



BETRIEBSNACHFOLGE IM TOURISMUS

Ratgeber

Herausgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Stubenring 1, A-1011 Wien

Für den Inhalt verantwortlich: Moderne Marktforschung GesmbH, Projektleitung: Mag. Edith Jonke-Hauptmann

Layout: Christian Berschlinghofer, IK/2b

Satz und Druck: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

BETRIEBSNACHFOLGE

RATGEBER

Wien, Juni 2005

INHALT

Vorwort	1
1 Betriebsnachfolge als Teil des unternehmerischen Lebenszyklus	3
2 Betriebswirtschaftliche Aspekte	6
2.1 Branchenkennzahlen als Orientierungshilfe	7
2.1.1 Tourismusbank-Kennzahlen der 3-Sterne-Hotellerie 2003	7
2.1.2 Tourismusbank-Kennzahlen der 4/5-Sterne-Hotellerie 2003	9
2.2 Kann der Betrieb überhaupt übergeben werden?	11
3 Gründe für das Gelingen oder Scheitern einer Betriebsübergabe	13
4 Das Verhältnis zwischen Übergeber und Übernehmer	16
4.1 Familienkonflikte lösen	16
4.2 Stufenplan für die Unternehmensnachfolge	17
5 Die rechtliche Gestaltung der Betriebsübergabe	21
6 Empfehlungen zur Sicherung einer geeigneten Unternehmensleitung	22
6.1 Regelung der Geschäftsführung	22
6.2 Regelung für einen Beirat bzw. Aufsichtsrat	22

7 Kapital- und Liquiditätssicherung	24
8 Sicherung der Übergabe bei mehreren Nachfolgern	25
9 Sicherung der Erhaltung des Unternehmens als Familienbetrieb	26
10 Erfolgsfaktoren für die Praxis	27
11 Tipps für die Betriebsübergabe	28
11.1 Tipps aus der Praxis für Übergeber	28
11.2 Tipps aus der Praxis für Übernehmer	29
12 Checklisten	30
12.1 Allgemeine Checkliste zur Nachfolgeplanung	31
12.2 Checkliste zur persönlichen Standortbestimmung	33
12.3 Checkliste zur Rechtsform des Unternehmens	34
12.4 Checkliste zu Steuern	35
12.5 Checkliste zur vorweggenommenen Erbfolge zu Lebzeiten	36
12.6 Checkliste zum Testament	37
13 Weiterführende Links und Publikationen	38

Der Ratgeber beschränkt sich sprachlich auf die Verwendung männlicher Formen (z.B. Übergeber, Übernehmer), die in ihrer Bedeutung sinngemäß auch auf die jeweils entsprechende weibliche Form anzuwenden sind.



Bundesminister
Martin Bartenstein

Betriebsnachfolge, eine Herausforderung für die Unternehmen in der Tourismuswirtschaft

Das Tourismusland Österreich hat rund 40.000 Gastronomie- und Hotelleriebetriebe. In den nächsten zehn Jahren steht bei rund einem Viertel, also rund 10.000 Unternehmen, die altersbedingte Betriebsübergabe an.

Für den österreichischen Tourismus ist somit der Generationenwechsel ein wichtiges Zukunftsthema. Viele Betriebe werden innerhalb der Familie weitergegeben, allerdings wird die Übertragung des Unternehmens an Personen außerhalb der Familie bzw. die Trennung zwischen Eigentümerschaft und Betriebsführung häufiger. Der traditionelle Familienbetrieb ist typisch für Österreich und stellt für die österreichische Tourismuswirtschaft einen wichtigen internationalen Wettbewerbsvorteil dar. So kann der vom Eigentümer-Unternehmer geführte Familienbetrieb mit sehr individueller Gastlichkeit nicht nur sehr flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren, sondern verleiht dem österreichischen Tourismus auch seine Unverwechselbarkeit.

Der Generationenwechsel ist eine große Chance für das Tourismusunternehmen mit weit reichenden persönlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Folgen. Wird diese genutzt, so ist der Grundstein für den Erfolg für viele Jahre gelegt.

Familienbetriebe sind jedoch keine Garantie dafür, dass automatisch der beste Nachfolger im Übertragungsfall gefunden wird. So stellen familiäre Probleme, Schwierigkeiten mit den Behörden, verschärfte Wettbewerbsbedingungen oder Verschuldung des Betriebes oftmals die Bereitschaft eines tüchtigen Sohnes oder einer engagierten Tochter in Frage, den Familienbetrieb zu übernehmen.

Zur „Managementfitness“ zählt im Familienbetrieb mit älterem Betriebsinhaber daher auch eine geordnete Nachfolgeregelung. Dieser Leitfaden soll Gastronomen und Hoteliers dabei helfen, einen maßgeschneiderten Generationenwechsel für ihren Betrieb zu planen und umzusetzen. Es werden damit sowohl die Übergeber als auch die Übernehmer angesprochen.

A handwritten signature in black ink, consisting of the name 'Martin' followed by a stylized, cursive monogram.

Dr. Martin Bartenstein
Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit

1 Betriebsnachfolge als Teil des unternehmerischen Lebenszyklus

Gastgewerbebetriebe¹ unterliegen wie jedes Unternehmen einem Lebenszyklus. Für jeden Unternehmer besteht die Herausforderung darin, seinen Betrieb so zu führen, dass dieser möglichst lange in den wirtschaftlich interessanten Phasen verweilt, ihn dorthin, etwa durch Erschließung neuer Gästeschichten, zu führen bzw. wieder zurückzuführen. Den Zyklus zeichnen folgende fünf Phasen aus:

1. Gründung: Während dieser Phase ist der Gründer mit vielen Widerständen, etwa der Mitbewerber, der Lieferanten, Kunden usw., konfrontiert. Hat er sich durchgesetzt so folgt das
2. Wachstum: Das Unternehmen ist eingeführt, es beginnt „von selbst zu laufen“. Das führt zur
3. Reife: Das Unternehmen ist keine Neuigkeit mehr, es läuft tatsächlich von selbst und floriert mit stetigen Zuwächsen, darauf folgt die
4. Sättigung: Für das Unternehmen zeichnet sich langsam Neuerungsbedarf ab, im Falle fehlender Reaktion droht es abgehängt zu werden. Werden also keine Innovationen gesetzt, kommt es zum
5. Rückgang: Die Umsätze gehen zurück, Neuerungen sind dringend nötig, ansonsten erfolgt Marktaustritt oder Versagen.

Unternehmen ändern sich, Betriebsübergabe ist Teil dieser Veränderung.

Die 5 Phasen der Veränderung:

Gründungsphase

Wachstumsphase

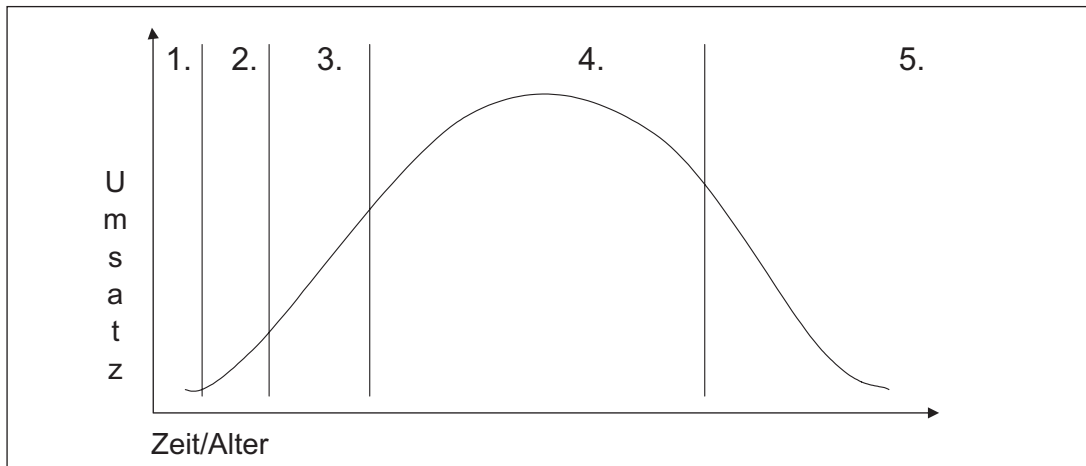
Reifephase

Sättigungsphase

Rückgangsphase

¹ Die Definition des Begriffs „Gastgewerbe“ wird für dieses Kapitel aus der Gewerbeordnung (§ 189) sinngemäß übernommen: Demnach umfasst das Gastgewerbe sowohl die Beherbergung von Gästen (Hotellerie) als auch die Verabreichung von Speisen und den Ausschank von Getränken (Gastronomie). Die Begriffe „Gastronomie“ bzw. „Hotellerie“ sind weitestgehend deckungsgleich mit der Wirtschaftskammersystematik, d.h. sie knüpfen an der Mitgliedschaft in der Fachgruppe Gastronomie bzw. Hotellerie der Wirtschaftskammer an.

Die folgende Grafik zeigt beispielhaft den Lebenszyklus eines Unternehmens



Für den modernen österreichischen Tourismus lässt sich dieser Lebenszyklus seit den Wiederaufbaujahren nach dem Zweiten Weltkrieg nachvollziehen. Zunächst ging es in der „Gründungsphase“ darum, Kapazitäten aufzubauen und sich als Urlaubsland darzustellen. In den Siebziger- und Achtzigerjahren folgte die Wachstumsphase, Kapazitäten wurden aufgebaut. Die darauf folgende Reifephase gipfelte mit Rekordnächtingungszahlen zu Beginn der Neunziger. Die Sättigung mit der bis dahin traditionellen Form von Tourismus mit mäßigem Qualitätsanspruch, verbunden mit langer Aufenthaltsdauer der Stammgäste, war erreicht. Dann kam es zur „Tourismuskrise“, die mit einer Mobilisierung der Kräfte für eine neue Form des Wachstums, nämlich dem Qualitätswachstum, bewältigt wurde.

Den erfolgreichen Gastwirten und Hoteliers gelang es über diese Jahrzehnte ihren Betrieb durch permanente Neuerungen am Markt zu halten. Kein erfolgreicher Betrieb kann es sich also leisten über Jahre unverändert zu bleiben.

Steht ein Gastgewerbebetrieb zur Übergabe an, weil etwa der Eigentümer ins entsprechende Alter gekommen ist, so befindet sich der Betrieb typischerweise entweder in der

Veränderung war schon immer Voraussetzung für den Erfolg.

Verändern um zu erhalten.

Phase 4 oder 5 des Lebenszyklus. Die Herausforderung ist nun durch eine optimale Übergabe den Betrieb wieder zu „verjüngen“, d.h. in die Phasen 1, 2 oder 3 zu bringen, im Extremfall den Betrieb wirtschaftlich „neu“ zu gründen.

Oft herrscht schon Jahre vor der eigentlichen Übergabe eine „Investitionslücke“, d.h. es wird betriebliche Substanz verzehrt, indem zu wenig investiert wird. So problematisch eine solche Situation ist, bietet sie doch die Chance für den Übernehmer den Betrieb zu erneuern und unter Umständen völlig neu zu positionieren.

Die Betriebsübergabe kann somit als Teil dieses Zyklus gesehen werden, sie fällt im Laufe der Jahrzehnte immer wieder an und birgt die Chance einer - auf lange Sicht überlebenswichtigen - Erneuerung für den Betrieb in sich. Gibt es keine geglückte Übergabe, so tritt ein Rückgang ein, der oft sehr treffend damit beschrieben wird, dass „dem Betrieb die Gäste wegsterben“.

Zur Überlegung:

Die Übergabe beginnt schon lange Zeit vor der endgültigen Übertragung des Betriebes, sie sollte mit Bedacht vorbereitet werden.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

In welcher Phase meines Lebens befinde ich mich?

Habe ich schon einen Termin für die Betriebsübergabe/-übernahme?

Habe ich diesen Termin schon verschoben? Warum?

Wenn ich zurückschaue, welche Phasen hat mein Betrieb schon durchlebt?

Wo befindet sich der Betrieb jetzt?

2 Betriebswirtschaftliche Aspekte

Das Gastgewerbe hat sich in den letzten Jahren verändert, die Branche wird immer professioneller, dies belegen die folgenden vier Entwicklungen:

- Größere und damit wirtschaftlich optimale Betriebsgrößen sind häufiger:
Dies zeigt die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen pro Betrieb. Im Jahr 1997 beschäftigten nur 881 Betriebe zwischen 20 und 49 Personen, 2003 betrug diese Zahl 1.228. Die Anzahl der Betriebe, in denen zwischen 50 bis 99 Personen arbeiten, entwickelte sich im selben Zeitraum von 177 auf 253. Insgesamt blieb die Zahl der Betriebe mit 38.680 gegenüber 38.316 allerdings ziemlich stabil.
- Fortgesetzter Trend zu Qualität:
Im Vergleichszeitraum 1999 bis 2003 sank die Gesamthotelbettenanzahl um 0,6 %. Den erheblichen Zuwächsen im Vier- und Fünfsternebereich von 15 % stehen Kapazitätsrückgänge im Dreisternebereich von minus 0,8 % und im Zwei- und Einsternebereich von minus 15,5 % gegenüber.
- Mehr Kapitalgesellschaften:
Die Zahl der Gesellschaften mit beschränkter Haftung (Ges.m.b.H.) in der Hotellerie stieg zwischen 1997 und 2003 um 75 %. Eine zusätzliche Dynamik sollte dieser Trend durch die Senkung der Körperschaftsteuer von 34 % auf 25 % seit 2005 erfahren.
- Höhere Umsätze verbessern die Eigenkapitalsituation:
Vor allem umsatzstarke Gastgewerbebetriebe (EUR 7 Mio. Jahresumsatz) wiesen in den vergangenen Jahren eine positive Eigenkapitalquote auf.

Trends:

Größere Betriebe

Mehr Qualität

Mehr Kapitalgesellschaften

Höhere Umsätze und mehr Eigenkapital

Zur Überlegung:

Für den einzelnen Unternehmer bedeuten diese Entwicklungen speziell in der Situation der Betriebsübergabe: „Ganz oder gar nicht“. Das Gastgewerbe ist eine Branche für Profis, die ihre Betriebe mit vollem Einsatz führen. Halbherzigkeiten, wie das Führen eines Betriebes „nebenbei“, sind in der Regel nicht möglich.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

Welche dieser Entwicklungen kann ich in meinen Betrieb auch feststellen?

Welche kann ich nicht nachvollziehen und weshalb nicht?

Welche Entwicklungen sind für meinen Betrieb gut?

2.1 Branchenkenzzahlen als Orientierungshilfe

Die folgenden Kennzahlen dienen als Orientierungshilfe und sind das Ergebnis von Erhebungen der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank Gesellschaft m.b.H. (ÖHT, Tourismusbank) für das jeweilige Wirtschaftsjahr (unter www.oeht.at aktuell abfragbar). Der ÖHT-Kennzahlenvergleich zeigt, dass die Topbetriebe (d.h. die Betriebe des oberen Quartils) gegenüber dem Medianwert² erheblich bessere Werte haben. Für die Übergabetauglichkeit von Hotels bedeutet dies, dass vor allem Betriebe des oberen Quartils übergabetauglich sind. Hat ein Hotel Werte unterhalb des Medians, so ist er aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht übergabetauglich.

Dem oberen Viertel der Hotellerie geht es gut.

2.1.1 Tourismusbank-Kennzahlen der 3-Sterne-Hotellerie 2003

Kapitalstruktur (Werte in % der Aktiva)	Median	Top ³
Aktiva	924	1 585
Anlagevermögen	82 %	92 %
Umlaufvermögen	18 %	8 %
Aktiva	100 %	100 %
Wirtschaftliches Eigenkapital (inkl. Rücklagen)	-19 %	15 %
Fremdkapital	119 %	85 %
Passiva	100 %	100 %

² Der Median ist jener Wert einer Stichprobe, der bei einer der Größe nach sortierten Zahl von Werten den mittleren Wert dieser Reihe darstellt. Er ist von Extremwerten nicht beeinflusst.

³ Bei diesen Werten handelt es sich um den "oberen" Quartilswert der jeweiligen Größe. 75 % der Unternehmen in der Stichprobe weisen somit "schlechtere" und nur 25 % weisen "bessere" Werte auf.

Gewinn- und Verlustrechnung (Werte in % der Betriebseinnahmen)	Median	Top
Beherbergungs-, Pensionserlös	55 %	55 %
Verpflegungserlös	36 %	46 %
Betriebseinnahmen (in EUR 1000)	647	917
Betriebseinnahmen	100 %	100 %
Wareneinsatz	22 %	19 %
Personalaufwand	30 %	25 %
Instandhaltung, inkl. GWG ⁴	5 %	4 %
Energie	5 %	4 %
Marketing, Kommunikation	5 %	3 %
Deckungsbeitrag III (GOP)⁵	23 %	29 %
Abschreibungen	12 %	11 %
Deckungsbeitrag IV (Betriebsergebnis)	7 %	12 %
Finanzergebnis	7 %	5 %
Deckungsbeitrag V (EGT)⁵	0 %	7 %

Kennzahlen (in % bzw. EUR)	Median	Top
Fremdkapitalintensität	119 %	85 %
Umsatzbezogene Verschuldung	2,0	1,5
Verschuldung/Zimmer	38 000	24 000
Fremdkapitalrückzahlung in Jahren	16	9
Verpflegungserlös/Sitzplatz	1 500	2 500
Durchschnittlicher Pensionserlös	36	47
Beherbergungserlös/Zimmer	11 000	16 000
RevPAR ⁶	44	63
Umsatz/Beschäftigtem	53 000	69 000
Vollbelegstage	143	175
Bettenauslastung in % der Offenhaltungszeit	59	74
GOP	4 200	6 400
Bettenkapazität	60	100

4 GWG = Geringwertige Wirtschaftsgüter

5 GOP= Gross Operating Profit; EGT= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

6 RevPAR = Revenue per available room = Beherbergungs- oder Pensionserlöse/Zimmer

2.1.2 Tourismusbank-Kennzahlen der 4/5-Sterne-Hotellerie 2003

Kapitalstruktur (Werte in % der Aktiva)	Median	Top
Aktiva	2 256	4 682
Anlagevermögen	89 %	86 %
Umlaufvermögen	11 %	14 %
Aktiva	100 %	100 %
Wirtschaftliches Eigenkapital (inkl. Rücklagen)	-2 %	19 %
Fremdkapital	102 %	81 %
Passiva	100 %	100 %

Gewinn- und Verlustrechnung (Werte in % der Betriebseinnahmen)	Median	Top
Beherbergungs-, Pensionserlös	63 %	62 %
Verpflegungserlös	23 %	24 %
Betriebseinnahmen (in EUR 1000)	1 415	2 572
Betriebseinnahmen	100 %	100 %
Wareneinsatz	15 %	14 %
Personalaufwand	35 %	32 %
Instandhaltung, inkl. GWG	6 %	4 %
Energie	4 %	4 %
Marketing, Kommunikation	5 %	5 %
Deckungsbeitrag III (GOP)	23 %	28 %
Abschreibungen	7 %	13 %
Deckungsbeitrag IV (Betriebsergebnis)	7 %	12 %
Finanzergebnis	6 %	4 %
Deckungsbeitrag V (EGT)	1 %	9 %

Kennzahlen (in % bzw. EUR)	Median	Top
Fremdkapitalintensität	102 %	81 %
Umsatzbezogene Verschuldung	1,9	1,3
Verschuldung/Zimmer	59 000	39 000
Fremdkapitalrückzahlung in Jahren	15	9
Verpflegungserlös/Sitzplatz	1 900	3 500
Durchschnittlicher Pensionserlös	54	78
Beherbergungserlös/Zimmer	18 000	25 000
RevPAR	71	111
Umsatz/Beschäftigtem	57 000	73 000
Vollbelegstage	176	209
Bettenauslastung in % der Offenhaltungszeit	68	80
GOP	6 200	9 500
Bettenkapazität	60	100

Zur Überlegung:

Kennzahlen können zwar nicht immer direkt auf den einzelnen Betrieb umgelegt werden, dennoch sind sie eine wertvolle Orientierungshilfe.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

In welchen Bereichen bin ich besser als die Kollegen und weshalb?

Wo kann ich noch besser werden?

Wo bin ich schlechter?

Wie kann ich diesen Nachteil aufholen oder ausgleichen?

Was sind die Gründe für mein besseres bzw. schlechteres Abschneiden?

2.2 Kann der Betrieb überhaupt übergeben werden?

Diese Frage könnte umgekehrt auch lauten: „Kann man diesen Betrieb überhaupt übernehmen?“. Die betriebswirtschaftliche Antwort liegt in der Übergabetauglichkeit des jeweiligen Unternehmens. Eine sehr allgemeine Regel besagt, dass Betriebe nicht übergabetauglich sind, wenn im Durchschnitt von drei Jahren das Eigenkapital kleiner als minus 20 % des Gesamtkapitals ist und die Umsatzrentabilität unter minus 5 % der Betriebsleistung liegt.

In der Tourismus- und Freizeitwirtschaft⁷ liegt der Anteil an betriebswirtschaftlich nicht übergabetauglichen Betrieben bei 16,8 % und damit weit über dem Durchschnitt der gewerblichen Wirtschaft von 7,5 %.

Im Gastgewerbe wird immer wieder argumentiert, dass stille Reserven die Bilanz verbessern. Werden diese einbezogen, so verbessert sich tatsächlich das Gesamtbild des Unternehmens, sowohl für die Gastronomie als auch für die Hotellerie. Allerdings stellt sich oft gerade in schlechteren Zeiten, in denen auf diese Werte zurückgegriffen werden könnte, heraus, dass mangels Ertragswert diese Reserven kaum realisierbar sind.

Besondere Bedeutung für das anlagenintensive Gastgewerbe hat der „Investitionsrückstau“ bei zu übergabenden Betrieben. Es wird oft schon Jahre vor einer Betriebsübergabe nichts bzw. nur das absolute Minimum investiert. Gründe dafür sind neben der Unsicherheit, ob sich ein Nachfolger findet, auch der Umstand, dass der Unternehmer den Nachfolger „in seiner Entscheidungsfreiheit nicht einengen will“, oder dass bei kreditfinanzierten Investitionen der Nachfolger nicht gerne „die Schulden des Vorgängers“ zurückzahlt.

Wirtschaftlicher Erfolg ist Voraussetzung für die Betriebsübergabe:

Überschaubare Schulden

Gesunde Erträge

Investitionen am Stand der Zeit

⁷ Der Begriff Tourismus und Freizeitwirtschaft umfasst nach der Systematik der Wirtschaftskammer neben dem Gastgewerbe auch die Reisebüros, Bäder, Vergnügungsbetriebe, Freizeitbetriebe, etc.

Im Zusammenhang mit der Übergabefähigkeit von Tourismusbetrieben bedeutet dies, dass oft rein bilanziell übergabefähige Betriebe tatsächlich erhebliche „fiktive Schulden“ oder „Investitionsschulden“ in Form eines Investitionsrückstaus haben. Umgekehrt kann der Grund für eine mangelnde Übergabetauglichkeit auch in kürzlich erfolgten Investitionen liegen.

Werden übergabeuntaugliche Betriebe nicht übernommen, so fallen sie aus dem Markt; es ist dies Teil des ökonomisch sinnvollen Strukturwandels und damit Folge der marktwirtschaftlichen Entwicklung.

Zur Überlegung:

Übergabetauglichkeit ist eine wichtige Basis für die Betriebsübergabe: Nur wenn Fairness und Ehrlichkeit zwischen Übergeber und Übernehmer herrscht, ist ein reibungsloser Generationenwechsel möglich.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

Ist der Betrieb schon jetzt übergabetauglich?

Was muss ich tun, damit mein Betrieb übergabetauglich wird?

3 Gründe für das Gelingen oder Scheitern einer Betriebsübergabe

Entscheidend, ob eine Betriebsübergabe gelingt, ist die Situation im Betrieb selbst. Das Zusammenspiel folgender drei Bereiche ist für den Erfolg maßgeblich:

1. Der echte Wille des Übergebers zum Rücktritt. Der Übergeber muss sich vom Tagesgeschäft zurückziehen wollen und sollte sich neue Lebensinhalte suchen.
2. Der Wille und die Qualifikation zur Übernahme des Juniors. Der Übernehmer soll über brancheninterne, aber auch externe Erfahrungen verfügen und notwendige Qualifikationen aufweisen.
3. Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens muss attraktiv sein.

Um alle drei Bereiche unter einen Hut zu bekommen, ist eine ausreichende Planung der Übergabe unbedingt erforderlich.

Eine optimale Planung sollte mit der Nachwuchsförderung beginnen. So zeigen gelungene Übergaben im Tourismus, dass bereits sehr früh die Familienmitglieder Fachausbildungen erfahren haben und zumindest in ihrer Freizeit in den Betrieb eingebunden gewesen sind. Wenngleich immer wieder betont wird, dass dabei ein freiwilliges Engagement vorlag.

Als ein Erfolgskriterium wurde von den Übergebern häufig eine schriftliche Zeitplanung für die Übergabe genannt. Dieser wird mit einer Übergangsphase eingeleitet, die mit dem Einstieg des Übernehmers beginnt und mit dem Rückzug des Übergebers endet. (Siehe dazu eigenes Kapitel „Stufenplan für die Unternehmensnachfolge“.)

Spezielle Probleme im Gastgewerbe sind die oft divergierenden Vorstellungen über den Wert des Betriebes.

Die 3 Bausteine des Erfolgs:

1. echter Wille beim Übergeber

2. echter Wille und Können beim Übernehmer

3. ein gesunder Betrieb

Planen, am besten schriftlich!

Wert des Betriebes klären: Ertragswert!

Weichende Geschwister tendieren dazu den Substanzwert anzusetzen, d.h. den Preis, der sich bei einem Verkauf möglicherweise erzielen ließe. Betriebswirtschaftlich vertretbar ist jedoch der Ertragswert, d.h. der (meist niedrigere) Wert, der auf den Erträgen, die sich aus dem Betrieb erwirtschaften lassen, basiert. In der Planung ist das jedenfalls zu klären.

Beispielhaft erläutert das folgende Zitat von Walter Lingg, Hotelier in Au, seine persönliche Erfahrung in diesem Zusammenhang: „Wenn die gesetzliche Erbfolge in unserem Betrieb zum Tragen gekommen wäre, wäre ich nicht bereit gewesen, den Betrieb zu übernehmen, weil ich dann wirklich das ganze Leben nur hätte schufteln müssen, um meine Geschwister auszuzahlen. Deshalb der Hinweis: Eine Betriebsübernahme ist keine Sache, die von heute auf morgen stattfindet. Das kann zehn Jahre dauern. Zehn Jahre sensibilisieren, diskutieren, den Generationenkonflikt zuhause bewältigen, im privaten Bereich die Probleme besprechen, damit ein Bruder oder eine Schwester Verständnis für den Betrieb und die Übernahme-situation bekommt. Weg vom Irrglauben, die Eltern könnten jedem ihrer Kinder denselben Teil geben, wie es früher in der Landwirtschaft üblich war.“

Zur Nachfolgeplanung gehört auch die Altersvorsorge des Unternehmers, d.h. das Erreichen einer finanziellen Unabhängigkeit vom übergebenen Unternehmen. Viele Übergeber bevorzugen dabei eine Altersabsicherung durch Kapitalvermögen, etwa Immobilien oder Aktien. Wenn überhaupt eine Belastung des Betriebes für die Altersversorgung erfolgt, so geschieht dies meist in Form einer Leibrente. Wenn es sich dabei um eine „echte Versorgungsrente“ im Sinne des Steuerrechts handelt, so ist dies eine steuerlich sinnvolle Wertabgeltung. Allerdings belastet eine solche das Grundbuch und damit die Bonität des Unternehmens.

Klärung der Erbfolge

*Pensionsvorsorge
für Übergeber*

Zur Überlegung:

Der „echte Wille“, d.h. die bedingungslose Bereitschaft zu übergeben bzw. zu übernehmen, ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Übergabe.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

Habe ich als Übergeber/Übernehmer diesen „echten Willen“?

Hat mein Vorgänger/Nachfolger diesen Willen?

Bei echtem Willen sollte es nicht schwierig sein einen schriftlichen Übergabeplan aufzusetzen. Haben wir schon einen?

Bei echtem Willen sollte eine Klärung der wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen leicht fallen. Haben wir diese Fragen schon geklärt?

4 Das Verhältnis zwischen Übergeber und Übernehmer

Wie schon oben erwähnt spielt neben den betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten der Betriebsübergabe die menschliche Ebene, das Verhältnis zwischen den Generationen eine besonders wichtige Rolle. Man könnte sogar behaupten, dass - wenn das Menschliche passt - die wirtschaftliche und rechtliche Abwicklung der Betriebsübergabe nur noch Formsache ist.

Im Folgenden sind einige Tipps angeführt, wie klassische Konflikte verhindert bzw. gelöst werden können, wenn sie dennoch auftreten.

4.1 Familienkonflikte lösen

Familienkonflikte gehören zum Familienbetrieb, sind also völlig natürlich. Daher ist es weniger die Frage, ob es solche gibt, sondern wie beide Seiten damit umgehen.

Bei einer Übergabe gibt es viel zu vereinbaren und daher auch viel Stoff für Konflikte: zeitliche Abläufe, Verantwortungsbereiche, Besitzverhältnisse, rechtliche Gestaltung, Abgeltung von Arbeitsleistung, usw.

Im Laufe der Jahre haben sich zwischen den Familienmitgliedern zumeist formlose Besprechungen zwischen Tür und Angel eingebürgert. Zeichnet sich die Übergabe ab, so drohen durch diese lockere Kommunikationsform Missverständnisse und Informationsverluste. Für schriftliche Verträge, etwa einen Übergabeplan, ist es allerdings oft noch zu früh.

Ein Tipp ist daher, lose Vereinbarungen zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer nach einem fixen Schema festzuhalten. Dazu sind folgende Schritte hilfreich:

*Gutes Verhältnis
Übergeber zu Über-
nehmer ist
Voraussetzung*

*Umgang mit
Konflikten ist
wesentlich!!*

*4 Schritte um
schlechte
Angewohnheiten zu
ändern:*

-
1. Beschreiben: Am besten beschreiben sowohl der Übergeber als auch der Übernehmer, von einander getrennt, was im Alltag gut und was schlecht läuft. Dann werden diese Notizen präsentiert, es folgt das
 2. Auftauen: Jeder beschreibt dem anderen seine Sichtweise und mögliche Lösungen. Dann macht man sich gemeinsam auf die Suche nach einer tragfähigen Lösung. Ist diese gefunden, folgt das
 3. Einfrieren: Die angestrebten Veränderungen werden fixiert und in regelmäßigen Abständen kommt es zum
 4. Überprüfen, ob die Veränderungen tatsächlich umgesetzt wurden.

1. Beschreiben

2. Auftauen

3. Einfrieren

4. Überprüfen

Ein Beispiel für das Lösen eines solchen Konfliktes wäre der Umgang mit Kritik. Oft gehen die Beteiligten im Laufe der Zeit dazu über, aneinander laufend Kritik zu üben oder herumzunörgeln. Fällt dies einem auf, so könnte dieses „Herumkritisieren“ angesprochen werden, d.h. man beschreibt dieses Verhalten auch anhand von Beispielen möglichst in Ruhe und unter vier Augen. In der Auftauphase erklärt jeder seine Sichtweise, also auch der, der Kritik übt, warum er sich so verhält. Beim Einfrieren vereinbart man, z.B. in Zukunft Kritik nur mehr unter vier Augen zu äußern und dies auch nach einem Monat zu überprüfen.

4.2 Stufenplan für die Unternehmensnachfolge

Es ist sinnvoll den Übergabeplan in Form eines Stufenplans auszuarbeiten. Ein Stufenplan sieht eine langsame, meist mehrjährige Übergabe des Betriebes in mehreren Phasen vor. Wichtig dabei ist, dass zwischen beiden Seiten die einzelnen Stufen klar vereinbart sind, damit falsche Erwartungen verhindert werden.

*Mehrjährige
Vorbereitung:*

Vorteile gibt es für beide: Der Übergeber kann langsam loslassen, sein Leben schrittweise umstellen. Der Übernehmer wächst langsam hinein, er wird nicht ins kalte Wasser gestoßen und profitiert von der Erfahrung seines Vorgängers. Wird ein Stufenplan vereinbart, so sollte man sich auch Gedanken machen, was passiert, wenn einer der beiden Partner nicht bereit ist in die nächste Stufe zu wechseln.

Ein solcher Stufenplan könnte beispielsweise folgende fünf Stufen umfassen:

1. Zunächst beginnt der Übernehmer als Mitarbeiter. Dieses Angestelltenverhältnis dient der Heranführung an den Betrieb und bietet unter steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Aspekten eine günstige Ausgangssituation. Eine im Rahmen der steuerlichen Angemessenheit möglichst hohe Tätigkeitsvergütung, bestehend aus einem Fixbezug samt Tantiemen (erfolgsabhängigen variablen Gehaltsbestandteilen). Dies kann mit der Vereinbarung verbunden werden, einen Teil des „Lohnes“ im Unternehmen als Darlehen zu belassen.
2. In der zweiten Stufe wird eine noch begrenzte Beteiligung eingeräumt. Eine solche Beteiligung sollte frühestens dann erfolgen, wenn der Betriebsübergeber glaubt, den persönlich wie fachlich geeigneten Nachfolger gefunden zu haben.

Nicht nur bei einer Gesellschaft, sondern auch beim Einzelunternehmen kann zunächst die Einräumung einer stillen Beteiligung interessant sein. Diese erleichtert insbesondere bei einer typischen stillen Beteiligung einen allfälligen Ausstieg des Übernehmers.

Bei einem Gesellschaftsverhältnis, z.B. einer Ges.m.b.H., kann in Fällen, in denen der unmittelbare Beteiligungserwerb aufgrund einschränkender vertraglicher Bestimmungen nicht ohne weiteres möglich ist, zunächst die Form einer Unterbeteiligung gewählt werden. Der Gesellschaftsvertrag kann allerdings Unterbeteiligungen ausschließen oder einschränken (z.B. auf einen nachfolgeberechtigten Personenkreis).

*Schrittweises
Loslassen des Einen
und zugleich
schrittweises
Hineinwachsen des
Anderen*

5 Stufen:

*1. Angestellten-
verhältnis*

2. Kapitalbeteiligung

Für die Sozialversicherungspflicht nach dem ASVG des in der Gesellschaft beschäftigten Gesellschafters ist entscheidend, ob trotz der Kapitalbeteiligung davon ausgegangen werden kann, dass er in einer Arbeitnehmerstellung beschäftigt ist. Wenn dagegen der in der Gesellschaft mitarbeitende Nachfolger hinsichtlich Zeit, Dauer, Umfang und Art der Tätigkeit im Wesentlichen weisungsfrei ist und die geschäftlichen Vorgänge maßgeblich beeinflussen oder gar auf die Willensbildung in der Gesellschaft wesentlich einwirken kann, so spricht dies auch bei einer Beteiligung unter 50 % gegen eine Beschäftigung nach dem ASVG.

3. Die folgende Stufe, nämlich die Aufnahme als vollberechtigter Mitgesellschafter, sollte nicht erst aus Anlass des Ablebens des Übergebers, sondern schon zu dessen Lebzeiten erfolgen. Die Übertragung des Anteils des oder der Übergeber(s) (z.B. der Eltern) geschieht in einer bestimmten zeitlichen Reihenfolge in Teilabschnitten. Dies kann dazu führen, dass die Eltern sich schließlich nur noch eine geringfügige Beteiligung vorbehalten, die Zustimmungs-, Veto- und Kontrollrechte gewähren. Rechtlich gibt es in diesem Bereich eine weitgehende Gestaltungsfreiheit.

Optimal ist, wenn der Übergeber festlegt, dass er ab Erreichen eines gewissen Alters aus der Geschäftsführung ausscheidet und in eine Aufsichts- oder Beiratsposition überwechselt. In einem solchen Fall muss sich der Übergeber schon frühzeitig darauf einstellen, für die Nachfolge zu sorgen und die Überleitung zu regeln.

Durch diese Gleichstellung zwischen Übergeber und Übernehmer wird für den vorgesehenen Nachfolger die Motivation für unternehmerische Aufgaben erhöht.

4. Die vierte Stufe sollte spätestens mit der Einräumung voller Beteiligungsrechte folgen: Die Aufnahme des vorgesehenen Nachfolgers in die Geschäftsführung als Mitgeschäftsführer.

Bei jeder Kapitalgesellschaft (z.B. Ges.m.b.H.⁸) kann eine solche Aufnahme in die Geschäftsführung auch ohne Einräumung von Beteiligungsrechten erfolgen.

Auch bei der Offenen Handelsgesellschaft⁹ und der Kommanditgesellschaft ist der Eintritt als persönlich haftender und geschäftsführender Gesellschafter ohne Kapitalbeteiligung möglich.

3. Miteigentümer

4. Volle Rechte und Pflichten

⁸ Änderungen können sich durch das Handelsrechts-Änderungsgesetz ergeben, das voraussichtlich am 1.Juli 2006 in Kraft treten wird.

⁹ Änderungen können sich durch das Handelsrechts-Änderungsgesetz ergeben, das voraussichtlich am 1.Juli 2006 in Kraft treten wird.

-
5. Die letzte Stufe im Prozess des Generationswechsels wird das völlige Ausscheiden des Seniors als Geschäftsführer und als Mitgesellschafter darstellen.

Alternativ ist ein Arbeitsverhältnis des Übergebers im Betrieb in Betracht zu ziehen. Eine solche Regelung kann unter familien- und gesellschaftsrechtlichen, aber auch unter steuerrechtlichen Gesichtspunkten interessant sein. Oft will jedoch der „Altunternehmer“ nicht mehr ein „Unselbstständiger“ werden.

5. Vollständige Übergabe

5 Die rechtliche Gestaltung der Betriebsübergabe

Die folgenden Punkte sind grundsätzliche Aspekte für die Gestaltung von Verträgen, die insbesondere für Übergaben interessant sind, bei denen ein größeres Vermögen übertragen wird:

- Die Regelungen aller zum Vermögen der Familie gehörenden Gesellschaften sollten aufeinander abgestimmt sein und möglichst in einem Vertragskonvolut zusammengefasst werden.
- Es sollte derselbe Personenkreis, allenfalls mit unterschiedlichen Beteiligungsverhältnissen, bei allen Gesellschaften beteiligt sein.
- Einheitliche Beiratsregelungen in inhaltlicher wie personeller Hinsicht sollten für alle zum Familienvermögen gehörende Gesellschaften gelten.
- Die steuerlichen Konsequenzen für den Fall einer Betriebsaufspaltung sind zu beachten.
- Die Aufnahme von Schiedsgerichtsklauseln in den Gesellschaftsvertrag ist in jedem Fall günstig.
- Die Gründung einer Privatstiftung zur Bestandssicherung eines Familienvermögens ist ab einem Wert von ca. EUR 500.000 zu überlegen.
- Ein möglichst außerbetrieblicher Reservefonds für besondere Kapitalbedürfnisse (z.B. Kapitalerhöhungen, Schenkungs- bzw. Erbschaftsteuer, Abfindungen, Notfälle in der Familie, usw.) sollte gebildet werden.

Grundregeln für Verträge:

Verträge aufeinander abstimmen

Möglichst dieselben Personen erfassen

Steuerliche Folgen beachten

Reserven vorsehen

6 Empfehlungen zur Sicherung einer geeigneten Unternehmensleitung

6.1 Regelung der Geschäftsführung

Die folgenden Tipps für die Gestaltung der Geschäftsführung helfen eine Ausgewogenheit zwischen dem Eigentümer und einem Geschäftsführer herzustellen. Ein ausgewogenes Verhältnis von Rechten und Pflichten beider Vertragspartner ist die Basis für eine langfristig funktionierende Geschäftsbeziehung, dazu zählen:

- Sorgfältige, in erster Linie qualitäts- und nicht familienbestimmte Wahl der Geschäftsführung. Nicht immer ist der beste Geschäftsführer ein Familienangehöriger.
- Festlegung angemessener Vergütungen mit einer ergebnisabhängigen Komponente, Pensionsregelung überlegen.
- Schaffung einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung.
- Eindeutige Definition, welche Rechtsgeschäfte und Handlungen über den Bereich der gewöhnlichen Geschäftsführung hinausgehen und daher der Zustimmung der Gesellschafterversammlung oder eines anderen Organs (Beirat, Aufsichtsrat) bedürfen.
- Festlegung der Altersgrenze für das Ausscheiden aus der Geschäftsführung und eventuellen Übertritt in den Beirat (Aufsichtsrat).

6.2 Regelung für einen Beirat bzw. Aufsichtsrat

Oftmals unterstützt ein Beirat bzw. Aufsichtsrat den Geschäftsführer bei großen Entscheidungen wie z.B. Investitionen. Ein solches Gremium hat den Vorteil, dass die Erfahrung von Experten der Geschäftsführung zur Verfügung steht und der Übergeber zumindest indirekt noch in strategisch wichtige Entscheidungen eingebunden ist.

Bei der Einrichtung eines Beirats bzw. Aufsichtsrats sind die Rechte (z.B. Teilnahme an Gesellschafterversammlungen) und Kompetenzen festzulegen. Die folgende Zusammenstellung ist ein Vorschlag für sinnvolle Rechte eines Beirats bzw. Aufsichtsrats, dieser sollte

-
- im Rahmen der ihm gesellschaftsvertraglich eingeräumten Befugnisse verbindlich entscheiden können,
 - möglichst frühzeitig, jedenfalls aber zu Lebzeiten des Übergebers bestellt werden,
 - sich überwiegend aus außenstehenden Fachleuten zusammensetzen,
 - für die Mitglieder des Beirats (Aufsichtsrates) eine Altersgrenze festlegen,
 - nicht Gesellschafterinteressen einseitig vertreten, sondern in erster Linie das Unternehmensinteresse in den Vordergrund stellen (darauf kann im Gesellschaftsvertrag ausdrücklich hingewiesen werden),
 - fakultativ über die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern, insbesondere auch über die Eignung von Familienmitgliedern als Geschäftsführer, entscheiden,
 - über Kontrollkompetenzen und Entscheidungsbefugnisse in wesentlichen Unternehmensfragen verfügen (diese Befugnisse müssen unter der Voraussetzung einer gesetzlichen Zulässigkeit im Gesellschaftsvertrag ausdrücklich vereinbart werden),
 - die Möglichkeit haben, sich bei seinen Informations-, Beratungs- und Kontrollaufgaben unabhängiger Sachverständiger zu bedienen,
 - auch für die Zustimmung zu Fragen der Unternehmensplanung und Bilanzpolitik zuständig sein (erfordert entsprechende Berichts- und Informationspflichten der Geschäftsführung),
 - als Schlichtungsinstanz vor Inanspruchnahme eines staatlichen Gerichts oder eines vereinbarten Schiedsgerichts tätig werden.

Die Aufgaben des Beratungs- und Überwachungsorgans sollten im Gesellschaftsvertrag im Einzelnen vereinbart und die Verfahrensweise in einer Geschäftsordnung nach den Grundsätzen „ordnungsmäßiger Überwachung“ geregelt werden.

7 Kapital- und Liquiditätssicherung

Um eine solide Kapital- und Liquiditätsbasis des Familienunternehmens sicher zu stellen, sollte Folgendes geregelt werden:

- Ergebnisverwendung:
Ausgewogenes Verhältnis zwischen Rücklagenbildung und Gewinnverteilung unter Berücksichtigung der Steuerbelastungen der Gesellschafter.
- Dotierung von Rücklagen:
Die Rücklagenbildung liegt üblicherweise in der Verantwortung der Geschäftsführung. Es empfiehlt sich, abweichende Entscheidungen des Beirats oder auch der Gesellschafterversammlungen zuzulassen (Regelung der Mehrheitsverhältnisse und Festlegung des im Unternehmen verbleibenden Gewinnanteils).
- Überziehung von Privat- oder Darlehenskonto:
Diese sollte auf steuerlich bedingte Härtefälle, welche durch die Unternehmensbeteiligung verursacht werden (Schenkungs- oder Erbschaftssteuern), beschränkt werden.
- Vereinbarung von Abfindungszahlungen:
 - wertmäßige Beschränkungen
 - keine Beteiligung am Ergebnis aus schwebenden Geschäften
 - die Abfindung muss in einem angemessenen Verhältnis zum Wert des Anteils stehen
- Abfindungsregelungen für „besondere“ Fälle:
 - Kündigung
 - Ausschluss aus wichtigem Grund (z.B. Konkurs),
 - Abfindung nicht nachfolgeberechtigter Personen
- Verhinderung des Übergangs von Familienvermögen bei der Nachfolge von Todes wegen auf nicht geschäftsfähige Personen.
- Mitwirkung bei der Eintragung des Ausscheidens eines Gesellschafters einer Personengesellschaft im Firmenbuch.

8 Sicherung der Übergabe bei mehreren Nachfolgern

Sind mehrere Nachfolger vorhanden, die alle am Unternehmen beteiligt werden sollen, ergeben sich besondere Anforderungen an die Ausgestaltung der Gesellschaftsverträge.

Besonders wichtig sind in diesen Fällen Regelungen über

- den Übergang von Geschäftsanteilen auf Angehörige nachfolgender Generationen,
- die Bildung von Familienstämmen,
- den Ausschluss familienfremder Personen sowie
- die Frage, in welchen Fällen Gesellschafter Geschäftsführerpositionen einnehmen können und wer darüber entscheidet.

9 Sicherung der Erhaltung des Unternehmens als Familienbetrieb

Besonders wenn ein Betrieb schon seit längerer Zeit oder einigen Generationen im Besitz derselben Familie ist, so besteht oft der Wunsch, diesen als Familienunternehmen zu erhalten. Die folgenden Regelungen helfen dieses Anliegen umzusetzen:

- Qualifizierte Nachfolgeklauseln bei Personengesellschaften, d.h. nur bestimmte Personen dürfen die Nachfolge antreten.
- Zwangseinziehung oder Zwangsabtretung bei Ges.m.b.H., falls ein Übergang eines Geschäftsanteiles auf nicht nachfolgeberechtigte Personen erfolgt.
- Gläubigereingriffe sollten verhindert werden.
- Festlegung von Ausscheidungsgründen, die den Familiencharakter des Unternehmens gefährden, sowie Festlegung des konkreten Ausscheidungsmodus.
- Eine Testamentsvollstreckung sichert die Nachfolgeregelung.
- Einräumung von Fruchtgenussrechten, die aber auf den zur Ausschüttung gelangenden Gewinnanteil beschränkt sind.
- Durch die Sicherung einer einheitlichen Willensbildung innerhalb der verschiedenen Familienstämme wird eine Teilung des Besitzes verhindert.
- Allfällige Aufnahme einer Privatstiftung als Gesellschafter, um Bestandssicherung und Unternehmenskontinuität zu erreichen.

10 Erfolgsfaktoren für die Praxis

Die Beispiele von mehreren aktuellen Betriebsübergaben im Gastgewerbe zeigen, dass die folgenden Lösungen zu einer gelungenen Übergabe und Weiterführung des Betriebes beigetragen haben:

- Den Eltern ist es gelungen den Kindern den Spaß und die Freude an der Arbeit zu vermitteln; statt eines abschreckenden Beispiels waren und sind sie Vorbild.
- Der Respekt und die gegenseitige Anerkennung zwischen den Familienmitgliedern sind nicht zuletzt auf die sehr frühe Einbindung der Kinder in die Betriebsführung zurückzuführen. Die Eltern verstanden sich nicht als Patriarchen, schon mit den halbwüchsigen Kindern wurde viel über Fragen des Betriebes diskutiert.
- Die Eltern waren offen gegenüber den Berufswünschen ihrer Kinder. So kamen Kinder oft erst über Umwege und Berufslaufbahnen in anderen Branchen zum elterlichen Betrieb zurück.
- Der hohe professionelle Anspruch der Eltern. Die Betriebe wurden bestens geführt übergeben und gelten als Leitbetriebe in der jeweiligen Region. Dieser Qualitätsanspruch wurde dann von den Kindern als Herausforderung empfunden, das Unternehmen wurde zumeist zeitgemäß weitergeführt.
- Es wurde rechtzeitig und intensiv Kommunikation gepflegt und es herrschte starker Zusammenhalt innerhalb der Familie.
- Die Betriebsübergabe wird tatsächlich gelebt, der Übergeber hilft noch bei Bedarf, ist aber nicht mehr voll verpflichtet. Der Übernehmer hat die Freiheit selbstständig zu entscheiden.
- Der Teamgeist war nicht auf die unmittelbare Familie beschränkt, auch mit den Mitarbeitern hatte man ein gutes, oft langjähriges Verhältnis.
- Bei mehreren Nachfolgern wählten diese die Betriebsbereiche nach ihren Präferenzen und Vorstellungen. Die Aufgabenbereiche sind klar abge-

Aus der Praxis:

Spaß an der Arbeit vermitteln

Frühe Einbindung der Nachfolger

Nachfolger nicht drängen

Erfolgreiche Betriebe werden gerne übernommen

Miteinander Reden

Vereinbarungen einhalten

Teamgeist leben

Wahlfreiheit für die Nachfolger

grenzt, arbeitsmäßige Überschneidungen werden vermieden.

- Klare Wohnverhältnisse: Parallel zur Übergabe erfolgte auch die Übergabe der Wohnung im Betrieb.
- Fähigkeit zur Selbstreflexion der Übergeber. Diese hatten ein realistisches Bild über die eigenen Stärken und Schwächen und sahen es oft als „Glück“ an, dass die Kinder bereit waren sich entsprechend im Betrieb zu engagieren und einzusteigen.
- Bereitschaft, Rat von außen in Anspruch zu nehmen: So wurden etwa der Steuerberater oder der Notar immer wieder als wichtige Berater, die sich weit über das Rechtliche hinaus einbrachten, genannt.

*Klare
Wohnverhältnisse*

Erkenne dich selbst!

*Rat von außen
annehmen!*

11 Tipps für die Betriebsübergabe

Die konkreten Ratschläge, die Übergeber und Übernehmer der befragten Tourismusbetriebe aus ihrer eigenen Erfahrung formulierten, sind hier als Praxisratgeber zusammengefasst. Diese sollen Tipps und Anregungen, keinesfalls Patentrezepte sein.

11.1 Tipps aus der Praxis für Übergeber

- Langjährige Einbindung (mindestens drei Jahre) des Übernehmers in den Betrieb; der Übergeber soll die Jugend nicht „hineinstoßen“, sondern frühzeitig in alle Belange mit einbinden, auch in den Bereich des Rechnungswesens.
- Keine übereilte Übergabe mangels geeigneten Übernehmers (z.B. an eine Bank) ohne Einbeziehung von alternativen Möglichkeiten, wie etwa die eingeschränkte Fortführung des Betriebes mit Personal auf Zeit.
- „Vorleben“! Die Einstellungen und Haltungen des Übergebers sind bei Übergaben innerhalb der Familie beispielgebend. Der Übergeber sollte nicht durch negative Aussagen über das Betriebsgeschehen die Jugend demotivieren.
- Der Übergeber sollte darauf achten, die betrieblichen Verbindlichkeiten bei der Übergabe möglichst gering zu halten.
- Es soll rechtzeitig geplant und versucht werden, steuerlich zu optimieren.
- Die sorgfältige Auswahl praxisorientierter Berater für steuerliche, rechtliche, betriebswirtschaftliche und persönliche Belange wird besonders empfohlen.

-
- Das Augenmerk ist auf eine persönliche Pensionsvorsorge zu richten.
 - Scheidende Geschwister sollten noch vom Übergeber vor der Übergabe ausbezahlt werden.
 - Offene und ehrliche Kommunikation der Familienmitglieder innerhalb der Familie, aber auch in Anwesenheit eines unterstützenden Beraters. Die Kommunikationsfähigkeit besteht im Anhören und Akzeptieren der Meinung aller anderen, was vor allem auch zwischen den Mitgliedern der Übergeber- und Übernehmerngeneration wesentlich ist.
 - Nach der Übergabeentscheidung sollten klare Verhältnisse geschaffen werden. Diese bestehen im Wesentlichen in:
 - eindeutigen Verträgen, insbesondere in Familienbetrieben
 - Pensionsversorgung für den Übergeber und wirtschaftliche Absicherung des Übernehmers
 - klarer Kompetenzverteilung und vor allem Trennung der Kompetenzen.
 - Vereinbarung eines fixen Übergabetermins, der auch zu realisieren ist.
 - Vollständiger Rückzug des Übergebers aus allen Entscheidungsbereichen.

11.2 Tipps aus der Praxis für Übernehmer

- Berufsorientierung: Es ist wichtig, umfassende Überlegungen zu den Aufgaben eines Unternehmers (Gebundensein, Behördenauflagen, etc.) anzustellen.
- Vor einer Betriebsübernahme sollte der Übernehmer auf jeden Fall Erfahrungen innerhalb der Branche sammeln.
- Informationen sind rechtzeitig einzuholen, dabei ist auf eine gezielte Selektion innerhalb der herrschenden Informationsflut zu achten.
- Das Augenmerk ist auf eine umfassende wirtschaftliche Prüfung des zu übernehmenden Betriebes zu richten und die Finanzierung der Übernahme ist sicherzustellen.
- Übernehmer sollten auf die Meinung der Übergebergeneration hören, aus deren Erfahrung lernen und profitieren.
- Die Partnerwahl des Übernehmers hat entscheidenden Einfluss. Der Partner sollte voll hinter der Übernahme stehen, unabhängig davon, ob er Aufgaben im Betrieb übernimmt oder einer anderen Berufstätigkeit nachgeht.
- Auch persönliche Fragen sollen geklärt werden, beispielsweise mit einem Coach.
- Der Übernehmer sollte in den Betrieb hineinwachsen können und den richtigen Zeitpunkt für die Übernahme finden; er soll nicht zu lange warten und auch keine „radikale“ Übernahme durchführen.

-
- Nach der Entscheidung sollte die Übernahme rasch umgesetzt werden.
 - Zunächst sollte der Übernehmer mit den im übernommenen Betrieb vorhandenen Ressourcen arbeiten.
 - Permanente Weiterbildung des Übernehmers (z.B. HACCP - eine neuere Hygienerichtlinie der EU, die zahlreiche Hygieneauflagen für die Betriebe vorsieht).

Auch die Praxistipps belegen, dass eine Betriebsübergabe vor allem eine zwischenmenschliche Herausforderung ist. Sie wird dann gelingen, wenn sich die beiden Seiten grundsätzlich einig sind, einander wertschätzen und der Wille zur Übergabe besteht. Viele Schwierigkeiten können in Gesprächen gelöst werden, reden Sie also miteinander offen und ehrlich!

Die österreichische Rechtslage lässt einen weiten Gestaltungsspielraum zu und ist somit kein Hindernis einen Betrieb erfolgreich zu übergeben.

12 Checklisten

Die folgenden Checklisten sollen dem Übergeber wie auch dem Übernehmer einen Überblick über die wichtigsten Bereiche der Betriebsübergabe bieten. Weiters dienen sie dazu auf mögliche Fragestellungen aufmerksam zu machen, damit diese für den jeweiligen Einzelfall geklärt werden können.

12.1 Allgemeine Checkliste zur Nachfolgeplanung

Fragen	J ¹⁰	N ¹¹	Anmerkungen
Ist ein geeigneter Nachfolger aus dem Kreise der Familie vorhanden?			
Falls nicht, sorgt der Unternehmer rechtzeitig und ohne Zeitdruck für eine Verwertung des Unternehmens? Dazu bestehen folgende Möglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • Einbringung in eine Ges.m.b.H. und Bestellung externer Geschäftsführer • Vergesellschaftung mit Partnern in der Rechtsform einer Ges.m.b.H. oder KG • Verkauf an Mitarbeiter („Management Buy-Out“) • Verkauf an Externe • Unternehmensverpachtung • Unternehmensaufgabe 			
Prüfung, ob Externe für Unternehmensführung erforderlich bzw. vorteilhaft sind. Wenn ja: <ul style="list-style-type: none"> • Sind entsprechende vertragliche Vorkehrungen getroffen? • Lässt sich das Management aus dem eigenen Betrieb rekrutieren? • Kennen die Erben und der Testamentvollstrecker die diesbezüglichen personellen Vorstellungen des Übergebers? • Ist geklärt, wer den/die Nachfolger in der Geschäftsführung bestimmt? • Ist es zweckmäßig, das Unternehmen im Fall des Ablebens des Betreibers/Unternehmers möglichst rasch zu verkaufen? • Wissen das die Erben und der Testamentvollstrecker? • Erfolgte bei mehreren Kindern die Lösung des Zielkonfliktes zwischen größtmöglicher Gerechtigkeit gegenüber allen Erben einerseits und finanzieller Konsolidierung des Unternehmensnachfolgers andererseits? • Wird ein Alleinnachfolger bestimmt oder erlangen mehrere Kinder Gesellschaftereigenschaft? • Wie erfolgt eine eindeutige Absicherung des überlebenden Ehegatten? 			

10 J = Ja

11 N = Nein

Wurde mit dem Nachfolger die Übergabe bereits besprochen?			
Sind die Erwartungen des Übergebers und auch des Übernehmers bekannt?			
Gibt es einen schriftlichen Übergabeplan?			
Ist der vorgesehene Unternehmensnachfolger bereits im erforderlichen Maße in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse und Mitverantwortung eingebunden?			
Hat der Unternehmensnachfolger selbst die Gewerbeberechtigung (Befähigungsnachweis) oder ist die Anstellung eines gewerberechtl. Geschäftsführers notwendig?			
Gibt es andere pflichtteilsberechtigten Personen und wie werden deren Pflichtteilsansprüche abgedeckt? Können notarielle Pflichtteilsverzicht erreicht werden?			
Besteht die Möglichkeit der Abfindung von pflichtteilsberechtigten Personen mit außerbetrieblichem Vermögen (z.B. Sparbüchern) bzw. mit betrieblichem Vermögen (z.B. Liegenschaften)?			
Welche Aktivitäten (Teilungsanordnung im Testament, die Notwendigkeit der Bewertung von Nachlassgegenständen, usw.) sind zu setzen, um einen Streit zu vermeiden?			
Besteht ein Anspruch auf Alterspension für den Übergeber? Wie viel darf dazu verdient werden?			
Bei Gesellschaften ist der Gesellschaftsvertrag zu prüfen, ob darin besondere Übertragungsklauseln enthalten sind.			
Ist durch die Unternehmensübertragung (bzw. Übertragung der Mehrheit der Anteile) im konkreten Fall eine Mietzinsanhebung für die Miete der Geschäftsräumlichkeiten zu befürchten?			
Kann an den Nachfolger noch eine steuerbegünstigte Abfertigung ausbezahlt werden?			
Können Förderungen im Zusammenhang mit der Unternehmensübergabe beansprucht werden?			

12.2 Checkliste zur persönlichen Standortbestimmung

Überlegung	Ziel	Notizen
Warum habe ich den Betrieb gegründet/übernommen? Warum bin ich Unternehmer geworden?	Die eigenen Motive überdenken	
Welche Alternativen hätte es zum gewählten Beruf gegeben?	Eventuell verschüttete Interessen aufspüren	
Worin liegen meine besonderen Stärken, worin meine Schwächen?	Selbsteinschätzung, eventuell für die Umsetzung neuer Ideen	
Wie möchte ich in 15 oder 20 Jahren leben? Wie möchte ich auf keinen Fall leben?	Was kann ich tun, um das Gewünschte zu erreichen, das Gefürchtete zu vermeiden?	
Was bedeutet Arbeit für mich?	Der Zeitanteil und der persönliche Wert von Arbeit wird bewusst.	
Was mache ich mit der gewonnenen Zeit?	Fähigkeit entwickeln, diese „neue“ Freizeit zu nutzen.	
Wodurch ersetze ich die durch die Arbeit gewonnene Anerkennung?	Sinnvolle Ausgleichsmöglichkeit suchen	
Wenn ich an meine Pensionierung denke ...	Standort, Einstellung zum Pensionistenleben bestimmen	
Wie ist mein Status als Unternehmer jetzt – wie ist er als Pensionist?	Bewusstmachen von Unterschieden	
Welche Aufgaben könnte/möchte ich nach der Übergabe übernehmen?	Loslassen und Gebrauchtwerden überdenken	

12.3 Checkliste zur Rechtsform des Unternehmens

Fragen	J	N	Anmerkungen
Soll der Bestand des Unternehmens gesichert werden? (Wird diese Frage mit "Nein" beantwortet, erübrigen sich weitere Überlegungen.)			
Können mit der bestehenden Rechtsform die strategischen Unternehmensziele erreicht werden?			
Ist die derzeitige Rechtsform aus haftungs- und steuerrechtlicher Sicht für den derzeitigen Unternehmer und den künftigen Nachfolger ideal?			
Sofern eine Aufteilung auf mehrere Nachfolger gewünscht ist, welche Lösung wird bevorzugt? <ul style="list-style-type: none"> • Eine einzige Gesellschaft mit mehreren Gesellschaftern • Eine Holdinggesellschaft mit mehreren operativ tätigen Tochtergesellschaften • Unternehmensaufspaltung in mehrere selbstständige, nicht miteinander verbundene Betriebs- und Besitzgesellschaften 			
Wurde versucht Erbengemeinschaften für den unternehmerischen Bereich auszuschließen?			
Wurde die Bestellung von Kuratoren und die vormundschaftsgerichtliche Mitwirkung vermieden?			

12.4 Checkliste zu Steuern

Fragen	J	N	Anmerkungen
Sind die steuerlichen Auswirkungen der geplanten Maßnahmen optimiert?			
Ist das Testament so gestaltet, dass unnötige Erwerbsvorgänge in der gleichen Generation vermieden werden (Ehegattenerbeinsetzung, Vor- und Nacherbschaft)?			
Löst das Testament unerwünschte Entnahmevorgänge aus (Betriebsgrundstücke, Privatvermögen)?			
Wie hoch ist der schenkungssteuerliche Wert des zu übertragenden Vermögens?			
Sind die Auswirkungen der Erbschaftssteuer bedacht? <ul style="list-style-type: none"> • Ist ausreichende Liquidität vorhanden? • Soll die Erbschaftssteuer von den Erben gemeinsam getragen werden, oder soll jeder für die ihm zufallenden Vermögensgegenstände die Erbschaftssteuer tragen? 			
Sind Fruchtgenussvorbehalte oder Versorgungsrenten gewünscht (und für das Unternehmen in wirtschaftlicher Hinsicht verträglich) bzw. zur Verminderung der Schenkungssteuer auf ein verträgliches Maß notwendig?			

12.5 Checkliste zur vorweggenommenen Erbfolge zu Lebzeiten

Fragen	J	N	Anmerkungen
Sind die Möglichkeiten einer vorweggenommenen Erbfolge eingehend geprüft (diese bietet häufig die beste Garantie für einen erfolgreichen Generationswechsel im Unternehmen)?			
Muss vor Schenkung von Gesellschaftsanteilen der Gesellschaftsvertrag geändert werden?			
Muss vor Schenkung von Gesellschaftsrechten die Rechtsform geändert werden?			
Wird weichenden Erben Geld vermacht oder können die derzeitigen Einheitswerte steuerschonend ausgenützt werden?			
Werden die schenkungssteuerpflichtigen Freibeträge gegenüber den Kindern alle zehn Jahre ausgenützt?			
Erfolgen Schenkungen unter entsprechenden Auflagen für den Beschenkten? <ul style="list-style-type: none"> • Anrechnung auf den Pflichtteil • Pflichtteilsverzicht 			
Wie erfolgt die Absicherung der eigenen, und wie die Situation des Ehegatten?			
Mit welchen Maßnahmen wird sichergestellt, dass die gesellschaftsrechtlich verankerte Möglichkeit der Einflussnahme nicht vorzeitig aufgegeben wird?			
Wie erfolgt eine Absicherung gegen unerwartete Veränderungen (z.B. die als Nachfolger vorgesehene Person gibt überraschend ihre unternehmerische Tätigkeit auf)?			

12.6 Checkliste zum Testament

Fragen	J	N	Anmerkungen
Gibt es ein gültiges Testament?			
Kennen die Erben den Inhalt des Testaments?			
Kennen die Erben den Aufbewahrungsort des Testaments?			
Gibt es eine Aufstellung und Bewertung aller Vermögensteile und Versicherungsansprüche?			

Fragen zur Anpassung eines bestehenden Testaments	J	N	Anmerkungen
Wie lange liegt die Errichtung des Testaments zurück?			
Entspricht es noch der jetzigen Situation in familiärer und wirtschaftlicher Hinsicht?			
Ist eine regelmäßige Prüfung der testamentarischen Regelungen sichergestellt?			
Sind ältere testamentarische Verfügungen formgültig aufgehoben (z.B. bei Erbverträgen)?			

Fragen zur Abstimmung zwischen Gesellschaftsvertrag und Testament bzw. Erbvertrag	J	N	Anmerkungen
Ist das Testament mit dem Gesellschaftsvertrag abgestimmt?			
Ist die Rechtsform des Unternehmens für die Zeit nach dem Ableben des Übergebers bestimmt?			
Ist sichergestellt, dass unnötige persönliche Haftungen vermieden werden, insbesondere von jenen Personen, die keine unternehmerische Verantwortung tragen werden?			
Ist im Gesellschaftsvertrag geregelt, wer beim Ableben des Unternehmers das Unternehmen führen wird?			
Ist im Gesellschaftsvertrag geregelt, dass bei Vererbung von Gesellschaftsanteilen Testamentsvollstreckung angeordnet werden kann?			
Sind Pflichtteilsansprüche und Versorgungsausgleichsansprüche bei den Nachfolgern geregelt bzw. sind im Gesellschaftsvertrag entsprechende Auflagen vorgesehen?			

13 Weiterführende Links und Publikationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: www.bmwa.gv.at

Nachfolgebörse der Wirtschaftskammern Österreichs: www.nachfolgeboerse.at

Gründerservice der Wirtschaftskammern Österreichs: www.gruenderservice.net

Portal der Wiener Übergabeberater: www.uebergabe.at

Gründerservice der Wirtschaftskammern Österreichs: Leitfaden zur Betriebsnachfolge, Wien 2004; online zu bestellen im Webshop unter: www.wko.at

Website für Familienunternehmen: www.wirtschaftsblatt.at/familien