



**Anlässe, Probleme und Lösungsvorschläge**

**zur Unternehmensnachfolge**

**im Tourismus**

Seminararbeit im 8. Semester als Lernunterlage zur Diplomprüfung

Eingereicht von: Renate PILZ

Immatrikulationsnummern: 0510126028

Jahrgang: FH Salzburg - EMTA 2005

Puch, im April 2009

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
Kurzfassung .....	IV
1. Einleitung.....	1
1.1 Die Besonderheiten von Familienunternehmen.....	2
1.1.1 Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen.....	6
1.1.2 Mögliche bestehende Krisensymptome vor der Übergabe .....	7
1.2 Formen der Nachfolge oder Übergabe.....	8
2. Zukunftsfähigkeit des Unternehmens .....	11
2.1 Anforderungen an den Nachfolger .....	11
2.2 Neuausrichtung des Unternehmens.....	12
2.3 Förderungen .....	14
3. Das psychologische Spannungsfeld zwischen Unternehmer – Nachfolger – Familie.....	15
3.1 Die Sichtweise des Übergebers .....	16
3.2 Die Sichtweise des Übernehmers .....	18
3.3 Weichende Erben.....	19
4. Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen .....	20
4.1 Unternehmenswert .....	20
4.2 Steuerrecht .....	20
4.3 Gesellschaftsrecht - Rechtsform .....	20
4.4 Erbrecht .....	21
4.5 Sozialversicherung .....	22
4.6 Gewerbeberechtigung .....	22
5. Fazit .....	23
Literaturverzeichnis.....	25
Anhang .....	VIII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Charakteristika von Familienunternehmen .....	4
Abbildung 2: Mögliche Interessenskonflikte .....	16
Abbildung 3: Erwartungen, Ängste und Befürchtungen des Übergebers .....	17
Abbildung 4: Erwartungen, Ängste und Befürchtungen von Übernehmer .....	18
Abbildung 5: Rechtsformen im Vergleich .....	21

## Abkürzungsverzeichnis

EPU	Ein-Personen-Unternehmen
GSVG	Sozialversicherung der Gewerblichen Wirtschaft
KMU	Klein und Mittelbetriebe
ÖHT	Österreichische Hotel- und Tourismusbank
WK	Wirtschaftskammer
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

## Kurzfassung

In Österreich werden in den nächsten Jahren viele KMU Hotels, die in den 70iger Jahren von ihren Besitzern gebaut wurden, an ihre Nachfolger übergeben. Nicht immer findet sich ein Familienmitglied, das das Hotel weiterführt, dann wird das Hotel entweder verkauft, verpachtet oder ein fremder Geschäftsführer eingesetzt.

Die Erfahrung zeigt, dass bei einer Betriebsübernahme die Familie, die Person des Unternehmers sowie seines Nachfolgers und das Unternehmen selbst zugunsten des rechtlich-steuerlichen Schwerpunktes vernachlässigt werden. Eine erfolgreiche Betriebsübernahme steht aber auf drei Säulen. (vgl. Kempert 2007, Vorwort)

- Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens
- Das psychologisch/menschliche Spannungsfeld zwischen Unternehmer – Nachfolger – Familie
- Den steuerlich-rechtlichen Rahmenbedingungen

Das erste Kapitel befasst sich daher mit der Thematik Familienunternehmen sowie die Besonderheiten von Familienunternehmen gegenüber managementgeführten Unternehmen. Ein weiterer Abschnitt ist dem Unternehmen selbst gewidmet, welche Anforderungen der künftige Nachfolger mitbringen soll und Überlegungen zur Wettbewerbsstrategie.

Die Ängste und Erwartungen des Übergebers und Übernehmers werden herausgearbeitet, ebenso die verschiedenen betrieblichen Interessen von jung und alt gegenübergestellt. Die weichenden Erben müssen auch zufrieden gestellt werden. Am Ende werden noch steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen dargestellt, damit der Übergabeprozess erfolgreich für alle Beteiligten vollzogen werden kann.

Unternehmensübergabe ist eine sehr komplexe Sache und involviert mehrere Fachgebiete. Rechtsanwälte und Steuerberater haben in Rechtsfragen und Steuerfragen ein großes Fachwissen. Diese sind aber keine Tourismusexperten und verfügen nicht über entsprechende Kenntnisse und strategisches Wissen. Psychologen wiederum sind zwar trainiert, bei Konflikten zu moderieren und zu vermitteln, normalerweise fehlt ihnen aber das betriebswirtschaftliche und juristische Wissen. (vgl. Kempert 2008, 58)

## 1. Einleitung

Unter einer Unternehmensübergabe bzw. –nachfolge wird der *„Übergang des Eigentums an einem Unternehmen auf eine andere Person oder Unternehmung verstanden, wobei das ursprüngliche Unternehmen weiterhin wirtschaftlich tätig ist.“* (Voithofer 2005, 1). Die Unternehmensnachfolge kann dabei innerhalb der Familie, durch Management-Buy-out<sup>1</sup> oder durch Weitergabe an Dritte erfolgen. Die Übergabe kann geplant oder durch ein unvorhersehbares Ereignis (z.B. Tod, Unfall oder Krankheit des ursprünglichen Unternehmers) in Kraft treten. (vgl. ebenda)

In der Dekade 2009 - 2018 stehen rund 57.500 KMU (inkl. Ein-Personen-Unternehmen, EPU), d. s. rund 18 % der KMU (inkl. EPU) der Gewerblichen Wirtschaft, vor der Herausforderung, die Unternehmensübertragung erfolgreich zu meistern. Eine überdurchschnittliche Betroffenheit zeigt sich insbesondere in den Sparten Handel sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft bzw. in den Bundesländern Tirol, Salzburg, Kärnten und Vorarlberg. (vgl. Voithofer 2009b, 1)

Im Jahr 2007 wurden mehr als 6.500 Unternehmen übergeben, womit sich die steigende Dynamik der Vorjahre weiter fortsetzte. Im Durchschnitt beschäftigt jedes übernommene Unternehmen rund fünf Beschäftigte (inkl. Unternehmer) (vgl. Voithofer 2009b, 2). Die meisten Nachfolgen in Österreich finden innerhalb der Familie statt (ca. zwei Drittel), wobei dieser Anteil im Sinken ist, weil die Nachkommen eine immer geringere Bereitschaft aufweisen, das Unternehmen der Eltern weiterzuführen. Die häufigste Form der Übergabe innerhalb der Familie ist daher auch die Schenkung. (vgl. Voithofer 2005, 3-7)

---

<sup>1</sup> „Als Management-Buy-Out“ gilt der Unternehmenskauf oder die Übernahme eines Betriebes, wobei das Management, das dieses Unternehmen bisher geführt hat, einen wesentlichen Anteil an diesem Unternehmen erwirbt.“ (Lechner/Egger/Schauer 2005, 251)

Wenn von einer Betriebsnachfolge gesprochen wird, meint man meist die familiengeführten Betriebe (in Österreich mehr als 80 Prozent aller Unternehmen), die sogenannten Familienunternehmen. (vgl. Voithofer 2009a, 1). Der Großteil der österreichischen Hotels und Gastronomiebetriebe befindet sich ebenfalls in Familienbesitz. Es gibt keine einheitliche Definition für Familienunternehmen, aber einige Kriterien müssen vorliegen. (vgl. Habig/Berninghaus 2004, 8; Voithofer 2009a, 1)

*„Die Einheit von Eigentum und Leitung und damit die enge Verbindung von wirtschaftlicher Existenz der Unternehmensleitung und des Unternehmens unterscheiden Familienunternehmen grundsätzlich von managementgeführten Großunternehmen.“*  
(Kempert 2007, 15)

Ein Unternehmen wird definiert lt. § 1 UGB: *„Ein Unternehmen ist jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein. Soweit in der Folge der Begriff des Unternehmers verwendet wird, erfasst er Unternehmerinnen und Unternehmer gleichermaßen.“*

Ein Betrieb ist *„eine organisierte Wirtschaftseinheit, in der verfügbare Mittel (Vermögen) unter Wagnissen zur Erstellung von Leistungen und Abgabe dieser Leistungen an außenstehende Bedarfsträger eingesetzt werden.“* (Lechner/Egger/Schauer 2005, 34).

Begrifflich wird der Betrieb sehr oft mit Unternehmen gleichgesetzt. (vgl. ebenda)

## **1.1 Die Besonderheiten von Familienunternehmen**

Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmen im Bereich der Eigentumsstruktur und der internen Unternehmensorganisation. Sie zeichnen sich durch eine große Heterogenität aus: Das Spektrum der Familienunternehmen reicht von KMU bis zu

Großkonzernen, wobei eine Dominanz von Mikrounternehmen<sup>2</sup> zu beobachten ist. (vgl. Voithofer 2009a, 1)

Die Einstellung, Verhaltensweisen und Motive der Unternehmer-Familien sind von entscheidender Bedeutung für den betrieblichen Erfolg oder Misserfolg. (vgl. Fink 2005, 68)

Die Wichtigkeit von persönlichen Werten führt zu einem hohen Engagement der Familienunternehmen im Bereich der sozialen Verantwortung. Auf Grund der Langzeitorientierung der Familienunternehmen sind die Eigentümer eher risikoscheu. Gewinne werden häufiger in das Unternehmen reinvestiert. Im Bereich der Finanzierung wird eher auf eigene Mittel und Bankkredite als auf externe Kapitalgeber zurückgegriffen. (vgl. Voithofer 2009a, 2f)

Wirtschaftliche Krisen und Insolvenzen überstehen Familienunternehmen normalerweise leichter. Aber im Falle einer Insolvenz bedeutet das auch die Insolvenz der Firmenleitung und damit des Besitzers. Da in Familienunternehmen häufig auch die Ehepartner, Kinder und Eltern mitarbeiten bzw. mit dem Unternehmen finanziell verbunden sind, bedeutet wirtschaftlicher Misserfolg den wirtschaftlichen Ruin aller beteiligten Familienunternehmen.

---

<sup>2</sup> mit weniger als zehn Beschäftigten

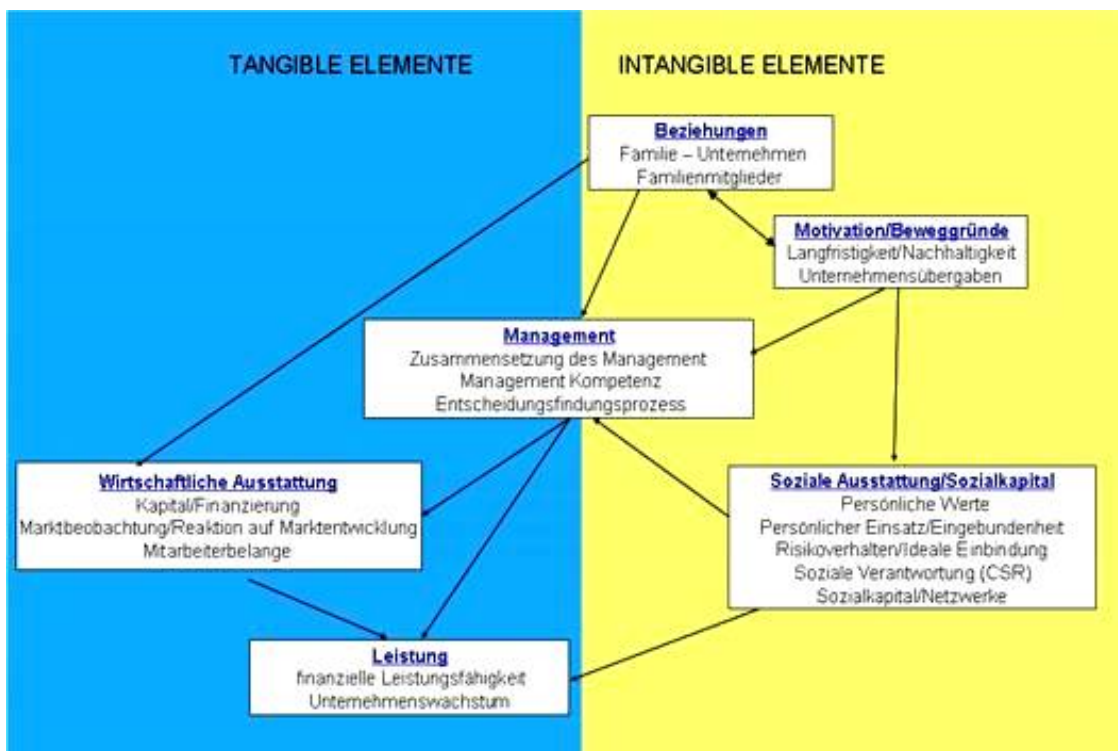


Abbildung 1: Charakteristika von Familienunternehmen

Quelle: KMU Forschung Austria, [23.04.2009]

### ***Stärken eines Familienunternehmens:***

- Durch die Einheit von Eigentum des Unternehmens und Unternehmensleitung resultiert eine hohe Identifikation des Besitzers mit dem Unternehmen.
- Es zeichnet sich durch schnelle und unbürokratische Entscheidungswege aus. Gerade in unserer schnelllebigen Zeit ermöglicht dies rasche Reaktionen auf notwendige Markt- und Strukturveränderungen.
- Alle Stakeholder<sup>3</sup> haben einen klaren persönlichen Ansprechpartner und stehen nicht einer anonymen Führung gegenüber. Das stärkt das Vertrauen der Stakeholder.

---

<sup>3</sup> Partner des Unternehmens wie Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Nachbarn, Banken, etc.

- Die Lebenssphären „Arbeitswelt“ und „Privatwelt“ sind stärker verbunden, dadurch entsteht mehr menschliche Verantwortung in der Arbeitswelt. Der Unternehmer engagiert sich daher oft auch in der Region und erhält dadurch ein gewisses Ansehen in der Bevölkerung.
- Die familiäre Stimmung im Betrieb führt bei den Mitarbeitern zu einer starken Loyalität. Sie fühlen sich der Betriebsfamilie zugehörig.
- Die Familientradition verlangt von den Nachfolgern, den Erfolg des Gründers über mehrere Generationen fortzusetzen. Daher steht auch nicht schnelle Gewinnerzielung im Vordergrund (wie bei Aktiengesellschaften), sondern die langfristige Erhaltung der Substanz.

***Diesen Stärken und Chancen stehen aber auch Schwächen gegenüber:***

- Die Kapitalausstattung ist sehr gering.
- Sie müssen sparsam und erfolgreich wirtschaften, weil sie nur begrenzte Möglichkeiten der Kreditfinanzierung haben<sup>4</sup> und auch weniger Subventionen erhalten.
- Es kommt zu Liquiditätsbelastungen aus dem privaten Bereich (Pflichtteilsansprüche von weichen Kindern, Erbschaftssteuer, Entnahme für Lebenshaltung).
- Familiäre und private Konflikte werden in das Unternehmen hineingetragen.
- Unternehmer haben Defizite im Bereich der strategischen Unternehmensplanung.
- Gesellschaftsverträge und Geschäftsordnung sind oft veraltet. (vgl. Kempert 2007,15-19)

---

<sup>4</sup> Zusätzliches Eigenkapital kann nicht über den Kapitalmarkt (z.B. über Ausgabe von Aktien) aufgebracht werden (vgl. Prodingler 2009, mündlich)

Alle angeführten Stärken und Schwächen sind für eine erfolgreiche Übergabe zu berücksichtigen.

### **1.1.1 Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen**

Charakteristisch für Familienunternehmen ist einerseits der Zusammenhang von Familie und Unternehmen und deren wechselseitige Beeinflussung. Die Familie steht sowohl formell wie auch informell im Mittelpunkt des Betriebes. Dies birgt natürlich Konfliktpotenziale, welche sich auf beide Sphären auswirken können. (vgl. Voithofer 2009a, 2)

Familie und Unternehmen sind zwar zwei verschiedene Bereiche, aber es ist wie mit zwei Scheiben, die sich mehr oder weniger überschneiden können bzw. im Extremfall übereinander liegen. Die Tatsache, dass beide Seiten oft nicht voneinander zu trennen sind, müssen sich sowohl der Unternehmer als auch sein Ehepartner, seine Kinder und der engere Mitarbeiterkreis immer wieder vor Augen führen. Wie der Unternehmer seine zur Verfügung stehende Zeit für Betrieb und Familie aufteilt, hängt von vielen Faktoren ab und auch von seiner Identifikation mit dem Unternehmen. Viele Unternehmer verwirklichen sich im wahrsten Sinne des Wortes häufig selbst mit dem Unternehmen, indem sie ihre Wünsche und Strategien ihren Vorstellungen entsprechend umsetzen. Für den Erfolg ist auch eine hohe Identifikation notwendig. Hat der Unternehmer die Fähigkeit zum Delegieren, kann er sich mehr Zeit für die Familie nehmen. (vgl. Habig/Berninghaus 2004, 22f)

Wenn der Unternehmer beruflich und privat Schwierigkeiten hat, so kann das leicht zu Überbeanspruchung bzw. Stresssituationen führen. Wichtig ist daher, wie man damit umgeht, damit keine Krankheiten und Angstpsychosen entstehen oder betriebliche Fehlentscheidungen getroffen werden. (vgl. ebenda)

Für den Unternehmer war früher und ist vielleicht auch heute noch die Familie der Platz, an dem er Kraft tanken konnte. In den meist intakten Strukturen findet er Ruhe und Harmonie, wo Werte wie Pflichtbewusstsein, Verantwortungsbereitschaft, Einsatzwille und Leistungsbereitschaft gelebt werden. Es sind dies stabilisierende Wertstrukturen, die auch im Umfeld ihre Wirkung nicht verfehlen. Unter dem Einfluss zunehmender Individualisierung gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse werden diese Werte aber als Einengung und Unfreiheit gesehen. Der Einzelne sieht sich heute nicht mehr als Teil der Familie und deren

Tradition, sondern sucht seine Identität in der Bestätigung seiner eigenen Persönlichkeit und der Entfaltung der individuellen Potenziale. Dieser Wertewandel destabilisiert die Familie, verändert ihre Rolle und kann sich somit negativ auf das Familienunternehmen auswirken. (vgl. Kempert 2008, 177)

### **1.1.2 Mögliche bestehende Krisensymptome vor der Übergabe**

Damit eine Übernahme gelingen kann, sollten folgende mögliche Krisenherde schon vor der Übernahme bereinigt werden.

#### ***Fehlendes Problembewusstsein der Nachfolgeregelung***

Da die Thematik der Nachfolgeregelung nicht zum dringenden Tagesgeschäft gehört und der mögliche Eintritt des Unternehmers in die Pension gerne verdrängt wird, fehlt die Einsicht für die Notwendigkeit, sich zeitgerecht auf die Betriebsübergabe vorzubereiten. Für eine erfolgreiche Weiterführung des Betriebes ist aber eine optimale Nachfolgeregelung sehr wichtig.

#### ***Unterschiedliche Zukunftsvorstellungen***

Der Gründerunternehmer hat eine bestimmte Vorstellung von der Zukunft seines Unternehmens, die sich oft grundlegend von den Vorstellungen der Übernehmer unterscheidet. Wenn im Vorhinein keine Klärung über diese verschiedenen Standpunkte erfolgt und kein Einvernehmen über die künftige Führung des Betriebs getroffen werden, ist ein Konflikt vorprogrammiert.

#### ***Unklare Führungsverhältnisse***

Wenn der künftige Nachfolger bereits im Betrieb mitarbeitet, ist es für alle Beteiligten problematisch, wenn die Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzverteilung nicht klar geregelt ist. Es sollten daher Führungs- und Entscheidungsbereiche für Junior und Senior eindeutig zugeordnet werden. (vgl. Fink 2005, 70)

### ***Kind muss Nachfolge antreten***

Die Ausbildung des Kindes sollte als Investition in das Kind betrachtet werden und nicht als eine Investition in das Unternehmen. Die Annahme, dass ein Kind die Nachfolge antreten muss, führt automatisch zu einem Konflikt. Der Familienvater und Unternehmer hatte aber selbst in seinen Jugendjahren nicht die Möglichkeit, etwas anderes zu lernen, als der Vater erwartete. (vgl. Kempert 2008, 178)

## **1.2 Formen der Nachfolge oder Übergabe**

Von Betriebsnachfolge wird gesprochen, wenn ein „lebendes“<sup>5</sup> Unternehmen den Eigentümer wechselt.

Es kommen verschiedene Arten der Nachfolge in Betracht: Schenkung, Unternehmenskauf, Pacht, Leibrente oder Erbschaft. Hiervon sind auch die steuerlichen und rechtlichen Auswirkungen für das Unternehmen abhängig.

### ***Schenkung:***

Bei einer Schenkung wird jemandem eine Sache unentgeltlich überlassen. Da der Schenkungsgegenstand (Unternehmen) nicht tatsächlich übergeben wird, bedarf es eines Notariatsaktes.

### ***Unternehmenskauf:***

Durch den Kaufvertrag wird ein Unternehmen um einen bestimmten Preis zu einem bestimmten Zeitpunkt dem Käufer überlassen. Rechte und Pflichten gehen ebenfalls über. Eine wichtige Grundlage stellt der Kaufpreis dar, weil dieser die Basis für viele Teilaspekte

---

<sup>5</sup> Lebend bedeutet, dass geschäftliche Aktivitäten vorliegen müssen. Die reine Anmietung eines nicht aktiven Betriebes ist keine Betriebsübernahme, ebenso nicht die reine Betriebsgründung. Hier müssen erst Werte und ein Kundenstock neu geschaffen werden. Hingegen bei der Übernahme kann in einem betriebsbereiten Unternehmen sofort losgelegt werden. (vgl. Leitfaden zur Betriebsnachfolge der WKO 2007, 6)

der Unternehmensnachfolge darstellt (z.B. Einkommenssteuer) (vgl. Fritz et al. 2001, 710ff). Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich daraus, dass es praktisch keinen Markt für Hotels gibt (vgl. Mücke 2009, mündlich). Am besten lässt man Grund und Boden sowie das Gebäude zum Verkehrswert<sup>6</sup> schätzen und zieht davon das Fremdkapital laut Bilanz ab. (vgl. Prodingler 2009, mündlich)

### **Pacht:**

*„Wird eine lebende Organisation mit Kundenstock und Inventar überlassen, so ist Pacht anzunehmen. Sind nur körperliche Sachen vorhanden, so liegt Miete vor. Maßgebend ist die Zweckbestimmung der Sache bei Vertragsabschluss und die Art des Gebrauches, nicht aber die von den Parteien gewählte Bezeichnung“.* (§ 1091 ABGB)

Der Pächter hat das Recht, für einen bestimmten vertraglich vereinbarten Zeitraum oder unbefristet das Unternehmen zu einem bestimmten Pachtzins zu nutzen.<sup>7</sup>

Der Vorteil gegenüber dem Kauf liegt darin, dass nicht gleich sofort eine hohe Summe aufgebracht bzw. ein Kredit für den Kauf aufgenommen werden muss. Die Pacht ist liquiditätsschonend, der Betrieb wird erhalten, und der Gründer hat die Möglichkeit, Rücklagen zu schaffen, um die Immobilie zu einem späteren Zeitpunkt zu kaufen.

### **Leibrente:**

*„Beim Leibrentenvertrag verspricht ein Teil eine Leistung gegen die Zusage einer Rente auf Lebensdauer. Der Umfang der Rente muss bestimmt werden.“* (§ 1284 ABGB). Eine Leibrente ist dadurch gekennzeichnet, dass sie dem Übergeber zur Versorgung dient und so lange vom Übernehmer zu bezahlen ist, bis der Übergeber stirbt.

---

<sup>6</sup> Der Verkehrswert bzw. Marktwert bezeichnet den aktuellen Wert einer Immobilie. (vgl. <http://de.wikipedia.org> [23.04.09] )

<sup>7</sup> „Unter Nutzung versteht man den Fruchtbezug.“ (§ 1091 ABGB)

***Erbschaft:***

Am besten sollte schon zu Lebzeiten des Übergebers genau geregelt sein, an wen das Unternehmen vererbt wird, da durch die gesetzliche Erbfolge eventuell sonst die Gefahr einer Zerschlagung des Betriebes droht und sein Fortbestehen gefährdet sein könnte. Die große Gefahr bei einer Nachfolge erst beim Tod liegt darin, dass nach dem Tod kaum noch etwas „repariert“ werden kann. Es bestehen keinerlei Gestaltungsmöglichkeiten mehr, um gewisse Konstellationen zu verhindern. (vgl. Habig/Berninghaus 2007, 249)

## 2. Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

Die dauerhafte und nachhaltige Sicherung des Unternehmens ist das Hauptziel des Übergebers. Dazu empfiehlt es sich, dass rechtzeitig mit der Nachfolgeplanung begonnen wird, sowohl für die Übergabe in der eigenen Familie als auch für den eventuellen Verkauf. Im Besonderen sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Die Fortführung des ungeteilten Betriebes ist anzustreben.
- Ein geeigneter Betriebsnachfolger muss festgelegt werden.
- Schon zu Lebzeiten sollte die Erbfolge geregelt werden.
- Weichende Erben müssen ausbezahlt werden. Dies führt oft zu Liquiditätsproblemen.
- Das nicht unternehmerische Vermögen wird ebenfalls aufgeteilt.
- Der Übergeber muss wirtschaftlich und rechtlich abgesichert werden.
- Gestaltung der Rechtsform des Unternehmens
- Berücksichtigung steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Gesichtspunkte für Übergeber und Übernehmer
- Übernehmer entwickelt ein eigenes Unternehmenskonzept unter Berücksichtigung der geänderten Bedingungen am Markt. (vgl. Fritz et al. 2001, 32f)

### 2.1 Anforderungen an den Nachfolger

Der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängt in erster Linie von der Führung ab, obwohl es kein „Idealprofil“ eines Unternehmers gibt. (vgl. Kempert 2008, 191). Aus diesem Grund kommt der Suche und Vorbereitung eines geeigneten Nachfolgers eine ganz besondere Bedeutung zu. (vgl. Habig/Berninghaus 2004, 15)

Neben dem authentischen Verhalten und der Struktur der Persönlichkeit sind die folgenden Kriterien ausschlaggebend, die in über zwanzig Jahren in Praxis und wissenschaftlicher Arbeit entwickelt wurden: (vgl. Kempert 2008, 190)

### **1. Unternehmerisches Denken und Handeln**

Dazu zählen Ziel- und Ergebnisorientierung, Einsatz/Initiative, Leistungsorientierung, Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, Belastbarkeit/Ausdauer, Entscheidungsverhalten und Arbeitsorganisation.

### **2. Sozial- und Führungskompetenz**

Hierunter versteht man Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, Durchsetzungs- und Überzeugungsfähigkeit, Führung und Sympathie.

### **3. Denkstruktur und Qualifikation**

Dies sind strategisches Denkvermögen, analytisches und kritisches Denken, Kreativität, Managementkenntnisse und Ausbildung.

### **4. Wertorientierung**

## **2.2 Neuausrichtung des Unternehmens**

Bei einem Generationenwechsel sollte man sich auch überlegen, ob dies nicht ein Anlass wäre, eine Neuausrichtung im Unternehmen zu verfolgen, um den Herausforderungen der Zukunft Rechnung zu tragen. (vgl. Fritz et al. 2001, 55)

Dazu ist es notwendig, seine Wettbewerbsposition am Markt zu kennen um daraus Strategien abzuleiten. Porter (1995) schlägt dazu drei grundlegende Strategien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen<sup>8</sup> gegenüber den Mitbewerbern vor: Kostenführerschaft<sup>9</sup>,

---

<sup>8</sup> „Wettbewerbsvorteile entstehen im wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt.“ (Porter 2000, 27)

<sup>9</sup> „Mit ihr verfolgt ein Unternehmen das Ziel, der kostengünstigste Hersteller der Branche zu werden. (Porter 2000, 38)

Differenzierung<sup>10</sup> und Konzentration auf Marktsegmente (Nische). Daneben gibt es aber auch Unternehmen, die jeden Strategietyp verfolgen, aber keinen verwirklichen können. Sie bleiben „zwischen den Stühlen“ (stuck in the middle) sitzen, was in der Regel zu unterdurchschnittlichem Erfolg führt. Solche Unternehmen erwirtschaften nur dann attraktive Gewinne, wenn auch die Konkurrenten zwischen den Stühlen sitzen.

In diesem Sinne enthält die Unternehmensstrategie Entscheidungen über die grundlegenden Ziele und Verhaltensweisen des Betriebes. Im Zentrum dabei steht der Aufbau von strategischen Erfolgspotenzialen<sup>11</sup>. Diese beziehen sich in der Regel auf Produkte und Märkte und kommen zum Ausdruck durch Kostenvorteile, Qualitätsvorteile, überdurchschnittliche Marktanteile, Imagevorteile, Distributionsvorteile usw. Strategische Erfolgspotenziale entstehen durch die Konzentration der Kräfte und durch bereits bestehende Potenziale und Stärken. (vgl. Kempert 2008, 101). Aus diesem Grund ist es daher unerlässlich, vor der Übernahme eine Stärken- und Schwächenanalyse des Unternehmens zu erstellen und diese um eine Chancen- und Risikoanalyse zu ergänzen.

Der österreichische Tourismus befindet sich schon seit einigen Jahren in der Reife- und Sättigungsphase (vgl. Weiermeier 2005, 70), sodass zusätzliche Marktanteile nur mit erheblichem Werbeaufwand zu erzielen sind. In reifen Märkten vergrößern sich die Unterschiede zwischen den Unternehmen, die einen Strategietyp verfolgen, und denen, die zwischen den Stühlen sitzen, häufig, weil hier Strategiefehler zutage treten, die durch das rasche Wachstum bislang ausgeglichen wurden. (vgl. Porter 2000, 38 – 44)

---

<sup>10</sup> Das Unternehmen wählt ein oder mehrere Merkmale, die viele Kunden für wichtig halten und bringt sich dadurch in die einmalige Position, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Einmaligkeit wird mit höheren Preisen belohnt. (vgl. Porter 2000, 41)

<sup>11</sup> Unter strategischen Erfolgspotenzialen sind überdurchschnittliche Fähigkeiten des Hotels gegenüber ihren Konkurrenten zu verstehen, die bewusst geschaffen werden, um langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erreichen. Sie können als besondere Voraussetzungen für die Leistungserstellung bezeichnet werden. Bspw. Eine konsequente Spezialisierung auf die Bedürfnisse und die Nutzungserwartungen bestimmter Gästegruppen, auch im Rahmen einer Nischenpolitik. (vgl. Henschel 2008, 162)

„Preisführerschaft bietet sich im alpinen Tourismus wegen den steigenden Lohn- und Grundstückskosten sowie wegen der relativen Kleinheit der bearbeitbaren Märkte und ungünstigen Erfahrungskurveneffekte weniger als strategische Alternative an. Erfolgsversprechend dürften jedoch die Differenzierungsstrategie und die Konzentrationsstrategie sein.“ (Bieger 2005, 167)

Der Nachfolger muss sich daher fragen:

- Auf welche Zielgruppe bzw. Märkte will ich mich in Zukunft konzentrieren?
- Welche Produkte sollen angeboten werden?
- Wie soll das Unternehmen seine Ressourcen einsetzen?

In allen Überlegungen müssen die Herausforderungen der Zukunft wie Globalisierung, Informationstechnologie, Wertewandel, Trends und Veränderungen des sozialen Umfelds einbezogen werden.

### **2.3 Förderungen**

Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) unterstützt Übernahmen und Neugründungen. Gefördert werden immaterielle Gründungs- und Startkosten, wie z.B. Konzepterstellung für Neuausrichtung, Beratung, Notar, Erstprospekt etc. mit einem Zuschuss von 25 Prozent. Für materielle Kosten (bauliche Maßnahmen, Einrichtung) kann ein zinsgünstiges Startkapital von 25 Prozent der Projektkosten bereitgestellt werden, wenn vom Jungunternehmer ebenfalls die gleiche Summe aufgebracht wird. Ergänzend dazu kann auch eine Haftung durch die ÖHT für ein Bankdarlehen übernommen werden. (vgl. Leitfaden für Gründerinnen und Gründer der WKO, 69)

### 3. Das psychologische Spannungsfeld zwischen Unternehmer – Nachfolger – Familie

Aus unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen für das Unternehmen, verschiedenen Sichtweisen und Wertvorstellungen von Unternehmer und Seniorchef ergeben sich häufige Krisenauslöser. Verschiedene betriebliche Interessen von Seniorchef und Nachfolger werden in der folgenden Grafik gegenübergestellt:

<b>Mögliche Interessen für das Unternehmen aus verschiedenen Sichtweisen</b>	
<b>des Seniorchefs</b>	<b>des Nachfolgers</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Konsolidierung</li><li>- Konzentration auf angestammtes Geschäft</li><li>- weitgehende Eigenfinanzierung</li><li>- Festigung / Ausbau des bestehenden Marktes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- dynamisches Wachstum</li><li>- Diversifikation<sup>12</sup> in neue Geschäftsfelder</li><li>- Aufnahme von neuen Krediten</li><li>- Internationalisierung</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bewahrung der Eigenständigkeit als Familienunternehmen</li><li>- Beibehaltung der Rechtsform einer Personengesellschaft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hereinnahme von Partnern oder Beteiligung an anderen Firmen</li><li>- Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Konzentration der Entscheidungsbefugnisse an der Unternehmensspitze</li><li>- patriarchalische Einstellung gegenüber Mitarbeitern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- weitgehende Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung</li><li>- kooperative Einstellung gegenüber Mitarbeitern und Teamorientierung</li></ul>

---

<sup>12</sup> Die Diversifikation besteht in der Vermehrung der angebotenen Produktgruppen durch die Aufnahme andersartiger Erzeugnisse. Bei horizontaler Diversifikation erfolgt die Vermehrung auf der gleichen Wirtschaftsstufe, bei vertikaler Integration wird in vorgelagerte oder nachgelagerte Bereiche investiert, z.B. Hotel kauft Skilift. (vgl. Lechner/Egger/Schauer 2005, 494)

Abbildung 2: Mögliche Interessenskonflikte

Quelle: Fink 2005, 71

Die Kommunikation auf der Ebene der Familie ist ein entscheidender Faktor. Natürlich wissen alle Beteiligten in der Familie, der Senior, die Ehefrau (Mutter), die Kinder, der vorgesehene Nachfolger und weitere Beteiligte in der Großfamilie, von der Wichtigkeit des offenen Informationsaustausches über das Unternehmen. Daher muss die Familie miteinander (nicht übereinander) reden und erkennen, dass ein Gedankenaustausch bereits im Vorfeld von Entscheidungen stattfinden muss.

Neben den oben angeführten verschiedenen Sichtweisen bezüglich der Zukunft des Unternehmens sind Übergeber und Übernehmer auch von persönlichen Ängsten, Befürchtungen und Erwartungen geprägt. Diese werden in den nächsten beiden Unterkapiteln behandelt.

### **3.1 Die Sichtweise des Übergebers**

Der gesamte Generationswechsel besteht aus einem Ausgleich der Wertvorstellungen, Ziele, Interessen und Bedürfnisse, der in diesem Wechsel beteiligten Personen. Für den Übergeber sind folgende Ziele maßgeblich:

- Unternehmenskontinuität
- Gleichbehandlung aller Familienmitglieder
- Wirtschaftliche Absicherung in der Pension
- Minimierung der Steuerlast

Wenn Senior, Junior und die anderen Familienmitglieder ihre Interessen und Bedürfnisse offen und ehrlich benennen, so weiß der Unternehmer woran er ist, und kann versuchen einen Ausgleich zu finden. Trotzdem wird es nie gelingen, alle vollends zufrieden zu stellen. Man muss daher immer einvernehmliche Kompromisse finden. (vgl. Kempert 2008, 57f)

Der Übergeber muss sein Lebenswerk an einen Nachfolger übergeben. Aus dieser Sicht heraus quält er sich mit folgenden Erwartungen und Befürchtungen.

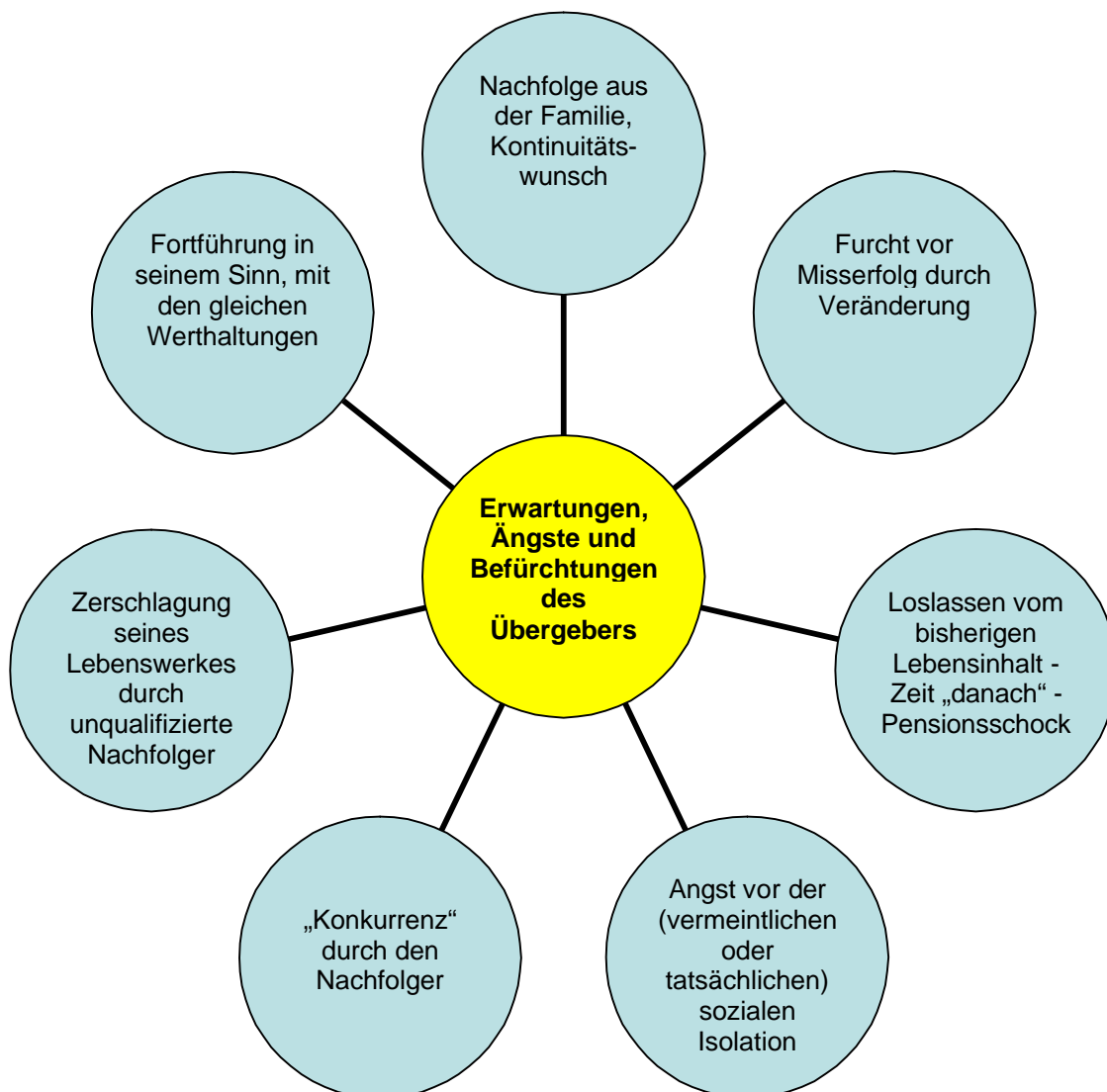


Abbildung 3: Erwartungen, Ängste und Befürchtungen des Übergebers

Quelle: Fritz et al. 2001, 51

Für viele Unternehmer ist das eigene Unternehmen der Lebensinhalt geworden. Das kann soweit gehen, dass der Betrieb praktisch das Spiegelbild des eigenen „Ich“ ist. Wer sein Unternehmen als sein zweites Ich sieht, wer die eigene Wertschätzung ganz überwiegend oder ausschließlich aus der eigenen Position als Unternehmer ableitet, wird es schwer haben loszulassen. Das Loslassen kann auch in mehreren Schritten passieren, aber irgendwann muss endgültig losgelassen werden. Es braucht einfach Zeit, um den inneren Widerstand gegen den Abgang abzubauen. Es geht leichter, wenn der Unternehmer Freunde hat oder er für sich noch etwas Anspruchsvolles findet und viele Hobbys hat. (vgl. Habig/Berninghaus 2004, 46-52)

### 3.2 Die Sichtweise des Übernehmers

Genauso wie den Übergeber quälen auch den Übernehmer verschiedene Ängste und Befürchtungen und hat bestimmte Erwartungen an das Unternehmen und die Familie.



Abbildung 4: Erwartungen, Ängste und Befürchtungen von Übernehmer

Quelle: Fritz et al. 2001, 53

Da die meisten Konflikte auf einer emotionalen Ebene ausgetragen werden, führt dies dazu, dass Sachthemen ständig von emotionalen Spannungen überlagert sind. So kann etwa der Sohn als Nachfolger im Übergeber-Übernehmer-Konflikt souverän reagieren, wenn er sich als

Sohn von seinem Vater uneingeschränkt akzeptiert fühlt und er den eigenen Vater als Unternehmerpersönlichkeit voll anerkennen kann (gilt ebenso für Vater-Tochter Beziehung). Sind Senior und Junior in Rivalitäten verstrickt, führt dies unweigerlich zu einer Konkurrenzbeziehung. Es entsteht eine Kultur des gegenseitigen Misstrauens, jeder möchte Recht haben oder besser sein als der andere. Dies endet immer damit, dass einer verliert und der andere gewinnt. Besserwisserei, Belehrungen und Zynismus sind an der Tagesordnung. Daher geht viel Energie für Beziehungskonflikte auf. Üblicherweise entwickelt sich ein Arbeitsklima, in dem die qualifizierten Mitarbeiter vielfach innerlich „kündigen“ (vgl. Fritz et al. 2001, 67)

### **3.3 Weichende Erben**

Wenn aus dem Kreis der gesetzlichen Erben nur einer (oder einige) für die Betriebsnachfolge bestimmt wird, so ist bei der Nachfolgeplanung darauf zu achten, dass ausreichendes Vermögen zur Versorgung weiterer Nachkommen geschaffen werden kann, die nicht am Unternehmen beteiligt werden sollen. Wenn das gesamte Vermögen im Unternehmen gebunden ist, ist es für den Nachfolger schwierig, die weichenden Erben auszuzahlen, ohne dass die Liquidität des Unternehmens gefährdet wird. Daher sollte schon frühzeitig mit dem Aufbau von privatem Vermögen begonnen werden. Unter den gesetzlichen Erben muss aber auch Übereinstimmung gefunden werden, dass Ungleichheiten in der Nachlassaufteilung im Interesse eines gesunden Unternehmens nicht zu vermeiden sind. Reicht das außerbetriebliche Vermögen für die Sicherstellung des Unterhaltes für den Ehegatten und für die weichenden Kinder nicht aus, so ist eine Beteiligung aller am Firmenvermögen – zumindest für einen bestimmten Zeitraum – kaum zu vermeiden. Meist werden diese dann am Vermögen und am Ertrag beteiligt. (vgl. Fritz et al. 2001, 35-39)

## **4. Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen**

Eine Durchführung der Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten führt rechtlich und steuerlich zu größeren Gestaltungsmöglichkeiten. Viele Dinge sind zu Lebzeiten des Unternehmers im positiven Sinne rechtlich und steuerlich beeinflussbar, was bei einer Nachfolgeregelung im Falle einer Erbschaft nicht mehr möglich ist.

### **4.1 Unternehmenswert**

Nach herrschender Auffassung bemisst sich der Wert eines Unternehmens in erster Linie nach seiner zukünftigen Gewinnerzielungsmöglichkeit (Ertragskraft). Das Wissen von langjährigen Mitarbeitern, Standort, Image, Kundenstock und die zukünftige Kosten- und Ertragssituation spielen ebenfalls eine Rolle. (vgl. Leitfaden zur Betriebsnachfolge der WKO 2007, 14f)

Herr Mücke von der ÖHT empfiehlt als Unternehmenswert den doppelten Jahresumsatz für Hotels und den einfachen Jahresumsatz für Restaurants. Der Wert von Grund und Boden sowie Gebäude wird vernachlässigt. (vgl. Mücke 2009, mündlich)

### **4.2 Steuerrecht**

Die steuerlichen Konsequenzen hängen davon ab, ob ein Betrieb verschenkt oder verkauft wird. Mit 1.8.2008 wurden Schenkungssteuer und Erbschaftssteuer abgeschafft.

Wird ein Betrieb verkauft, so sind die aufgedeckten „stillen Reserven“ (Differenz Buchwert zum Verkaufserlös) als Gewinn zu versteuern. Da diese Differenz oft sehr hoch sein kann, beträgt die Steuer nahezu 50 Prozent der stillen Reserven, außer der Übergeber hat bereits das sechzigste Lebensjahr vollendet.

Da das Steuerrecht eine komplexe Sache ist, empfiehlt es sich, schon einige Jahre vorher mit dem Steuerberater zu sprechen, um die Steuerbelastung für Übergeber und Übernehmer möglichst gering zu halten.

### **4.3 Gesellschaftsrecht - Rechtsform**

Die Rechtsform des Betriebes wird im Gesellschaftsrecht geregelt. Die passende Rechtsform für das Unternehmen hängt von folgenden Überlegungen ab: (vgl. Prodinger 2009, 23)

	<b>Einzelunternehmung, Personengesellschaften</b> GsbR, OG, KG,	<b>Kapitalgesellschaft</b> GmbH, AG
Geschäftsführung/ Vertretung	Ein Gesellschafter muss das Unternehmen nach Außen vertreten.	Fremder Geschäftsführer kann bestimmt werden.
Haftung	unbeschränkt, solidarisch	auf Einlage beschränkt
Gewinnansprüche	richten sich nach Beteiligungsverhältnis	Beschluss für Gewinnausschüttung notwendig
Publizität	keine Offenlegung nach Außen	Einreichung der Bilanz beim Firmenbuch
Finanzierung	Kapitalerhöhung durch Kreditfinanzierung, Aufnahme eines stillen Gesellschafters	Kapitalerhöhung durch Kreditfinanzierung, Aufnahme eines zusätzlichen oder stillen Gesellschafters bei GmbH, Ausgabe von Aktien
Steuerbelastung	bis € 11.000 steuerfrei; Steuerprogression bis zu 50 % Einkommensteuer in Höchstbeitragsstufe	25 % Körperschaftsteuer, bei Gewinnausschüttung insgesamt 43,75 %
Kosten	bei Einzelunternehmung fast keine Gründungskosten	höhere Kosten für Notar, Firmenbuch, Buchhaltung, WK-Umlagen

Abbildung 5: Rechtsformen im Vergleich

Quelle: eigene Darstellung

Eine ausführliche Darstellung aller Rechtsformen befindet sich im Anhang.

#### **4.4 Erbrecht**

Wenn im Todesfall die gesetzliche Erbfolge eintritt, weil kein Testament vorhanden ist, bedeutet das oft das „Aus“ für das Unternehmen, weil laut gesetzlicher Erbfolge alle Erben zu gleichen Teilen bedacht werden. Z.B. in einer GmbH erhalten zwei Kinder jeweils 50 Prozent, aber niemand erhält den beherrschenden Einfluss und eine Mehrheit. Wenn dann noch eine

Ehefrau vorhanden ist, dann hätte ein Nachfolger sogar die Minderheit gegenüber den nicht aktiven Gesellschaftern. Die Erben müssen daher einen Plan entwickeln, wie das Erbe verteilt wird. (vgl. Kempert 2008, 80)

Das österreichische Erbrecht sieht vor, dass der Ehepartner ein Drittel und die Kinder zwei Drittel erben. Falls doch ein Testament vorhanden ist, muss gewährleistet sein, dass jedes Kind den Pflichtteil erhält. Der Pflichtteilsanspruch besteht grundsätzlich in Barvermögen.

#### **4.5 Sozialversicherung**

Der Betriebsübergeber ist ab dem Zeitpunkt der Betriebsaufgabe im Bereich der Pensionsversicherung Leistungsempfänger und kein Beitragszahler mehr. Für ihn stellt sich daher im Vorfeld der Übergabe die Frage, ab welchem Zeitpunkt und in welcher Höhe er Pensionsansprüche hat, um beurteilen zu können, wann und in welcher Art die Betriebsübergabe zu erfolgen hat. Um dies in Erfahrung zu bringen, ist es am besten, zwei bis drei Jahre vor dem geplanten Pensionsantritt einen Überprüfungsantrag an die Sozialversicherung der Gewerblichen Wirtschaft (GSVG) zu richten. (vgl. Leitfaden zur Betriebsnachfolge 2007, 38)

Der Unternehmensnachfolger unterliegt als Einzelunternehmer oder als Gesellschafter einer Personengesellschaft der Versicherungspflicht bei der Sozialversicherung der Gewerblichen Wirtschaft. Als Geschäftsführer einer GmbH ist er ab einer Beteiligung von 50 Prozent ebenfalls GSVG versichert. Die Pflichtversicherung umfasst die Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung sowie die Selbständigenvorsorge. (vgl. [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at), [29.04.09] )

#### **4.6 Gewerbeberechtigung**

Jeder Unternehmer benötigt für die Ausübung einer gewerblichen Tätigkeit eine Gewerbeberechtigung, die die Rechte und Pflichten des Gewerbetreibenden regelt. Für die Gewerbeberechtigung ist ein sogenannter Befähigungsnachweis zu erbringen. Damit werden die notwendigen fachlichen und kaufmännischen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen nachgewiesen, um das Gewerbe selbständig ausführen zu können. (vgl. Leitfaden für Gründerinnen und Gründer 2009, 12)

Für die Hotellerie und Gastronomie ist die Gastgewerbeberechtigung notwendig. (vgl. Pichler 2009, mündlich)

## 5. Fazit

Auf Grund des soziodemografischen und gesellschaftlichen Wandels wird es in Österreich zu einem Rückgang von familieninternen Nachfolgen kommen. Dies wird aus Sicht von Experten langfristig ebenfalls zu einem Rückgang der Anzahl an Familienunternehmen führen. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso wichtiger, ein Bewusstsein über die Bedeutung der Familienunternehmen für die österreichische Wirtschaft zu schaffen und die Bedürfnisse dieser Unternehmer zu erkennen.

Zusammenfassend kann bemerkt werden, dass es gewisse Erfolgsfaktoren gibt, wie ein Generationswechsel funktionieren kann. Fritz et al. beschreiben diese Erfolgsfaktoren aus ihrer jahrelangen Erfahrungen mit Übergaben wie folgt: (vgl. Fritz et al. 2001, 25)

- Prozesshafte Vorbereitung der Übergabe und ganzheitliches Vorgehen
- Persönliche Standortbestimmung des Übernehmers, Neuorientierung des Übergebers
- Persönliche Bereitschaft zur Veränderung und aktiven Mitwirkung des Übergebers
- Auseinanderhalten von Familie und Unternehmen in der Phase der Übergabe
- Fähigkeit zur Selbstthematization, Orientierung bzw. Neuorientierung
- Sammeln von Führungserfahrung im eigenen oder in fremden Unternehmen
- Früher Kontakt des Übernehmers mit unternehmerischen Fragen

Fink empfiehlt nachdrücklich, dass der Eintritt der Nachfolgeneration in das elterliche Unternehmen erst nach einer mehrjährigen verantwortlichen Führungspraxis erfolgt. Der Nachweis für die Qualifikation zum Unternehmer sollte in der harten Bewährungsprobe eines Angestellten in einem Fremdunternehmen erbracht werden. (vgl. Fink 2005, 70)

Insgesamt lässt sich festhalten, dass rund 62 % der potenziellen Übergabefälle als langfristig erfolgreich angesehen werden können; bezogen auf die realisierten Übergaben liegt dieser Anteil bei über 75 %. (vgl. Voithofer 2009b, 3)

Die Hautursachen für das Scheitern sind laut Voithofer (2005) von der KMU Forschung Österreich:

- mangelhafte und nicht rechtzeitige Planung
- ein externer Berater wird nicht in Anspruch genommen
- mangelnde Erfahrung des Nachfolgers

Voithofer nennt weiters in einer Studie aus dem Jahr 2009 als Gründe für das Scheitern von Unternehmensübertragungen:

- Spannungen im Verhältnis zwischen Übergeber und Nachfolger
- die Nichteinbeziehung des/der Nachfolgers in die Nachfolgeplanung
- mangelnde Einbeziehung externer Unterstützung

Die Vermeidung aller dieser Fehler zählt daher zu den zentralen Herausforderungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wenn das nicht gelingen kann, sollte zumindest die Beziehungsebene bewahrt werden, sodass ein Gespräch unter allen Beteiligten immer möglich ist. Obwohl Übergeber und Übernehmer immer unterschiedliche Rollen und damit andere Sichtweisen einnehmen, ist das Verständnis für die jeweilige Situation des anderen eine notwendige Basis für eine optimale Abwicklung des Übergabeprozesses.

Die Sinnhaftigkeit des Unternehmertums und die heute akzeptierten Wertstrukturen gemeinsam von Jung und Alt in Einklang zu bringen, kann zu einem erfolgreichen Generationswechsel im Unternehmen beitragen. (vgl. Kempert 2008, 177)

## Literaturverzeichnis

BIEGER, Thomas (2005): Management von Destinationen. 6. Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag

FINK, Maximilian (2005): Unternehmensnachfolge aus unternehmensberaterischer Sicht. In: Schweinhammer, Rudolf (Hrsg). Unternehmensnachfolge und Unternehmensübergabe. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 67-77

FRITZ, Christian / SCHAUER, Katja / AUGUSTIN, Klaus (2001): Unternehmensnachfolge ... aber richtig!. Wien: Linde Verlag

HENSCHEL, U. Karla (2008): Hotelmanagement. 3. Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag

KEMPERT, Wolf (2007): Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen. Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger. Wiesbaden: Gablervelag

HABIG, Helmut / BERNINGHAUS, Jochen (2004): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

LECHNER, Karl / EGGER, Anton / SCHAUER, Reinbert (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 22., überarbeitete Auflage. Wien: Linde Verlag

PORTER, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). 6. Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag

VOITHOFER, Peter (2005): Unternehmensübergaben und –nachfolgen in Österreich aus wirtschaftlicher Sicht. In: Schweinhammer, Rudolf (Hrsg). Unternehmensnachfolge und Unternehmensübergabe. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 1-8

WEIERMAIR, Klaus (2005): Prospects for Innovation in Tourism: Analyzing the Innovation Potential Throughout the Tourism Value Chain. In: Pikkemaat, Birgit / Peters, Mike (Hg.). Innovation in Hospitality and Tourism. NY: Haworth Hospitality Press, 59-72

*Sonstige Quellen*

MÜCKE, Reinhard (2009): Vortrag im Rahmen des Unterrichts im 8. Semester an der FH Salzburg-EMTA 2005, 17.4.2009)

PICHLER, Hans-Joachim (2009): Vortrag im Rahmen des Unterrichts im 8. Semester an der FH Salzburg-EMTA 2005, im April 2009

PRODINGER, Lukas (2009): Vortrag im Rahmen des Unterrichts im 8. Semester an der FH Salzburg-EMTA 2005, im April 2009

PRODINGER, Lukas (2009): Skriptum zum Unterricht im 8.Semester an der FH Salzburg-EMTA 2005

Leitfaden zur Betriebsnachfolge der WKO (2007): 7. Auflage

Leitfaden für Gründerinnen und Gründer der WKO (2009): 14. Auflage

VOITHOFER, Peter (2009a): Familienunternehmen spielen eine wesentliche Rolle in der österreichischen und europäischen Wirtschaft. <http://www.kmuforschung.ac.at>, 28.04.09

VOITHOFER, Peter (2009b): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich. <http://www.kmuforschung.ac.at>, 28.04.09

# Anhang

## Rechtsformen von Untenehmen

	Unternehmen	Haftung	Gewerberecht	Steuerrecht	Sozialversicherung	Firmenbuch	Firmenname	Sonstige
P e r s o n e n g e s e l l s c h a f t e n	<b>Einzel Unternehmen</b>	volle Haftung auch mit dem Privatvermögen	Der Unternehmer oder ein Arbeitnehmer mit 20 Wochenstunden muss die Gewerbeberechtigung haben	Einkommensteuer vom Gewinn bis max. 50 % (Steuerprogression), bis €11.000 steuerfrei	Krankenvers. Unfallvers. Pensionsvers. Selbständigenvorsorge bei GSVG = gewerbl. Sozialversicherung	Eintragung ab Erreichen der Rechnungslegungspflicht	Vor- und Zuname, Zusatz für Geschäftsbezeichnung möglich, wenn im Firmenbuch eingetragen, dann Personen-, Sach- oder Fantasiefirma	
	<b>Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR)</b>	Volle Haftung aller Gesellschafter auch mit dem Privatvermögen	Jeder Gesellschafter muss sämtliche Gewerbeberechtigungen haben	Einkommensteuer-Pflicht jedes einzelnen Unternehmers	wie bei Einzelunternehmen, jeder Gesellschafter ist bei GSVG versichert	Keine Eintragung	Vor- und Zuname sämtlicher Gesellschafter, Zusatz für Geschäftsbezeichnung möglich	
	<b>Offene Gesellschaft (OG)</b>	Volle Haftung aller Gesellschafter auch mit dem Privatvermögen	Gewerbeträger ist die Gesellschaft; ein Gesellschafter oder ein gewerblich. GF mit mind. 20 Wochenstunden und voll ASVG versichert muss den Befähigungsnachweis haben	Einkommensteuer-Pflicht jedes einzelnen Gesellschafters	wie bei Einzelunternehmen, jeder Gesellschafter ist bei der Sozialvers. der gewerb. Wirtschaft versichert	Eintragung notwendig, Gesellschaft entsteht erst mit der Eintragung.	Personen-, Sach- oder Fantasieame mit Bezeichnung OG	
	<b>Kommanditgesellschaft (KG)</b>	Volle Haftung des Komplementärs, Kommanditist haftet nur bis zur Höhe der Kommanditeinlage (= frei gestaltbar)	Gewerbeträger ist die Gesellschaft; mind. 1 vollhaltender Gesellschafter oder ein Arbeitnehmer mit mind. 20 Wochenstunden und voll ASVG versichert muss den Befähigungsnachweis haben	Einkommensteuerpflicht jedes einzelnen Gesellschafters	Komplementär: Selbständigen Pflichtversicherung GSVG; Kommanditist: ASVG Versicherung bei Arbeitnehmerschaft im Unternehmen, ansonsten allenfalls Pflichtversicherung nach GSVG	Eintragung notwendig, Gesellschaft entsteht erst mit der Eintragung.	Personen-, Sach- oder Fantasieame mit Bezeichnung KG	
	<b>Stille Gesellschaft (1 Typisch)</b>	keine Haftung des stillen Gesellschafters, sondern nur Gewinn- und Verlustbeteiligung (nur bis zur Höhe der Einlage)	Gewerberechtigung hat nur der Geschäftsinhaber oder Arbeitnehmer mit 20 Wochenstunden	Einkommensteuerpflicht des stillen Gesellschafters für den Gewinnanteil (Einkünfte aus Kapitalvermögen)	Selbständigen Pflichtversicherung betrifft nur die Gewerbeberechtigten	Keine Eintragung	stille Gesellschaft tritt nach außen nicht in Erscheinung	bei Auflösung Anspruch auf Rückzahlung der Einlage
	<b>Stille Gesellschaft (2 Atypisch)</b>	Eine dem Kommanditisten ähnliche Rechtstellung	Gewerberechtigung hat nur der Geschäftsinhaber oder Arbeitnehmer mit 20 Wochenstunden	Einkommensteuerpflicht des stillen Gesellschafters für den Gewinnanteil (Einkünfte aus Gewerbebetrieb)	Selbständigen Pflichtversicherung betrifft nur die Gewerbeberechtigten	Keine Eintragung	stille Gesellschaft tritt nach außen nicht in Erscheinung	Bei Auflösung Anspruch auf anteilige stille Reserven und Firmenwert
K a p i t a l g e s e l l s c h a f t e n	<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</b>	Volle Haftung der Gesellschafter, beschränkt auf die Höhe ihrer Einlage auf das Stammkapital (Mindeststammeinlage €35.000. Darüberhinaus kann in bestimmten Fällen eine Haftung des handelsrechtl. GF gegeben sein.	Gewerbeträger ist die GesmbH; gewerblich. Geschäftsführer mit dem Befähigungsnachweis muss auch handelsrechtl. Geschäftsführer sein oder Arbeitnehmer mit 20 Wochenstunden und voll ASVG versichert	Körperschaftsteuer bei den Kommanditisten; Körperschaftsteuer bei der GmbH (für Gewinne der GmbH, Endbesteuerung der ausgeschütt. Gewinne bei Gesellschaftern 25 %, Mindestkost € 437,50 pro Quartal	Geschäftsführender Gesellschafter mit geringer Beteiligung nach ASVG, ansonsten nach GSVG pflichtversichert	GmbH entsteht mit der Eintragung ins Firmenbuch; Gesellschaftsvertrag durch Notariatsakt	Personen-, Sach- oder Fantasieame mit Bezeichnung GmbH	Hohe Gründungskosten, für Kleinbetriebe oft steuerlich nachteilig, Vertretung nach außen erfolgt durch den Geschäftsführer
	<b>GmbH &amp; Co KG</b>	Volle Haftung des Komplementärs, (= GesmbH mit Gesellschaftsvermögen), Kommanditist nur bis zur Höhe der Kommanditeinlage	Gewerbeträger ist die KG; gewerblich. Geschäftsführer mit dem Befähigungsnachweis muss auch handelsrechtl. Geschäftsführer der Komplementär GmbH sein oder Arbeitnehmer bei ASVG versichert	Einkommensteuer bei den Kommanditisten; Körperschaftsteuer bei der GmbH (für Gewinne der GmbH, Endbesteuerung der ausgeschütt. Gewinne bei GmbH Gesellschaftern 25 %	GSVG der Geschäftsführenden Gesellschafter der Komplementär GmbH nur bei gesonderter Gewerbeberechtigung der GmbH möglich; Kommanditisten nach ASVG bei Arbeitnehmerschaft, allenfalls Pflichtversicherung bei GSVG	Eintragung der GmbH und der KG notwendig	Name des voll haftenden Gesellschafters (= die GesmbH) plus Zusatz *% Co KG*	Es sind 2 Gesellschaften zu gründen; damit verbunden auch höhere Gründungskosten und höhere laufende Kosten
	<b>Aktien-gesellschaft (AG)</b>	Haftung mit gesamten Gesellschaftsvermögen, Aktionäre haften nicht auf die Verbindlichkeiten; Grundkapital beträgt mind. €70.000 und ist durch Zeichnung der Aktien durch die Gesellschafter (=Aktionäre) aufzubringen	Gewerbeträger ist die AG; Der gewerblich. Geschäftsführer muss entweder Vorstand sein oder Arbeitnehmer mit 20 Wochenstunden und voll ASVG versichert	Körperschaftsteuerpflicht der AG (25 %) für zurückbehaltene und ausgeschüttete Gewinne			AG entsteht mit der Eintragung ins Firmenbuch; Gesellschaftsvertrag (= Satzung) durch Notariatsakt	Personen-, Sach- oder Fantasieame mit Bezeichnung AG