

Vom Gestern ins Morgen

Die Kunst der erfolgreichen Betriebsübergabe

Thomas Reizenzahn | Marco Riederer



Vom Gestern ins Morgen

Die Kunst der erfolgreichen Betriebsübergabe

Ein Werk der Prodingler Tourismusberatungs GmbH

Für den Inhalt verantwortlich:
Prodingler Tourismusberatungs GmbH
Thomas Reizenzahn / Marco Riederer

Wien, April 2026

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier
Druckerei Berger, Horn.

Gestaltung: Harald Palma

Thomas Reizenzahn und Marco Riederer zählen zu den profilierten Experten für strategische Fragestellungen in der Hotellerie und Tourismuswirtschaft.

Beide vereinen langjährige Erfahrung in operativer Praxis, Verbandsarbeit und betriebswirtschaftlicher Beratung. Ihr Schwerpunkt liegt in der Entwicklung zukunftsfähiger Strategien, der klaren Positionierung von Tourismusbetrieben sowie der strukturierten Begleitung von Betriebsübergaben.

Sie verbinden fundiertes Branchenverständnis mit unternehmerischem Denken und einem klaren Blick für wirtschaftliche Zusammenhänge.



Vorwort

Dieser Leitfaden möchte Mut machen, Struktur geben und zeigen, wie sich eine Betriebsübergabe nicht nur meistern, sondern bewusst gestalten lässt. Damit das, was über Generationen gewachsen ist, weiterblühen kann – in neuen Händen, mit neuen Ideen und derselben Leidenschaft, die den Betrieb einst ins Leben gerufen hat.

Thomas Reiszahn & Marco Riederer



Geleitwort

Besonders in der Tourismusbranche und den zahlreichen familieninternen Betriebsübernahmen geht es um so viel mehr als bloße Finanz- und Rechtsthemen.

Sobald es gelungen ist, sich in der Familie auf einen gemeinsamen Weg zu einigen, den dann auch alle mittragen, ist der „formalrechtliche“ Teil oft relativ rasch durchdekliniert.

Das gegenständliche Werk stellt eine willkommene Ergänzung zum Leitfaden des BMWETs „Lebenswerk Betriebsübergaben im Tourismus“ aus dem Mai 2025 dar.

MMag. Matthias Matzer

Geschäftsführung Markt

*Österreichische Hotel- und Tourismusbank
Gesellschaft m.b.H.*

Prolog

Wie eine Betriebsnachfolge gelingen kann – Wenn Planung Zukunft schafft

Impulse und Erfahrungen für einen erfolgreichen Generationenwechsel

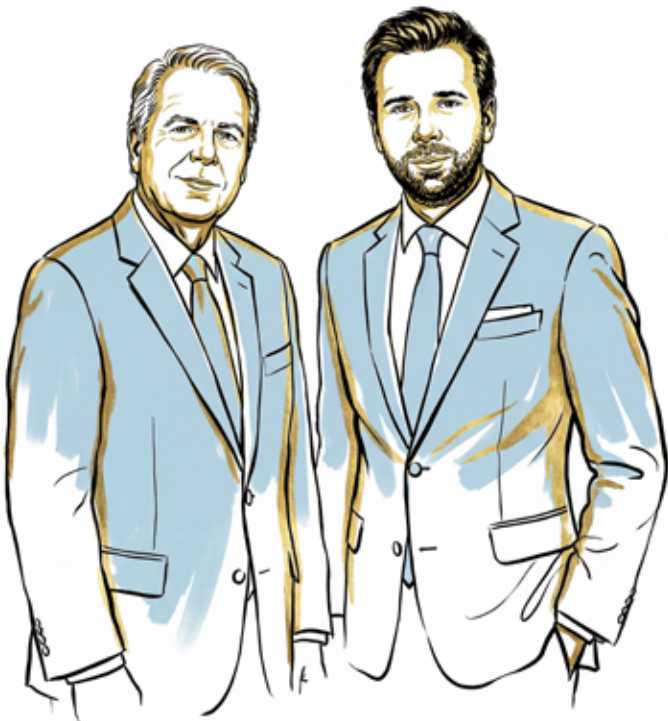
Die Übergabe eines familiengeführten Tourismusbetriebs ist weit mehr als ein organisatorischer Prozess – sie ist ein Moment des Innehaltens, ein Schnittpunkt zwischen Vergangenheit und Zukunft. Dort, wo Tradition auf neue Visionen trifft, beginnt ein Weg, der sensibel, emotional und oft anspruchsvoll ist. In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten wird dieser Weg nicht leichter, doch gerade dann ist kluge Vorbereitung der Kompass, der Orientierung schenkt. Genau dabei will dieser Leitfaden unterstützen.

In vielen Familienbetrieben übernehmen die Nachfolger das Steuer zwischen 30 und 35 Jahren – dann, wenn Ausbildung, erste Berufserfahrung und die nötige Reife zusammenfinden. Doch auf dem Weg in die unternehmerische Zukunft lauern Stolpersteine, die man besser früh kennt:

- Fehlritte bei der Finanzierung
- Steuerliche Fehlentscheidungen
- Unterschätzte rechtliche Fallstricke
- Und vor allem: die psychologische Dynamik zwischen Generationen

Eine rechtzeitig gestaltete Planung des Führungswechsels ist daher essenziell, um den Betrieb stabil in seine nächste Ära zu führen. Übergaben stellen beide Seiten vor große Herausforderungen – nicht nur fachlich, sondern auch emotional. Gleichzeitig haben Banken ihre Regeln verschärft, weshalb Potenziale, Zukunftstauglichkeit und strategische Ausrichtung stärker denn je im Fokus stehen.

Die meisten touristischen Familienbetriebe werden innerhalb der Familie weitergegeben – ein Geschenk, aber auch eine Verantwortung. Eine klare Struktur, gegenseitiges Verständnis und Rücksicht auf die Wünsche aller Beteiligten erleichtern diesen Übergang deutlich.



Dr. Martin und Dr. Alexander Schick, Schick Hotels, Wien

Fragen, die sich die übergebende Generation stellen sollte:

- Wann ist der richtige Zeitpunkt? Zum Pensionsantritt, zum Bilanzstichtag – oder doch früher?
- Soll der Rückzug sanft erfolgen oder in einem klaren Schritt?
- Welche Rolle spielen Altersvorsorge, Eigenvorsorge und die Versorgung des Ehepartners?
- Wo soll der neue Lebensmittelpunkt sein – räumlich und emotional?
- Ist ausreichend Wohnraum vorhanden, um das neue Kapitel zu beginnen?

Wege zur Nachfolgesuche:

- innerhalb der Familie
- innerhalb des Unternehmens – Talente aus dem eigenen Team
- innerhalb der Branche

Formen der Übergabe:

- Unentgeltliche Übergabe durch Schenkung oder Erbschaft
- Verkauf (einmalig oder in Raten)
- Versorgung durch Rentenmodelle
- Verpachtung



Info

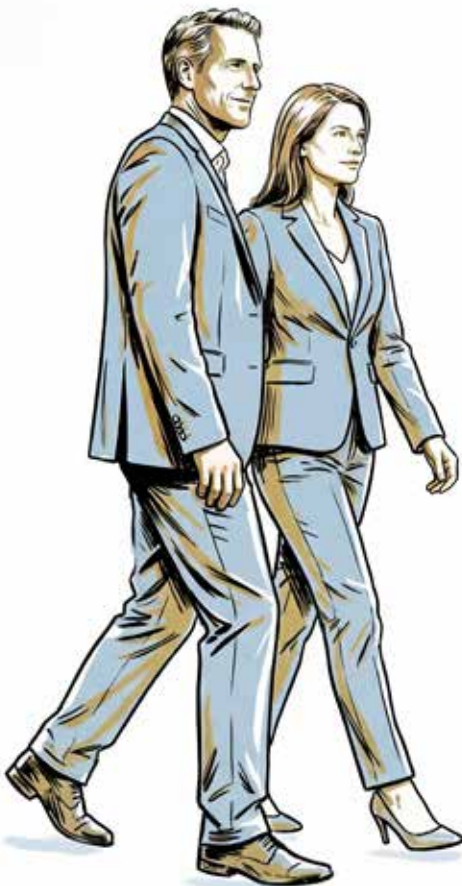
Ein Familienbetrieb
wird übergeben

Die großen Herausforderungen einer Betriebsnachfolge – und wie man sie meistert

Die Betriebsnachfolge ist vielleicht die sensibelste und anspruchsvollste Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens.

Sie gleicht einem Übergangsritual: Ein Kapitel schließt sich, ein neues öffnet sich – und dazwischen liegt ein Terrain, das Mut, Klarheit und weit-sichtige Entscheidungen verlangt.

Immer wieder zeigen sich dabei ähnliche Stolpersteine, oft lange bevor Steuerberater, Anwälte oder Notare ins Bild treten.





1

Tipps

1.

Der Weg ohne Karte

Wenn Übergaben ohne Konzept beginnen

Der Übergabeprozess wird häufig unterschätzt – sowohl in seiner Komplexität als auch in seiner Dauer. Fehlt die Landkarte, geraten Betrieb und Familie schnell unter Druck. Oft entstehen Verzögerungen, weil keine klare Entscheidung über die Nachfolge getroffen wird. Und potenzielle Nachfolger zögern – verständlich, denn wer engagiert sich voller Energie, wenn die Chance auf Übernahme ungewiss bleibt?

Tipp

Beginnen Sie früh. Planen Sie bewusst. Eine Familienklausur, die Maßnahmen, Zuständigkeiten und Zeitfenster festlegt, ist ein wertvoller Start. Fünf Jahre Vorlaufzeit sind ideal – und spätestens zwei Jahre vor der Übergabe sollte ein professionell geführter Nachfolgeprozess beginnen.



2.

Schweigen, wo Gespräche gebraucht werden

Kommunikation als Schlüssel zur Harmonie

Oft wird zu wenig, zu spät oder zu indirekt über die Zukunft gesprochen. Dabei sind die Beteiligten vielfältig – Familie, Mitarbeiter*innen, Geschäftspartner, Banken und die nächste Generation. Wo Interessen auseinanderlaufen, entstehen Spannungsfelder. Und Schweigen verstärkt sie.

Tipp

Verstehen Sie die Nachfolge als Kommunikationsreise. Offenheit, Klarheit und gegenseitige Wertschätzung sind die Leitsterne. Sprechen Sie rechtzeitig über: Übergabe- und Übernahmepläne, wirtschaftliche Perspektiven, Erbteilung, Zeitpunkt, Modalitäten, Altersvorsorge und die Rollen der Familienmitglieder.

