

# EIN FAMILIENBETRIEB WIRD ÜBERGEBEN

Familienbetriebe in der Hotellerie wurden meist über Jahrzehnte in harter Arbeit aufgebaut. Kommt es zur Weitergabe des Unternehmens, steht viel auf dem Spiel. Da geht es meist um mehr als nur um Geld. Eine geregelte, von neutralen Fachleuten begleitete Nachfolge ist daher das Gebot der Stunde.

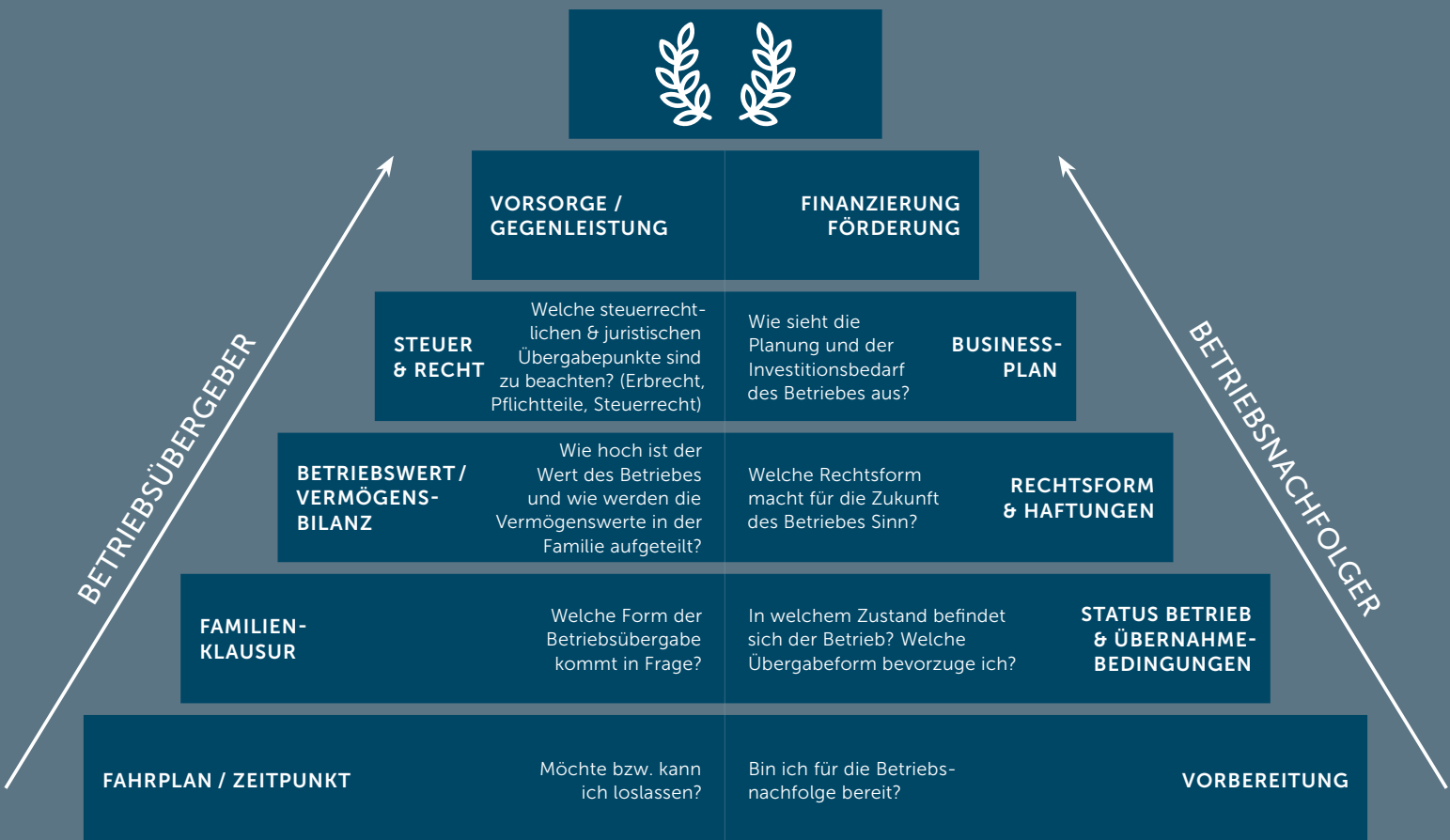
Fast die Hälfte der Hotelbetriebe plant eine Übergabe in den nächsten 10 Jahren. Der Übergang eines Familienbetriebs auf die nächste Generation war schon immer eine heikle Angelegenheit. Inflation und wirtschaftliche Zwänge haben dies in jüngster Zeit verstärkt.

Auch wenn es eine entscheidende Weichenstellung ist. Die Nachfolgeplanung sollte nicht von Emotionen getrieben werden. Gefragt ist vielmehr ein umsichtig geplantes strategisches Vorgehen. Gibt es einen genauen Fahrplan

mit definierten Schritten und konkreten Zeitpunkten, treten emotionale Bedenken und Vorbehalte in den Hintergrund. Wer hingegen unter Zeitdruck übergibt oder in einer wirtschaftlich schwierigen Situation veräußert, geht ein hohes Risiko ein.

Jede Übergabe sollte in Ruhe erfolgen. Die Interessen von Familienmitgliedern werden am besten in einer Familiensitzung besprochen. Sinnvoll ist, dazu einen neutralen Moderator beizuziehen. Eine schriftlich festgehaltene Familienverfassung gibt das gemeinsame Ziel und die Marschrichtung vor. Sie dient als Grundlage für alle weiteren juristischen und steuerlichen Fragen. Mit den Beratern wird eine realistische Abfolge der Umsetzungsschritte festgelegt. Nützlich ist eine Familienverfassung auch dann, wenn der Betrieb außerhalb der Familie übergeben wird.

## Modulbausteine der Betriebsübergabepyramide: Übergabe innerhalb der Familie





## KLASSISCHER FALL:

Der Übergeber denkt zunächst naturgemäß an eine Übergabe innerhalb der Familie. Doch oft verfolgen die Kinder völlig andere Interessen und stehen für eine Betriebsübergabe nicht zur Verfügung.

Findet sich in der Familie kein geeigneter Nachfolger, erweitert sich die Suche auf die erweiterte Familie oder auf den Kreis der Führungskräfte bzw. Mitarbeiter.

Der Unternehmer kann den Betrieb aber auch verpachten oder eine Betriebsführungsvereinbarung (Managementvertrag) abschließen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, einen Fremdmanager (Gastgeber, Direktor, Geschäftsführer) einzusetzen.

Schließlich kann sich der Unternehmer auch auf einen Schlag vom Betrieb trennen, indem er diesen verkauft.

## Bedeutsame Ermittlung des Unternehmenswertes

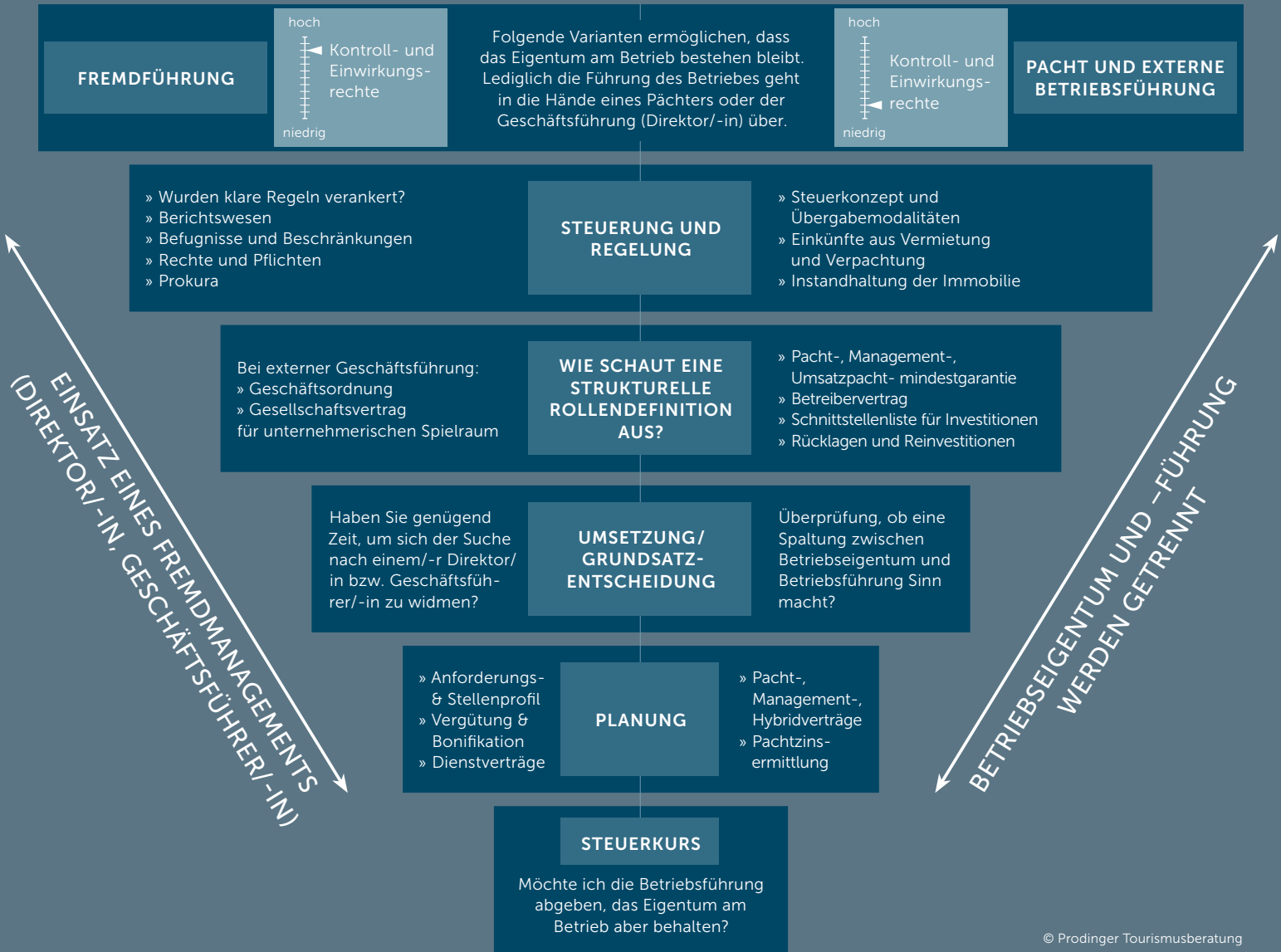
Bei einer unentgeltlichen Übertragung in der Familie ist die Ermittlung des Unternehmenswerts (inklusive einer internen Bilanz der privaten Vermögenswerte) notwendig, andererseits bildet eine Wertermittlung die Basis für Verhandlungen bei einem beabsichtigten Betriebsverkauf. Grundlage der Bewertung touristischer Betriebe ist das sogenannte Ertragswertverfahren. Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) hat einen praktikablen Bewertungsschnelltest mit Hilfe von Multiplikatoren erarbeitet, der einfach und schnell eine Bandbreite der Bewertung angibt.

Leider versäumen es viele Betriebsübergeber, frühzeitig an ihre Altersvorsorge zu denken und vertrauen auf Versorgungsrenten seitens des Betriebes. Solche Leistungen funktionieren aber nur dann, wenn sie realistisch machbar und tatsächlich zu erwirtschaften sind. Ebenfalls geregelt gehören die Pflichtanteilsrechte weiterer Erben.

**Im heimischen Tourismus stehen sehr viele Übergaben von der 3. In die 4. Generation an, da diese durch die Teuerung und Zinsanstieg ins Stocken geraten, ist ein strukturiertes Vorgehen immer wichtiger.**

In den nächsten Monaten wird in zahlreichen Veranstaltungen und Seminaren die neue Übergabe-Pyramide präsentiert. Die Bedeutung touristischer Betriebsübergaben wurde zuletzt auch von den Abgeordneten im Tourismusausschuss des Parlaments erkannt.

Trennung von Eigentum und Führung



© Prodingner Tourismusberatung



Ihr Ansprechpartner

Thomas Reisenzahn  
t.reisenzahn@prodingner.at  
01 / 890 730 9

Besuchen Sie uns auf  
tourismusberatung.prodingner.at