigen, um dann die Berater:innen im Übergabeprozess zu fordern bzw. die Vor- und Nachteile der Rechtsformen/Übergabeformen zu verstehen. Alle Aspekte hier aufzuzählen, ist leider in dieser kurzen Form nicht möglich, es geht vor allem um das Verständnis, was zu tun ist. Am besten, man erstellt einen eigenen Fragenkatalog, um nichts zu vergessen.

2. Wir sind der Meinung, dass jede:r Unternehmer:in immer (und nicht nur in der Übergabephase) ein Testament bzw. eine Vorsorgevollmacht haben sollte, um im Extremfall eine Übergabe zu ermöglichen. Es hat sich leider in der Vergangenheit herausgestellt, dass, wenn mehrere Nachkommen vorhanden sind und ein Notfall eintritt, eine Übergabe praktisch nicht mehr möglich ist bzw. unter Umständen mit jahrelangen Streitigkeiten

verbunden sein kann, die man mit einem Testament einfach vermeiden hätte können. Der Unterschied zwischen Testamentsregelung und gesetzlicher Erbfolge ist vielen nicht bewusst und sollte auf jeden Fall mit Rechtsberater:innen abgeklärt werden, ebenso wie die Frage der Führung und Versorgung etc. bei Eintritt des Vorsorgefalles.

3. Wichtig ist auch das Aufsetzen und Verstehen eines Gesellschaftsvertrags und anderer sauberer Regelungen, vor allem bei der sukzessiven Betriebsübergabe, wo die Übergeber:innen noch Miteigentümer:innen im Betrieb sind. Dieser regelt ev. gemeinsam mit einer Geschäftsordnung, wer was entscheiden kann bzw. wie die Entscheidungen im Unternehmen erfolgen. Beispielsweise, was die:der Geschäftsführer:in alleine entscheiden kann und bei welchen Entscheidungen die Gesellschafter:innen gefragt werden müssen (und mit welchen Mehrheiten die Entscheidungen erfolgen). Unklare Regelungen führen sehr oft zu Streit, den man vermeiden hätte können. Es sind die unterschiedlichen Erwartungshaltungen, die man im Vorfeld unter einen Hut bringen sollte.

4. Die Vereinbarung der Gegenleistungen für die Übergeber:innen ist die nächste Herausforderung. Die Übergeber:innen geben die „Kassa“ ab und benötigen daher verschiedenste Absicherungen, die es zu besprechen gilt, z.B.:

- Wohnrechtsabsicherung (Achtung: problematisch bei verschiedenen Rechtsformen)

- Belastungs- und Veräußerungsverbote für Grundvermögen
- Zurückbehaltung von Gesellschaftsanteilen
- Zurückbehaltung von Fruchtgenussrechten (Gewinnanteilen)
- Zurückbehaltung von Stimmrechten
- Versorgungsrenten und Leistungen aus dem Betrieb
- Rückabwicklungsoptionen etc.

5. Wir empfehlen bereits in der Beginnphase des Übergabeprozesses, die Frage der Pflichtteile für Geschwister anzugehen, weil dieser Prozess erfahrungsgemäß sehr lange dauern kann. Ziel sollte es sein, mit den Geschwistern spätestens bei der Übergabe der Anteile entsprechende Pflichtteilsverzicht gegen Gegenleistungen, zumindest was den Betrieb betrifft, zu bekommen, damit es dann später (beim Ableben der Übergeber:innen) nicht zu großen und eventuell existenzgefährdenden Problemen kommt. Vielen Übernehmer:innen ist am Beginn des Übergabeprozesses nicht bewusst, wie hoch die gesetzlichen Ansprüche der Geschwister sind. Es macht daher Sinn, diese Summen zum aktuellen Zeitpunkt zu erheben und finanziell zu berücksichtigen.

6. Wir empfehlen die Aufstellung einer Planungsrechnung für die Zukunft, wo die Parameter, notwendige Investitionen bzw. gewerberechtliche Auflagen im Rahmen der Betriebsanlage (das

ist auch ein Punkt, der häufig unterschätzt wird), Kosten für Übergeber:innen und weichende Kinder, Bankverpflichtungen und Unternehmerlohn, Steuern und Sozialversicherung etc., berücksichtigt werden, um festzustellen, ob der „Kuchen“ im Betrieb aus dem verdienten Cash-Flow überhaupt ausreicht, um eine erfolgreiche Übergabe zu gewährleisten. Wenn nicht, ist man gefordert, sämtliche Parameter zu hinterfragen und nochmals nachzuverhandeln.

7. Schließlich sind auch die Steuern bei einer Übergabe zu beachten: Wir haben derzeit in Österreich bei Übergaben keine Erb- und Schenkungsteuer. Das ist für die Zukunft nicht gesichert und muss immer im Auge behalten werden. Wir sehen bei vielen Übergaben im Ausland, dass dies eine ordentliche Belastung sein kann. Derzeit haben wir in der Praxis auch noch die Grunderwerbsteuer zu beachten, wenn Liegenschaften übergeben werden oder Gesellschaftsanteile von Firmen mit Liegenschaften. Neben einem Freibetrag von € 900.000,- pro Betrieb ist die Belastung für die Grunderwerbsteuer mit 0,5 % vom Grundstückswert (das ist ein extra für das Finanzamt zu berechnender Wert, der in der Regel aber weit unter dem Verkehrswert liegt, allerdings ohne Schuldenabzug) zu berechnen und zu beachten. In der Praxis kann man diese Grunderwerbsteuer manchmal auch vermeiden.

Grundsätzlich sind wir gegen jede Steuer bei der Übergabe, weil es den Übernehmer:innen ermöglicht werden sollte, den Betrieb gut fortzuführen – das ist im Interesse aller!

## 8. DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Ein für Übergeber:in, Übernehmer:in und für den Betrieb zukunftsfähiger und somit erfolgreicher Nachfolgeprozess erfordert eine sehr systematische und strukturierte Herangehensweise. Um Sie bei Ihrer Vorsorge diesbezüglich orientierend zu unterstützen, haben wir deshalb noch einmal die wichtigsten Schritte und elementaren Schlüsselfragen kompakt zusammengefasst.

**Ausgangslage**

Wo steht mein Betrieb derzeit? Wie hoch sind Marktwert und Marktchancen? Welche Rechtsform liegt vor?

**Zielformulierung**

Wann und in welchem Ausmaß will ich aus dem Betrieb ausscheiden? Welche Übergabemöglichkeiten stehen mir zur Verfügung? Wie sichere ich mich selbst finanziell ab?

**Begleitung durch Expert:innen**

Für welche Schritte bzw. offenen Fragestellungen im Nachfolgeprozess benötige ich fachliche Unterstützung? Wo finde ich passende Ansprechpartner:innen? Gelingt es mir, den Übergabeprozess mit der notwendigen Rationalität anzugehen?

**Auswahl von Übernehmer:innen bzw. Nachfolger:innen**

Strebe ich eine familieninterne oder familienexterne Übergabe an? Welche Kriterien soll die:der potentielle Nachfolger:in erfüllen? Wo finde ich geeignete Kandidat:innen für die Nachfolge? Welche Alternativen gibt es?

**Der Übergabe- bzw. Nachfolgeplan**

Welche Aufgaben können mit welchem Zeithorizont schriftlich fixiert werden? Welche Kosten werden auf mich zukommen? Wen kann ich wie in den Prozess integrieren?

**Welche Akteure sollen wann über die angestrebte Nachfolge informiert werden**

Wann und wie ist die:der Nachfolger:in in den Betrieb zu integrieren? Habe ich alle relevanten Verträge, Versicherungen, steuerlichen Aspekte und Vermögensfragen berücksichtigt?

**9. WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN**

Betriebsübergaben sind immer Einzelfälle, die eine unternehmensspezifische Betrachtung erfordern und nach keinem erfolgssichernden Patentrezept zu bewerkstelligen sind. Dieser Leitfaden soll Sie orientierend bei der Vorsorge Ihrer individuellen Situation unterstützen. Für tiefergreifende Fragestellungen und zur Findung konsultierende:r Expert:innen im Prozess haben wir Ihnen deshalb nachfolgend eine Auswahl von Beratungs- und Förderstellen sowie einige Literaturtipps zusammengestellt.

**Auswahl an Beratungs- und Förderstellen**

Die Wirtschaftskammern der verschiedenen Bundesländer Österreichs sind die Interessenvertretungen heimischer Unternehmen. Unterteilt nach Branchen bieten die Wirtschaftskammern vielfältige Service- und Kompetenzerwerbsangebote. Auch dem Thema Nachfolge widmen sie sich intensiv, u.a. durch eine umfassende Online-Nachfolgebörse oder durch den Gründerservice. Weitere Informationen unter:

[www.wko.at](http://www.wko.at)  
[www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)  
[www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)  
[www.dertourismus.at](http://www.dertourismus.at)  
[www.uebergabe.at](http://www.uebergabe.at)

**Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft**

Das Ministerium bietet insbesondere Informationen über den Tourismus in Österreich im Allgemeinen und über Fragen zum Gewerberecht, zu möglichen Rechtsformen und Förderungen. Weitere Informationen unter:

[www.bmaw.gv.at](http://www.bmaw.gv.at)



### Notariatskammer Österreich

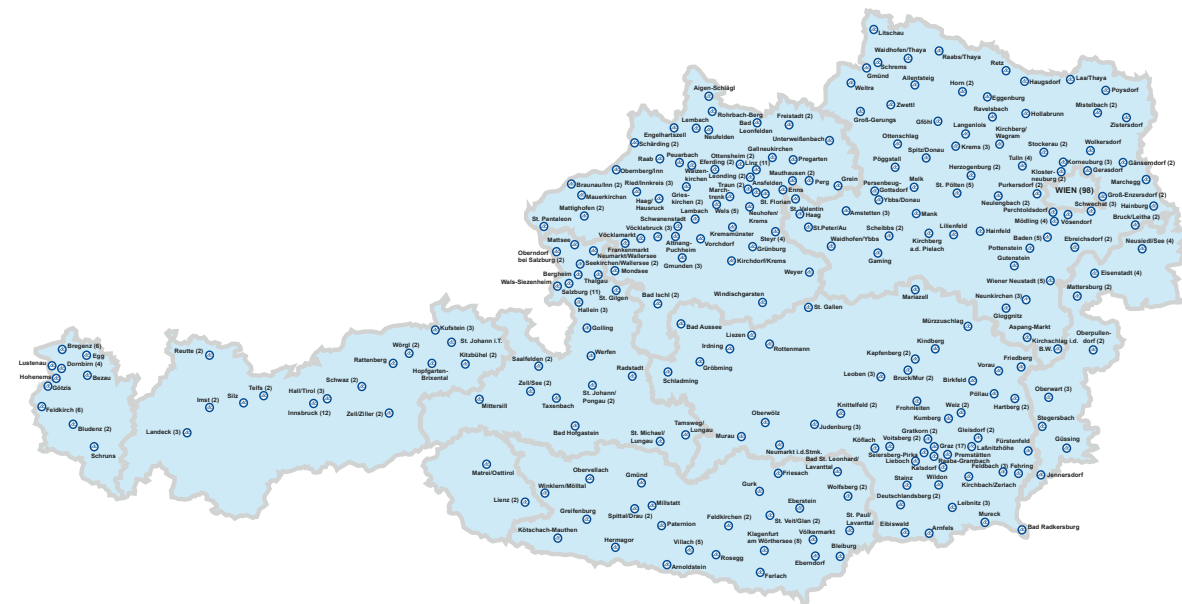
Für eine kostenlose Erstberatung stehen Ihnen die österreichischen Notar:innen gerne zur Verfügung. Weiterführende Informationen sowie Adressen der Länderkammern finden sie unter [www.notar.at](http://www.notar.at). Eine:n Notar:in in Ihrer Nähe finden Sie unter:

[www.notar.at/notarfinder](http://www.notar.at/notarfinder)

### ÖHV-Campus

Der ÖHV-Campus transformiert theoretisches Wissen in lebendige Umsetzung, und das für alle Altersgruppen und Wirkungsbereiche in der Hotellerie. In der ÖHV-Unternehmerakademie (kurz UNA) werden in zwei Jahren berufsbegleitend die wichtigsten Inhalte vermittelt, die Unternehmer:innen unbedingt brauchen, um ihren Betrieb in ruhigen wie in stürmischen Zeiten erfolgreich zu steuern. Weitere Informationen unter:

[www.oehv.at/campus](http://www.oehv.at/campus)



536 Notar:innen in ganz Österreich

## LITERATUR

Baumgartner, B. (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung: Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

Hoereth, U. & Schwind, H. (2001): Die Unternehmensnachfolge – Generationsnachfolge im Betrieb. Berlin: Ernst und Young.

Huber, H.G. & Sterr-Kölln, H. (2006): Nachfolge in Familienunternehmen – den Generationswechsel erfolgreich gestalten. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel

Kempert, W. (2007): Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler

Ludwig, C. & Widinski, M. (2008): Generationenwechsel. Steuerliche, unternehmensrechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte. Wien: Linde.

Mätzener, M. & Schwarz, G. (2008): Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen. Emotionen – Konflikte – Perspektiven. Wien: Linde.

Mätzener, M. & Schwarz, G. (2014): Wer ist hier der Boss? Der Mann. Die Frau. Und ihr gemeinsames Unternehmen. Wien: Verlag Guido Schwarz.

Mueller-Harju, D. (2002): Generationswechsel im Familienunternehmen – mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen. Wiesbaden: Gabler

Urmik, S. (2011): Unternehmensnachfolge – Betriebswirtschaftliche, rechtliche und psychologische Erfolgsfaktoren. Wien: Linde

Wolf, E. & Feuchtinger, G. (2007): Betriebsübertragungen kompakt. SWK Spezial. Wien: Linde.