

Unternehmens-Übergabe für KMUs in der Hotellerie

In Österreich gibt es rund 157.000 Familienunternehmen mit knapp 1,8 Mio. Beschäftigten und Umsätzen in der Höhe von rd. 393,5 Mrd. Euro. Damit ist die österreichische Wirtschaft stark von Familienunternehmen geprägt. Eine Studie der KMU Forschung Austria von 2018 zeigt, dass es sich bei etwa **88 % der österreichischen Unternehmen um Familienunternehmen** (Familienunternehmen im weiteren Sinne (i.w.S.)) handelt. Der Anteil der Familienunternehmen i.e.S. ist im Tourismus mit 70 % am höchsten.¹

In Österreich stehen sehr viele Familienunternehmen vor der Betriebsübergabe und hierbei ist es vor allem wichtig, dass man diesen Weg der Übergabe plant und sich von externen Experten begleiten lässt, um emotionale Konflikte durch die komplexe Eltern-Kind-Beziehung erst gar nicht entstehen zu lassen.

60% der Unternehmen in Österreich werden wegen einem bevorstehenden Pensionsantritt übergeben und nur 30% aus familiären oder wirtschaftlichen Gründen (lt. Studienzahlen der WKO 2013).

Bei einer Unternehmensnachfolge in einem Familienbetrieb ist auch immer zu beachten, dass es hierbei nicht nur um das Unternehmen selbst geht, sondern dass die Beziehung innerhalb der Familie und die Rahmenbedingungen eine große Rolle spielt. Diese Problemkreise können auch nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern überlagern sich im kompletten Übergabeprozess.

In welcher Form kann die Übergabe erfolgen?

Es gibt mehrere Formen der Übergabe. Die "richtige" Form muss für jedes einzelne Unternehmen individuell erarbeitet werden. Zahlreiche innerbetriebliche sowie persönliche Faktoren müssen dabei berücksichtigt werden.

- Familienbetriebe werden innerhalb der Familie meist in Form einer **Schenkung** übergeben.
- Die gebräuchlichste Form der Übergabe außerhalb der Familie ist der **Verkauf**.
- Bei der **Pacht** hat der Pächter das Recht, für einen vertraglich festgesetzten Zeitraum das Unternehmen des Verpächters zu nutzen, und zahlt dafür einen Pachtzins.

Eine Übergabe ist ein langfristig angelegter Prozess und führt maßgeblich zu einem Wechsel der handelnden Akteure. Es kristallisieren sich **zwei Personengruppen** heraus: Die Schlüsselfigur ist der **aktive Unternehmer**, dessen Ziele die Sicherung des Unternehmens sowie die seiner eigenen Existenz ist. Die zweite Hauptfigur in diesem Prozess sind **die Nachfolger**, die im Zuge des fortschreitenden Prozesses stets mehr an Bedeutung und Verantwortung erhalten. **Die Wahl des richtigen Nachfolgers** ist oftmals nicht einfach. Das primäre Ziel der übergebenden Generation ist, den Betrieb in gute Hände zu geben; am besten, innerhalb der Familie. Oft kommt es vor, dass der Wunschnachfolger andere Interessen verfolgt oder nicht der „Richtige“ ist. Daher gilt es zu prüfen, ob der Wunschnachfolger aus der Familie einerseits das

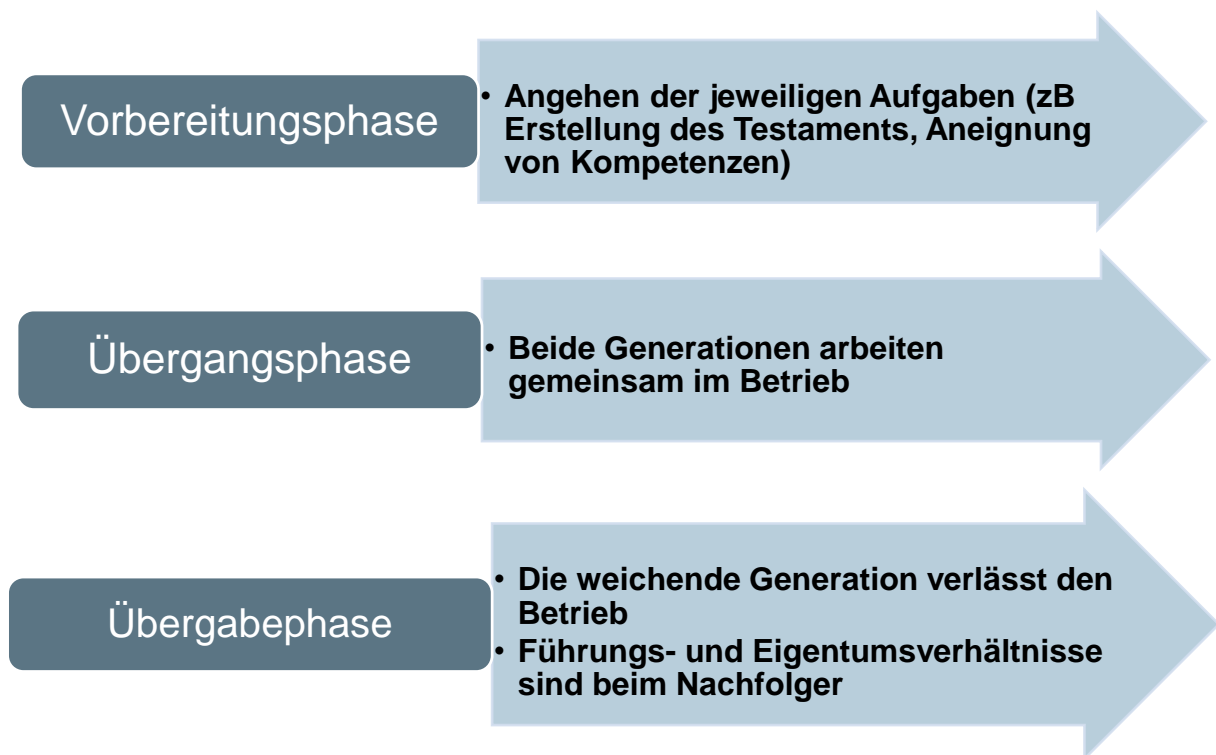
¹ WKO-Analyse 2018: Familienunternehmen in Österreich

Interesse und andererseits auch die unternehmerischen Fähigkeiten hat, den Betrieb zu übernehmen.

Phasen der Übergabe

Eine Übergabe ist ein Prozess, bei welchem das Verhältnis zwischen Unternehmen und Familie klar definiert sein muss.

In der Theorie teilen Felden und Klaus den Übergabeprozess in Phasen des Wechsels (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Felden/Klaus 2003)



Vor allem bei der Verpachtung des Betriebes oder Ausscheiden eines Familienmitgliedes aus dem Betrieb ist die Berechnung des Ertragswerts empfehlenswert. Die gängige Methode der Unternehmensbewertung ist daher die Methode des **Discounted-Cash-Flows (DCF-Methode)**, die am unmittelbarsten auf die Generierung eines Cash-Flows abstellt.

Bei Unternehmenswertanalysen für Hotelbetriebe wird die Discounted-Cash-Flow Methode (DCF-Methode) als standardisiertes Verfahren eingesetzt. Wie sämtliche Ertragswerteinschätzungen ist die DCF-Methode zukunftsorientiert. Das dynamische Verfahren ermöglicht differenziertere und realitätsnähere Aussagen zu **Kosten, Risiko und Ertrag sowie zu den entsprechenden Geldflüssen als statische Ertragswertverfahren.**

Hotelbetriebe haben sich meist über Jahre hinweg eine Marke aufgebaut und die Hotelmarke ist hingegen meist ein noch verstecktes Kapital. Die Markenkraft entsteht durch erbrachte Leistungen. Der Vorteil bei der Ermittlung des Markenwerts ist, dass klassische Hotelbewer-



tungen sowie der (Online-)Auftritt mit Positionierungsstärke der eingesetzten Produktmerkmale inkludiert werden und die Marke einen eigenen Verkaufswert bei Unternehmensverkäufen repräsentiert.

Der „**HOTEL BRAND MONITOR**“ verbindet im Markenbewertungsverfahren den monetären Finanzwert mit der Gästeakzeptanz. Das Bewertungsverfahren entspricht der ÖNORM A 6800 „*Bewertung des immateriellen Vermögensgegenstands – Marke*“.

Kontakt:

Thomas Reisen Zahn, t.reisen Zahn@prodinger.at

Prodinger Tourismusberatungs GmbH, Parkring 12/80b, 1010 Wien

www.prodinger-tourismusberatung.at