



STAFFEL- LAUF

Die Übergabe des Familienbetriebes an die nächste Generation ist ein herausfordernder Prozess, der über rechtliche Belange weit hinausgeht. Was sind die Erfolgsfaktoren und wie blicken Unternehmer auf die Übernahme des eigenen Familienbetriebes zurück?

TEXT: KATHARINA WILDAUER

Jedes zehnte Familienunternehmen in Österreich befindet sich aktuell in der Übergabe. Bei Betrieben, die seit mehr als 30 Jahren bestehen, ist es sogar jedes vierte. „Mit der Übergabe des Familienbetriebes bezeichnet man die vollständige Weitergabe von einer Generation an die nächste“, erklärt Anita Zehrer, Leiterin des Zentrums Familienunternehmen am Management Center Innsbruck (MCI). Während der Nachwuchs meist schon im Unternehmen mitarbeitet oder bereits Teil der Geschäftsführung ist, wird mit diesem Schritt das Eigentum rechtlich auf die jüngere Generation übertragen.

Konfliktpotenzial

Bei einer Unternehmensübergabe kommen steuerrechtliche und finanzwirtschaftliche Aspekte zum Tragen. Dieser



© MCI

„Vertrauen ist die Basis für eine gute Übergabe.“

ANITA ZEHRER, LEITERIN ZENTRUM
FAMILIENUNTERNEHMEN, MCI

rechtliche Rahmen lässt sich mit Steuerberatern, Buchhaltern und Juristen gut organisieren. Die Übergabe innerhalb der Familie ist aber immer auch persönlich und emotional – und auf diese zwischenmenschlichen Aspekte werde meist vergessen: „Auf der Beziehungsebene passieren mehr Fehler als auf der Sachebene“, meint die Leiterin des Kompetenzzent-

1.

BEISPIEL



MARIO GERBER

GERBER HOTELS

Für Mario Gerber war bereits von Kindesbeinen an klar, dass er einmal den Hotelbetrieb des Vaters übernehmen will. 2001 ist Gerber in den Familienbetrieb eingestiegen, vor vier Jahren übernahm er mit seinem Bruder die Geschäftsführung der Gerber Hotels. „Mein Vater hat mit einem kleinen Hotel im Kühtai 1996 das Fundament gelegt.

Die letzten zehn Jahre haben wir gemeinsam an der strategischen Weiterentwicklung gearbeitet und Gerber Hotels zu dem gemacht, was sie heute sind. Mein Vater war schon immer Visionär – seine Entscheidung, uns bereits jetzt den

Betrieb zur Gänze zu übergeben, war eine mutige und innovative“, so Gerber. Im Blick auf die Übergabe stechen für ihn zwei Aspekte besonders hervor: Bürokratie und Emotion.

„Der bürokratische Aufwand einer Übergabe wird leicht unterschätzt, besonders wenn mehrere Betriebe weitergegeben werden. Unterstützung durch einen guten Anwalt und Steuerberater sind unerlässlich. Nicht zu vergessen ist aber auch die emotionale Ebene einer Übergabe. Respekt und Verständnis auf beiden Seiten ist wichtig, um ein ausgeglichenes Verhältnis für den Dialog zu schaffen“, so Gerber. ▣



**Wir bewerten für Sie
jede Immobilie. Fast jede.**

Unsere kostenlose und unverbindliche Wertermittlung gibt Ihnen Preissicherheit. Vereinbaren Sie mit uns einen Termin.

INN **R** REAL
IMMOBILIEN

+43 (0) 512 574 600 • office@innreal.at • www.innreal.at

2.

BEISPIEL



© PLANLICHT

FELICITAS KOHLER

PLANLICHT

Der Tiroler Leuchtenhersteller Planlicht wurde 1986 gegründet, Tochter Felicitas Kohler übernahm 2013 den elterlichen Betrieb gemeinsam mit ihrem Mann: „Dass ich das Unternehmen einmal übernehme, war schon längere Zeit klar. Wir haben das Thema familienintern sehr intensiv und offen behandelt, dadurch ist es uns auch gelungen, dass wir die Zukunft des Unternehmens einstimmig beschlossen haben. Im Unternehmen wurde die bevorstehende Übernahme bereits drei Jahre vor der tatsächlichen Übernahme kommuniziert.“ Einen konkreten Plan verfolgte Kohler nicht: „Hätte ich einen ge-

nauen Plan gehabt, so hätte ich diesen, rückblickend gesehen, bestimmt nicht verfolgt. Eine Unternehmensübergabe macht sehr viel mit einem persönlich, dies vorzuplanen ist meiner Meinung nach unmöglich“, so die Unternehmerin.

Bei den familieninternen Gesprächen hat man auf externe Unterstützung vertraut. Anderen Familienunternehmen rät Kohler: „Die übergebene Generation sollte loslassen und vertrauen, dass die Jungen das Unternehmen erfolgreich weiterführen werden – wenn auch mit einer anderen Herangehensweise. Die übernehmende Generation darf Mut und Vertrauen in sich selbst haben.“

„Eine gesunde Übergabe ist wie ein Staffellauf.“

ANITA ZEHRER

rums und ergänzt: „Vertrauen ist die Basis für eine gute Übergabe.“ Das werde der nachfolgenden Generation aber häufig nicht geschenkt. Der Nachwuchs hat oft andere Vorstellungen vom Betrieb, sieht innovative Geschäftsmodelle oder neue Produkte oder Services. Die Senior-Generation will naturgemäß das Lebenswerk bewahren und nimmt die neuen Ideen der Junior-Generation als Affront wahr: „Hier treffen die Tradition der Älteren mit der Innovationskraft der Jüngeren aufeinander“, so Zehrer. Es brauche offene Kommunikation und Entgegenkommen auf beiden Seiten – wenn der Nachwuchs konstant auf Ablehnung stößt und sich nicht entfalten kann, gefährde das die Bereitschaft, den Familienbetrieb tatsächlich zu übernehmen.

Um dieses Konfliktpotenzial zu managen, empfiehlt sich externe Unterstützung, das zeigt auch die Erfahrung des Zentrums Familienunternehmen am MCI. „Besonders erfolgreich waren jene Übergaben, bei denen sich die Unternehmer einen Nachfolgeberater oder Coach zu Rate gezogen haben“, erzählt Anita Zehrer. Ein objektiver Blick von außen

Drei Erfolgsfaktoren

helfe, emotionale Wogen zu glätten und die sensiblen, persönlichen Aspekte der Unternehmensübergabe gut umzusetzen. Diesen Schritt würden aber leider nur wenige Familienbetriebe wagen.

Gut Ding braucht Weile

Zwischen drei und fünf Jahre müssen Familienunternehmen für eine schrittweise Weitergabe einplanen. Das macht den Zeitpunkt des Wechsels zu einem wichtigen Faktor, dem häufig zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. „Unternehmer sollten ab Mitte fünfzig an die Übergabe denken. Erst mit 65 Jahren das Thema anzusprechen, ist im Grunde zu spät“, mahnt die Expertin. Es bestehe zudem die Gefahr, dass das Unternehmen betriebswirtschaftlich nicht mehr zur Übergabe tauglich ist. „Eine gesunde Übergabe ist wie ein Staffellauf. Vor dem



1.

Ganzheitlich denken:

Bei einer Unternehmensübergabe innerhalb der Familie muss die Sach- und Beziehungsebene gleichermaßen miteinbezogen werden.

2.

Frühzeitig planen:

Mit dem Thema Übergabe sollten sich Unternehmer rechtzeitig beschäftigen. Ist die Nachfolge einmal geklärt, muss der Wechsel frühzeitig geplant werden, der zeitliche Aufwand einer Übergabe wird häufig unterschätzt. Idealerweise werden Übergabepläne mit einem externen Coach besprochen.

3.

Offen kommunizieren:

Zum einen muss innerhalb der Familie offen über alle Aspekte der Übergabe gesprochen und diskutiert werden. Zum anderen ist offene Kommunikation aber auch gegenüber den Mitarbeitern angesagt, die in Familienunternehmen meist besonders eng mit dem Betrieb verwurzelt sind.

**WER SAGT,
DASS IHR
MARATHON
NICHT AUCH
4,2 KM HABEN
KANN?**



Mit unserem Gesundheitsprogramm Generali Vitality motivieren und begleiten wir Sie auf Ihrem Weg in ein gesünderes Leben. Dabei belohnen wir Sie für jeden Schritt: mit tollen Vergünstigungen bei attraktiven Marken. Und mit der schönsten Belohnung überhaupt: einem besseren Lebensgefühl – das Sie mit nur 9,98 Euro pro Monat gerade mal so viel kostet wie die Schnürsenkel eines guten Laufschuhs.

Jetzt anmelden und aktiv werden: [generali.at/vitality](https://www.generali.at/vitality)

Kundendienst Tirol, T +43 51259260, office.tirol.at@generali.com

 **GENERALI** Vitality

3.

BEISPIEL



© IDEALTOURS

SUSANNE UND CHRISTOF NEUHAUSER

IDEALTOURS

Für die Geschwister Susanne und Christof Neuhauser war die Übernahme des Familienbetriebs „Ideal-tours“ ein Sprung ins kalte Wasser: „Aufgrund der Krankheit unseres Vaters erfolgte die Entscheidung, den Betrieb zu übernehmen, sehr rasch. Geplant war das eigentlich nicht. Aber man wächst mit der Herausforderung.“ Seit 2006 sind beide in der Geschäftsführung, mittlerweile führen sie das Reiseunternehmen ohne elterliche

Unterstützung. „Durch fachliche Fortbildung und einen Lehrgang für Familienunternehmen haben wir uns das nötige Know-how angeeignet. Ich kann nur jedem Unternehmer raten, das Thema Übergabe früh genug anzusprechen und konkrete Pläne auch zu verschriftlichen. Wichtig ist eine offene Gesprächskultur, in der Wünsche offen kommuniziert werden – das fällt gerade der älteren Generation oft schwer“, so Christof Neuhauser. ▀

Zur Person
Anita Zehrer leitet das Zentrum Familienunternehmen sowie den Forschungsbereich „Wirtschaft & Gesellschaft“ am Management Center Innsbruck. Der Forschungsschwerpunkt der promovierten Wirtschaftswissenschaftlerin liegt auf Familienunternehmensforschung und Tourismus.

Start muss klar sein: Wer übernimmt wann und was?“, empfiehlt Zehrer einen klaren Zeit- und Maßnahmenplan für eine sukzessive Übergabe.

Familienbranche Tourismus

Besonders präsent ist das Thema Übergabe in der Tourismusbranche. Immerhin 97 Prozent aller Unternehmen der Hotellerie, Gastronomie und Co. sind in Familienhand. Bis 2020 sollen rund 57.000 Übergaben erfolgen, das wäre jeder dritte Betrieb. „Gerade für klein- und mittelbetriebliche Strukturen wie im Tourismus ist die Weitergabe des Unternehmens eine Herausforderung, da kaum Zeit neben dem Tagesgeschäft bleibt, um sich strategischen Themen wie der Übergabe zu widmen“, weiß Hochschullektorin Zehrer.

Dazu kommen die an sich belastenden Rahmenbedingungen des Tourismus: Intensive Saisonarbeit ohne Ruhepausen. Wohnen und arbeiten finden meist am selben Ort statt. Und die Erwartung, ein nahbarer Gastgeber in einem familiären Betrieb zu sein. „Die Generation Y und Z hat heute eine andere Vorstellung von Work-Life-Balance“, sagt Anita Zehrer, die am MCI viele Touristiker-Kinder unterrichtet. Die nächste Generation sei gut ausgebildet, finde sich weniger im „Lebensinhalt Hotel“ wieder und definiere andere Lebensziele. „Damit die Tiroler Gastfreundschaft weiter Bestand hat, müssen Senior-Unternehmer akzeptieren, dass mit den Jungen ein Paradigmenwechsel im Tourismus ansteht“, ist Zehrer überzeugt. ▀