

DIE BETRIEBSÜBERGABE IM TOURISMUS

Die Übergabe eines touristischen Familienbetriebs von einer Generation zur nächsten war schon immer eine heikle Angelegenheit. Corona und Inflationskosten haben dies in jüngster Zeit nicht gerade einfacher gemacht. Es gilt daher, Fehler schon im Vorfeld möglichst zu vermeiden, wozu dieser Ratgeber einen fachlich fundierten Beitrag leisten möchte.

In der Regel übernimmt die Nachfolgerin oder der Nachfolger das Ruder nicht vor dem 30. bis 35. Lebensjahr, weil man zuvor die Ausbildung abschließen und genügend Erfahrungen sammeln sollte.

Zu den häufigsten Übergabefehlern, die zum Scheitern des Nachfolgeprojektes führen können, gehören:

- » *Finanzierungsfehler,*
- » *steuerliche Fehlentscheidungen,*
- » *eine falsche Beurteilung rechtlicher Fragen und*
- » *die Unterschätzung der psychologischen Komponente.*

Eine frühzeitige Vorbereitung auf den Führungswechsel ist auf jeden Fall angebracht, um den Betrieb am Markt zu halten. Wer erfolgreich übertragen will, muss eine Reihe von Aufgaben bewältigen, die für beide Seiten eine große Herausforderung bedeuten. Hinzu kommt, dass die unternehmerischen Entwicklungspotenziale eine immer größere Rolle bei der Kreditvergabe spielen und Banken die Spielregeln aufgrund der Krise erneut angepasst haben. Umso wichtiger ist es, die Weichen im Betrieb in Richtung „Zukunftssicherung“ zu stellen.

Die Übergabe touristischer Betriebe erfolgt überwiegend innerhalb der Familie an die nächste Generation. Durch eine strukturierte Planung und Wahrnehmung der Interessen aller Beteiligten werden Übergabe und Fortführung wesentlich erleichtert.

WESENTLICHE FRAGEN, DIE SICH DEN ÜBERGEBENDEN PERSONEN STELLEN

- » Zeitpunkt der geplanten Übergabe (evtl. Pensions- oder Bilanzstichtag)?
- » Rückzug zum Stichtag oder stufenweise Übergabe?
- » Langfristige Altersversorgung / Eigenvorsorge / Versorgung der Ehegattin oder des Ehegatten?
- » Lebensmittelpunkt der Zukunft / Wohnraum?

SUCHE UND AUSWAHL GEEIGNETER PERSONEN FÜR DIE NACHFOLGE

- » innerhalb der Familie
- » unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- » in der Branche

MÖGLICHE ÜBERGABEFORMEN

- » Verkauf (gesamter Kaufpreis auf einmal / Ratenzahlung)
- » Versorgungsrente / Leibrente
- » Verpachtung

AUS FEHLERN LERNEN

Die Betriebsnachfolge ist die wohl schwierigste Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens. Bei Betriebsnachfolgen werden immer wieder die gleichen Fehler gemacht. In der Regel geht es um Fragen, die es noch vor dem ersten Weg zur Steuerberatung, Anwalt oder Notariat zu klären gilt.

Thomas Reizenzahn fasst 8 Fehler zusammen, die bei einer Betriebsübergabe vermieden werden sollen:

8 Fehler, die bei einer Betriebsübergabe vermieden werden sollen

FEHLER NR. 1

Konzeptloses Vorgehen verunsichert alle Beteiligten

- » Ablauf und Zeitdauer einer Übergabe werden meist unterschätzt.
- » Das Fehlen einer klaren Linie führt häufig zu einer Zerreißprobe.

Tipp: Eine Betriebsnachfolge sollte deshalb frühzeitig und sorgfältig geplant und kontinuierlich umgesetzt werden.

FEHLER NR. 2

Keine offene Kommunikation und Unausgesprochenes

- » Es wird oft zu wenig kommuniziert und keine offene Diskussion über die Zukunft geführt. Eine unzureichende Kommunikation wirkt sich nachteilig aus.
- » Andere Erwartungen, Wünsche werden nicht offen ausgesprochen, ...

Tipp: Eine Familienklausur sollte einen genauen Übergabefahrplan mit Umsetzungsmaßnahmen und Zeitangaben festlegen. Die Niederschrift erfolgt in der Familienverfassung.

Das Ziel ist ein Klima der Offenheit, Sachlichkeit und gegenseitigen Wertschätzung. Folgende Punkte gehören offen angesprochen:

- » **Pläne zu Übergabe und Übernahme,**
- » **Wirtschaftlichkeit,**
- » **Erbteilung,**
- » **Übergabezeitpunkt,**
- » **Übertragungsmodalitäten,**
- » **Ausscheiden der Geschwister oder die Mitarbeit und**
- » **Altersversorgung der Eltern.**

FEHLER NR. 3

Nicht weitergeben (loslassen) können

In der familiengeführten Hotelwelt geht es oft um

- » **Lebenswerke,**
- » **Immobilie,**
- » **Hotelbetrieb mit Gastfreundschaftstradition und**
- » **Herzblut.**

Viele Übergeberinnen oder Übergeber haben sich mental nicht ausreichend auf die Betriebsnachfolge vorbereitet und sich auch kein persönliches Ziel für den dritten Lebensabschnitt gesetzt.

FEHLER NR. 4

Es wird kein ausreichendes Einkommen erwirtschaftet

Eine finanzielle Schieflage in den ersten Jahren nach einer Betriebsnachfolge führt meistens zum Scheitern.

- » **Auszahlungen an Geschwister,**
- » **Rentenverpflichtungen an die Eltern,**
- » **Bankkredite oder**
- » **zwingende Investitionen,**

haben zur Folge, dass die Nachfolgenden ohne finanziellen Spielraum starten. Oft haben diese viele Schulden und zu wenig Kapital.

Tipp: Auch der Betrieb gehört auf die Übergabe vorbereitet. Analysieren Sie die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens.

Der Betrieb muss für die Nachfolgenden attraktiv sein. Nicht zu vergessen ist der künftig notwendige Investitionsbedarf.

FEHLER NR. 5

Der Betriebswert wird überschätzt

Ertragswert und Substanzwert des Betriebs werden häufig von den Übergebenden überschätzt.

Viele Betriebe lassen sich nicht teilen, und nur gesunde Betriebe können übergeben werden. Erbstreitereien sind überhaupt die größten „Betriebsvernichtungsmaschinen“.

FEHLER NR. 8

Banken werden nicht informiert

Es ist kein Geheimnis, dass das Thema Nachfolgeregelung bei Ratingverfahren eine wichtige Rolle spielt. Banken machen die Kreditvergabe und ihre Kreditkonditionen auch davon abhängig, wie gut die Nachfolge geregelt ist.

Tipp: Das Nachfolgekonzept und den Nachfolgeprozess offen mit den Banken besprechen.

FEHLER NR. 6

Keine klaren Gedanken über die Tätigkeiten nach dem Betriebsausstieg

Nach der Betriebsnachfolge braucht es klare Regelungen für die künftige Rolle von Eltern und ausscheidenden Geschwistern.

Tipp: Regeln Sie schriftlich die private Nutzung betrieblicher Leistungen (Wohnung, Auto, Essen) und die gewünschte Mitarbeit der Übergebenden.



FEHLER NR. 7

Das Tagesgeschäft begleitet weiterhin den Alltag

Die häufigste Ursache des Scheiterns einer Betriebsnachfolge ist das zu späte Zurückziehen aus dem Tagesgeschäft.

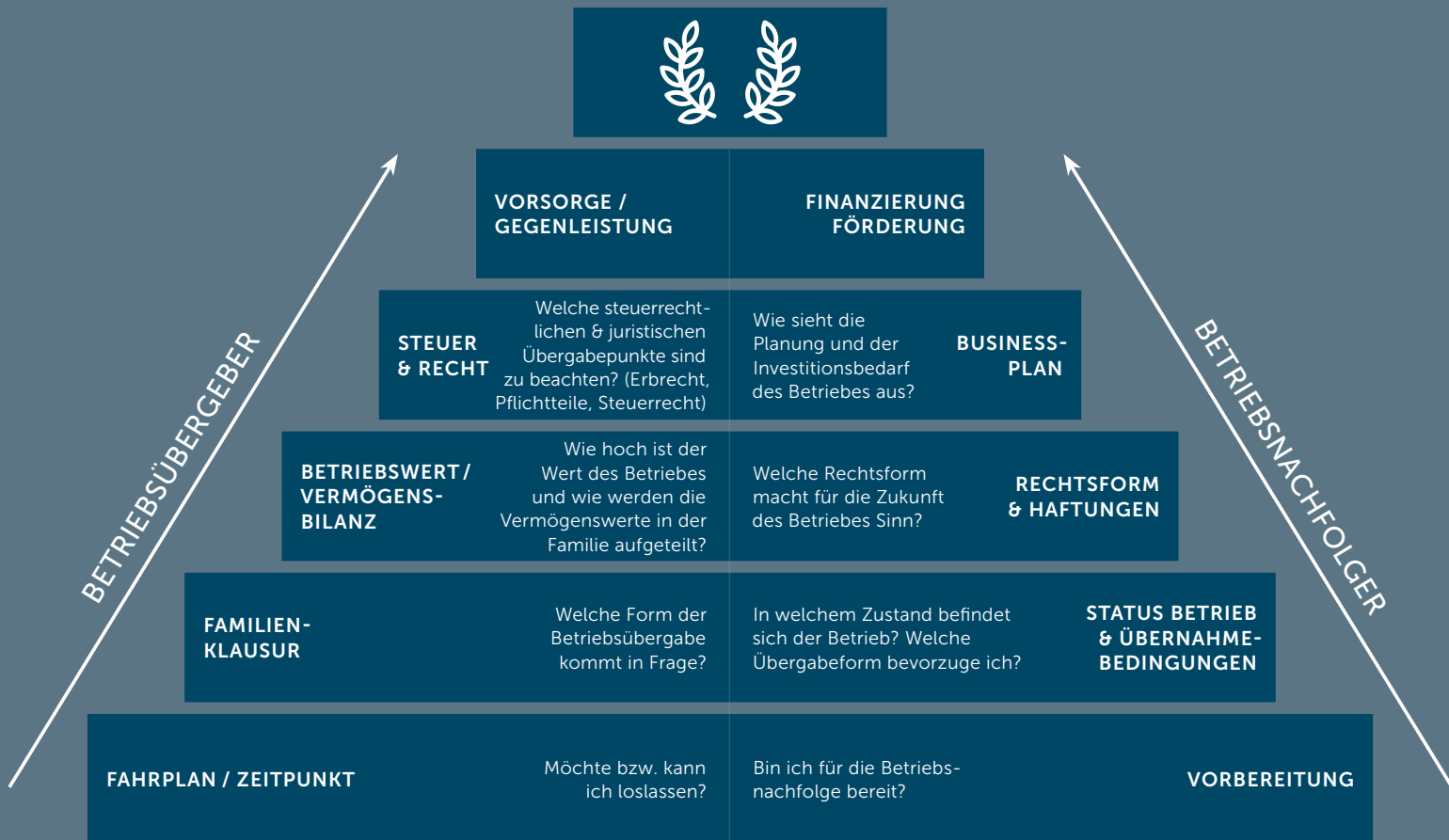
Nicht selten kritisieren die Übergebenden ihre Nachfolger oder greifen gar noch in die Unternehmensführung ein.

Zu guter Letzt: Ein Plan B sollte immer vorhanden sein.

Stellen Sie sich die Frage: Was passiert, wie möchten Sie vorgehen bzw. welche Maßnahmen wollen Sie ergreifen, sollten Sie zu keiner konkreten Einigung kommen?

Alternativen: Fremdmanagement, Verpachtung, Betriebsführungsvertrag.

Betriebsübergabe-Pyramide als Leitfaden
zur Betriebsnachfolge im Tourismus



© Prodingner Tourismusberatung



Ihr Ansprechpartner

Thomas Reiszahn
t.reiszahn@prodingner.at
01 / 890 730 9

Besuchen Sie uns auf
tourismusberatung.prodingner.at