

Sorgenfaktor Betriebs



Clemens Westreicher stammt aus einer Hoteliersfamilie in Serfaus, war nach seinem Betriebswirtschaftsstudium selbst Hotelier und leitete die Vamed Vitality World, bis er sich 2010 mit Westreicher Consulting selbstständig machte.

BILD: SN WESTREICHER CONSULTING

In den nächsten zehn Jahren stehen in Österreich rund 2200 Hotels vor der Übergabe (siehe Kästen). Bis vor Kurzem blieben die Betriebe zu rund 50 Prozent innerhalb der Familie, doch hier zeichnet sich eine Trendwende ab. Woran liegt das und was gilt es zu beachten? Wir sprachen mit dem renommierten Hotel-Consultingprofi Clemens Westreicher, der die gefährlichsten Hürden auch aus eigener Erfahrung kennt.

SN: Ohne Namen oder Orte zu nennen: Was war bislang die komplizierteste Hotelübergabe, die Sie begleitet haben – und wie wurde sie bewältigt?

Westreicher: Da fällt mir sofort ein Fall aus dem Beratungsumfeld Generationswechsel ein: Die vorgesehene Vermögensaufteilung durch den Vater war aufgrund der wirtschaftlichen Situation der „Vermögensposition Hotel“ für den ursprünglich übernahmewilligen Sohn existenzgefährdend. Der Sohn spielte schon mit dem Gedanken, die Nachfolge deshalb nicht anzutreten. Durch

mehrere Gesprächsrunden mit den Familienmitgliedern (gemeinsam und einzeln) konnte dann doch eine von allen getragene Vermögensaufteilung erzielt werden. Basis der Gespräche bildete eine detaillierte Vermögensaufstellung unter Berücksichtigung der Verbindlichkeiten sowie einer Unternehmensbewertung für das Hotel.

SN: Welche Form der Betriebsnachfolge kommt in Österreich häufiger vor: die innerhalb oder die außerhalb der Familie?

Westreicher: Gemäß KMU Forschung Austria werden in Österreich jährlich rund 220 Hotels übergeben, 50 Prozent innerhalb der Familie, die anderen 50 Prozent außerhalb der Familie. In den letzten Jahren zeigt sich allerdings ein Trend bei den Unternehmensnachfolgen hin zu Übergaben außerhalb der Familie. Dieser Trend ist über alle Branchen in Österreich zu beobachten.

übergabe

Generationen. Je frühzeitiger und geplanter eine Übergabe und die damit verbundene Übernahme ablaufen, desto größer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit.

UTE DORAU



Bild: Svbrian Jackson - Fotolia

SN: Welche Form ist schwieriger für den Nachfolger – und warum?

Westreicher: Unabhängig davon, ob die Nachfolge innerhalb oder außerhalb der Familie geplant ist: Jede Art der Nachfolgelösung ist mit großen Herausforderungen verbunden. Bei der Übergabe innerhalb der Familie ist der Nachfolger oder die Nachfolgerin u. a. mit dem Nicht-Loslassen-Können konfrontiert. Dies führt sowohl im Tagesgeschäft – zum Beispiel Blumendekoration ja oder nein? – als auch bei strategischen Entscheidungen – zum Beispiel Schließung des À-la-carte-Restaurants ja oder nein? – häufig zu Spannungen. Des Weiteren ist bei einigen Nachfolgern der Handlungsspielraum aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage des Hotels sehr stark eingeschränkt. Der Handlungsspielraum des potenziellen Übernehmers wird durch überhöhte Erwartungen des Übergebers – beispielsweise hin-

sichtlich Pensionszahlungen aus dem Hotel – weiter eingeschränkt. Zum Teil wirtschaftlich nicht nachvollziehbare Forderungen der weichenden Kinder strapazieren die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Hotels zusätzlich.

SN: Ist also eine Hotelübergabe an Externe einfacher?

Westreicher: Das kann man so nicht sagen. Bei Übergaben außerhalb der Familie ist im Falle eines Kaufs der Nachfolger im Extremfall von einem Tag auf den anderen vom jahrelang aufgebauten Know-how des Verkäufers abgeschnitten. Des Weiteren stellt sich die Finanzierung eines Hotelkaufs ohne ausreichendes Eigenkapital durch den potenziellen Nachfolger/Käufer häufig schwierig dar. Darüber hinaus übersteigen die Preisvorstellungen des Verkäufers oft jene des potenziellen Käufers. Dies dürfte unter anderem ein Grund sein, weshalb die Verkäuferliste an Ferienhotels länger ist als die Käuferliste. ➤

GUT ZU WISSEN

Übergabe. Laut Gregor Hoch, Präsident der Österreichischen Hoteliersvereinigung, stehen in den nächsten zehn Jahren rund 2200 österreichische Hotelbetriebe vor der Übergabe. Sollen die Betriebe innerhalb der Familie weitergegeben werden, sind die Chancen auf Erfolg nicht schlecht. „In zwei Dritteln der Fälle gelingt die familieninterne Übergabe“, sagt Hoch. Aber: „Die Übergabe an die dritte Generation gelingt nur in einem Drittel.“

Dass es für die Betriebe zunehmend schwieriger wird, eine erfolgreiche Übergabe abzuwickeln, liegt nicht nur an persönlichen und betriebswirtschaftlichen Problemen. Hoch sieht hier ganz klar die Politik gefordert, insbesondere um auch die arbeitsplatzsichernden Leitbetriebe zu stärken. Einer Untersuchung der KMU Forschung Austria zufolge würden beispielsweise die geplanten Substanzsteuern die EGT der Leitbetriebe halbieren. „Eine Übergabe würde zehn Jahresergebnisse kosten, das geht sich im besten Betrieb nicht aus“, wettet Hoch. „Familieninterne Übergaben würden so massiv erschwert, in vielen Fällen sogar unmöglich gemacht.“ Der ÖHV-Präsident fordert daher ein durchdachtes Übernahmepaket: „Keinesfalls darf dieses Paket höhere Substanzsteuern erhalten. Das betrifft Erbschaftssteuern ebenso wie höhere Grund- und Grunderwerbssteuern.“

Wichtige Links:

Leitfaden Betriebsnachfolge:
www.gruenderservice.at/publikationen

Tipps Betriebsübergabe:
www.austrianhotelcircle.at/kategorie/uebergabe/

Die eingangs gemachten Aussagen zur wirtschaftlichen Lage des Hotels gelten hier ebenfalls. Nicht zuletzt sind die Anforderungen des Übergebers an den externen Nachfolger häufig höher als an die eigenen Kinder.

SN: Welche Faktoren weisen schon im Vorfeld darauf hin, dass eine Übernahme vielleicht nicht sinnvoll wäre?

Westreicher: Bei der Gestaltung der Nachfolge offenbart sich für einige Beteiligten – häufig zum ersten Mal – die wahre wirtschaftliche Lage des Hotels. Negative Aspekte sind hier beispielsweise:

- Geringe Ertragskraft (operatives Ergebnis), im Extremfall negatives operatives Ergebnis
- Hohe Fremdkapitalbelastung, die mit dem operativen Ergebnis nicht ordnungsgemäß bedient werden kann
- Kritisches Bilanzbild bis hin zu einem negativen Eigenkapital
- Investitionsstau: Jahrelang unterlassene Investitionen zur Anpassung des Angebots an die sich ändernden Gästebedürfnisse verbunden mit minimalen Unterhaltsarbeiten (u. a. aufgrund der geringen Ertragskraft)
- Eine Vorwärtsstrategie (z. B. Neupositionierung, Betriebsgrößenoptimierung) wird häufig durch fehlende Grundreserven sowie fehlende Finanzierung unmöglich gemacht. Häufig wird eine Vorwärtsstrategie zusätzlich erschwert durch eine stagnierende bzw. rückläufige Nächtigungsentwicklung in der Destination/Region.

Zu dieser unwirtschaftlichen Ausgangslage kommen im Rahmen der Nachfolge nur zu oft weitere Herausforderungen hinzu:

- Erwartungen der Übergebergeneration an die betriebliche Vorsorge, d. h. laufende Zahlungen (in Ergänzung zur gesetzlichen Pension und einer allfälligen Privatvorsorge)
- Ansprüche der weichenden Kinder
- Allfällige Auflagen, z. B. Brandschutz

SN: Wenn all das zusammentrifft, sollte man also lieber von einer Übernahme bzw. Nachfolge absehen?

Westreicher: Diese Rahmenbedingungen und der sehr eingeschränkte Handlungsspielraum lassen viele Hotels als nicht übernahmewürdig erscheinen. Das heißt in der Praxis, der potenzielle Übernehmer bzw. die Übernehmerin wäre unter dem Strich finanziell besser gestellt mit einer Anstellung als Hoteldirektor in einem fremden Hotel.

SN: Was passiert dann mit der Immobilie? Welche Alternativen würden sich hier anbieten?

Westreicher: Alternative Nutzungsmöglichkeiten für solche Hotels sind aufgrund der zum Teil peripheren Standorte nur schwer zu finden. Erschwert wird die Suche nach alternativen Nutzungsmöglichkeiten durch Widmung und Grundverkehrsgesetz. Selbst wenn die Betriebsaufgabe eines Hotels (auch eine Form der Nachfolgelösung) erleichtert würde, wäre eine sinnvolle Nutzung der Immobilie dennoch erforderlich, will man „Hotelruinen“ (mitten) im Ort vermeiden.

SN: Bei der Übergabe innerhalb der Familie – was empfehlen Sie: den glatten Schnitt, also der Senior/die Seniorin zieht sich komplett aus dem Geschäft heraus, oder den langsamen Übergang?

Westreicher: Jede Übergabe ist einzigartig. Beide Vorgehensweisen sind aufgrund der individuellen Ausgangslage innerhalb der Familie und der jeweiligen Situation des Hotels zu prüfen. Generell kann ich jedoch festhalten, je frühzeitiger und geplanter eine Übergabe und die damit verbundene Übernahme ablaufen, desto größer erscheint die Erfolgswahrscheinlichkeit eines gelungenen Generationswechsels. Erlauben Sie mir noch eine allgemeine Bemerkung: Der Phase nach der Übergabe sollte in der Vorbereitung ebenso viel Aufmerksamkeit geschenkt werden wie der Phase bis zum Übergabezeitpunkt.

SN: Welche sind bei der Übernahme eines Hotelbetriebs die häufigsten Fehler?

Westreicher: Ein wesentlicher Punkt scheint mir, dass das Thema der Übergabe in den Familien tabuisiert und damit auf die lange Bank geschoben wird. Die Übergabe erfolgt dann häufig durch den Tod. Des Weiteren werden Nachfolgelösungen oft „nur“ steueroptimal gestaltet. Die eigentliche Willensbildung innerhalb der Familie, das Entwickeln von Alternativen und die Bewertung dieser Alternativen werden dadurch ausgeblendet. Der Vorbereitung sowohl der Übergebergeneration (z. B. welche Rolle werde ich dann einmal haben, womit fülle ich meinen Alltag) als auch der Übernehmergeneration (z. B. wer ist am geeignetsten wofür?) auf den Generationswechsel im Hotel wird zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. „Es“ passiert dann halt einmal, mit ungewissem Ausgang. ■

* Die Untersuchung erfolgte im Auftrag der ÖHN sowie des Fachverbands Hotellerie der WKÖ

GASTWELTEN 2014

„Gastwelten“ – ein visionäres Fachmagazin für Gastronomie, Hotellerie und Tourismus.

Ab 2014 erscheinen die „Gastwelten“ vierteljährlich. Sichern Sie sich schon jetzt Ihre Einschaltung in der nächsten Ausgabe am **27. Jänner 2014**. Anzeigenschluss: Freitag, 27. Dezember 2013

Weitere Erscheinungstermine 2014:

22. April, 21. Juli, 20. Oktober

Kontakt: Ingrid Bergstätter
Telefon: +43 662 / 8373-272
E-Mail: ingrid.bergstaetter@salzburg.com

