

Jakob Edinger

Salzburg, 18. Juni 2012

***Unternehmensnachfolge im Tourismus:
Gewinner und Verlierer***

Worum geht es den Übergebern:

Sie wollen:

1. Sichere und gute Existenz für die Nachfolger (auch für die weichenenden Kinder);
2. Sicherheit des Betriebes (untadeliger Ruf, im Wettbewerb standhalten, Erfolg, Ehre, Stolz, ...);
3. eigene Sicherheit im Alter (unsichere Zeiten, Krankheit, Pflege, ...);

Oftmals in dieser Reihenfolge.



Übergeber und Übernehmer wären als „Team“ besonders stark – nur selten gelingt die „Teambildung“:

- Am Anfang brauchen die Jungen die Alten – gegen Ende des Lebens brauchen die Alten die Jungen.
- Während der entscheidenden Übergangszeit wäre es besonders wichtig die jugendliche Kraft und die Erfahrung der Übergeber zu bündeln.

„Die Jungen laufen zwar schneller - aber die Alten kennen die Abkürzungen“.
- Anhaltende Übergangskonflikte schwächen die Familie und den Betrieb – manchmal existenzgefährdend.



Es hilft, gewisse Lebenswahrheiten zu akzeptieren:

- Wir alle sind vergänglich – wir kommen und gehen.
- Wir haben als Unternehmer nur eine kurze Zeit – 30 Jahre – dann ist die nächste Generation dran.
- Wir können von der Weisheit bäuerlicher Familien lernen: „Der Hof ist mir nur geliehen – mit meiner Lebenskraft halte ich ihn – ich will ihn so übergeben wie ich übernommen habe – als Basis für weitere Generationen mit freiem, unabhängigen, selbstbestimmten Leben. Mit Stolz“.



Eltern (Übergeber) tun sich schwer:

- zögern die Übergabe zu lange hinaus – es entsteht Schaden; je später die Übergabe erfolgt – desto schwerer wird die Aufgabe;
- holen die Jungen zu früh zurück – sehen diese als kostengünstige Mitarbeiter, ohne Arbeitszeitbeschränkungen, ohne Rechte, arbeiten zu lange nebeneinander, Streit und Bruch sind die Folge ... max. 2 Jahre nebeneinander sind genug;
- eigenes Sicherheitsdenken und Ratschläge der „Sicherheitsberater“ ...
Notar, Steuerberater und Banker der Alten - führen oftmals zu sogenannten Sicherheitslösungen:
 - ⇒ „zuerst musst Du Dich als Mitarbeiter bewähren“
 - ⇒ Spaltung von Besitz- und Betriebsgesellschaft (BG)



- NF als Geschäftsführer der BG
 - NF als Minderheitsgesellschafter in der BG (eines Teilbetriebes)
 - Übergabe der Betriebsgesellschaft
- ⇒ Verpachtung des Betriebes (Besitz bleibt bei den Eltern)

➤ **Übergabe von Betrieb oder von Teilbetrieben mit:**

- Belastungs- und Veräußerungsverboten
 - Leib- und Zeitrenten, Wohnrechten
 - Auszahlung der Geschwister (gegen Erbverzichtserklärungen)
- ⇒ Frage: Realteilung oder Vergesellschaftung (CH ↔ Ö)
- ⇒ Übergabe an Brüder- oder Schwesternpaare: warum nicht – sind oft gemeinsam stark?
- ⇒ Adoption – Ronacher, Palacehotel in der CH, Zauner in Bad Ischl, etc.
- ⇒ Gründung einer Stiftung (Besitzgesellschaft)



Die Nachfolger:

- kommen manchmal zu früh zurück –
Mdb – sehen sich schnell als Juniorchef
– Auto, Geld, Golf
- die NF sollen aus eigenem Interesse
darauf achten, nicht zu früh zurückzu-
kommen
- sind oft ungestüm, fordernd, üben wenig
Rücksicht und Diplomatie – sind nicht
großzügig mit den Eltern (dabei siegt
letztendlich die „Biologie“ immer)
- versäumen den „Teamaufbau“ mit den
Eltern:
 - ideal für Morgendienste (Altersschlaf-
losigkeit)
 - perfekte Urlaubsvertretung
 - Großelternrolle (tut allen so gut)
 - es ist gut, den Eltern gewisse Kompe-
tenzen zu lassen (LW, Wald, Neben-
betriebe, ...)



- guter Stil ist: großzügige Information bei Grundsatzentscheidungen zu pflegen (bei Käufen, Verkäufen, Großinvestitionen und große Kreditaufnahmen, Bilanzbesprechungen ...) das beruhigt, nimmt Sorgen, macht Freude;
- müssen damit rechnen, dass alte Mitarbeiter, Stammgäste und die Hausbank am Anfang sehr skeptisch sind.

Weichende Geschwister:

- überschätzen generell den Wert des Betriebes (Sachwertdenken – Streit um Pflichtteile folgt)
- sehen Schulden, Investitionsrückstände, Belastungen aus der Übergabe, Risiko und Arbeitseinsatz des Nachfolgers nicht
- wollen Gewohnheitsrechte nicht aufgeben (Wohnung, Urlaube, Essen, ...)



- sie bewerten die gute Ausbildung nicht, die ihnen aus dem Betriebs heraus ermöglicht wurde.

Fallgrube – die Schwiegertochter (der Schwiegersohn):

- die Juniors bringen immer den (die) falsche(n) Partner(in)
- sofort setzt die Spezialbeobachtung ein: die Schwiegertochter fordert eine größere Wohnung, steht zu spät auf, gibt zu viel Geld aus, arbeitet zu wenig, erzieht die Enkel falsch, ...
- Die weichenden Kinder sind besser geraten – vergessen keinen Geburtstag, bringen Blumen (verschweigen ihre Katastrophen)
- Schwieger-Eltern-Rolle: „schweigen, schlucken, schenken“



- ein guter Mann (gute Frau) schafft einen Betrieb auch alleine – obwohl es viel schwerer ist) (Obauer, Koller + Koller, ...)
– es muss nicht immer ein Paar sein.

Die Nachfolge startet bereits mit der Wahl der Ausbildung der Nachfolger:

- Niemals Zwang ausüben (schafft frustrierte Unternehmer: „wäre so gerne Lehrer geworden“)
- Matura, Studium ... zulassen
- Traditionalisten: „zuerst Lehre, dann Arbeit, ... dies ist genug Ausbildung!“
- Nach der Ausbildung: möglichst bei Spitzenbetrieben des gleichen Betriebstyps Erfahrung sammeln (nicht unbedingt bei internationalen Hotelketten)
- Sulzer: „zurück nur in jener Position die die Nachfolger in der Fremde erreicht haben“



- Darbo: „für meinen Nachfolger ist es nicht genug mit mir verwandt zu sein“

Was sind die Betriebe (bei Fortführung)

wert:

Achtung – nur Einzelbetrachtung möglich: Standort, Bauzustand, Weiterentwicklungsfähigkeit, Verwertbarkeit sind zu berücksichtigen

Faustregel:

1. \emptyset Umsatz der letzten 3 Jahre x 2,5
(Bandbreite 2-3) = Verkehrswert
2. GOP (BE1) x 10 (8-12) = Ertragswert
3. pro Zimmer 4*Kategorie: € 70.000,--
bis € 100.000,-- (= grober Schätzwert)



Abzüge bei Betriebsübergabe:

Verkehrswert (Ertragswert)	€
- Fremdkapitalübernahme	€
- Lasten aus der Übernahme	€
- Investitionsrückstand	€
<u>+/- Sonstiges (Nebenbetriebe, -vermögen)</u>	€

€ Nettovermögenswert €

= Basis für die Pflichtteilsberechnung

Die Betriebe haben obigen Wert nur bei erfolgreicher Fortführung. Sonst gilt oftmals nur der Umnutzungswert.



Fazit (Empfehlungen):

⇒ es gibt keine Patentlösung – es gibt nur Einzellösungen

Erstaunlich:

Durch frühe Todesfälle verursachte „dramatische“ Übernahmen haben erfolgreichste Unternehmerkarrieren hervorgebracht: Stanglwirt, Günther Ronacher, Franz Dengg, KR Falkner, ...

- **die Lehre daraus:** wer kein gültiges Testament hat, soll dies sofort erledigen. Das gilt auch für den Ehepartner. Insbesondere wenn minderjährige Kinder vorhanden sind (ein Vormundschaftsrichter wird eingesetzt – dies bedeutet oftmals, dass sich ein Unternehmen über Jahre nicht weiterentwickeln kann).



- ⇒ Eltern müssen selbst und rechtzeitig für ihr Seniorenendasein vorsorgen (Distanz zur Nachfolgefamilie, Aufgaben die bleiben, Hobbies ... z.B. Wald)
- ⇒ Betriebsübergabe jedenfalls rechtzeitig vorbereiten und den Betrieb nicht mit dem eigenen Alter altern lassen:
- Ausbleiben der notwendigen Renovationen über Jahre
 - Ausbleiben von Konzeptanpassungen
 - die Konkurrenz zieht uneinholbar davon (die Nachfolger haben keine Chance mehr)
- ⇒ ein Coach kann sinnvoll und wertvoll sein (notwendig sind jedenfalls ein guter Steuerberater und guter Notar)
- ⇒ jeder Nachfolger soll letztlich die Übernahme wie einen Kauf, wie eine Neugründung (Existenzgründung) sehen:
- Lageanalyse (Ausgangslage, Zukunftschancen)



- Wettbewerbsanalyse (der Konkurrenz standhalten)
- Investitionspläne für 5-10 Jahre
- Prüfung der klaren finanziellen Perspektiven

Es ist kein Fehler, am Anfang seinen ganz persönlichen „Businessplan“ zu erstellen.

Entscheidend ist:

Wenn ein Nachfolger im Betrieb seine Berufung findet (Spaß, Freude, Erfolg) ... mehr sollen Übergeber und Nachfolger vom Schicksal nicht verlangen.

