

1. Einleitung

„Was braucht es, damit mein Lebenswerk erfolgreich fortgeführt wird?“ 1

Diese Frage stellt sich tausenden Unternehmer:Innen in Österreich, die in den nächsten Jahren vor dem Generationswechsel stehen. Die Unternehmensnachfolge ist einer der entscheidendsten und sensibelsten Schritte im Lebenszyklus eines Unternehmens – ein Prozess, der wirtschaftliche, rechtliche und persönliche Dimensionen gleichermaßen umfasst. In einer Volkswirtschaft, in der Familienunternehmen das Rückgrat bilden, ist die Nachfolge weit mehr als eine individuelle Herausforderung: Sie ist ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Schlüsselthema.

Dieses Handbuch, **„1x1 der Unternehmens- und Vermögensnachfolge“**, bietet eine umfassende Orientierungshilfe für alle, die sich diesem Thema stellen – sei es als Übergeber:In, die das eigene Lebenswerk verantwortungsvoll in neue Hände legen möchte, oder als Nachfolger:in, die sich auf eine erfolgreiche Unternehmensübernahme vorbereiten will. Ziel ist es, praxisrelevante, rechtlich fundierte und steuerlich optimierte Wege aufzuzeigen, wie eine Nachfolge frühzeitig, strukturiert und zukunftsfähig gestaltet werden kann.

Unternehmensnachfolge im Kontext von Demografie und Wirtschaft 2

Die Relevanz vorausschauender Nachfolgeplanung wird durch die aktuellen Rahmenbedingungen in Österreich, in Europa, aber auch dem Rest der Welt zusätzlich verstärkt. Der demografische Wandel – eine alternde Bevölkerung und der wachsende Fachkräftemangel – sowie wirtschaftliche und politische Unsicherheiten, wie steigende Finanzierungskosten, hohe Inflation, geopolitische Herausforderungen und volatile Märkte verschärfen den Druck auf unsere Unternehmen und die dahinter stehenden Familien. Eine vorausschauende Nachfolgeplanung kann diesen Themen zwar nicht direkt entgegenwirken, aber den Unternehmerfamilien die notwendigen Ressourcen verschaffen, um die Unternehmen bestmöglich durch dieses Umfeld zu manövrieren

Hinzu kommt die sogenannte „Nachfolgerlücke“: Immer weniger Familienmitglieder oder geeignete externe Führungskräfte stehen bereit, um Unternehmen zu übernehmen. Das gefährdet nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Wirtschaftsregionen. Der strategisch geplante Übergang eines Unternehmens ist daher nicht nur eine betriebsinterne Angelegenheit, sondern auch ein Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilität Österreichs und Europas.

Strategische Vorbereitung als Erfolgsfaktor 3

Eine gelungene Unternehmensnachfolge beginnt nicht mit dem Übergabevertrag, sondern idealerweise Jahre davor – mit einer durchdachten strategischen Planung.

Dabei geht es um mehr als nur um Timing: Es gilt, den richtigen Zeitpunkt zu definieren, die passende Nachfolgestruktur zu entwickeln und steuerliche sowie rechtliche Stolpersteine frühzeitig zu identifizieren. Die Möglichkeiten sind vielfältig, um die geeignete Nachfolgelösung in Abhängigkeit von Unternehmen und Familie individuell zu gestalten. Ob Umgründung, Errichtung einer Holding oder Stiftung oder die Wahl der optimalen Rechtsform – dieses Handbuch zeigt praxiserprobte Ansätze, um Strukturen zu schaffen, die den Übergabeprozess effizient und rechtssicher machen.

Steuerliche und rechtliche Beratung als Schlüsselement und Fundament

Ein oft unterschätzter Schlüssel zum Erfolg ist die Einbindung des Steuerberaters. Steuerliche Überlegungen sind integraler Bestandteil der Nachfolgeplanung: Eine ineffiziente Gestaltung kann erhebliche steuerliche Belastungen verursachen, während eine kluge Planung Ressourcen spart und Konfliktpotenzial entschärft. Dieses Buch widmet sich daher ausführlich der steuerlich optimalen Übertragung von Unternehmensanteilen, Immobilien, Kapitalvermögen und anderem Vermögen.

- 4 Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensnachfolge sind komplex – geprägt von Gesellschaftsrecht, Erbrecht und Familienrecht. Dieses Handbuch hilft Ihnen, dieses Geflecht zu entwirren. Es zeigt, wie Eigentumsverhältnisse klar geregelt, Verträge ausgewogen gestaltet und Nachfolgeregelungen rechtssicher umgesetzt werden können.

Erbrechtliche Fragestellungen, insbesondere in Familienunternehmen, bergen erhebliches Konfliktpotenzial. Ungeregelte oder ungerecht empfundene Nachlassgestaltungen können zu langwierigen Auseinandersetzungen führen. Mit fundierten Informationen und Gestaltungsmöglichkeiten unterstützt dieses Buch Unternehmerfamilien dabei, gerechte Lösungen zu finden – und Konflikte zu vermeiden, bevor sie entstehen.

5 Wirtschaftliche und finanzielle Überlegungen

Ein Unternehmen erfolgreich zu übergeben, bedeutet auch, seine wirtschaftliche Substanz zu erhalten. Eine objektive Unternehmensbewertung ist die Grundlage für jede fair gestaltete Nachfolge. Dieses Buch erläutert die gängigen Bewertungsverfahren und zeigt, wie auch in wirtschaftlich unsicheren Zeiten eine verlässliche Wertermittlung möglich ist.

Für viele Nachfolger stellt sich die Frage der Finanzierung – insbesondere dann, wenn der Kaufpreis nicht vollständig aus Eigenmitteln gestemmt werden kann. Neben klassischen Finanzierungsformen werden alternative Modelle vorgestellt, die sowohl Übernehmer als auch Übergeber absichern. Für Letztere steht häufig die finanzielle Unabhängigkeit nach der Übergabe im Fokus: Wie lässt sich Vermögen schützen, Liquidität sichern und ein gleitender Rückzug ermöglichen? Auch auf diese Fragen gibt dieses Buch konkrete Antworten.

Emotionale, familiäre und persönliche Dimensionen**6**

So rational Nachfolgeprozesse auch geplant werden mögen – sie sind immer auch emotionale Übergänge. Für viele Übergeber ist das Unternehmen mehr als ein wirtschaftlicher Besitz: Es ist ihr Lebenswerk. Die Kontrolle abzugeben und eine neue Rolle zu finden ist eine Herausforderung, die sensibel begleitet werden muss. Ebenso komplex ist die Wahl des geeigneten Nachfolgers – sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen selbst oder extern.

Dieses Handbuch beleuchtet diese Dimensionen mit dem nötigen Fingerspitzengefühl. Es stellt verschiedene Nachfolgeoptionen gegenüber, beschreibt den Ablauf eines gelungenen Übergabeprozesses und gibt Anregungen, wie alle Beteiligten (ua Familie, Mitarbeitende und externe Partner) sinnvoll eingebunden werden können.

Ihr Werkzeugkasten für eine erfolgreiche Nachfolge**7**

In einer Zeit des Wandels, in der Planungssicherheit ein rares Gut ist, bietet dieses Buch einen strukturierten, praxisnahen und interdisziplinären Zugang zur Unternehmensnachfolge. Bewährte Lösungsansätze machen es zu einem verlässlichen Werkzeug für Unternehmerfamilien, Steuerberater, Rechtsanwälte und Nachfolger gleichermaßen.

2. Grundlegende Überlegungen und Wahl des richtigen Zeitpunktes

- 8 Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der eigenen Nachfolgeplanung bildet einen zentralen Grundpfeiler für den langfristigen Erfolg und Fortbestand eines Familienunternehmens. Vor allem, wenn man sich noch in der Blütezeit der eigenen Schaffenskraft befindet, liegt der Gedanke an den eigenen Rückzug für viele Unternehmer:innen noch in weiter Ferne. Doch der Beginn der eigenen Nachfolgeplanung bedeutet keinen Endpunkt, sondern vielmehr einen richtungsweisen Schritt in eine nachhaltige Zukunft des Unternehmens. Sie erfordert nicht nur strategisches Geschick, sondern auch persönliche Reife und die Bereitschaft, Verantwortung bewusst weiterzugeben.

Vor allem der zeitliche Horizont stellt bei der Nachfolgeplanung einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Laut Expert:innenmeinungen wird ein Planungshorizont von drei bis fünf Jahren empfohlen.¹ In Abhängigkeit von den vorliegenden Rahmenbedingungen sollte außerdem noch ausreichend Zeit für eine Übergabephase eingeplant werden.

Da der Schritt für die ersten Entscheidungen bei den Übergeber:innen oft noch reifen muss, ist es empfehlenswert, spätestens ab dem 55. Lebensjahr damit zu beginnen, konkrete Überlegungen zur Übergabe anzustellen.² Gerade in dieser Lebensphase stehen den Übergeber:Innen in der Regel noch die notwendigen Handlungsspielräume, Ressourcen und die erforderliche Energie zur Verfügung, um einen gut strukturierten Nachfolgeprozess in die Wege zu leiten.

- 9 Nichtsdestotrotz bleibt der erste Schritt meist der schwierigste. Die Vorstellung, sich in der Zukunft aus dem Unternehmen zurückzuziehen, einem Ort, welcher sowohl die eigene Biografie, Identität und das tägliche Handeln über Jahre hinweg geprägt hat, bedeutet für Unternehmer:Innen zumeist einen tiefen Einschnitt. Daher ist die Nachfolgeplanung nicht nur eine betriebliche, (steuer-)rechtliche und finanzielle, sondern auch eine persönliche und emotionale Auseinandersetzung mit der Thematik. Je früher diese Auseinandersetzung beginnt, desto größer ist der Handlungsspielraum im Hinblick auf die Ausgestaltung des Nachfolgeprozesses, die Vorbereitung der Familienmitglieder, die Auswahl und Entwicklung der nachfolgenden Person (intern oder extern) und die Auseinandersetzung mit (steuer-)rechtlichen Fragestellungen.

1 Vgl. KMU Forschung Austria 2021: 36. KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research (2021): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich – Endbericht, Wien.

2 Vgl. KMU Forschung Austria 2021: 37. KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research (2021): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich – Endbericht, Wien.

Ein weiterer relevanter Punkt liegt in der Notfallplanung. Niemand kann vorher-sagen, was die Zukunft bringt. Sei es eine Krankheit, ein Unfall oder der plötz-liche Tod. Daher ist es essenziell, sich bereits frühzeitig – aus der Sicht des Über-nehmers am besten bereits im Zeitpunkt der Unternehmensübernahme – mit zentralen Fragestellungen auseinanderzusetzen: Wer übernimmt im Notfall (in-terimistisch) die Führung des Unternehmens? Wie ist die Erbschaft geregelt? Ist die wirtschaftliche Absicherung der Familie vorbereitet? Wurden alle rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen so hergestellt, dass keine unnötigen Belas-tungen entstehen?

10

Wurden diese Überlegungen nicht zeitgerecht angestellt und mitgedacht, reduziert sich der verfügbare Handlungsspielraum drastisch. Als Folge können überstürzte oder unvorbereitete Übergaben auftreten, bei denen die betrieblichen, finanziellen und (steuer-)rechtlichen sowie familiären Fragestellungen nicht (abschließend bzw zufriedenstellend) geklärt wurden.

Nachfolgeplanung ist somit kein Thema für den letzten Moment, sondern ein zentraler Bestandteil vorausschauender Unternehmensführung. Wer rechtzeitig strukturiert, reflektiert und mit professioneller Begleitung an diesen Prozess her-angeht, schafft nicht nur Stabilität für die nächste Generation, sondern sichert auch das eigene Lebenswerk in seiner Kontinuität.

3. Die Rolle des Steuerberaters und des Rechtsanwaltes bei der Unternehmensnachfolge

- 11 Die Unternehmensnachfolge zählt zu den komplexesten und sensibelsten Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens. Sie betrifft nicht nur steuerliche und rechtliche Fragen, sondern auch betriebswirtschaftliche, familiäre und emotionale Themenfelder. Gerade in familiengeführten Unternehmen ist die Nachfolge ein vielschichtiger Prozess, der über den reinen Vermögensübergang hinausgeht.

In diesem Zusammenspiel nehmen Steuerberater und Rechtsanwälte eine Schlüsselrolle ein: Sie fungieren als Fachberater, strategische Planer und oftmals auch als vertrauenswürdige Begleiter der Unternehmerfamilie. Ihre frühzeitige Einbindung ist entscheidend, um Risiken zu minimieren, Chancen zu nutzen und eine für alle Beteiligten tragfähige Nachfolgelösung zu entwickeln.

Dabei ist es unerlässlich und dringend empfohlen, von Anfang an nicht nur alternierend den Steuerberater oder Rechtsanwalt beizuziehen, sondern beide in den Prozess einzubinden. Nur dadurch können nämlich sowohl aus steuerlicher als auch aus rechtlicher Sicht wertvolle Möglichkeiten aufgezeigt und teure Stolpersteine sicher umgangen werden. Wertvoll ist es dabei, wenn die beigezogenen Steuerberater und Rechtsanwälte bereits vor der Beauftragung eingespielt und aufeinander abgestimmt sind, weil sie sich dann im Interesse der Unternehmerfamilie bestmöglich ergänzen.

3.1. Steuerliche Optimierung des Nachfolgeprozesses

- 12 Die steuerliche Gestaltung ist ein zentrales Element jeder Nachfolgelösung. Der Steuerberater analysiert die (steuerlichen) Folgen verschiedener Übertragungsvarianten und entwickelt maßgeschneiderte Strategien zur Minimierung von Steuerlasten – unter Berücksichtigung nationaler wie internationaler Rahmenbedingungen.

Typische Aufgaben und Themenfelder:

- **Einkommensteuer bei Anteilsübertragungen**
 - Steueroptimierung bei Verkauf, Schenkung oder unentgeltlicher Übertragung von Unternehmensanteilen
 - Nutzung von Begünstigungen und Steuerfreibeträgen
 - Optimale Strukturierung der Übertragung für sämtliche Parteien
- **Grunderwerbsteuer**
 - Analyse und Gestaltung bei Übertragung von (Betriebs-)Immobilien
 - Nutzung von Umgründungsmaßnahmen zur Reduktion steuerlicher Belastungen und zur optimalen Strukturierung

- **Umsatzsteuerliche Risiken**
 - Vermeidung von umsatzsteuerlichen Fallen bei der Übertragung von (Teil-)betrieben oder Vermögenswerten
- **Internationale Steuerfragen**
 - Einschätzung der steuerlichen Auswirkungen bei Auslandsbeteiligungen oder grenzüberschreitenden Nachfolgelösungen

3.2. Rechtliche Beratung als Fundament des Nachfolgeprozesses

Um die Unternehmensnachfolge auf ein starkes Fundament zu setzen, ist der Rechtsanwalt dem Nachfolgeprozess frühzeitig beizuziehen. Seine Aufgabe in der Frühphase ist es, strukturelle Möglichkeiten sowie die rechtlichen Vor- und Nachteile einer angestrebten Lösung aufzuzeigen. Unter der Moderation des Rechtsanwalts kann und sollte der Nachfolgeprozess auch genutzt werden, um die rechtlichen Gegebenheiten zu überprüfen und diese gegebenenfalls zu aktualisieren. Angefangen von der Rechtsform über die Corporate Governance bis hin zur Family Governance des Unternehmens kann der Prozess dienlich sein, um spätere Konflikte innerhalb der Familie und und der Inhaberbefamilie des Unternehmens zu vermeiden.

13

Eine wichtige Aufgabe des Rechtsanwalts ist es auch, das Ergebnis des Prozesses in klarer und möglichst einfacher Sprache umzusetzen. Nur verständlich und sauber formulierte Vertragswerke sind geeignet, im Falle von familiären oder unternehmensbezogenen Diskrepanzen kostspieligen und zeitintensiven Auseinandersetzungen vorzubeugen.

Typische Aufgaben und Themenfelder:

- **Strategische und rechtliche Grundberatung**
 - Analyse der Ausgangssituation (Gesellschafterstruktur, Rechtsform, ggf bereits vorhandene Corporate Governance sowie Family Governance, Vertragswerke und Begleitdokumente etc)
 - Klärung der Ziele und Vorstellungen der Übergeber- und der Nachfolgergeneration (Familiennachfolge, Stiftung, Verkauf, Management-Buy-out/-in etc)
 - Aufzeigen von Möglichkeiten und Lösungsansätzen
- **Begleitung und rechtliche Umsetzung von Umgründungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen**
 - Vielfach sind Unternehmen und deren Strukturen durch die Errichtung von Holdinggesellschaften, durch Spaltungen, Verschmelzungen, Umwandlungen oder Einbringungen in die gewünschte Form zu bringen
- **Gestaltung von Verträgen und rechtlichen Dokumenten**
 - Erläuterung, Erarbeitung und Gestaltung von Übergabeverträgen (Schenkungsverträge, Kaufverträge, Fruchtgenussverträge etc)

- Erläuterung, Erarbeitung und Gestaltung von gesellschaftsrechtlichen Verträgen und Dokumenten (Gesellschaftsverträge, Gesellschaftervereinbarungen, Geschäftsordnungen, Anstellungsverträge etc)
- Erläuterung, Erarbeitung und Gestaltung von erbrechtlich und familienrechtlich relevanten Verträgen und Dokumenten (Testamente, Kodizille, Pflichtteilsverzichtverträge, Eheverträge, Vorsorgevollmachten etc)
- Erläuterung, Erarbeitung und Gestaltung von eigentümerfamilienbezogenen Vereinbarungen und Grundsatzdokumenten (Familienverfassungen, Familienkodex etc)
- Langfristige Vermeidung von Konflikten durch verständliche und sauber formulierte Regelungen

3.3. Aufbau einer geeigneten Nachfolgestruktur

- 14** Die Struktur des Unternehmens und des Vermögens entscheidet maßgeblich über die steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Effizienz der Übergabe. Der Steuerberater begleitet den strukturellen Umbau des Unternehmens und entwickelt langfristig tragfähige Lösungen in enger Abstimmung mit rechtlichen Beratern.
- 15** **Typische Strukturierungsmaßnahmen:**
- **Gründung einer Holding oder Stiftung**
 - Holding: steuerliche Optimierung, Trennung von operativem Geschäft und der weiteren Vermögenssphäre
 - Stiftung: langfristige Sicherung des Unternehmensbestands, Asset Protection, klare Eigentumsverhältnisse
 - **Rechtsformwahl und Umgründungen**
 - Umwandlung von Einzelunternehmen in Kapitalgesellschaften. Umgründungen und Umstrukturierungen zur Optimierung von Anteilsübertragungen sowie Herstellung der geeignetsten Unternehmensstruktur
 - **Vermögensschutz / Asset Protection**
 - Maßnahmen zur Absicherung des Familienvermögens gegenüber Gläubigern oder familiären Konflikten
- 16** **Tipp aus der Praxis:** Viele Strukturierungsmaßnahmen benötigen mehrere Monate bis Jahre Vorlaufzeit. Frühzeitige Planung sichert Flexibilität und Gestaltungsspielraum.

3.4. Unternehmensbewertung und faire Vermögensverteilung

- 17** Eine objektive Unternehmensbewertung ist Grundlage jeder fairen Nachfolgelösung – insbesondere bei Übergaben innerhalb der Familie, bei mehreren potenziellen Erben oder zur Klärung von Pflichtteilsansprüchen.

Gängige Bewertungsmethoden:**18**

- **Ertragswertmethode** (dominant im KMU-Segment): basiert auf zukünftigen Erträgen
- **Substanzwertmethode:** orientiert sich am materiellen Unternehmenswert
- **Marktwertmethode:** Ableitung aus vergleichbaren Marktpreisen

Der Steuerberater sorgt nicht nur für eine fachlich fundierte Bewertung, sondern auch für die sachliche Kommunikation innerhalb der Familie, um Konflikte zu vermeiden und Transparenz zu schaffen.

3.5. Der Steuerberater und Rechtsanwalt als Vertrauensperson und Vermittler

Über die fachlichen Aufgaben hinaus sind Steuerberater und Rechtsanwälte in vielen Fällen auch moderierende Akteure, die zwischen Generationen, Interessen und Emotionen vermitteln. Gerade bei Familienunternehmen werden diese oft zu Vertrauten, die auch unausgesprochene Themen erkennen und sensibel ansprechen.

19**Typische Situationen:****20**

- **Begleitung des Übergebers**
 - Gestaltung eines finanziell gesicherten Rückzugs
 - Unterstützung bei der Rollenfindung nach der Übergabe (zB Beirat, Mentorenrolle)
- **Unterstützung des Nachfolgers**
 - Aufbau der unternehmerischen Kompetenz
 - Klare Abgrenzung zwischen familiärer Rolle und unternehmerischer Verantwortung
- **Moderation familiärer Spannungsfelder**
 - Vermittlung zwischen aktiven und nicht aktiven Familienmitgliedern
 - Entwicklung tragfähiger Lösungen zur Beteiligung nicht im Unternehmen tätiger bzw nicht operativ eingebundener Nachkommen bzw Familienmitglieder

Tipp aus der Praxis: In einem Übergabeprozess mit mehreren Geschwistern bzw Verwandten kann der Steuerberater durch transparente Bewertungsmodelle und objektive Gesprächsführung maßgeblich zur Vermeidung von Streit beitragen.

21

3.6. Zusammenarbeit mit anderen Beratern

Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist eine interdisziplinäre Aufgabe. Steuerberater und Rechtsanwälte koordinieren sich untereinander sowie mit Notaren, Unternehmensberatern und Banken, um alle relevanten Aspekte der Unternehmensnachfolge zu integrieren.

22

3.7. Frühzeitige Einbindung – der Schlüssel zum Erfolg

- 24** Viele Maßnahmen benötigen rechtliche Vorbereitungen, steuerrechtlich bedingte Vorlaufzeiten oder herausfordernde gesellschaftsrechtliche Änderungen – all das erfordert Zeit. Die frühzeitige Einbindung eines in Nachfolgefragen erfahrenen Steuerberaters und Rechtsanwalts ist dabei essenziell, um die Unternehmens- und Vermögensnachfolge erfolgreich zu meistern.

Vorteile frühzeitiger Einbindung:

- Größerer Handlungs- und Gestaltungsspielraum
- Zeit für Umstrukturierungen oder Vorbereitung von Übertragungsmodellen
- Möglichkeit zur Konfliktprävention durch Moderation
- Optimierung steuerlicher Begünstigungen durch Fristwahrung
- Ausreichend Zeit für Übergeber- und Übernehmergeneration, um sich auf die Unternehmens- und Vermögensnachfolge fundiert vorzubereiten

25 Fazit

Die Rolle des Steuerberaters sowie des Rechtsanwaltes in der Unternehmensnachfolge ist viel mehr als eine reine Dienstleistung. Sie sind strategische Architekten, Risikomanager, Brückenbauer zwischen Generationen – und in vielen Fällen langjährige Vertraute einer Unternehmerfamilie.

Durch die Kombination aus fachlichem Know-how, unternehmerischem Verständnis und menschlicher Sensibilität können Steuerberater und Rechtsanwälte maßgeblich dazu beitragen, dass die Unternehmensnachfolge keine Krise herbeiführt, sondern den Fortbestand des Unternehmens absichert und/oder diese Ausgangspunkt für einen erfolgreichen Transformationsprozess ist.