

Mosaiksteine & Gewissensfragen

Bei einem Staffellauf geht es darum, die Übergabe an den nachfolgenden Läufer optimal zu gestalten. Ähnliches gilt, wenn man ein Unternehmen an die nächste Generation übergeben will.

Autor: Johannes Stuhlpfarrer



Eine Betriebsübergabe braucht eine gute Planung, damit sie ohne große Probleme funktioniert. Experte Clemens Westreicher hat dafür die richtigen Tipps

Clemens Westreicher stammt aus einer traditionsreichen Hotelierefamilie und ist als Berater auf die strategische Neuausrichtung in der familiengeführten Ferienhotellerie spezialisiert. Er ging in seinem Vortrag „Die Betriebsnachfolge sichern: worauf es in Zukunft wirklich ankommt“ darauf ein, wie man so einen Betrieb bestmöglich übergibt. Die Tipps lassen sich natürlich auch in anderen Bereichen anwenden.

Warum Westreicher die Übergabe mit einem Staffellauf vergleicht, ist rasch erklärt: In der Regel sind es mehrere Läufer, die eine „Staffel“ – das Familienunternehmen – meist über Jahrzehnte, manchmal sogar Jahrhunderte tragen. Die Übergangsphase ist im Vergleich zur geführten Unternehmensperiode relativ kurz, aber wesentlich und erfolgskritisch. Dieses Bild der Staffelübergabe zerlegte der Berater dann in ein Mosaik, das aus insgesamt zehn Teilen besteht. „Ich kann nur vorweg sagen: Das fix und fertige Bild für Ihre Unternehmensnachfolge gibt es nicht. Ihre Familie ist einzigartig, hat eine Geschichte. Ihr Hotel ist einzigartig, hat Tradition.“ Damit sei jede Familie gefordert, Steinchen für Steinchen so zusammenzusetzen, dass das Bild für sie bestmöglich passt.

»Ich weiß, Experten sind teuer, aber Expertenrat ist kostbar. In der Regel ist der Nutzen höher als die Kosten.«

1) Sprechen Sie Ihre Nachfolge frühzeitig an

Eine Betriebsnachfolge ist ein mittel- bis langfristiges Thema: So muss zum Beispiel der/die Nachfolger/in aufgebaut werden. Wer im eigenen Hotel wohnt, muss einen privaten Wohnraum außerhalb schaffen. Wer Teile des Betriebsvermögens in sein Privatvermögen überführen will, muss ebenfalls Vorkehrungen treffen. „Wenn Sie Anfang bis Mitte 50 starten, erhöhen Sie die Gestaltungsmöglichkeiten“, sagte Westreicher. Dann habe man bis zu 15 Jahre Zeit zu überlegen, wie es mit dem Betrieb weitergehen soll. Bei den Junioren wiederum sei die Motivation mit Mitte/Ende 20 am höchsten, in den Betrieb einzusteigen. Danach steigt das Risiko, dass sie das Interesse verlieren.

2) Beziehen Sie alle Familienmitglieder mit ein

Neben den Kindern sollten auch deren Partner „am runden Tisch“ Platz nehmen. Fehlen eigene Kinder, empfiehlt Westreicher Neffen und Nichten einzubeziehen.

3) Stellen Sie die Gretchenfrage

Jetzt geht es darum, die Interessen, Wünsche und Ziele jedes einzelnen Familienmitglieds zur Nachfolge zu klären. „Woher wissen Sie, dass der angedachte Kronprinz das Hotel überhaupt übernehmen will? Wie schaut es bei Ihnen als Unternehmer aus, die Entscheidungsbefugnisse an den Nachfolger zu übergeben? Was ist, wenn andere Kinder Geld haben wollen?“ Hier ist Konfliktpotenzial garantiert. Westreichers Rat: Man muss eine Kultur der Konfliktlösung in der Familie schaffen.

4) Übergeben Sie ein existenzfähiges Hotel

Ein Hotel ist für den Berater dann existenzfähig, wenn der „Rucksack“ für den Nachfolger nicht zu schwer und die Perspektive gleichzeitig positiv ist. Im Rucksack befinden sich zum Beispiel bestehende Schulden, anstehenden Investitionserfordernisse, um das Hotel in das nächste Jahrzehnt zu bringen, oder finanzielle Forderungen von den Eigentümern in Form von Zusatzpensionen sowie von möglichen weiteren Erben. Ist das Plus nicht mindestens genauso hoch wie das Minus, sollte man Alternativen zum Hotel überlegen. Vielleicht ließe sich die Immobilie anderweitig besser verwerten.

5) Starten Sie frühzeitig das Fitnessprogramm

Wo steht man? Wohin möchte man mit dem

Betrieb? Wie kommt man dorthin? Sind diese Fragen geklärt, kommen Themen, die nicht zum Tagesgeschäft gehören. Es geht dabei um Unternehmensbewertung, Strategieanalyse, Strategiereview, steuerliche Berechnungen usw.

6) Lassen Sie sich von Experten begleiten

Wenn es darum geht, die finanziellen Konsequenzen aus den einzelnen Szenarien zu ermitteln oder Konflikte innerhalb der Familie zu schlichten, sollte man sich laut Westreicher an Experten wenden. „Ich weiß, Experten sind teuer, aber Expertenrat ist kostbar. In der Regel ist der Nutzen höher als die Kosten.“

7) Achten Sie auf die Fähigkeiten Ihres Nachfolgers

„Seien Sie froh, wenn das Kind übernehmen will. Aber seien Sie gleichzeitig ehrlich und überprüfen Sie, ob es schon fit dafür ist, Verantwortung zu übernehmen.“ Sollten Mankos bestehen, zum Beispiel im Mitarbeiter- oder Vertriebsmanagement, dann ist ein Programm zu entwickeln, damit der Nachfolger in fünf bis sieben Jahren Geschäftsführer sein kann, so Westreicher.

8) Sorgen Sie vor, sowohl hobbymäßig als auch finanziell

Wer sinnstiftende und tagesfüllende Aufgaben für die Pension findet, kann leichter loslassen und aus dem Unternehmen austreten.

9) Widerstehen Sie der Versuchung

Nach ein bis eineinhalb Jahren kann die Versuchung groß werden, in einer kleinen Rolle dem Nachfolger zur Verfügung zu stehen. „Ich empfehle dringendst: Widerstehen Sie dieser Versuchung! Seien Sie froh, dass die Jungen das machen. Suchen Sie sich eine Beschäftigung außerhalb



des Hotels. Geben Sie den Jungen die Chance.“

10) Vergessen Sie Plan B nicht

„Life is what happens to you while you're busy making other plans“, wusste schon John Lennon. Auch wenn alles noch so gut aussieht – Konflikte, schwere Unfälle usw. können immer wieder passieren. Ein Alternativplan ist daher ein absolutes Muss.

„Jetzt haben wir das volle Bild. Sie haben gesehen, Nachfolgeplanung ist nicht von heute auf morgen zu bewältigen“, sagte Westreicher abschließend. „Ich bin mir aber sicher, wenn Sie Ihr ganz individuelles Mosaik zusammenstecken und ihre Spezialitäten – sei es im Betrieb oder der Familie – hineinbringen, dann wird es eine gute Sache.“ &

Sicher.Entspannt.Unterwegs

Mehr Sicherheit für
Ihren Österreichurlaub
gibt es nicht!



Bieten Sie Ihren Gästen die größtmögliche Sicherheit!
Nähere Informationen: info@europaeische.at, www.europaeische.at

Europäische 
Reiseversicherung

Hotelstorno *Premium*

Mit vielen zusätzlichen Leistungen:

- ✓ 20 zusätzliche Stornogründe
- ✓ Kosten der medizinischen Erstversorgung
- ✓ Transport ins Krankenhaus
- ✓ Heimtransport
- ✓ Fahrzeugrückholung
- ✓ Gipsgeld