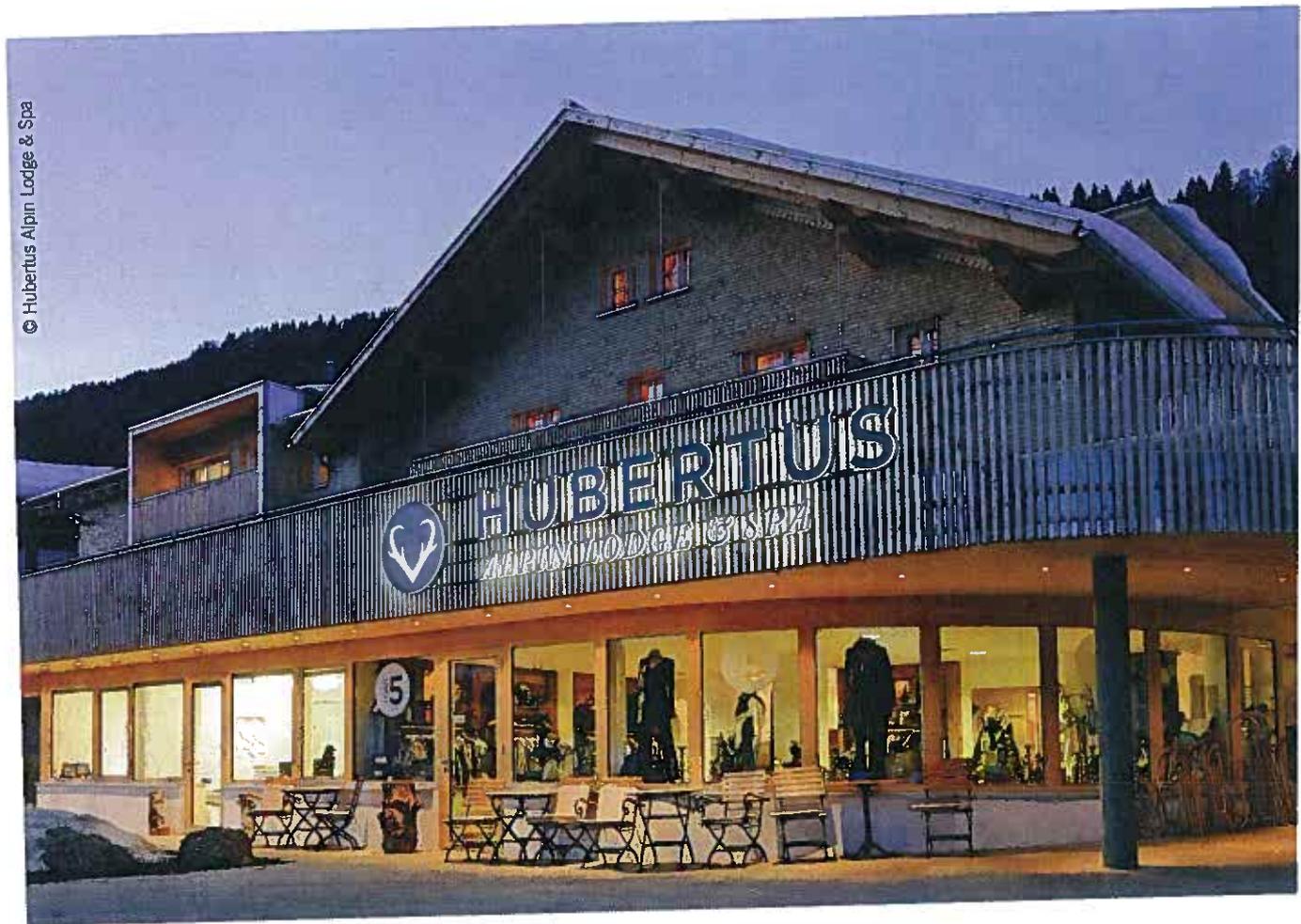


Familieninterne Betriebsübergaben



© Hubertus Alpin Lodge & Spa

Das Hubertus Alpin Lodge & Spa hat das Nachfolgerproblem ganz gut gelöst.

Einen geeigneten Nachfolger für das Unternehmen zu finden, ist nicht einfach. Umso leichter scheint es zu sein, den Betrieb an die eigenen Kinder weiterzugeben. Doch auch dabei muss mit Schwierigkeiten gerechnet werden.

■ Allein in Österreich sind laut einer Studie des Instituts für innovativen Tourismus (ifit) aus dem Jahr 2011 80 % der Hotelleriebetriebe Familienunternehmen und beinahe die Hälfte davon (49,1 %) steht in den nächsten acht Jahren zur Übergabe an. Dabei reicht es nicht, dem Nachkommen

Schlüssel und Unterlagen zu überreichen, um sich dann in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden zu können. Strukturierte Planung mittels Unterstützung professioneller Berater ist Voraussetzung für den störungsfreien Ablauf von Betriebsübergaben.

Wunsch und Realität. „Natürlich wollen die meisten Hoteliers ihr Lebenswerk eines Tages an die eigenen Kinder weitergeben“, ist Clemens Westreicher, Gründer des Beratungsunternehmens Westreicher Consulting, überzeugt. „Bei gut 50 % der realisierten Hotelübergaben in Österreich erfüllt sich dieser Wunsch jedoch nicht.“ Die Gründe hierfür sind vielfältig: „Häufig haben die Kinder einen anderen Berufswunsch oder sind einfach noch zu jung“, meint Westreicher. Das richtige Alter für eine Übergabe zu finden, ist laut Dr. Stefan Märk, externer Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten

in der Hotellerie



© Hubertus Alpin Lodge & Spa

Im Hotel Hubertus erkennt man auch anhand der Zimmergestaltung das Zusammenspiel von Tradition und Moderne.

*Stefan Märk :
»Bereits beim ersten
Hineinwachsen in das
Unternehmen wird das
Fundament für die Übernahme-
bereitschaft gegossen. Fehler, die
hier einmal gemacht worden
sind, lassen sich nur schwer
wieder reparieren.«*

sowie Unternehmenstrainer und Nachfolgecoach, eine der Herausforderungen: „Einem Nachfolger sollte im Lebensabschnitt zwischen 28 und 33 Jahren die Unternehmensführung gänzlich übergeben werden. Bei über 33 Jahren wollen die meisten nicht mehr zuwarten und distanzieren sich in der Folge vom eigenen Unternehmen.“ Die Integration der Nachfolger in das Unternehmen erfolgt laut Märk meist zu spät und ohne strategische Planung: „Der Nachfolgeprozess sollte reflektierter erfolgen. Bereits beim ersten Hineinwachsen in das Unternehmen wird das Fundament für die Übernahmebe-

reitschaft gegossen. Fehler, die hier einmal gemacht worden sind, lassen sich nur schwer wieder reparieren.“ Dazu zählt unter anderem die Ausübung permanenten Drucks auf die nächste Generation: „Die Nachkommen fühlen sich ohnehin verpflichtet zur Übernahme. Wird diese Verantwortung vom Übergeber stetig betont, führt das eher zur Abnahme der Motivation des Nachfolgers.“

Damit spricht Stefan Märk, der sich im Rahmen seiner Dissertation mit der Wissensvermittlung innerhalb von

Familienunternehmen beschäftigt hat, einen wesentlichen Aspekt der familieninternen Betriebsübergabe an: die soziale Komponente. „Im Alltag kann eine zu enge Familienbande auch nachteilig sein“, erläutert Märk. „Gerade im Tourismus wird zwischen Wirtschafts- und Privatstube keine Grenze gezogen. Auch private Situationen, wie einfache Abendessen im Kreise der Familie, werden für Unternehmensbesprechungen

Clemens Westreicher:
»Natürlich wollen die meisten Hoteliers ihr Lebenswerk eines Tages an die eigenen Kinder weitergeben.«

genützt. Häufig erleben Nachfolger diese Situationen als sehr bedrückend und entwickeln bereits in jungen Jahren eine innere Abneigung dem eigenen Unternehmen gegenüber.“ Eine der Herausforderungen, die bei Fremdübergaben nicht auftreten. „Dennoch halten Familienunternehmen, gerade in schwierigen Zeiten, bravourös zusammen.“ Diese Tatsache scheint

besonders in der volatilen Welt des Tourismus ein klarer Vorteil zu sein. Ein zu enger Zusammenhalt sollte das Wachstum eines Unternehmens jedoch auch nicht einschränken.

Alte Traditionen ... „Einer der wesentlichen Vorteile bei der Übergabe eines Hotels an die eigenen Kinder ist, dass die Familientradition fortgesetzt wird“, so Clemens Westreicher, „die Werte der Familie werden meist weitergelebt.“ Die Fortführung traditioneller Interessen ist in vielen Bereichen der Betriebsführung zwar zielführend, allzu sehr sollte man jedoch nicht auf Altbewährtes bauen. Mag. Hubert Schwärzler, der gemeinsam mit seinem Bruder Dr. Helmut Schwärzler die Schwärzler Hotels 2008 von den Eltern und Geschwistern im Rahmen eines Management-Buyouts übernommen hat, rät zu einer teilweisen Distanzierung von den Träumen der Vorgängergeneration: „Die Fortführung alter Traditionen ist unternehmerisch riskant und für die Nachfolger nicht immer sinnstiftend.“ Wie in allen Bereichen der Wirtschaft ist auch im Tourismus Weiterentwicklung essenziell für den Fortbestand

eines Betriebes: „Innovationen, sogenanntes 360-Grad-Denken, werden zum Erfolgsschlüssel für die kommenden Jahrzehnte“, meint Stefan Märk, dabei soll aber nicht gänzlich auf das

Marc Traubel:

»Es wird sicherlich eine große Aufgabe sein, einen eigenen, neuen Weg zu finden und dabei das Hotel dennoch im Sinne meiner Eltern weiterzuführen.«

Know-how der Vorgänger verzichtet werden: „Die Nachkommen benötigen dieses Wissen, es sollte ihnen aber möglich sein, ein neues Unternehmen aufbauen zu können.“ Hotellerieberater Clemens Westreicher empfiehlt seinen Klienten den gegenseitigen Austausch: „Idealerweise profitieren Übergeber und Übernehmer gleichermaßen von den jeweiligen Stärken des anderen. Das sind zum Beispiel langjährige Erfahrung einerseits und modernes Führungsinstrumentarium andererseits.“

Das Familienhotel Scesaplana in Vorarlberg ist eines der sechs Schwärzler Hotels.



... und neue Werte. Marc Traubel, der in den nächsten drei bis fünf Jahren das Hotel Hubertus im Allgäu als operativer Geschäftsführer vollständig übernehmen wird, baut auf die Expertise seines Vaters und derzeitigen Hotelleiters Karl Traubel: „Ich denke schon, dass die übergebende Person dem Nachfolger ab dem Tag der Übergabe freie Hand gewähren muss. Von meiner Seite her sind beratende Aufgaben aber auch nach diesem Zeitpunkt erwünscht.“

Hubert Schwärzler:

»Ein Blick von außen garantiert die notwendige Objektivität.«

Als neuer Chef neue Ideen in das Unternehmen einbringen zu wollen, stößt nicht immer auf Zustimmung vonseiten der Mitarbeiter, weiß auch Hubert Schwärzler: „Den Veränderungen, die mein Bruder und ich vorgenommen haben, wurde teilweise mit Misstrauen begegnet. Das ist zwar nicht motivierend, bietet aber auch die Gelegenheit, sich als Unternehmensführer ein Profil mit Ecken und Kanten zu verschaffen.“ Marc Traubel ist sich dieser Herausforderung ebenso bewusst: „Es wird sicherlich eine große Aufgabe sein, einen eigenen, neuen Weg zu finden und dabei das Hotel dennoch im Sinne meiner Eltern weiterzuführen.“

Um all die Schwierigkeiten bei der Betriebsübergabe erfolgreich zu meistern, scheint es ratsam, die Unterstützung externer Berater in Anspruch zu nehmen.

Der wertvolle Blick von außen. „Je frühzeitiger und geplanter eine Übergabe abläuft, desto größer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit des Generationenwechsels. Nachdem im Tagesgeschäft häufig nicht der zeitliche und geistige Raum für eine strukturierte Planung vorhanden sind, empfiehlt sich die Inanspruchnahme professioneller Unternehmensberater. Externe haben außerdem die Möglichkeit,

Optionen aufzuzeigen, die innerhalb der Familie wahrscheinlich nicht zur Sprache kämen“, erläutert Westreicher und erklärt weiter: „Fragestellungen um das Unternehmen vermischen sich meist mit Familienbelangen. Familienkonflikte sollten sich aber nicht auf das Hotel übertragen.“ In der Praxis stößt die Empfehlung des Hotellerieberaters auf Zuspruch: „Ein Blick von außen garantiert die notwendige Objektivität. Bei der Generierung klarer Regeln ist eine neutrale Stelle sehr hilfreich“, meint Hubert Schwärzler.

Verhindern lassen sich durch frühzeitige Inanspruchnahme professioneller Beratung auch finanzielle Probleme: „Übergeber wollen sich vor dem Ruhestand häufig noch ein Denkmal setzen. Die Finanzierungskosten solcher Vorhaben – das kann die Umgestaltung der Gaststube oder die Errichtung eines komplett neuen Gästehauses sein – werden dann an die Nachkommen abgewälzt“, erläutert Dr. Märk. Ein Unternehmen mit horrenden Schulden zu übernehmen, senkt nicht nur die Motivation des zukünftigen Geschäftsführers, sondern auch dessen Handlungsspielraum. So rät auch Clemens Westreicher: „Es ist wesentlich, dass der Betrieb nach der Übergabe lebensfähig bleibt. Das heißt Schulden, anstehende Investitionen, die Kosten der Nachfolge und ein angemessener Unternehmerlohn müssen durch die Ertragskraft des Hotels gedeckt sein.“

Jede Veränderung ist zwar mit Risiken verbunden, aber auch mit neuen Chancen: „Die Nachfolgeregelung ist meist

*Clemens Westreicher:
»Einer der wesentlichen Vorteile bei der Übergabe eines Hotels an die eigenen Kinder ist, dass die Familientradition fortgesetzt wird.«*

ein guter Meilenstein in der Hotelgeschichte, um die Weichen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Hotels zu stellen“, hebt Westreicher hervor.



Clemens Westreicher berät Hoteliers unter anderem bei Unternehmensübergaben.



Stefan Märk beschäftigte sich im Zuge seiner Dissertation mit der Wissensvermittlung innerhalb von Familienunternehmen.



Marc Traubel (links) wird innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre die Leitung des Hotels Hubertus von seinem Vater Karl übernehmen.



Hubert Schwärzler vertraut beim Nachfolgeprozess auf die Unterstützung externer Berater.