

# hotel & touristik

---

## essenz

03/23



DIETMAR HEHENBERGER  
**DER CHALLENGER**

Landtmann | Molzbachhof | beef & glory | Sommerfrische | ibis Styles Kopenhagen

Österreichische Post AG, GZ/02/03/182.5, Manstein Zeitschriftenverlagsges. m.b.H., Euro Plaza 5 Gebäude J, Kranichberggasse 4, 1120 Wien; Retouren an Postfach 100, 1350 Wien

# ALLE ODER KEINER

## Was Geschwister bewegt, wenn sie vor der Übernahme des elterlichen Betriebs stehen

Von Clemens Westreicher

*Der nachfolgende Auszug aus dem Tagebuch einer Übernehmerin zeigt ausgewählte Fragestellungen auf, die sich ergeben, wenn Geschwister die Betriebsnachfolge gemeinsam antreten.*

*Liebes Tagebuch. Die Überraschung war groß, als ich letzte Woche Jakob, einen Freund aus der Volksschule, in unserem kleinen Dorfantraf. Bei einem gemeinsamen Kaffee schilderte er mir lebhaft seinen Werdegang mit verschiedenen Stationen in der internationalen Kettenhotellerie. Mich interessierten insbesondere seine aktuellen*

*Herausforderungen als Geschäftsführer eines Hotels in Asien, dessen Namen ich leider vergessen habe. Umso größer war die Überraschung, als Jakob mir den Grund seines Aufenthalts in der Heimat mitteilte. Seine Mutter wünsche sich, dass er und seine ältere Schwester sowie sein jüngerer Bruder zusammen das elterliche Hotel*

*übernehmen. Er bat mich um einen Erfahrungsaustausch, da er von seiner Mutter hörte, dass die Übergabe in meiner Familie so gut gelaufen sei.*


*Schon gestern haben Jakob und ich uns zum Abendessen getroffen. Beim Aperitif fragte er mich, wie ich es einschätze, dass*

Haben uns heute  
einfach mal treiben lassen.  
Sind angekommen.

**KÄRNTEN**  
It's my life!

Mach, was du liebst ...

kaernten.at

 Der Süden  
Österreichs

drei Geschwister gemeinsam ein in die Jahre gekommenes Ferienhotel mit 50 Zimmern und einem À-la-carte-Restaurant übernehmen.

Um diese schwierige Frage zu beantworten, rief ich mir das Modell in Erinnerung, das damals unser Übergabeberater mir und meiner Familie immer wieder bewusst gemacht hatte. Ich empfahl Jakob daher, die Frage aus drei Perspektiven zu betrachten: aus der Perspektive der Familie, der Unternehmensführung und des Eigentums.

### **Ein Unternehmen mit den Geschwistern gründen**

Bevor ich Jakob mehr zu den drei Perspektiven erzählte, stellte ich ihm die aus meiner Sicht zentrale Frage: „Würdet ihr drei zusammen ein Unternehmen gründen?“ Jakob antwortete wie aus der Pistole geschossen, dass dies seit dem Sandkasten schon immer das Ziel gewesen sei. Nur seien die Lebenswege leider nicht so verlaufen, dass dies bisher möglich gewesen wäre. Und nun böte sich mit der gemeinsamen Übernahme des elterlichen Hotels endlich die Gelegenheit dazu. Auf meine Anschlussfrage, wie die Wertstruktur seiner Schwester und seines Bruders sowie seine eigene sei, meinte er, dass sich jene seiner Geschwister stärker ähnelten.

Unabhängig davon hielt Jakob fest, dass sich in den ersten und, wie er betonte, guten Gesprächen mit seinen Geschwistern ein klares gemeinsames Zukunftsbild für das Hotel abzeichne. Und dass alle drei den Weg dorthin gemeinsam erarbeiten wollen.

### **Von der Alleinentscheiderin zum Geschwisterteam**

Aufgrund seiner starken Betonung der Gemeinsamkeit erzählte ich ihm meine Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit meinem Bruder und meiner Schwägerin. Als Beispiel führte ich meine Erfahrungen im Rahmen der Neuausrichtung unseres À-la-carte-Restaurants aus. Dabei betonte ich ausdrücklich, dass er sehr gut wisse, dass sowohl mein Bruder als auch meine Schwägerin nur – unter Führungszeichen – Mitarbeitende seien und dass ich als Alleineigentümerin grundsätzlich die Entscheidungen treffe.

Schmunzelnd erwiderte Jakob, dass er als Mitarbeiter in der Kettenhotellerie zum Teil schmerzhaft lernen musste, dass er nicht einfach bestimmen könne wie seine Mutter oder ich als Alleineigentümerin. Vielmehr habe er seine Ideen u. a. im Rahmen von konzernweiten Zielvorgaben und in vorgegebenen Strukturen durchsetzen müssen. In dieser Sache vermutete er, dass er und

seine Geschwister sich noch finden müssen, nämlich in den Fragen „Wie wollen wir zukünftig unser Hotel steuern? Wie entscheiden wir? Und was tun wir, wenn wir uns einmal nicht einig sind?“

In diesem Zusammenhang erwähnte Jakob, dass sie sich alle drei bewusst seien, dass nicht jede und jeder alles machen kann (so wie es zum Teil heute gang und gäbe sei). Allen dreien schwebte vor, dass die zukünftige Verteilung der Aufgaben und der Verantwortung eindeutig geregelt werde und idealerweise mit den persönlichen Vorlieben und Stärken abgestimmt sei.

Und kurz bevor wir das köstliche Dessert erhielten, fasste er zusammen, dass an all diesen Themen gut ersichtlich werde, wie wichtig das gemeinsam getragene Zukunftsbild sei. Dann nahezu alle Themen ließen sich davon ableiten und weiterentwickeln, wie z. B. die Führungs- und Organisationsstruktur des Hotels und die Investitionen in die Hardware und Software. Nachdenklich fügte er hinzu: „Nicht zuletzt auch der persönliche Entwicklungspfad jedes einzelnen der Geschwister und des Geschwisterteams als Ganzes.“

### **Aufteilung von Eigentum und Geschäftsführung**

Aufgrund der Euphorie von Jakob überlegte ich zweimal, ob ich ihn fragen sollte, wie denn seine Mutter zu all den Veränderungsvorhaben stehe – und ob die drei mit ihr diesbezüglich schon gesprochen hätten.

Zudem fiel mir auf, dass Jakob bis jetzt mit keiner Silbe die Eigentumsverhältnisse erwähnt hatte. Soll jeder von ihnen ein Drittel erhalten? Und wie würden Jakob und seine Geschwister vorgehen, falls zu einem späteren Zeitpunkt jemand aus dem Hotel aussteigen will? Und wie wollen die drei vorgehen, wenn eines ihrer Kinder künftig Anspruch auf die Geschäftsführung erhebt?

Als ob Jakob meine Gedanken lesen konnte, fragte er beim Espresso, wie ich denn das mit den drei Perspektiven eingangs meinte. Ich sagte ihm, dass ich den Eindruck gewann, dass er und seine Geschwister sich bezüglich Unternehmensführung, der ersten Perspektive, schon sehr viel überlegt hätten. Dass aus meiner Meinung die zweite Perspektive (nämlich das Eigentum und was damit verbunden ist) in einer der nächsten Geschwisterrunden zwingend abgestimmt werden müsse, ohne zu vergessen, die Mutter miteinzubeziehen. Auf seine Frage, was beim Eigentum hauptsächlich als kritisch anzusehen sei, nannte ich ihm die Auswahl, Entlohnung und Kontrolle

der Geschäftsführung, Reinvestition und Entnahmen bzw. Ausschüttungen, Anteilsübertragung und Nachfolgelösung sowie den Umgang mit Angeheirateten und Maßnahmen der Konfliktprävention.

### **Familie und Unternehmen**

Auf dem Nachhauseweg erzählte ich ihm schließlich, wie wichtig die dritte Perspektive sei, nämlich die Familie. Bei einer Übernahme des Hotels zu dritt sei ein besonderer Schwerpunkt auf die aktive Pflege der Großfamilie und des Familiensinns zu legen. Denn ich sehe es im eigenen Betrieb: Mein Bruder und seine Familie sowie ich mit meiner Familie sind Familie und Arbeitskräfte für das Hotel. Aber wenn wir uns nicht vertragen, kann dies schnell für das Hotel und den Familienzusammenhalt gefährlich werden.

Liebes Tagebuch, es ist wieder spät geworden. Ich würde mich für Jakobs Familie und auch für ihn freuen, wenn ihr Zukunftsbild bald Realität wird. Was mich besonders freut, ist, dass Jakob bei der Verabschiedung meinte, dass er sich wünsche, den Erfahrungsaustausch fortzusetzen. Und er sei sich sicher, dass nach der erfolgten Übergabe weitere spannende Fragestellungen zur Führung von Hotel und Familie auf uns warten würden. ■



### **DER AUTOR**

Clemens Westreicher kennt den Tourismus als neugieriger Gast, Hotelier und Manager sowie Gutachter und selbstständiger Berater im In- und Ausland. Er begleitet Unternehmerfamilien zu Fragen der strategischen Weiterentwicklung und der betrieblichen Nachfolge. Mehr Details unter [www.westreicher-consulting.at](http://www.westreicher-consulting.at)