

INNSBRUCK, IM NOVEMBER 2011



NACHFOLGE UND BETRIEBSÜBERGABE IN DER ÖSTERR. HOTELLERIE
Studie im Auftrag der Österreichischen Notariatskammer

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ass.-Prof. Dr. Birgit Pikkemaat

NACHFOLGE UND BETRIEBSÜBERGABE IN DER ÖSTERREICHISCHEN HOTELLERIE

Studie im Auftrag der österreichischen Notariatskammer

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Diskussion über Nachfolge und Betriebsübergabe in der österreichischen Hotellerie ist nicht unbedingt neu, doch fehlte es bisher an einer umfassenden Erhebung des Status Quo. Diese Lücke zu schließen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten, war das Ziel der nun vorliegenden Studie. Aufgrund dieser Daten können in einem nächsten Schritt konkrete tourismuspolitische Arbeitsschritte gesetzt werden, um die Rate an erfolgreichen Betriebsübergaben in der österreichischen Hotellerie langfristig zu steigern. Die Tatsache, dass in den nächsten zehn Jahren laut WKO rund 5000 Betriebe der österreichischen Hotellerie vor der Betriebsübergabe stehen, unterstreicht die Notwendigkeit der Studie.

In der Studie wurde analysiert in welchen Bereichen die Herausforderungen für die Hotelbetriebe liegen. Als klein und familiär strukturierte Branche müssen vor einem Übergabewechsel sowohl betriebliche als auch familiäre Interessen des Übergebers und des Übernehmers berücksichtigt werden: die finanzielle Ausstattung der Betriebe und die Familienstruktur entscheiden in hohem Ausmaß über den Erfolg der Übergabe mit.

Dazu wurden sowohl Sekundärdaten ausgewertet als auch eine Primärmarktforschung in der österreichischen Hotellerie durchgeführt. Letztere erfasste mittels eines quantitativen Online Fragebogens vom 3. August bis 28. September 2011 insgesamt 239 Hotelunternehmer aus allen Bundesländern Österreichs. Zum Großteil wurden 3- und 4-Stern Betriebe befragt (92%).

In der Folge werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie kurz dargestellt bevor auch die Sekundärdaten einbezogen werden um Handlungsempfehlungen abzuleiten.

- Das bekannte starke Unternehmertum und der hohe Anteil an Familienunternehmen bzw. die KMU Dominanz der österreichischen Hotellerie wird durch die Studie eindeutig bestätigt.
 - Einzelunternehmen sind die vorherrschende Rechtsform.
 - 4 von 5 Betrieben oder 80% sind familiengeführt.
 - Knapp 73% der Betriebe haben unter 100 Betten.
 - 43% der befragten Hotelunternehmer sind über 50 Jahre alt und 67% sind Männer.

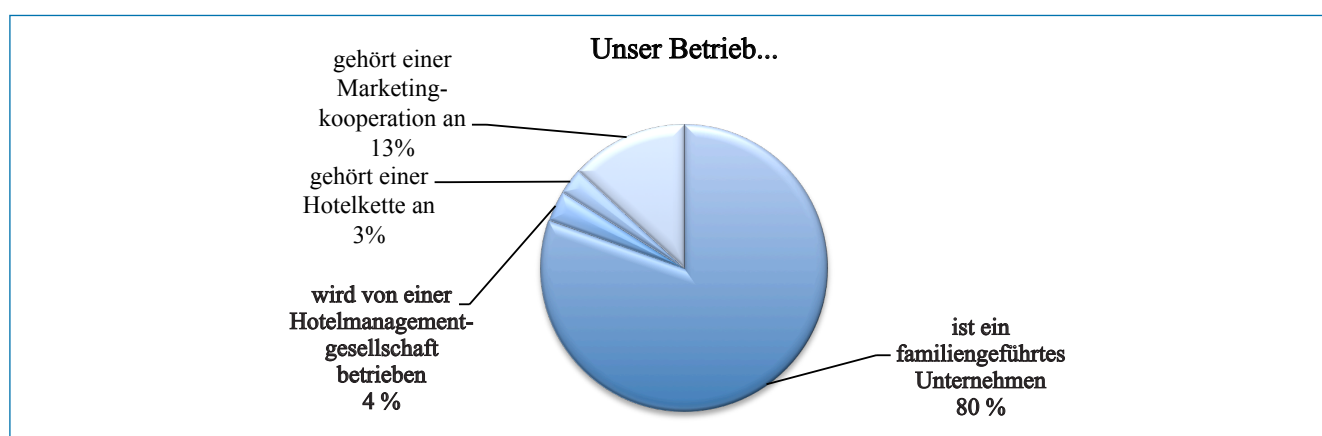


Abbildung 1: Führung des Betriebes

- Es stehen sehr viele Übergaben in der österreichischen Hotellerie an.
 - Fast die Hälfte der Betriebe stehen in den nächsten zehn Jahren zur Übergabe (49,1%) an.
 - 37% der Betriebe planen in den nächsten 6 Jahren eine Übergabe.
 - Bei knapp 17% der Befragten findet gerade eine Übergabe statt.

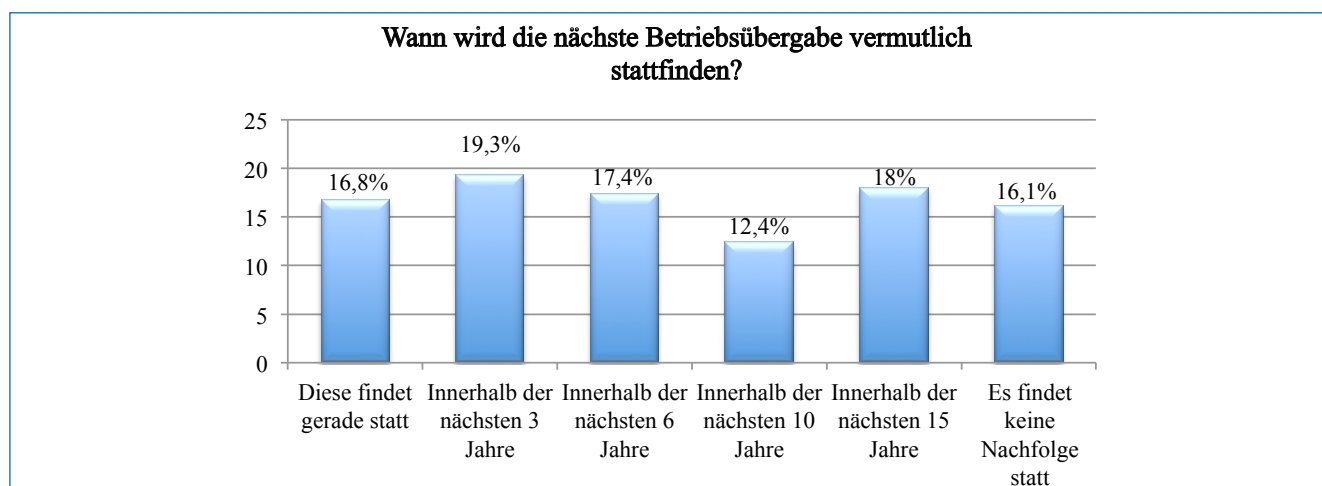


Abbildung 2: nächste Betriebsübergabe

3. Die Hotelbetriebe werden derzeit mehrheitlich (63%) von der zweiten oder dritten Generation geführt.
- Je länger der Betrieb in der Familie ist, desto wichtiger werden die Fortführung der Ideale und Werte durch die Nachfolger, aber desto weniger liegen schriftliche Strategien vor.
 - 31,9% der Betriebe wurden vor 1950 gegründet, 42% nach 1950 aber vor 1980.

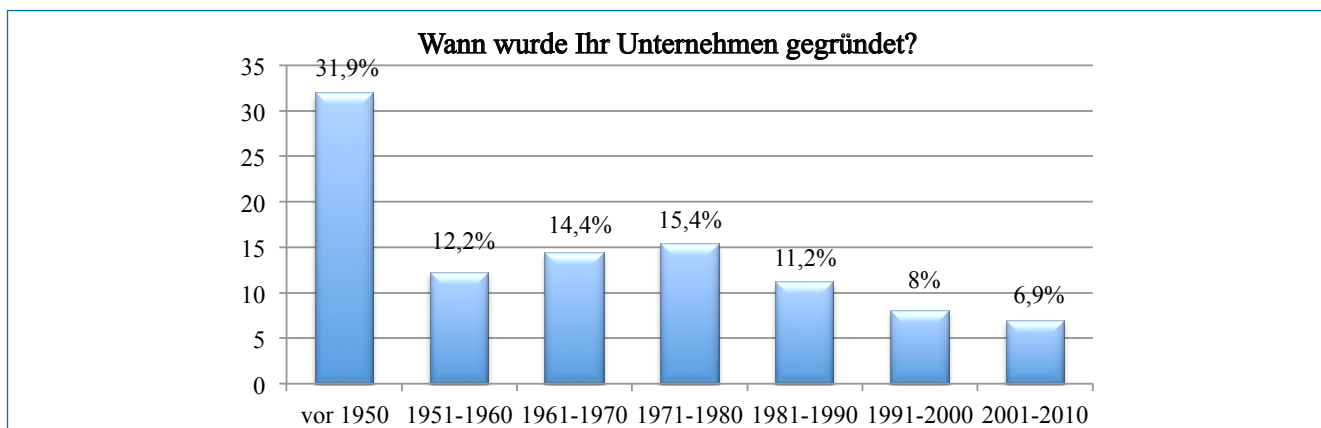


Abbildung 3: Gründungsjahr des Unternehmens

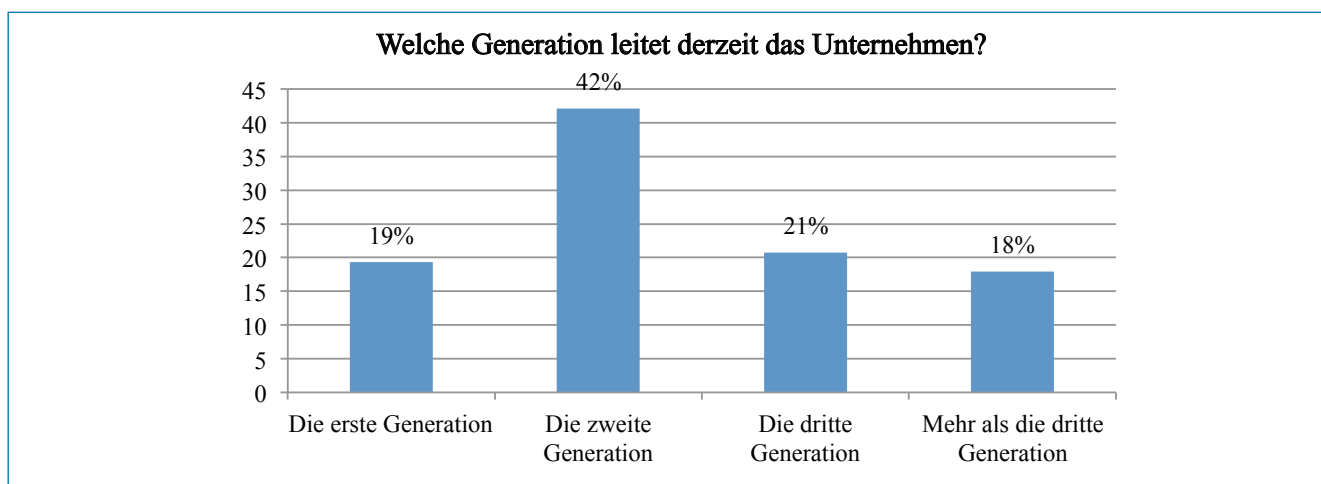


Abbildung 4: aktive Generation im Unternehmen

4. Die Übergeber sorgen sich um die Fortführung der Werte und Ideale.

- Es findet sich eine hohe Zustimmung, dass der Nachfolger dieselben Werte und Ideale vertreten wird wie die vorige Generation.
- Die Übergeber sollten nach der Übergabe aus dem Betrieb ausscheiden. Der Nachfolger verfügt zwar über die Kapitalmehrheit, muss aber mit Investitionen rechnen (70% Zustimmung).

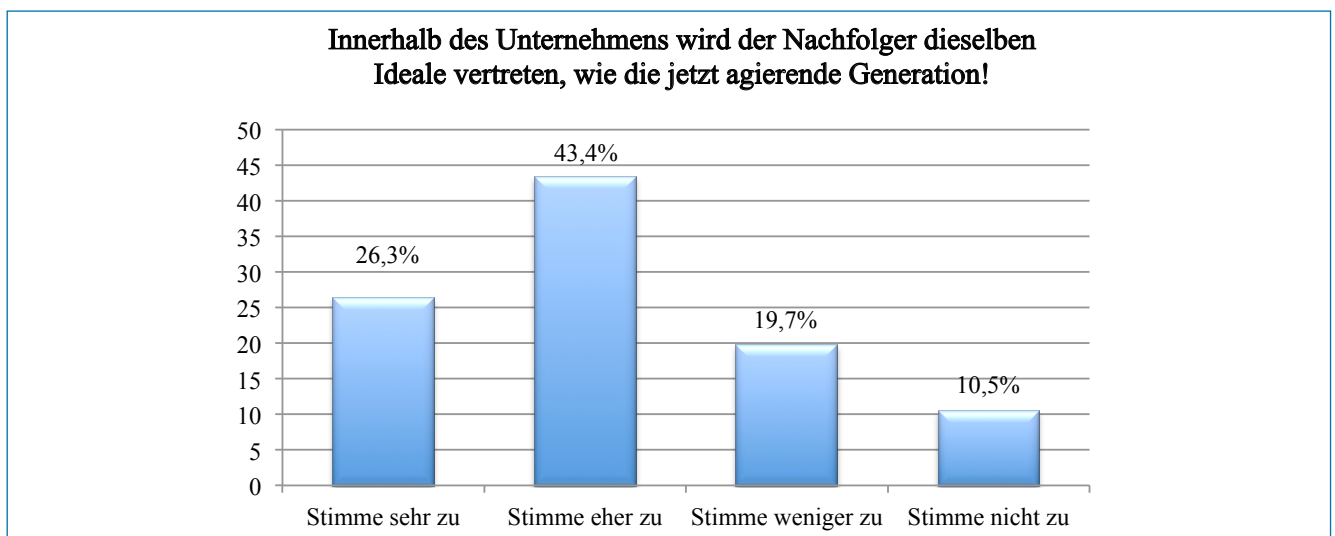


Abbildung 5: Ideale und Werte

5. Wenn niemand aus der Familie den Betrieb übernehmen will, dann wird als erstes an einen Verkauf des Betriebes gedacht.
- Je größer der Betrieb, desto eher kommt eine Nachfolge durch einen Mitarbeiter in Betracht.
 - Betriebe denken durchaus an Schenkungen als Alternative (47%) und würden auch gerne mehr darüber erfahren (16%).
 - 71% der Betriebe haben sich bereits Gedanken über steuergünstige Übergabevarianten gemacht.
 - Andere alternative Übergabemodelle sind wenig bekannt, Interesse wird durchaus bekundet.

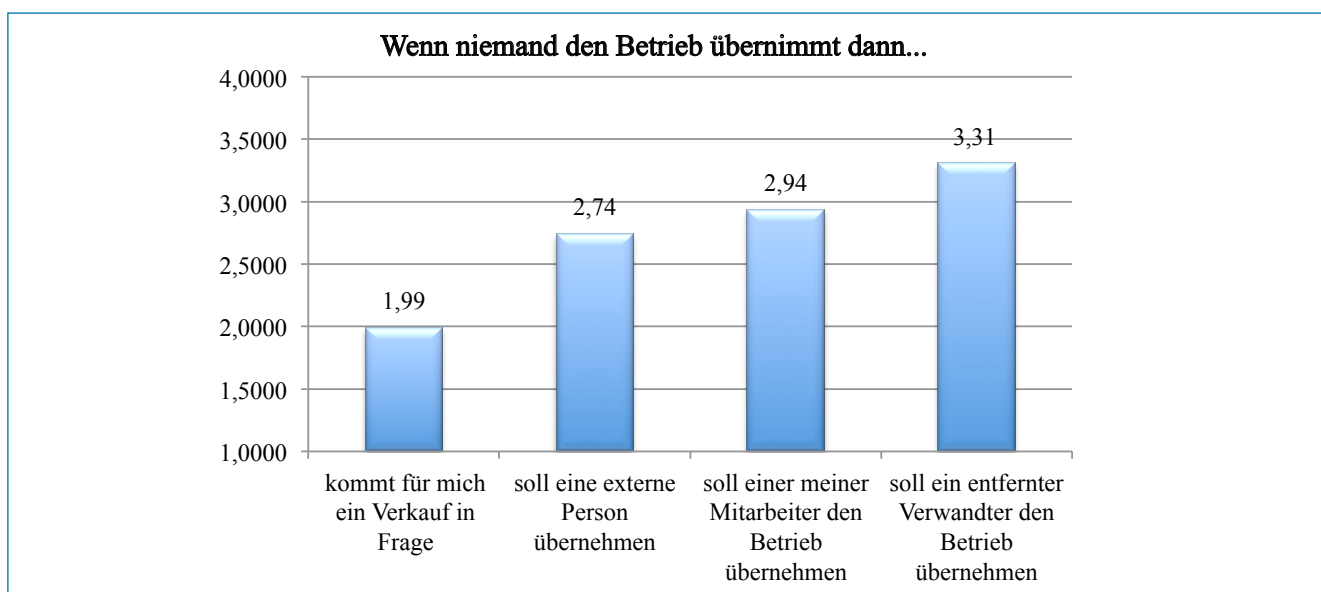


Abbildung 6: Formen der Übergabe

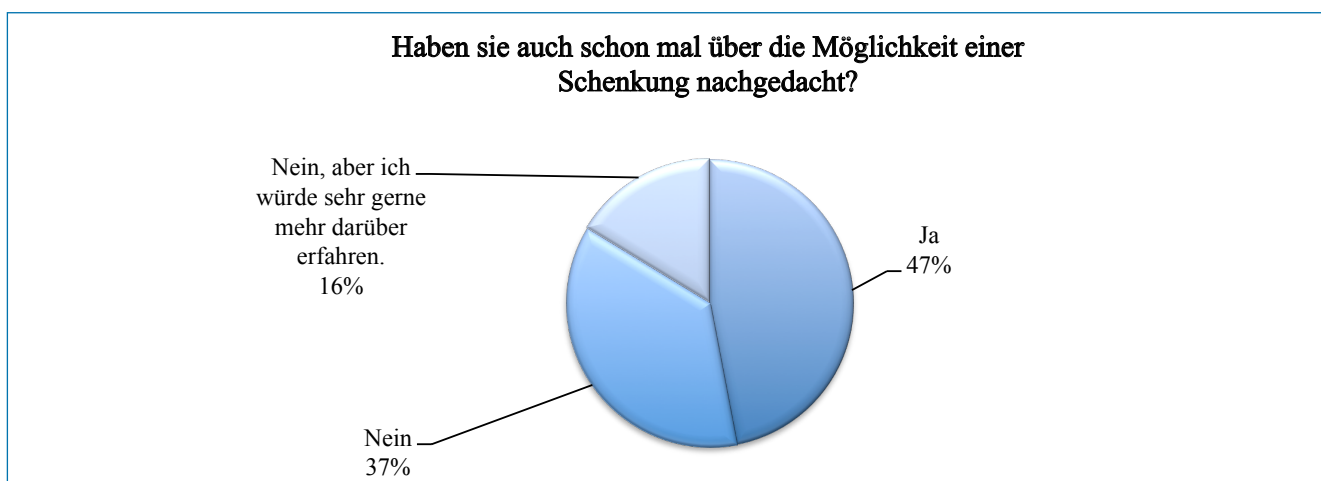


Abbildung 7: Schenkung

6. Schriftliche Verträge sind ein Manko.

- 76% der Befragten haben keine vertragliche Form der Übergabe fixiert.
- 61% haben noch nicht über Haftungsfragen nach der Übergabe gesprochen.
- 69% denken auch nicht an einen Wechsel der Rechtsform nach der Übergabe.

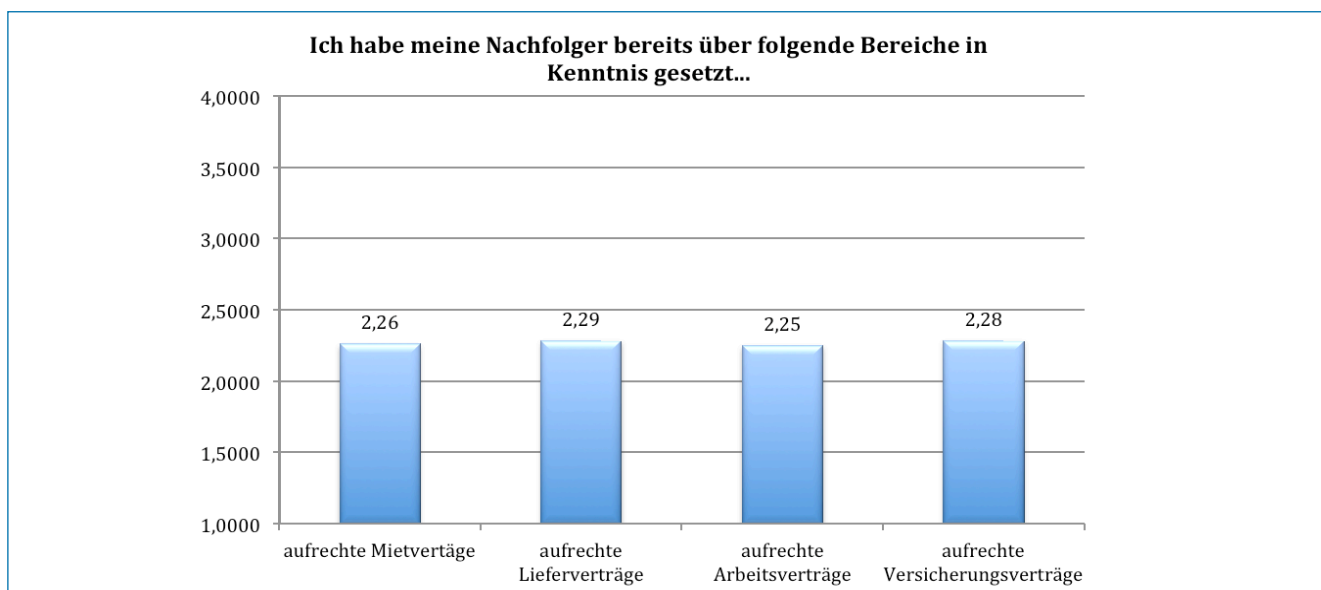


Abbildung 8: Kenntnisse von Verträgen

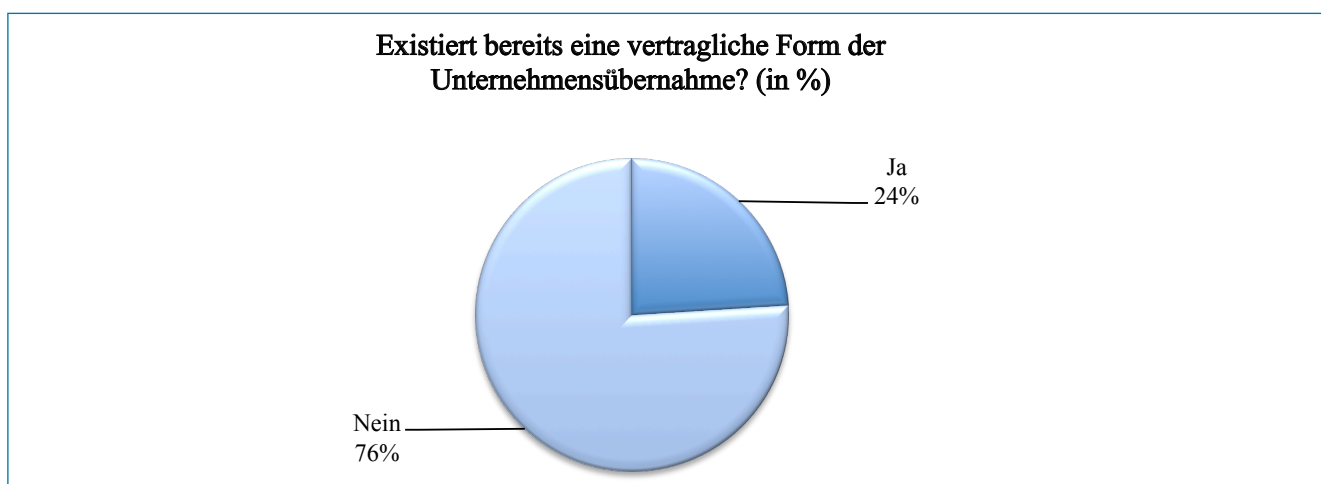


Abbildung 9: vertragliche Form der Übernahme

7. Bei der Betriebsübergabe stehen neben den steuerlichen und finanziellen Belastungen vor allem psychologische und familiäre Belastungen im Vordergrund.

- Es zeigt sich auch, dass die Bedürfnisse der Familie oft zurück gesteckt werden. Familien- und Unternehmenskulturen vermischen sich.
- Ein zu intensives Verhältnis der Beteiligten kann den Informationsfluss von außen gleichermaßen behindern wie ein sehr konfliktreiches Verhältnis.

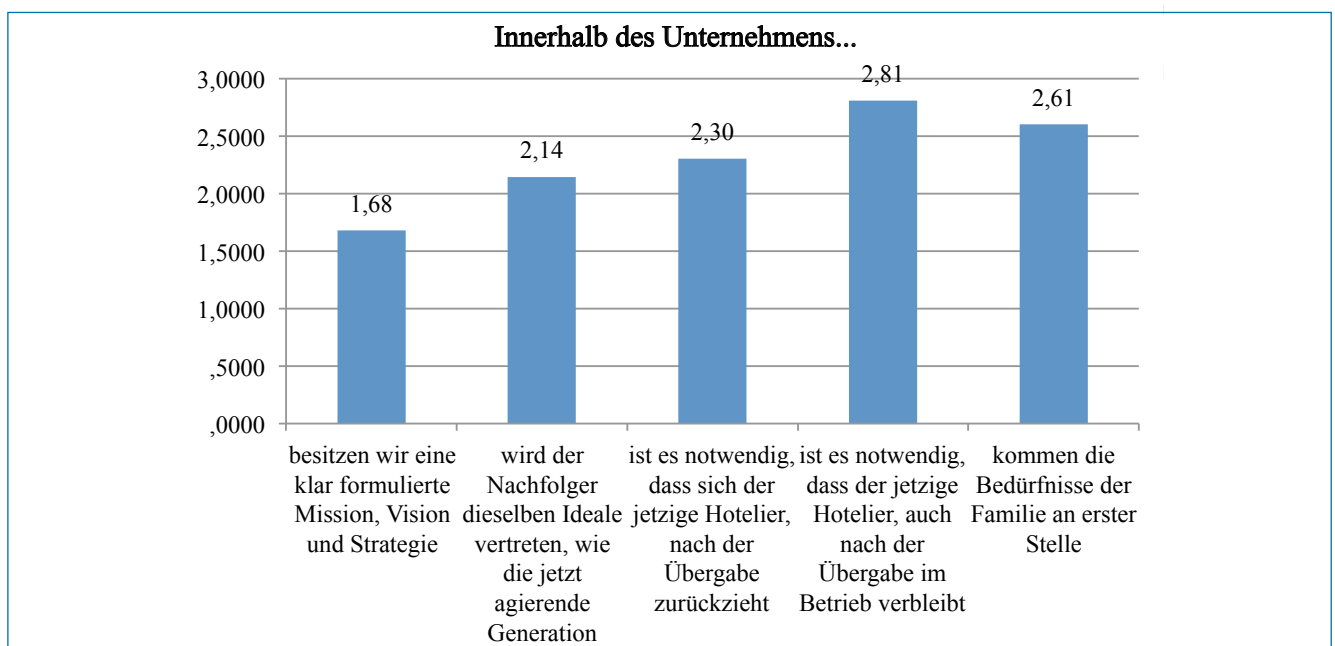


Abbildung 10: Aspekte der Unternehmensführung

8. Aus der Familienforschung ist bekannt, dass in der Gastronomie und Hotellerie mehr Familienmitglieder in die Übergabe involviert sind als in anderen Branchen: in 52% der befragten Betriebe arbeiten mehr als drei Familienmitglieder im Betrieb.
- Je mehr Familienmitglieder im Betrieb sind desto informeller ist die Kommunikation und der Wissenstransfer.
 - Die Familienkultur vermischt sich mit der Unternehmenskultur. Familiengeführte Unternehmen werden oft von beiden Ehepartner gemeinsam geführt, im Sinne einer „Copreneurship“ Beziehung.
 - Es stehen oft soziale statt strategische und betriebswirtschaftliche Ziele im Vordergrund wie bspw. eine gerechte Verteilung des Erbes und Vermeidung von Streitigkeiten oder eine gewisse Beständigkeit in der Fortführung des Betriebes.

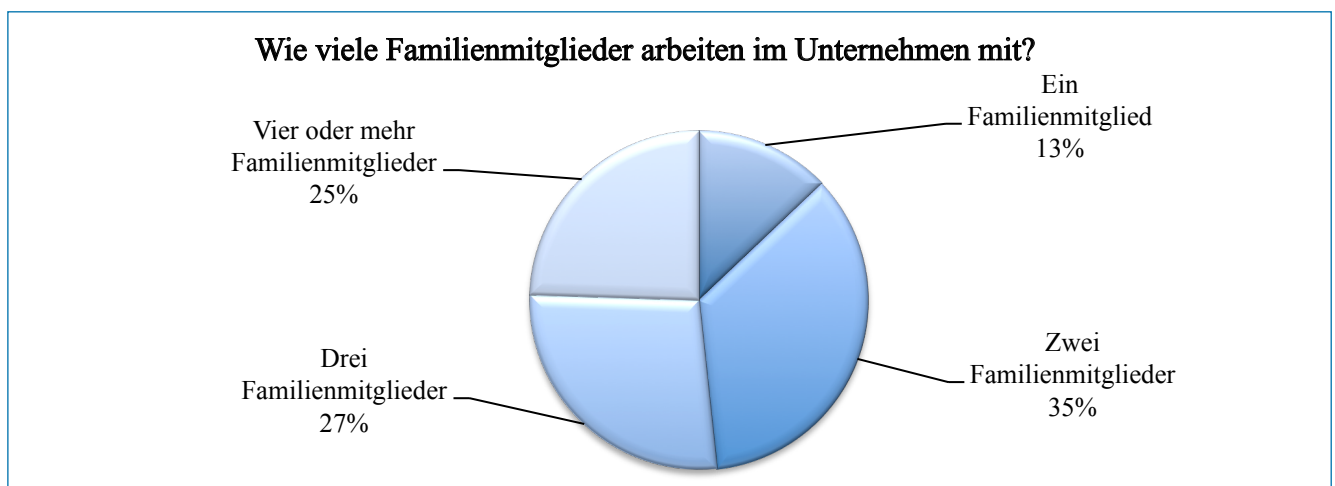


Abbildung 11: Anzahl der Familienmitglieder im Betrieb

9. Das Zeitmanagement des Übergebers und eine frühe Kommunikation bzw. ein frühes Involvement des Übernehmers sind die Erfolgsfaktoren bei der Betriebsübergabe.

- Oft sind notwendige Schritte schon geplant aber noch wenig kommuniziert und vertraglich fixiert.
- Dass ein zu langes Warten des Übergebers als Ursache für das Scheitern der Nachfolge gesehen wird, bestätigt sich auch in diese Studie.
- Beeinflusst wird eine erfolgreiche Übergabe auch wesentlich durch das Alter des Übernehmers. Zu späte Übergaben stellen einen Hauptfaktor für das Scheitern dar, da der Übernehmer oft ein anderes Tätigkeitsfeld gefunden hat bzw. ihm einfach die Übernahmelust vergangen ist. In der Forschung wird ein Alter zwischen 27 und 33 Jahre für den Übernehmer als optimal bezeichnet.
- Dass der Übernehmer zu wenig Interesse zeigt, wird in dieser Studie nicht bestätigt und auch die familieninternen Streitigkeiten stellen kein Hauptproblem dar.

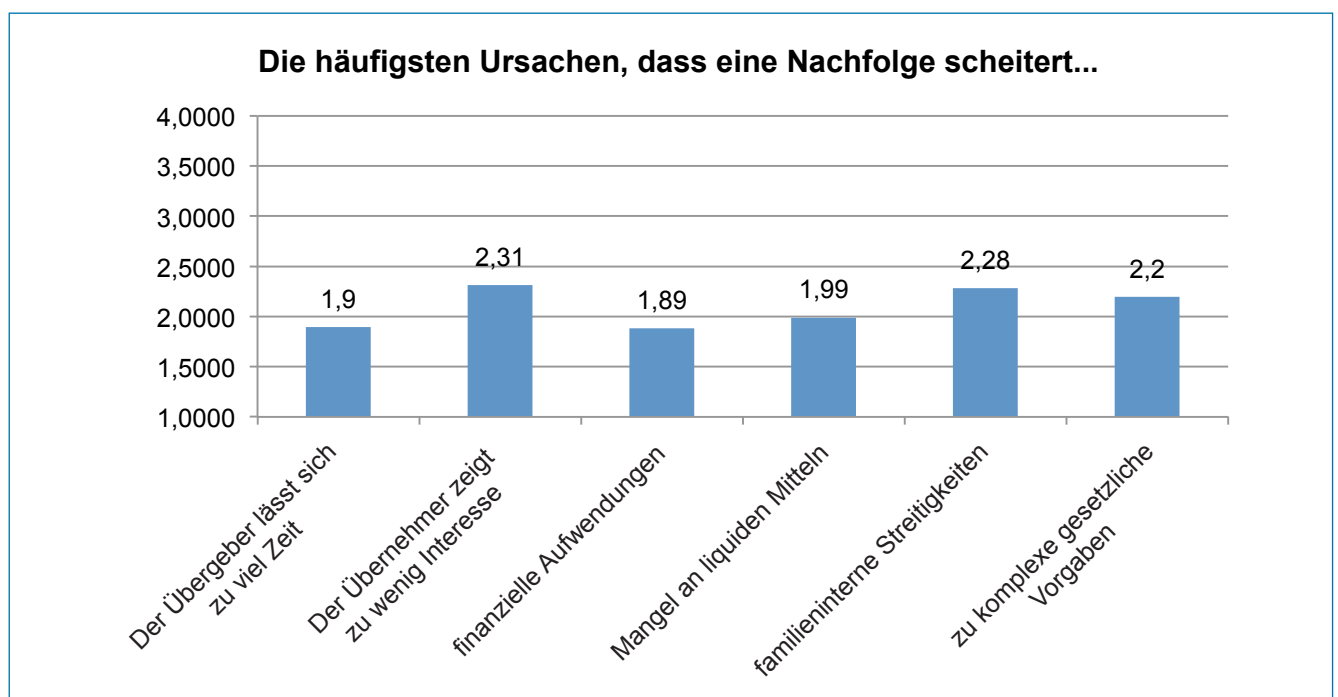


Abbildung 12: Ursachen für das Scheitern der Nachfolge

10. Die wirtschaftliche Entwicklung des eigenen Betriebes wird positiv eingeschätzt: Knapp 40% der Betriebe schätzen ihr wirtschaftliches Wachstum in den letzten Jahren als „Befriedigend“ ein, d.h.: Wir hatten sowohl gute als auch schlechte Jahre, aber keinen Verlust. 27,5% als „Gut“, d.h. Wir konnten über die gesamten 5 Jahre ein wirtschaftliches Plus erarbeiten“ und 22,8% als „Sehr gut“, d.h. wir konnten jedes Jahr ein wirtschaftliches Plus erzielen. 10,3% verzeichneten über die letzten 5 Jahre einen wirtschaftlichen Verlust.
- Die Betriebe in Tirol und Salzburg scheinen etwas zufriedener mit der wirtschaftlichen Entwicklung als die Betriebe in Kärnten, Vorarlberg und Oberösterreich.
 - Mit der Anzahl der aktiven Generation steigt die Kritik an der wirtschaftlichen Entwicklung der Mitbewerber, d.h. je länger ein Betrieb im Familienbesitz ist, desto kritischer wird die finanzielle Entwicklung der Mitbewerber in der Destination gesehen.
 - Die Nächtigungen in dem eigenen Betrieb werden weit positiver eingestuft als die Nächtigungsentwicklung im ansässigen Ort. Während die Nächtigungen in den befragten Betrieben eher gestiegen sind, ist in den Orten eher ein Rückgang zu verzeichnen (42,3%) bzw. stagnierende Zahlen (37,6%).
 - Die Hoteliers kritisieren auf Destinationsebene, dass viel zu wenig in die touristische Infrastruktur investiert wird.

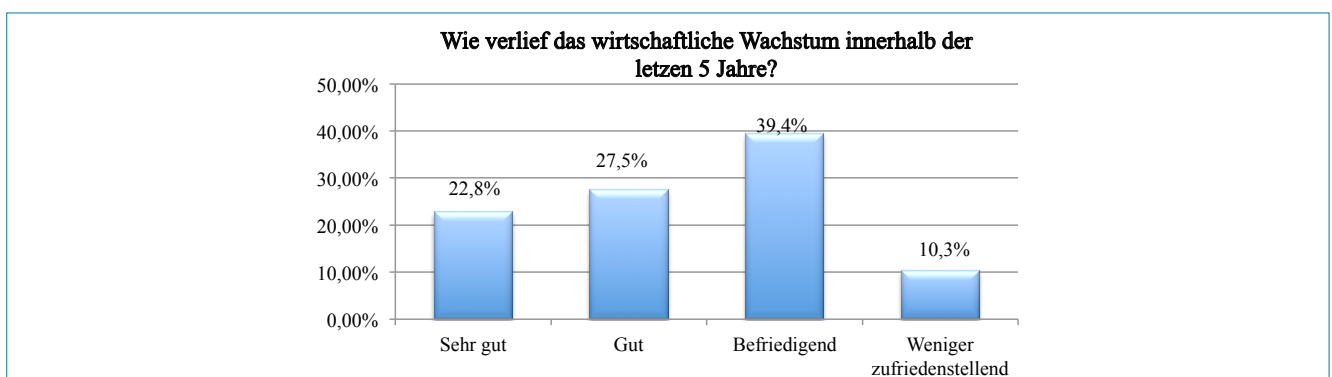


Abbildung 13: Wirtschaftliche Entwicklung des Betriebes

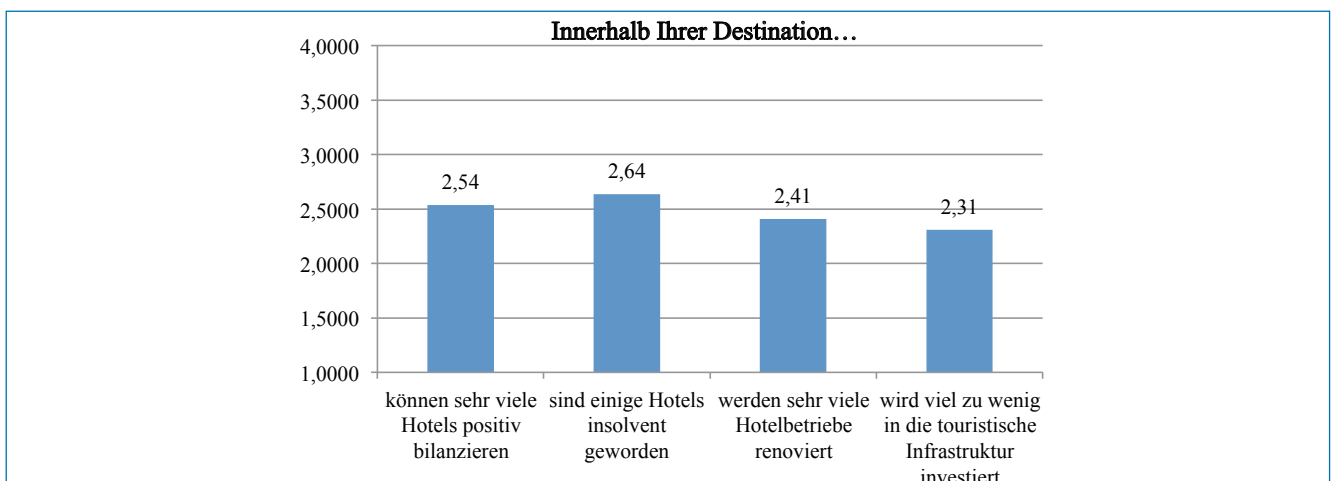


Abbildung 14: Entwicklungen auf Destinationsebene

Um ein besseres Verständnis für die abtretenden Unternehmer und die nachfolgenden Übernehmer zu schaffen, werden deren Charakteristika kurz beschrieben um in der Folge Handlungsempfehlungen aufzulisten.

Abtretender Unternehmer	Nachfolger
denkt und handelt vergangenheitsorientiert	denkt und handelt zukunftsorientiert
durch das Alter müde geworden	voller Tatendrang
altersmäßig weit vom Lehrling als neuen Mitarbeiter entfernt	altersmäßig näher am Lehrling
hat viel Erfahrung – die auch hinderlich sein kann	hat wenig Erfahrung – was eine Fehlerquelle sein kann
will sein Lebenswerk erhalten oder sich ein Denkmal setzen	muss noch seinen persönlichen Stil finden
muss Verantwortung loslassen	muss Verantwortung übernehmen
hat den Nachfolger als Elternteil großgezogen und als Vorbild geprägt	ist in der Familie des abtretenden Unternehmers aufgewachsen und wurde von ihr geprägt, hat eventuell unter großen Erwartungen gelitten

Tabelle 1: Charakteristika von Übergebern und Übernehmern (Quelle: Boom 2001)

Aus diesem Spannungsfeld heraus und als Ergebnis bisheriger Forschungsarbeiten bzw. der vorliegenden Daten lassen sich die folgenden Merkmale und Handlungsempfehlungen für familiengeführte kleinstrukturierte Hotelunternehmen in Österreich bei der Betriebsübergabe zusammenfassen:

- Es ist auf zwei Arten von Familienunternehmen zu achten, die zur Übergabe anstehen:
 - Erst-Übergeber (gegründet zwischen 1975 – 1990)
 - Zweit-Übergeber (gegründet nach 1950 und vor 1975)
- Der Kontext macht jedes Familienunternehmen einzigartig. Die Generation, in der sich das Familienunternehmen befindet, kann bestimmte Problemstellungen verstärken oder vermindern.
- Rollenverteilung und Rollendenken werden oftmals in der ersten Generation (Gründergeneration) entwickelt. Diese Verteilung erfolgt schleichend und unreflektiert. In der Literatur wird vermutet, dass genau diese Konstellation in der Nachfolge für große Probleme sorgen kann.

- Der Übergeber sehnt sich nach Kontinuität. Der Übergeber will sein Unternehmen innerhalb der Familie vererben. „Er will es allen Recht machen.“
- Ein Ausscheiden aus dem eigenen Unternehmen ist oftmals ein Ausscheiden aus der Berufswelt, des geordneten Arbeitsalltages und die Akzeptanz, dass ein neuer Lebensabschnitt beginnt.
- Strategische Übergaben werden in Regel zeitgerecht begonnen aber viel zu spät abgeschlossen. Der mögliche Übernehmer hat sich bereits mental aus dem Unternehmen verabschiedet und einen anderen Weg eingeschlagen. Ein Übergabeprozess muss geplant sein und der Zeitrahmen bzw. der Abschlusszeitpunkt muss eingehalten werden.
- Nicht nur der Übernehmer, sondern auch der Übergeber benötigt eine klare Rollendefinition nach der Übergabe. Wird diese frühzeitig erstellt, können beide wesentlich entspannter die Nachfolge, bzw. das Ausscheiden in Angriff nehmen.
- Ein Nachfolger sollte bereits sehr früh eine klare Rollendefinition und Verantwortungsbereich erhalten. Dadurch können viele Missverständnisse ausgeräumt werden. Das ideale Alter des Nachfolgers wird in der Literatur mit 27 bis 33 beschrieben. Ein frühes Miteinbeziehen des Nachfolgers in die Geschäftsabläufe ist vorteilhaft für die Übergabe.
- Das „Aussenden“ eines Nachfolgers in fremde Betriebe macht Sinn hinsichtlich des Sammelns von Erfahrungen als auch der neuen Rollenformulierung nach seiner Rückkehr. Familienunternehmen sollen ihre Kinder aussenden um Erfahrungen zu sammeln. Nachfolger zeigen ein hohes Maß an Bereitschaft, dass sie wieder zurückkommen werden.
- Familienunternehmen nützen jede soziale Möglichkeit (Abendessen, Frühstück usw.) um über das Familienunternehmen zu sprechen. Aber gerade hier werden die sozialen Kontakte der Personen auf ein Minimum reduziert. Innere Ablehnung ist dadurch oft die Folge.
- Der Nachfolger sollte niemals in die „Sohn-Rolle“ transferiert werden. Damit dies nicht erfolgt, sind folgende Schritte notwendig:
 - a) Er benötigt eine genaue Arbeitsbezeichnung.
 - b) Er benötigt einen Arbeitsvertrag.
 - c) Er benötigt einen eigenen Zuständigkeitsbereich.
 - d) Diese Zuständigkeit muss für alle (Mitarbeiter, Zulieferer, Banken, Homepage) klar ersichtlich sein.

- ▶ Sämtliche finanzielle Daten müssen gesichtet und regelmäßig überprüft werden und dies auf steuerlicher und finanztechnischer Ebene. Der Übernehmer muss Klarheit über die finanzielle Situation des Betriebes haben: insbesondere Haftungsfragen und Investitionen sind zu berücksichtigen.
- ▶ Es gilt genau hinzuschauen, welche Personen, zu welcher Zeit, in welchen Situation Einfluss ausüben und welche Art der Wissensweitergabe praktiziert wird. Wichtiges sollte schriftlich festgehalten werden, auch innerhalb der Familie. Es besteht oft ein Manko an schriftlichen Verträgen und Vereinbarungen.

Das Thema der Betriebsübergabe in der Hotellerie wird auch in Zukunft sehr wichtig sein. Neben der Geschichte des Betriebes und der Familienstruktur wird es auch maßgeblich von der Kommunikation und der rechtzeitigen Planung des Übergabeprozesses abhängen ob dieser mehr oder weniger gelingt. Finanzielle und steuerliche Entlastungen stellen zudem eine weitere Herausforderung dar.