

NACHFOLGEFRAGE? BETRIEBSÜBERGABE IN 30 MINUTEN

ERSTELLT AM DONNERSTAG, 26. JUNI 2014 16:21 |



Master-StudentInnen am MCI Innsbruck erarbeiten mit Berater Clemens Westreicher Fragestellungen



C. Westreicher

Wie übernehme ich ein Ferienhotel? Dieser Frage gingen im Rahmen eines Gastvortrags von Clemens Westreicher am MCI Management Center Innsbruck 23 Master-StudentInnen nach und zwar aus Sicht der Nachfolgegeneration. Was dabei herausgekommen ist, das hielt Westreicher jetzt in einem Beitrag im „austrian hotel circle“ der ÖHV (Österreichische Hotelvereinigung) fest. Westreicher kann bei der Nachfolge-Thematik auf eigene Erfahrungen zurückgreifen: Er übernahm nach einem BWL-Studium an der WU Wien die Geschäftsführung des elterlichen 4-Sterne Hotels Furgler in Serfaus und leitete es bis zur erfolgreichen Nachfolgelösung innerhalb der Familie. Danach war er als Berater in Österreich und der Schweiz tätig, leitete die Vamed Vitality World und gründete 2010 sein eigenes Beratungsunternehmen, das auf Ferienhotels im Alpenraum bei Fragestellungen zur strategischen Unternehmensentwicklung und Nachfolge spezialisiert ist.

Der Gastvortrag beim MCI in Innsbruck fokussierte auf zwei zentrale Fragestellungen der Hotelnachfolge: Erstens die Interessen, Wünsche und Erwartungen der NachfolgerInnen und zweitens die Bewertung der Existenzfähigkeit eines Tiroler Ferienhotels anhand des aktuellen Jahresabschlusses und der Struktur- und Leistungsdaten (die Daten dazu stammen aus dem ÖHT Bilanzmonitoring 2012). Berücksichtigt wurden dabei u.a. auch zukünftige Zahlungen an die Überbergeneration und die weichenden Erben.

Um Interessen, Wünsche und Erwartungen der NachfolgerInnen festzustellen, eignet sich das sogenannte Drei-Kreise-Modell. Dieses entflechtet ein Familienunternehmen in die drei Bestandteile „Familie“, „Gastgeber (Management)“ und „Hotel(immobilie)“. Fazit: Die Rückmeldungen der StudentInnen wiesen darauf hin, dass der Kreis „Familie“ nicht ganz vom Kreis „Gastgeber (Management)“ und auch nicht ganz vom Kreis „Hotel(immobilie)“ zu trennen ist. Zudem wurde deutlich, dass die Existenzfähigkeit des Ferienhotels auch vom Ausmaß der Erwartungen der Überbergeneration (Stichwort: Zusatzpension) und der weichenden Erben (Stichwort: Auszahlung) abhängig ist.

Wichtig war die Erkenntnis, dass sich die Vorstellungen von Vater und Mutter rund um die Übergabeziele nicht zwangsläufig decken und eine Abstimmung zwischen beiden nicht selbstverständlich ist. Diese Thematik bringt laut Westreicher den Ausgangspunkt einer Nachfolgeregelung prägnant auf den Punkt: „Vorstellungen sind von allen Betroffenen zu formulieren und abzustimmen. Ferner müssen sich alle Betroffenen zu ihren Vorstellungen bekennen. Diese Aufgabe ist herausfordernd und nicht immer frei von Konflikten.“

Bemerkenswert ist laut Westreicher, dass bei den MCI-StudentInnen die Nachfolgegeneration innerhalb von 30 Minuten – so lange hatte jede Gruppe Zeit, ihre Fragen zu formulieren – tatsächlich auch zentrale Fragen der Übergabe formulierte: „Es zeigte sich, dass die Fragen bzw. die Willensbildung den Weg einer Übergabe gut vorzeichnen. Allen StudentInnen war aber auch bewusst, dass die Antworten auf die Fragen deutlich mehr Zeit beanspruchen, also die Auslotung von Möglichkeit und deren Umsetzung.“

Ebenso erwähnenswert ist nach Ansicht von Westreicher, dass die 30-minütige Beschäftigung der StudentInnen mit dem „Zahlenwerk“ des Tiroler Ferienhotels in konkreten Vorschlägen zur Stärkung der Ertragskraft mündete: „Jeder einzelne Vorschlag ist es wert, vertieft geprüft zu werden.“

Auch wenn die Emotionen weniger im Vordergrund der Diskussionen standen, lässt sich eine Empfehlung für die Sicherung der Nachfolge bestätigen: „Beziehen Sie alle Betroffenen in die Entwicklung der Nachfolgelösung mit ein und decken Sie deren Interessen, Wünsche und Erwartungen auf. Vergessen Sie dabei nicht Ihre eigenen“, so Westreicher abschließend.

Fragen-Checklist für Übergaben

Persönliches: Bin ich JETZT bereit? Was sind die persönlichen Ziele / Vorstellungen der Kinder? Decken sich die Vorstellungen von Vater und Mutter? Was sind die persönlichen Vorstellungen der Eltern? Sind alle Kinder am Hotel interessiert? Habe ich das Know-how, um das Hotel zu übernehmen?

Rechtliches + Finanzielles: Rechtsformwahl – Abfertigung / Auszahlung Beteiligung der Familienmitglieder, ist die Rechtsform geeignet? Wie steht es mit der wirtschaftlichen Lage d. Unternehmens? Hat der Übernehmer finanzielle Mittel? Verzichten Geschwister auf Anteil? Wenn nein – wie finanzieren? Was sind die Kosten der Übernahme? Wer trägt diese? (Notar, Rechtsanwalt, Bürokratie) Wie wird der Übergabeprozess gestaltet? Alleine oder mit externer Hilfe?

Beziehung: Werden Konflikte im Familienkreis gelöst oder wird ein externer Mediator zu Rate gezogen? Wie reden / kommunizieren die Familienmitglieder miteinander? (Gesprächskultur +/-?) Wie ist die Beziehung der Familienmitglieder zueinander? Wo werden die Familienmitglieder leben / wohnen? Wo leben die Familienmitglieder?

KATEGORIE: HOTEL / HOTELLERIE