

Lebenswerk

Betriebsübergaben

MAGAZIN FÜR CHANCEN IM TOURISMUS



Wechsel der Generationen

Eine große Aufgabe: Etliche Tourismusbetriebe im Land planen in naher Zukunft die Übergabe.

Der Schlüssel zur Übergabe

Starke Partner:innen an der Seite: ein Leitfaden, zahlreiche Beratungs- und Förderangebote.

Erfolgreich in der Nachfolge

Von Wien über Kärnten bis Vorarlberg: Viele Beispiele in Österreich zeigen, wie es gehen kann.

Inhalt

HINTERGRÜNDE



Wechsel der Generationen

Etliche Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe planen in naher Zukunft die Übergabe: eine Herkulesaufgabe und ein Wandel in der gesamten Branche.

Seite 4 bis 7

ERFOLGREICHE BEISPIELE



Nachfolge im Praxis-Check

Neun Bundesländer, jede Menge Geschichten: Wie Tourismusbetriebe ihre Übergabe meisterten, meistern und meistern werden.

Seite 8 bis 15 & 33 bis 38

WISSEN



Der Schlüssel zur Übergabe

Warum der Weg zum Notariat ein wesentlicher ist, das Loslassen oftmals nicht einfach fällt und wie die Übergabe auf jeden Fall gelingt.

Seite 16 bis 23

FÖRDERUNGEN



Unterstützung für alle

Kredite, Zuschüsse, Förderpakete und mehr: Bund, Länder, die OeHT und die WKO stellen umfangreiche Fördermöglichkeiten zur Verfügung.

Seite 24 bis 27

BERATUNG



Starke Partner:innen an der Seite

Ihr seid nicht allein: In Österreich beraten die WKO sowie auch die ÖHV mit umfassendem Know-how und Expert:innen-Wissen.

Seite 28 bis 32

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

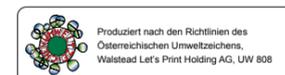
wenn Sie dieses Magazin in Händen halten, dann gehören Sie vermutlich zur großen Gruppe jener Personen, die irgendwann einmal mit der Aufgabe der Betriebsnachfolge in einem Hotel oder einem Gastronomiebetrieb konfrontiert sein werden. Betroffen sind viele – ob als Übergeberinnen beziehungsweise Übergeber, die ihrem Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft sichern wollen, als Angehörige der jungen Generation, die ein traditionsreiches Erbe antreten dürfen, oder auch als führende Mitarbeitende, die den Wandel begleiten und erleichtern sollen.

Die Übergabe eines Betriebs hat viele Facetten. Viele rechtliche Fragen sind zu klären, natürlich geht es auch ums Geld und um die wirtschaftliche Absicherung des Betriebs. Doch darüber hinaus sind es emotionale und zwischenmenschliche Aspekte, die berücksichtigt werden müssen. Denn gerade in der Hotel- und Gastronomiebranche, wo sich viele Betriebe seit Generationen in Familienhand befinden, wird die Übergabe auch zur Beziehungsprobe.

In diesem Magazin beleuchten wir die Betriebsnachfolge aus allen relevanten Blickwinkeln. Sie finden Beispiele von Familien, die den Übergang bereits erfolgreich gemeistert haben, dazu eine Fülle von Informationen und Tipps sowie Verweise auf Informationsstellen, wo professionelle Hilfe zu finden ist.

Dieses Magazin soll Ihnen vermitteln, dass Sie mit den Herausforderungen der Übergabe nicht allein sind. Es soll Ihnen Mut machen, Orientierung geben und helfen, den nächsten Schritt zu tun.

**Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus
Sektion Tourismus**



IMPRESSUM: Medieninhaber: Ablinger Garber Media GmbH, Medienturm, 6060 Hall in Tirol. **Redaktion:** Daniel Naschberger (Leitung), Günter Kast, Sebastian Obermeier, Teresa Rastbichler, Gloria Staud (alle Garber Content GmbH). **Grafik & Produktion:** Christian Frey, Christina Haslwagner, Kathrin Mayr (alle Ablinger Garber). **Titelfoto:** Hintertuxerhof/Thomas Eberharter. **Hersteller:** Walstead Leykam Druck GmbH & Co KG. **Herstellungsort:** St. Pölten.

Dieses Magazin wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus, Sektion Tourismus, in Auftrag gegeben. Erscheinungstermin: Mai 2025

„Die Familienbetriebe bilden das Rückgrat des Tourismus“

Wirtschaftsminister Wolfgang Hattmannsdorfer und Tourismus-Staatssekretärin Elisabeth Zehetner erklären im Interview, warum Betriebsnachfolgen in der Tourismus- und Freizeitbranche, insbesondere der Hotellerie und Gastronomie, von volkswirtschaftlicher Bedeutung sind und wie die Politik sie unterstützt.

Herr Bundesminister, Frau Staatssekretärin, Sie haben das Thema Betriebsnachfolgen zu einem Schwerpunktthema der nächsten Jahre erklärt. Warum hat das solche Priorität?

WOLFGANG HATTMANNSDORFER: Die Betriebsnachfolge ist eine der zentralen strategischen Herausforderungen unserer Wirtschaftspolitik. Gerade im Tourismus – einer Branche, die in manchen Regionen bis zu 90 Prozent des regionalen BIP erwirtschaftet – ist eine gelungene Übergabe entscheidend für Arbeitsplätze, Wertschöpfung und die Attraktivität ganzer Regionen. Deshalb setzen wir politisch ganz gezielt an: Wir wollen den Generationenwechsel erleichtern – durch steuerliche Begünstigungen, vereinfachte Verwaltungsverfahren und gezielte Förderungen.

ELISABETH ZEHETNER: Die Familienbetriebe in der Hotel- und Gastronomie-Branche bilden das Rückgrat des Tourismus. Es liegt im Interesse aller, dass diesen Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft gesichert wird. Wegen der demografischen Entwicklung stehen in nächster Zeit besonders viele Betriebsübergaben an. Hier wollen wir unterstützend zur Seite stehen.

Wo setzen Sie dabei an?

ELISABETH ZEHETNER: Es gibt einen enormen Informationsbedarf bei den Betroffenen einerseits, aber zugleich ein sehr umfangreiches Angebot an Beratungs- und Informationsmöglichkeiten. Wir wollen verstärkt auf die Unternehmen zugehen und sie darauf aufmerksam machen, dass sie bei dieser Transformation nicht allein gelassen werden.

WOLFGANG HATTMANNSDORFER: Erstens wollen wir mit einer begleiteten Unternehmensübertragung eine rechtssichere Planung der Übergabe ermöglichen. Zweitens soll die Firmenbuchprüfung künftig digital und automatisch erfolgen. Und nicht zuletzt ist auch Bewusstseinsbildung ein Schlüssel: Eine erfolgreiche Übergabe beginnt Jahre im Voraus. Daher wollen wir auch jene erreichen, die noch nicht ans Aufhören denken – und ihnen konkrete Perspektiven aufzeigen.

Der Generationenwechsel bringt auch einen Strukturwandel mit sich. Was bedeutet das für die Zukunft der Tourismusbranche?

WOLFGANG HATTMANNSDORFER: Der Tourismus ist eine dynamische Branche mit großer Innovationskraft. Gleichzeitig sind es unsere Traditionen, unsere Gastfreundschaft und unsere regionale Identität, die den Standort Österreich so besonders machen. Unser Ziel ist es, diesen Spagat zwischen Bewahrung und Erneue-



„Wir wollen verstärkt auf die Unternehmen zugehen.“

Elisabeth Zehetner,
Tourismus-
Staatssekretärin



„Die Betriebsnachfolge ist eine der zentralen strategischen Herausforderungen unserer Wirtschaftspolitik.“

Wolfgang
Hattmannsdorfer,
Bundesminister für
Wirtschaft, Energie
und Tourismus

rung aktiv zu begleiten. Deshalb fördern wir Investitionen in moderne, klimafitte Betriebsanlagen – etwa durch die Tourismusbank und über vereinfachte Genehmigungsverfahren bei Umbauten.

Gibt es überhaupt genügend Nachfolgerinnen und Nachfolger?

ELISABETH ZEHETNER: In der Regel gelingt eine Nachfolge innerhalb der Familie. Aber es stimmt, dass immer wieder gutgehende Betriebe ohne Nachfolgerin bzw. Nachfolger dastehen. Auch in solchen Fällen findet man Unterstützung, beispielsweise bei der Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer.

Was ist, wenn das Geld fehlt, um die nötigen Investitionen für eine Betriebsnachfolge zu finanzieren?

ELISABETH ZEHETNER: Da können Förderungen aushelfen. Die Tourismusbank OeHT verfügt über ein differenziertes Portfolio an geförderten Krediten oder direkten Unterstützungen. Ich möchte besonders auf die Jungunternehmer:innen-Förderung hinweisen, für alle, die erstmalig in die wirtschaftliche Selbstständigkeit gehen.

WOLFGANG HATTMANNSDORFER: Niemand soll eine Betriebsübernahme aus finanziellen Gründen scheitern lassen müssen. Genau deshalb haben wir ein umfassendes Maßnahmenpaket geschnürt: Von steuerlichen Erleichterungen bei der Unternehmensübertragung über Investitionsförderungen bis hin zu gezielten Jungunternehmer:innen-Programmen. Der Übergang auf die nächste Generation ist eine sensible Phase – unsere Aufgabe als Politik ist es, sie bestmöglich abzusichern.

Abgesehen von der Betriebsnachfolge, wo liegen für Sie die größten Herausforderungen im Tourismus?

ELISABETH ZEHETNER: Ohne Zweifel stellt der Fachkräftemangel ein großes Problem dar. Wir wollen hier Erleichterungen schaffen, unter anderem durch verbesserte Möglichkeiten für Saisonkräfte, außerdem müssen wir versuchen, mehr junge Menschen für Berufe in Hotellerie und Gastronomie zu begeistern. **WOLFGANG HATTMANNSDORFER:** Das Fachkräftethema ist sicher ein zentrales Anliegen. Hier ist uns mit der Ausweitung der Kontingente für Saisonarbeitskräfte ein Meilenstein gelungen: Das Kontingent wurde von 5.000 auf 8.000 erhöht – inklusive eines eigenen Westbalkankontingents. Damit schaffen wir dringend benötigte Entlastung für Betriebe, die auf saisonale Unterstützung angewiesen sind.

Der große Generationenwechsel

Eine 2022 durchgeführte Online-Umfrage hat ergeben: Drei Viertel aller befragten Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe denken bereits über eine Übergabe nach. Eine Herkulesaufgabe – und ein tiefgreifender Wandel in der gesamten Branche.

„Es gibt eine spezifisch österreichische Art der Gastlichkeit, die international besonders geschätzt wird. Diese Eigenheit ist ein Asset und sollte erhalten bleiben.“

Astrid Steharnig-Staudinger,
GF Österreich Werbung

Glaubt man den nüchternen Zahlen, so stehen dem österreichischen Tourismus gewaltige Umbrüche bevor. Eine Umfrage der KMU Forschung Austria, durchgeführt im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Ende 2022 unter Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben,¹ hat nämlich ergeben, dass bereits 60 Prozent der Respondent:innen in den nächsten zehn Jahren eine Übergabe vorsehen. Zumindest für die Hotel- und Restaurantbranche lässt sich also sagen: Da bereitet sich offensichtlich eine ganze Generation darauf vor, geordnet abzutreten. Der Obmann der Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft in der Wirtschaftskammer Österreich, Robert Seeber, bringt die Veränderung auf den Punkt: „Die Babyboomer ziehen sich zurück und lassen die Millennials ans Ruder.“

In den kommenden Jahren werden zahlreiche der langjährigen Betreiber:innen den Jüngeren Platz machen. Sie müssen dabei alle jene Konflikte und Herausforderungen meistern, die solche Prozesse stets begleiten. Zudem geht es buchstäblich um hunderttausende Arbeitsplätze, schließlich verzeichneten Beherbergung und Gastronomie nach der Beschäftigungsstatistik der Wirtschaftskammer im Jahresschnitt 2023 mehr als 290.000 unselbstständig Beschäftigte.

Auch laut weiteren Erhebungen der KMU Forschung Austria aus dem Jahre 2021 steht im Zeitraum bis 2029 bei nicht weniger als 7900 Beherbergungs- und Gastrobetrieben² die Betriebsübergabe an. Eine derart massive Welle stellt eine große Herausforderung für die Branche dar.

Sie wird das Gesicht des heimischen Tourismus deutlich und nachhaltig verändern. Auch die öffentlichen Stellen, die in Bund und Ländern mit Tourismus befasst sind, werden sich auf die neue Situation einstellen müssen. Denn immerhin handelt es sich um einen der wichtigsten Wirtschaftszweige Österreichs. Im Jahr 2023 erwirtschaftete der Tourismus nicht weniger als 29,5 Milliarden Euro³ an direkter und indirekter Wertschöpfung. Das macht 6,2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP).

Investitionen und neue Perspektiven

Da im Tourismus, vor allem in Hotellerie und Gastronomie, die Familienunternehmen dominieren, scheint es logisch, dass die Mehrheit der von der KMU Forschung Befragten die Übergabe an die eigenen Kinder plant. Wo das nicht möglich ist, weil der eigene Nachwuchs partout nicht will oder es gar keine Töchter und Söhne gibt, fällt die Wahl eher auf verdiente Mitarbeiter:innen, die schon bisher den Laden am Laufen gehalten haben, als auf völlig externe Käufer:innen. Ein echter Management-Buy-out stellt sich bei größeren Hotels aber meist schwierig dar, weiß Matthias Matzer, Chef der Tourismus-Förderbank OeHT: „Der Finanzierungsbedarf für die Übernahme und die folgenden Investitionen ist meist so hoch, dass es einer oder einem bisher angestellten Mitarbeitenden nur selten gelingt, das ohne Beteiligung eines kapitalstarken Partners zu stemmen.“

Investieren werden auch die Kinder müssen, wenn sie das Lebenswerk von Vater und Mutter weiterführen

wollen. Denn in den meisten Fällen werden sie das Geschäftsmodell der Eltern weitgehend beibehalten. Zumindest gilt das für die aktuell erfolgreichen Unternehmen, Sanierungsfälle stehen auf einem anderen Blatt. Doch liegt auch dort, wo Kontinuität angesagt ist, die Betonung auf „weitgehend“. Der Generationenwechsel bringt in jedem Fall auch neue Perspektiven, die Millennials werden die Schwerpunkte ein wenig anders setzen als ihre Vorgänger:innen – so hat das Anita Zehrer vom Management Center Innsbruck, eine Expertin für Familienunternehmen, vielfach beobachtet: „Wir sehen schon jetzt, wie sich das Bild des typischen Familienhotels wandelt, wenn in einem Betrieb zwei Generationen zusammenarbeiten und die Jungen mehr und mehr Aufgaben übernehmen.“

Menschen mit Geburtsdatum 1995 oder später gehören zu den „Digital Natives“, die mit Computer, Handy und Social Media aufgewachsen sind. Im Internet bewegen sie sich so selbstverständlich wie ihre Eltern auf der Skispiste. Die digitale Revolution in der Hospitality-Branche, die ohnehin schon läuft, aber durch Künstliche Intelligenz eine ganz neue Dynamik erhalten wird – die ist bei ihnen in guten Händen.

Junge Chefinnen und Chefs pflegen meist auch einen anderen Führungsstil. Der anhaltende Mangel an qualifizierten Mitarbeiter:innen macht es immer öfter notwendig, gewohnte Hierarchien durch ein kollaboratives Miteinander zu ersetzen. Um für Jobsuchende attraktiv zu sein, werden Tourismusbetriebe zudem verstärkt Programme zur Mitarbeiter:innen-Entwicklung, Mentoring und flexible Arbeitszeiten anbieten müssen. „Mit einem derart stark veränderten Umfeld tun sich junge Hoteliers einfach leichter“, hat der Unternehmensberater Harald Lederer beobachtet.

Innovation trifft Tradition

Ein Innovationsschub ist weiters bei den Geschäftsmodellen zu erwarten. Die Art, wie Menschen Urlaub machen, verändert sich rasant. Digitalarbeiter auf „Workation“ – ein anderes Wort dafür, das Homeoffice ins Urlaubshotel zu verlegen – werden ebenso zu einer neuen Zielgruppe wie die Event-Reisenden, die eigentlich zum Champions-League-Spiel oder zum Taylor-Swift-Konzert kommen, aber einige Tage drumherum anhängen. Zum traditionellen Wellnessurlaub gesellt sich immer öfter die Gourmetreise, wo der Abend im Drei-Sterne-Lokal oder die Verkostungstour durch eine Weinregion als Höhepunkte fix eingeplant sind. Ganz offensichtlich liegt eine Menge von neuen Trends in der Luft, die von den Tourismusbetrieben erkannt werden müssen und zugleich Flexibilität erfordern, denn im Anfangsstadium ist alles andere als klar, was davon ein kurzfristiger Hype bleibt und was sich zu einem echten Marktsegment auswächst.

Jedenfalls sind es Entwicklungen, die in der Lebensrealität von Menschen unter 30 ohnehin wahrgenommen und mitgelebt werden. Innovationsfreude und Experimentierlust darf bei der jetzt antretenden nächsten Generation an Tourismusunternehmerinnen und -unternehmern unbedingt vorausgesetzt werden. Die Herausforderung wird darin liegen, bewährte Traditionen

FOTO: ADOBE STOCK/SVITLANA

Neue Generation, neue Ideen: Die Schlüsselübergabe im Hotelbetrieb bietet immer auch neue Perspektiven.



Die Mehrheit der Unternehmer:innen wünscht sich eine Weitergabe innerhalb der Familie. Die Seele des Betriebs soll erhalten bleiben.

FOTO: ADOBE STOCK/ROBERT KRESCHKE

trotz aller Neuerungen zu bewahren, auch im Sinne der Marke „Urlaub in Österreich“, betont Astrid Steharnig-Staudinger, Geschäftsführerin der Österreich Werbung: „Es gibt eine spezifisch österreichische Art der Gastlichkeit, die international besonders geschätzt wird. Diese Eigenheit ist ein Asset und sollte bei aller Modernität erhalten bleiben.“

Wenn Übergaben gut vorbereitet und sauber gemanagt werden, verbessern sie sehr oft die Performance – auch dort, wo schon davor gute Ergebnisse erzielt wurden. Die KMU Forschung Austria hat sich erfolgreiche Übergaben bei kleineren und mittleren Unternehmen insgesamt angesehen, also nicht nur im Tourismus. Doch was sie herausgefunden hat, lässt sich ohne Abstriche übertragen. Nach erfolgreichen Übergaben steigt im Schnitt der Umsatz der Betriebe um rund 60 Prozent, was nicht zuletzt daran liegt, dass die Investitionen um ebenfalls 60 Prozent in die Höhe schnellen. Und dieses Wachstum führt dazu, dass 36 Prozent Arbeitsplätze zusätzlich geschaffen werden. Dem weiteren Aufschwung des heimischen Tourismus stehen somit die Tore offen. ■

„Die Babyboomer ziehen sich zurück und lassen die Millennials ans Ruder.“

Robert Seeber,
Bundesspartenobmann
WKO

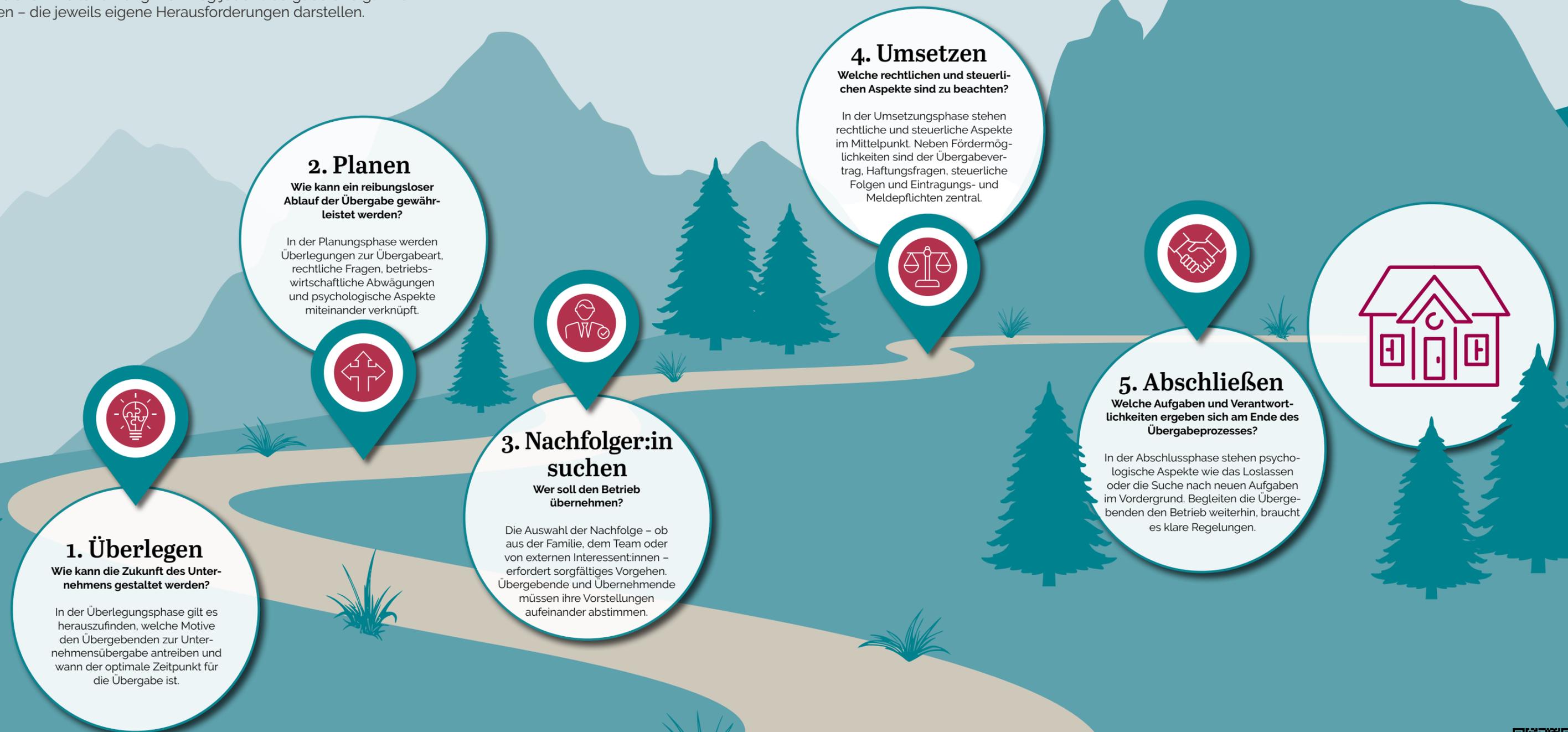
1 Unternehmensübergaben im Tourismus, Online-Befragung der KMU Forschung Austria, 2022

2 Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich, KMU Forschung Austria, 2021

3 Quelle: Statistik Austria/WIFO, Tourismus-Satellitenkonto (TSA), Schätzung 2023

Die fünf Phasen der Betriebsübergabe

Von der ersten Idee, den Tourismusbetrieb zu übergeben, bis zur erfolgreichen Weiterführung: Der Weg jeder Übergabe erfolgt in fünf Etappen – die jeweils eigene Herausforderungen darstellen.



Eine detaillierte Beschreibung, Tipps und Checklisten zu den fünf Phasen der Betriebsübergabe finden sich auf: www.bmwet.gv.at/betriebsuebergabe-tourismus



Eine Familie hält zusammen

Von der kleinen Pension zum Resort für Familien und Adults only – DAS EDELWEISS Salzburg Mountain Resort hat sich durch Familienzusammenhalt und klare Entwicklungsentscheidungen zum Luxushotel gewandelt. Aktuell sind zwölf Familienmitglieder im Betrieb tätig. Peter und Karin Hettegger im Gespräch.

Herr Hettegger, Sie haben das Familienunternehmen 2018/19 als Eigentümer von Ihren Eltern übernommen und gleich mit einem großen Zubau gestartet. Warum zu dem Zeitpunkt und wie konnten Sie Ihre Pläne durchsetzen?

PETER HETTEGGER: Es war von Kindesbeinen an klar, dass ich DAS EDELWEISS übernehmen werde. Als es dann so weit war, brauchte das Haus eine Richtungsänderung: Die Sommer waren damals zu wenig belegt. Allerdings musste DAS EDELWEISS in Großarl mit den Umbauplänen warten, da unsere Familie 2010 das Schwesternhotel EDELWEISS Berchtesgaden errichtet hatte. Unser Vorteil: Dadurch konnten wir uns intensiv mit der Neukonzeption in Großarl befassen – Finanzen, Strukturaufbau, Neukonzeption. Wir überlegten, wie die Räume aussehen könnten, welche Zielgruppen wir ansprechen wollen, und viele andere strategische

Mit einem großen Zubau entwickelten Peter und Karin Hettegger DAS EDELWEISS weiter.



AUS DER PRAXIS
DAS EDELWEISS
Salzburg Mountain
Resort, Großarl



Familienzusammenhalt über Generationen: Aktuell bringen zwölf Hetteggers ihre Stärken im DAS EDELWEISS ein. Peter und Karin Hettegger (Mitte) leiten das Haus seit 2019.

Fragen sind aufgetaucht. 2018/19 starteten wir den Neubau, mit dem wir die Fläche des Hotels extrem vergrößert haben. Dadurch war es uns möglich, dass wir beide Zielgruppen, Familien und Adults only, ansprechen konnten. Es war auch wirklich wichtig, dass wir die baulichen Veränderungen vornahmen – die Hotellerie ist ein schnelllebigere Bereich.

Sie haben für den Umbau 45 Millionen Euro investiert. Wie konnten Sie den Konsens mit der Familie erhalten?

PETER HETTEGGER: So große Entscheidungen bedürfen auch einiges an Diskussionen, und da gibt es natürlich verschiedene Sichtweisen. Wir haben Gott sei Dank die Situation im Unternehmen, dass am Ende einer die Entscheidung treffen kann, und wenn einmal eine Richtung festgelegt ist, stehen alle bedingungslos dahinter.

Frau Hettegger, wie haben Sie die Übernahme vorbereitet?

KARIN HETTEGGER: Bei der Übergabe war es wichtig, dass alle Familienmitglieder involviert wurden. Die Übergabe erfolgte, als der Schwiegervater 60 wurde.

Peter, mein Mann, führt jetzt das Haus mit Hilfe von mir und unserer gesamten Familie. Bei der Betriebsübergabe haben wir uns Unterstützung durch eine Unternehmensberatungsfirma, die auf Tourismus spezialisiert ist, geholt. Ein wichtiger Schritt war, die Struktur im Hotel nicht nur auf Familienbasis zu halten, sondern uns Abteilungsleiter ins Boot zu holen. Zudem konnten wir auf die Expertise meines Schwiegervaters Peter sowie der Familie zurückgreifen. Das war wirklich wertvoll, und das wissen wir sehr zu schätzen.

Wie teilen Sie die Arbeit auf?

KARIN HETTEGGER: Mein Mann kümmert sich um die strategischen und finanziellen Dinge im Haus und hat ein extrem gutes Gespür für Design. Innovation ist ihm sehr wichtig, Dinge zu verändern, Prozesse zu optimieren und damit die Qualität im Betrieb voranzutreiben. Ich übernehme die Aufgabe der Gastgeberin im Haus, auch die Mitarbeiter:innen liegen mir sehr am Herzen.

Wie gelingt das Loslassen von Strukturen, die über Jahre eingespielt sind?

PETER HETTEGGER: Mit einer Einsicht, dass sich Dinge verändern müssen, denn ansonsten erreicht man Still-

stand, und dies ist ein Punkt, welchen wir immer und jederzeit vermeiden möchten. Ein positiver Fortschritt ist Gold wert. Man muss ein klares Ziel vor Augen haben und zu 100 Prozent hinter dem Konzept stehen.

Welchen Stellenwert hat der Familienzusammenhalt für Ihr Unternehmen?

KARIN HETTEGGER: Der Zusammenhalt der großen Familie war und ist immer der bedeutendste Teil dieses großartigen Hotels. DAS EDELWEISS ist unser Zuhause und zugleich unsere Lebensaufgabe, die uns mit Herzblut erfüllt. Das vermitteln wir auch unserem Sohn, den wir mit seinen zwölf Jahren bereits ins Unternehmen einbinden.

Welche Tipps würden Sie Unternehmen für die Betriebsübergabe geben?

PETER HETTEGGER: Man sollte immer wieder einmal die Sichtweise wechseln und sich mit den Augen des anderen sehen. Es ist wichtig, dass jeder seinen Platz hat und auch seine Stärken ausleben kann. Dennoch muss am Ende des Tages einer oder eine das Sagen haben.

„Wichtig ist die Einsicht, dass sich Dinge verändern müssen.“

Peter Hettegger,
Eigentümer
DAS EDELWEISS, Großarl

„Das Erfolgsrezept: reden, reden, reden“

Bei Familie Ploberger aus Wels ist die familieninterne Übergabe ihrer drei Hotels seit kurzem quasi abgeschlossen – und ein Paradebeispiel, wie es gehen sollte, betonen die Brüder Markus und Michael.

Hoteliers zu sein, war den Plobergers nicht unbedingt vorbestimmt, lag das ursprüngliche Metier der Familie doch im Fleischhandel. Seit 1910 führt sie einen Beherbergungsbetrieb in Wels, 1995 und 2002 kamen zwei eigenständige Häuser in Prag hinzu. Geleitet werden die Hotels mittlerweile in der vierten Generation von den Brüdern Markus (41) und Michael (43). Deren Eltern helfen nach wie vor mit und stehen regelmäßig beratend zur Seite. Das Operative haben sie ihren Söhnen aber bereits vor vielen Jahren überlassen. „Im Grunde war es der Wunsch unserer Eltern, dass wir beide die Betriebe übernehmen. Zumindest ich habe früher aufgrund jugendlicher Rebellion etwas geschwankt. 2013 haben sie uns darauf aufmerksam gemacht, dass wir uns entscheiden sollten, ohne aber großen Druck zu erzeugen“, erzählt Markus Ploberger. Mutter und Vater hatten selbst eine sehr schwierige Übergabe erlebt und wollten es daher bei ihren eigenen Kindern besser machen, dem ganzen Prozess nicht im Weg stehen. „Sie haben immer gesagt: ‚Ihr kriert eure Zukunft und müsst den Betrieb nach euren Vorstellungen gestalten.“

Markus war nach dem Studium in der Autoindustrie tätig, in Wien jedoch nicht mehr glücklich – es zog ihn zurück nach Wels, 2013 übernahm er die operative Leitung. Bruder Michael arbeitete nach absolviertem Studium im Softwarebereich und gründete eine eigene Firma. Diese verkaufte er 2016 und stieg mit dem Hotelumbau in Wels in den Familienbetrieb ein. „Das war für mich gleich ein spannendes Projekt zum Start. Wir haben in den letzten Jahren drei Hotels generalsaniert und kom-

plett zukunftsfähig gemacht – und konnten dabei weitreichende Entscheidungen mit hohen Investitionssummen selbst treffen.“

Reibungsfreier Prozess

Die endgültige Übergabe im Hause Ploberger wollte der Vater, aktuell 67, an sich bis zum 70. Geburtstag abgewickelt haben. Doch dann ging es schneller, es wurde der 31. Dezember 2024 avisiert. Inzwischen ist der Prozess bis auf wenige administrative Schritte erledigt. „Wir haben früh genug über alles gesprochen. Die übergebende Partei sollte das tun, solange sie fit ist“, sagt Markus Ploberger. „Ich halte nichts davon, ein Ei auszubrüten und dann so lange auf dem Küken zu sitzen, bis es erstickt ist. Und ich persönlich kenne kein besseres Beispiel in der Branche, bei dem die Übergabe von Elternseite so mit Bedacht für die nächste Generation gestaltet wurde. Dafür sind wir sehr dankbar.“

Markus und Michael räumen ein, dass eine Übergabe stets eine Herausforderung ist und bei jedem Betrieb anders läuft, das Erfolgsrezept ist für beide dennoch denkbar einfach: „Reden, reden und nochmals reden. Vor allem auch mit Vertrauten und Professionisten, damit man die jeweils andere Seite versteht, Konsequenzen aufzeigt und eventuell auch Dinge, die man als Probleme sieht, überdenken kann. Unabhängige Meinungen sind sehr wichtig.“ Die beiden plädieren dafür, bei der Übergabe nicht herumzuexperimentieren. „Die Definition eines Fahrplans, etwa mit der WKO, ist hilfreich; und das Hinzuziehen einer erfahrenen Juristin beziehungsweise eines erfahrenen Juristen für die fundamentalen Prozesse. Aber: Die Strategie und die To-do-Liste sollte man schon selbst im Blick haben.“

AUS DER PRAXIS

Hotel Ploberger,
Wels,
Oberösterreich

„Ich halte nichts davon, ein Ei auszubrüten und dann so lange auf dem Küken zu sitzen, bis es erstickt ist.“

Markus Ploberger,
Hotelier

Die Brüder Markus (L) und Michael Ploberger lenken seit vielen Jahren die operativen Geschicke der Hotels in Wels und Prag.

FOTO: JANE FAUKNER

FOTO: WOLFGANG STÖTTINGER/WWW.WOLFGANGSTÖTTINGER.COM



„Das Alte ehren und offen für Neues sein“

Familie Ladurner setzt im Hotel Zimba in Schruns auf eine strukturierte und begleitete Betriebsübergabe – und profitiert dabei von den Erfahrungen der vorherigen Generationen.

Familie Ladurner befindet: Urlaubstage sind kostbar. Deshalb verfolgt sie das Ziel, naturverbundene Erholung in traumhafter Kulisse mit Innovationsgeist zu verbinden.

Seit über 100 Jahren empfängt die Familie Ladurner Gäste in Schruns: Was einst im Jahr 1914 als kleines Bauernhaus mit wenigen Betten begann, ist heute ein etabliertes Vier-Sterne-Hotel. 1991 übernahmen Heike und Hans Peter Ladurner den Familienbetrieb – nun steht die nächste Generation bereit. Sohn Christian übernahm im Dezember 2024 die Geschäftsführung, seine jüngste Schwester Katharina verantwortet das Marketing. In den kommenden drei bis fünf Jahren wird die Übergabe Schritt für Schritt vollzogen – ein Prozess, den die Familie nicht dem Zufall überlässt.

„Wir wollen uns bewusst Zeit nehmen, aber auch nicht zu lange zögern“, erklärt Christian. „Mit der Unterstützung eines externen Beraters, der uns schon einige Jahre begleitet, haben wir einen klaren Zeitplan entwickelt, um die Übergabe reibungslos und für alle Seiten fair zu gestalten.“ Bereits während des Umbaus zum Vier-Sterne-Hotel im Jahr 2022 wurden alle drei Kinder in Entscheidungsprozesse eingebunden – eine Erfahrung, die ihnen nun zugutekommt. Heike Ladurner weiß, wie herausfordernd eine unvorbereitete Übergabe sein kann. „Als mein Schwiegervater 1991 plötzlich verstarb, mussten wir von heute auf morgen übernehmen – ohne Vorbereitung, ohne Plan. Das wünsche ich niemandem, es fängt bei profanen Dingen wie der Technik im Haus an, bei der sich niemand auskannte.“ Heute soll der Generationenwechsel geordneter ablaufen. Dennoch fiel es Hans Peter, der im Dezember 2024 in Pension ging, nicht leicht, das Ruder

zu übergeben – besonders nach einer herausfordernden Saison mit steigenden Zinsen und hohen Investitionen. Doch Christian ließ sich nicht abschrecken: „Ich bin ja kein Schönwetterkapitän.“ Und obwohl Hans Peter nun in Pension ist, ist er im Haus immer noch sichtbar, denn Zeit für Gäste und die Präsenz der Gastgeber:innen sind der Familie Ladurner ein großes Anliegen. Alle sind im operativen Bereich tätig, doch grundsätzlich sind die Aufgaben klar verteilt. Während die ältere Generation gerade lernt, Verantwortung abzugeben, wachsen die Kinder zunehmend in ihre Rolle hinein. Katharina führt aus: „Wir leben das Motto: das Alte ehren und offen für Neues sein.“

Ehrliche Kommunikation

Um die neue Führung auch nach außen klar zu machen, wurde die Rollenverteilung deutlich kommuniziert: Hans Peter ist nun der Seniorchef. „Gerade für unsere langjährigen Mitarbeiter:innen ist das wichtig, damit die neue Struktur auch in der Anrede erkennbar ist“, erklärt der neue Chef des Hauses. Dass die Kinder diesen Weg wirklich wollen, war keine Selbstverständlichkeit. Nach reiflicher Überlegung fiel die Entscheidung: „Unser Herz ist im Familienbetrieb.“ Das wichtigste Learning aus dem Prozess? Christian empfiehlt: „Sich Zeit nehmen, um zu überlegen: Will ich das wirklich? Und dann ehrlich mit der Familie kommunizieren. Am Ende ist man immer noch eine Familie – betriebliche Entscheidungen muss man davon trennen können.“

AUS DER PRAXIS

Hotel Zimba,
Schruns,
Vorarlberg

„Frühzeitig anfangen“

Christian Kofler und seine Frau Katharina, im Bild mit den Töchtern Hannah und Elena, konnten schon früh im Betrieb mitreden.

Sogar die Großeltern bezogen Christian und Katharina Kofler bei der Übernahme des Hintertuxerhofs im Tiroler Zillertal mit in die Gespräche ein. Sie raten auch zum Austausch mit Kolleg:innen.

Gute zehn Jahre, so erzählen Christian Kofler und seine Frau Katharina, hatten sie sich auf die Übernahme des Familienhotels Hintertuxerhof im Zillertal vorbereitet. Schon als Jugendliche half der heutige Chef im Familienunternehmen mit, besuchte die Tourismusschule und brachte sich dann gänzlich im Betrieb ein. „Ich wollte nicht nur ‚Sohn‘ sein, sondern umfangreich Berufserfahrung sammeln. Deshalb haben Katharina und ich auch die Unternehmerakademie der Österreichischen Hotelvereinigung absolviert, als Grundstein für die spätere Betriebsübernahme.“ 2021 wurde auch das Thema Betriebsübernahme ganz konkret angegangen und Christian junior zum Geschäftsführer bestellt. „Wir sind drei Geschwister, unsere Schwester arbeitet in einer ganz anderen Branche. Mein Bruder ist als Koch viel auf Saison und wollte nicht in das Familienunternehmen einsteigen. Die Entscheidung, dass ich übernehmen werde, haben wir daher relativ früh getroffen. Es war uns ganz wichtig, dass alle Familienmitglieder mit der Übergabe einverstanden waren, daher haben wir neben den Geschwistern und den Eltern auch die Großeltern ins Boot geholt. Ein Anliegen war uns auch, dass ein unabhängiger Partner die Übergabe begleitete. Unser externer Berater, der sich auf touristische Betriebe spezialisiert hat, führte in dem Übergabeprozess zahlreiche Einzelgespräche und auch Gespräche mit der ganzen Familie“, schildert Christian Kofler. Gemeinsam mit der Beraterfirma wurde ein klarer Fahrplan aufgestellt: Bestandsaufnahme, Zielsetzung und Wünsche der Familienmitglieder

erheben, den Übergabezeitpunkt fixieren, die Wohnsituation genauso klären wie die Altersabsicherung der Eltern, aber auch Hürden und Konfliktpotenziale auflisten und persönliche und berufliche Ziele für die nächsten fünf Jahre. Ein Augenmerk legten Christian und Katharina Kofler darauf, offen alle Zahlen zu kommunizieren, auch die Schulden. „Es ist schwierig, in so einer Konstellation den Erbteil für die Geschwister zu bestimmen. Bei der Erbteilung waren die Erfahrungen und Empfehlungen der Beraterfirma sehr hilfreich. Außerdem empfehle ich allen, die einen Betrieb führen, sich schon früh Gedanken über die Altersvorsorge zu machen, sodass sie nicht von einer Leibrente oder der übernehmenden Generation abhängig sind“, so der 37-Jährige. „Es ist sehr wichtig, dass die Nachfolgegeneration auch schon früh vor der Übernahme in wichtige Entscheidungen miteinbezogen wird. Das hat mein Schwiegervater meist gemacht, und wir haben auch Richtlinien erstellt, ab welchem Budget oder bei welcher Wichtigkeit Entscheidungen gemeinsam besprochen werden müssen“, ergänzt Gattin Katharina. Interessante Impulse erhielt das Paar auch durch die Gespräche mit anderen Gastwirtefamilien im Tal. Ebenso setzten sie auf den regen Austausch mit anderen Betrieben über das Netzwerk der Unternehmerakademie. „Wir empfehlen jedem, der eine Betriebsübernahme plant: beraten lassen, Meinungen einholen, immer fragen – und frühzeitig anfangen. Eine Betriebsübergabe lässt sich nicht von einem Jahr zum anderen regeln“, ist sich das Ehepaar Kofler sicher.

Lebenswerk Betriebsübergaben im Tourismus

AUS DER PRAXIS

Hintertuxerhof,
Hintertux,
Tirol

FOTO: HINTERTUXERHOF

„Wir haben Richtlinien erstellt, ab welchem Budget oder bei welcher Wichtigkeit Entscheidungen gemeinsam besprochen werden müssen.“

Katharina Kofler,
Hoteliere

„Die Übergabe geht nicht von jetzt auf gleich“

Vier Pensionen und ein Gasthaus, dessen Hauptattraktion die gute Küche des Vaters ist: Leicht wird es für Herbert Treiber junior nicht werden, den Betrieb in Bad Tatzmannsdorf zu übernehmen. Doch er hat sich gut vorbereitet.

Für Herbert Treiber war es lange Zeit nicht klar, ob er in den Betrieb seiner Eltern in Bad Tatzmannsdorf im Burgenland einsteigen will. Der heute 29-Jährige studierte zunächst an der Wirtschaftsuniversität in Wien und heuerte anschließend beim Thermenbetreiber Vamed Vitality World an. „Dort durfte ich im Rahmen des Management-Trainee-Programms alle Facetten des Hotelbetriebs kennenlernen, von der Rezeption über Food & Beverage bis zum Housekeeping“, erzählt Treiber. Er fand Gefallen an der Arbeit mit Gästen, mehr noch: „Es macht richtig viel Spaß, ich habe viel Freude daran, mit Menschen zu arbeiten, die gern gekommen sind und sich wohlfühlen.“

Nach einigen Wanderjahren holten die Eltern Susanne und Herbert senior den Sohn zurück nach Hause. Und obwohl beide vom Pensionsalter noch weit entfernt sind, begannen sie zu diesem Zeitpunkt auch, in der Familie ganz offen über die Nachfolge zu reden. „So etwas geht nicht von jetzt auf gleich“, lautete des Credo des Vaters. Zunächst musste die künftige Rolle von Herberts Schwester Maria geklärt werden. Sie ist Köchin, arbeitet derzeit in Wien, wälzt Pläne für ein mögliches künftiges Restaurant in der Region rund um Bad Tatzmannsdorf. Doch den eigentlichen Betrieb wird sie ihrem Bruder überlassen.

Neues Konzept

Fünf Häuser umfasst das Unternehmen der Familie Treiber. Eins davon ist ein bodenständiges Gasthaus mit ein paar Zimmern, die anderen vier sind gemütliche Frühstückspensionen. Eine Tankstelle gehört auch noch dazu. Die Gäste kommen überwiegend wegen der Therme Bad Tatzmannsdorf, sie wollen in der Gegend wandern, einen Wellnessstag verbringen, in der Natur entspannen. Der Grund, warum sich Tourist:innen an einem Ort, wo es an Beherbergungsbetrieben gewiss nicht mangelt, für

AUS DER PRAXIS

Gasthaus Treiber,
Bad Tatzmannsdorf,
Burgenland

„Als ich mit dem Diplom heimkam, sagte ich: ‚Papa, wir brauchen eine größere Weinkarte.‘“

Herbert Treiber, Hoteliere
und Sommelier

eines der Treiber-Häuser entscheiden, liegt an der Gastronomie. In den gemütlichen Räumen hinter der weithin leuchtenden zitronengelben Fassade kocht Vater Herbert – der unter anderem beim legendären Werner Matt gelernt hat – beeindruckende Gerichte wie gegrillte Jakobsmuscheln mit Fenchel, Petersfisch oder geschmorte Kalbsbackerln.

Das soll auch so bleiben, wenn Herbert junior in ein paar Jahren das Ruder übernimmt. „Ich kann schon ein bisschen kochen“, sagt er, „aber nicht auf diesem Niveau.“ Sollte der Vater irgendwann nicht mehr weitermachen, will er deshalb das Konzept umstellen. Barfood zu erlesenen Weinen soll dann im Mittelpunkt stehen, denn der Sohn ist ausgebildeter Diplomsommelier und hat schon jetzt das öonophile Angebot deutlich erweitert: „Als ich mit dem Diplom heimgekommen bin, habe ich gesagt: ‚Papa, jetzt brauchen wir aber eine größere Weinkarte.‘“ Diese umfasst mittlerweile 300 Positionen, aus dem Burgenland, aus dem restlichen Österreich und aus aller Welt.

Klare Aufgabenteilung

Die Idee, das Gasthaus zur Weinbar zu machen, ist noch unausgegoren, aber Herbert Treiber hat sie bereits mit Eltern und Schwester besprochen: „Bei uns wird immer über alles offen geredet, niemand trifft Entscheidungen allein.“ Die gemeinschaftliche Führung funktioniert dank klarer Aufgabenteilung: Der Vater schupft die Küche, die Mutter leitet das Housekeeping und den täglichen Betrieb der Pensionen, der Sohn kümmert sich um die betriebswirtschaftlichen Belange, um die Tankstelle – und natürlich den Wein.

Wann genau die Übergabe erfolgen soll, ist noch offen. Bis dahin soll auch geklärt werden, ob die Treiber-Pensionen nicht von einem Einzelunternehmen in eine GmbH umgewandelt werden sollten. Besprechungstermine mit dem Steuerberater stehen noch an.



Zweimal Herbert Treiber: Der Junior (l.) schickt sich an, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Der Senior (r.) hat sich als Koch einen Namen gemacht.



Mit Coach und Slow Food in die Zukunft

Die Geschwister Marianne und Christian Daberer vom gleichnamigen Biohotel in Dellach haben sich bei der Betriebsübergabe von externer Seite beraten lassen. Jetzt locken sie mit einer neuen Ausbildungsidee junge Menschen ins Kärntner Gailtal.

Für Tochter Marianne war es nicht selbstverständlich, dass sie einmal in den elterlichen Betrieb einsteigen würde. Sie studierte Betriebswirtschaft und arbeitete danach im Konzern-Controlling der Porsche-Holding in Salzburg, wo sie etwas bewegen konnte und es auch genoss, zur Abwechslung einmal in einer Großstadt zu leben. Trotzdem setzte sie sich eines Tages mit ihrem Bruder Christian, der bereits im Betrieb mitarbeitete, und ihren Eltern zusammen. Nachdem eine Testphase erfolgreich verlaufen war, wollten sie die Operation „Betriebsübergabe“ gemeinsam angehen. Und zwar mit externer Hilfe. Über eine Unternehmensberatung für die Tourismusbranche fanden sie einen Mediator und Coach, der den Prozess begleitete. „Das war auch der Wunsch unserer Eltern“, erzählt Marianne. „Zum Glück waren sie neuen Ideen gegenüber immer schon sehr aufgeschlossen. Sie haben das Hotel stets neu gedacht, sie sind das Gegenteil von konservativ. Das war eine große Hilfe.“ Außerdem habe bei den wichtigen Themen – Fokus auf Bio und Nachhaltigkeit – Einigkeit geherrscht. „Was uns zusätzlich zusammenschweißt, ist die Tatsache, dass wir in keiner touristischen Boomregion leben und arbeiten. Wir müssen immer ein bisschen besser und innovativer sein als andere, um erfolgreich zu sein“, sagt die Tochter.

Genug Arbeit und offene Fragen für den Coach gab es dennoch. Wer macht was im Hotel? Wer bekommt wovon wie viel und wann? Zumal ja auch die Interessen von zwei weiteren Geschwistern, die entschieden haben, andere Karrieren einzuschlagen, berücksichtigt werden mussten. „Aber auch das hat sich ziemlich schnell herauskristallisiert, ohne große Konflikte“, berichtet Marianne. „Die wichtigsten Punkte und unsere Wertvorstellungen haben wir in einer Familienverfassung aufgeschrieben.“ Am Ende war es so, dass die Daberers gar nicht sagen können, wann genau die Übergabe erfolgte. „Das zog sich über das Jahr 2007. Wir haben es Stück für Stück gemacht.“ Für sie persönlich sei es am schwierigsten gewesen, zwischen den Rollen als Chefin, Tochter und Schwester zu wechseln. „Da reibt man sich schon mal aneinander. Aber Reibung ist gut,

„Zum Glück waren unsere Eltern neuen Ideen gegenüber immer schon sehr aufgeschlossen.“

Marianne Daberer,
Hotelière

AUS DER PRAXIS

Biohotel Der Daberer,
Dellach,
Kärnten

sie erzeugt Hitze und neue Ideen.“ Apropos neue Ideen: Das Gailtal wurde inzwischen zur „Slow Food Travel“-Region. Die Non-Profit-Organisation „Slow Food“, die 1986 im Piemont aus Protest gegen die Eröffnung der ersten McDonald's-Filiale in Italien entstanden war, erkennt damit an, dass es im Gailtal und Lesachtal ein besonders ausgeprägtes Bewusstsein für den Wert handwerklich erzeugter Lebensmittel gibt und dort Produzenten gefördert werden, die im Einklang mit der Umwelt arbeiten.

Zeit für frische Ideen

Allein: So sehr das Konzept bei den Gästen der Daberers ankommt, so schwierig wurde es für Marianne und Christian, qualifizierte Lehrlinge für ihren 50-Mitarbeiter:innen-Betrieb zu finden, vor allem nach der Pandemie. Es müssten mal wieder frische Ideen her, befand Marianne, die nicht nur Hotelchefin ist, sondern auch Gründungsmitglied des „Slow Food Convivum Alpe Adria“ und Obfrau der „Arge Slow Food Travel“. Sie ging auf ihre Slow-Food-Partner:innen zu und erklärte diesen, dass sie künftig ihre Lehrlinge vorbeischicken werde: jeweils eine Woche pro Lehrjahr, auf dass die Azubis durch Zuschauen und Mitmachen selbst erleben und lernen, welche Philosophie hinter der Bewegung steht. „Wir haben das alles eigenständig angestoßen und umgesetzt“, erzählt Marianne, „ganz ohne die Hilfe von Handwerks- oder Handelskammer“. Was einfach und logisch klingt, ist in der Praxis natürlich komplexer. Es waren versicherungstechnische Fragen zu klären. Und es mussten diejenigen beruhigt werden, die da eine Konkurrenz- ausbildung auf-

keimen sahen. „Unsere Praxiswochen und Workshops sind lediglich eine Ergänzung zur regulären Berufsschule, kein Ersatz“, betont Marianne. Inzwischen sind ein Biobauer und Fleischermeister, eine Käserei, eine Brauerei, eine Gemüsebäuerin und ein Winzer mit von der Partie – und damit Lehrbetrieb auf Zeit für aktuell sechs Daberer-Azubis. Thomas Steinwender, angehender Restaurantfachmann im zweiten Lehrjahr, ist einer von ihnen. Im Herbst 2024 schaute er eine Woche lang einem Winzer bei seiner Arbeit über die Schulter und packte kräftig mit an. „Ich habe dort viel über Wein und dessen Herstellung gelernt“, erzählt der junge Mann. „Zurück im Hotel kann ich dieses Wissen sehr gut einsetzen.“ Ein Selbst-



Die Geschwister Christian und Marianne Daberer erarbeiteten mit ihren Eltern eine Familienverfassung.

läufer war die Initiative jedoch nicht, seit Marianne vor gut zweieinhalb Jahren den Startschuss gab: „Anfangs interessierten sich die Medien mehr für das Thema als potenzielle Bewerber:innen“, räumt sie ein. „Inzwischen wissen jedoch auch viele Eltern Bescheid und ermutigen ihren Nachwuchs, der anfangs etwas gehemmt war und sich nicht so richtig traute.“ Aktuell gebe es sogar einen Aufnahmestopp, sprich: mehr Bewerber:innen als Ausbildungsplätze – und damit eine Situation, von der die Daberers während und direkt nach der Pandemie nur träumen konnten. Natürlich liegt das auch daran, dass die Lehrlinge als „Zuckerl“ zum Abschluss ins Piemont und damit ins Ursprungsland der Slow-Food-Bewegung reisen dürfen. Und die Nominierung für den Staatspreis Lehre dürfte ebenfalls dazu beigetragen haben, dass die Daberers mal wieder sprichwörtlich in aller Munde sind.

Am Ende sind es auch die Hotelgäste, die davon profitieren, wenn das Servicepersonal fachgerecht über lokale Produkte informieren kann. Wenn die jungen Menschen wissen, wie aus der Wasabi-Rauke, die Sous-Chefin Stefanie Sonnleitner im Garten hinter dem Haus hegt, pflegt und erntet, ein frisch-grünes Pesto wird. Oder wie sich die Meisterwurz, die auf den Almwiesen des Gailtals wächst, zu einem leicht bitteren Sirup einkochen lässt, der, mit Schaumwein aufgegossen, einen extravaganteren Aperitif entstehen lässt. Die Reise der Lehrlinge zu den Wurzeln des guten Geschmacks wird so jedenfalls zu einem spannenden kulinarischen Trip für alle Beteiligten im Daberer. ■

Das Gailtal ist „Slow Food Travel“-Region. Mittendrin ist das Biohotel Der Daberer in Dellach.

Betriebsnachfolge in Zahlen

Im Auftrag des Wirtschaftsministeriums, Sektion Tourismus, hat 2022 die KMU Forschung Austria erstmals den Ist-Stand des Übergabegeschehens in Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben erhoben. Die Ergebnisse der Befragung 2022 im Überblick.

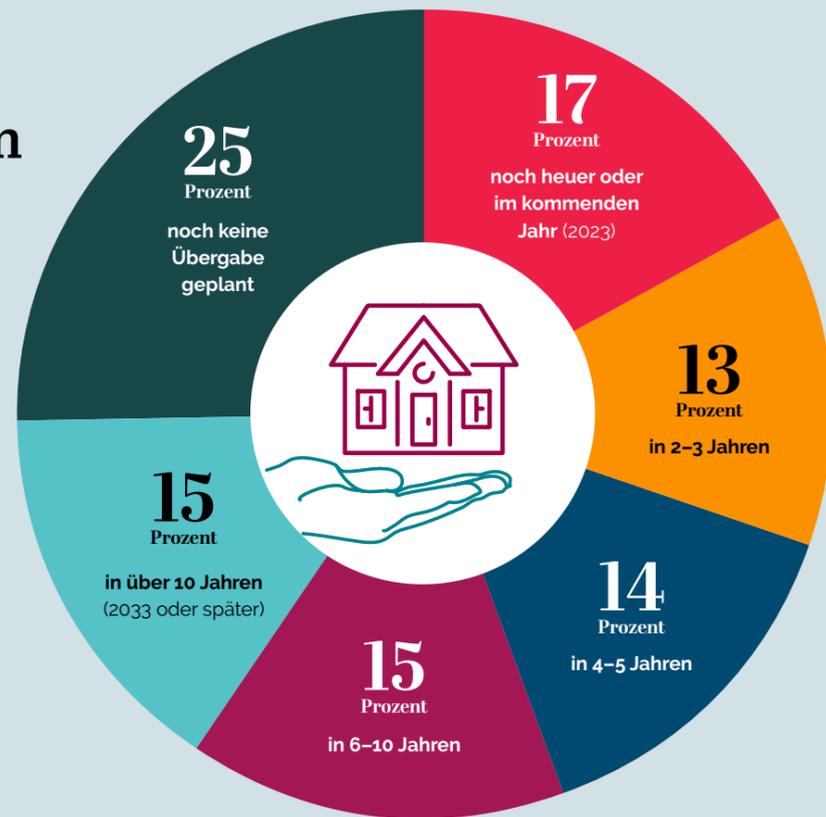
Nachfolgeschehen

Drei Viertel der befragten Tourismusbetriebe denken bereits über eine Übergabe nach.

Hier gibt es die wesentlichen Ergebnisse der Online-Befragung zum Nachlesen:



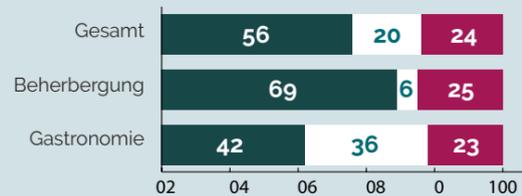
https://www.bmwet.gv.at/dam/jcr:d61babe-b910-4276-bde2-c27c5281b427/BMAW_Betriebsuebergaben_2022_barrierefrei.cleaned.pdf



Mehr als die Hälfte dieser Betriebsübergaben findet innerhalb der Familie statt.

Art der geplanten Übergabe, Anteile der Übergeber:innen in Prozent

- Familieninterne Übergabe
- Externe Übergabe
- Noch unklar



Bei Übergaben innerhalb der Familie wird zunächst an die eigenen Kinder gedacht, dabei vor allem an die **Söhne (48 Prozent)**, gefolgt von den **Töchtern (29 Prozent)**. **Externe Übergaben** erfolgen vorwiegend an die jeweils **aktuelle Geschäftsführung (83 Prozent)**.



Herausforderungen

Zu den aktuell größten Herausforderungen zählen für alle Übergebenden von Tourismusbetrieben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – unabhängig vom geplanten Übergabezeitpunkt.



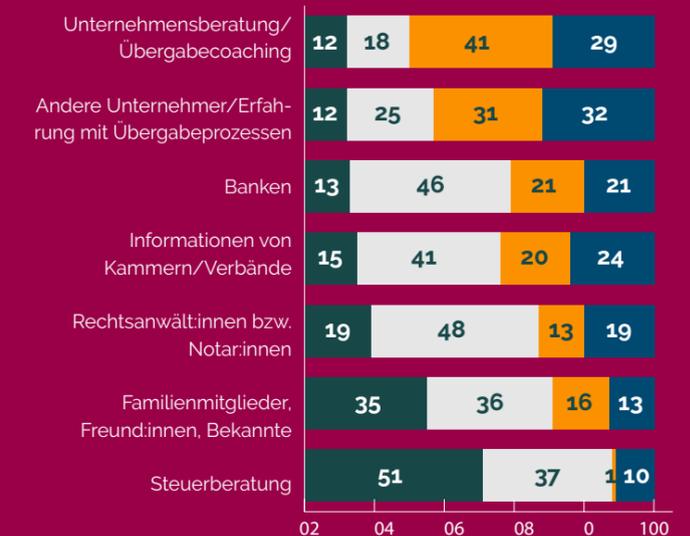
Als Notfallmaßnahmen für ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen haben die befragten Übergeber:innen in erster Linie Passwörter hinterlegt und finanzielle Rücklagen gebildet. Ein Drittel hat bereits Testamente aufgesetzt und Zeichnungsberechtigte ernannt, ein weiteres Drittel plant diesen Schritt.

Unterstützung

Je näher die Übergabe rückt und je älter die Übergebenden sind, desto häufiger nutzen sie gezielte Beratung und spezielle Informationsangebote. Viele planen jedoch, solche Angebote erst in Zukunft zu nutzen – ebenso wie steuerliche Vorteile, geförderte Kredite, Zuschüsse oder Beratungsleistungen.



Die wichtigsten Akteur:innen zur Begleitung von Unternehmensübergaben sind die Steuerberater:innen der Übergebenden.



Nutzung verschiedener Unterstützungsangebote, Anteile der Übergeber:innen in Prozent

- Habe ich bereits in Anspruch genommen
- Werde ich in Anspruch nehmen
- Werde ich wahrscheinlich nicht in Anspruch nehmen
- Habe ich mir noch nicht überlegt

„Übergaben sollten sich über fünf bis zehn Jahre erstrecken“

Lange bevor die nächste Generation bereit für die Übernahme ist, sollte der Weg zum:zur Notar:in führen. Wie viele Fragen geklärt werden müssen und warum man dafür Zeit braucht, beschreibt Michael Umfahrer, Präsident der Österreichischen Notariatskammer, im Interview.

Herr Umfahrer, wo liegen die größten rechtlichen Herausforderungen bei der Nachfolge in Hotellerie und Gastronomie?

MICHAEL UMFÄHRER: Wir haben es mit drei Rechtskreisen zu tun, die in Einklang gebracht werden müssen, nämlich das Unternehmensrecht, das Erbrecht und das Steuerrecht. Das kann manchmal sehr komplex werden. Hier sollte es keine Widersprüche und keine blinden Flecken geben, denn das rächt sich später.

Der Prozess nimmt sichtlich viel Zeit in Anspruch. Wie lang vorher sollte man damit beginnen?

Man muss sich zunächst klarmachen, dass es nicht nur um die Vorbereitung und die Klärung der offenen Fragen geht. Die Übergabe selbst sollte sich über fünf bis zehn Jahre erstrecken. Das ist ein kontinuierlicher Vorgang. Im Idealfall plant man mehrere Phasen, in denen die Nachfolgerinnen und Nachfolger sukzessive mehr Verantwortung übernehmen und die Vorgängerinnen und Vorgänger sich zurücknehmen. Und auf dem Weg setzt man am besten auch bewusst Bruchstellen, wo man die Stopptaste drücken kann, wenn man sieht, dass es nicht funktioniert.

Inwiefern verlaufen Betriebsnachfolgen im Tourismus anders als etwa in Gewerbe und Industrie?

In Hotels und Restaurantbetrieben ist das Private viel stärker mit dem Unternehmen verknüpft. In der Regel wohnt die Betreiberfamilie auch im Haus, alle arbeiten mit. Sehr oft sind solche Betriebe auch im Laufe der Zeit

organisch gewachsen – also ungeplant. Bei der Übergabe muss man erst einmal Klarheit schaffen: Was ist Betriebsvermögen, was gehört der Familie, was ist Privateigentum einer einzelnen Person?

Sollte man bei der Übergabe auch die Rechtsform des Unternehmens überdenken?

Das lässt sich nicht verallgemeinern. Einzelunternehmen oder GmbH – beides hat Vor- und Nachteile, das muss man für jedes Unternehmen individuell entscheiden. Die Rechtsnachfolge an sich ist natürlich bei einer GmbH einfacher als bei Einzelunternehmen, weil hier lediglich die Gesellschafter wechseln und das Unternehmen selbst unverändert bleibt. Wogegen bei Einzelunternehmen manchmal Dutzende Einzelverträge angepasst werden müssen. Allerdings raten wir in jedem Fall dazu, bei der Übergabe sämtliche Verträge durchzuschauen. Da entsteht ja auch im Laufe der Jahre einiges an Wildwuchs.

Betrifft das auch die Betriebsanlagen?

Die können ein besonders heikles Problem darstellen. An sich hängen diese Genehmigungen am Betrieb, unabhängig vom Eigentümer. Aber nach einer Übergabe sind meist Investitionen nötig. Und wenn durch Umbauten der Betrieb verändert wird, kann das eine Lawine auslösen. Plötzlich werden barrierefreie Eingänge und Toiletten erforderlich, es gibt zusätzliche Auflagen für die Küche oder ähnliches. Die Behörden nehmen das sehr streng.

Hoher Investitionsbedarf mindert natürlich den Unternehmenswert. Liegt hier ebenfalls ein Konfliktpotenzial?

Zwingend nötig wäre eine Unternehmensbewertung nur bei Verkauf. Aber wir raten unbedingt dazu, auch bei Übergaben innerhalb der Familie eine Bewertung vornehmen zu lassen, weil man auf dieser Basis erbrechtliche und gesellschaftsrechtliche Fragen klarer beurteilen kann.

Welche zum Beispiel?

Wenn es mehrere Kinder gibt und nur eines davon den Betrieb übernimmt, was sehr oft sinnvoll ist, dann löst die Übergabe Schenkungspflichtteilsansprüche gegenüber den Geschwistern aus. Eine schwierige Situation, weil man ja das Unternehmen nicht ausbluten will, nur damit alle Ansprüche befriedigt werden. Da muss man meist längerfristige Lösungen finden, aber die Basis bildet stets eine solide Unternehmensbewertung.

Spielen finanzielle Aspekte bei der Betriebsnachfolge eine zentrale Rolle? Oder geht es eher um familieninterne Beziehungen?

Die beiden Aspekte überschneiden sich. Ein häufig übersehener Aspekt ist die Absicherung der scheidenden Generation. Vater und Mutter können meist nicht einschätzen, wieviel Geld sie brauchen werden, wenn sie nicht mehr im Betrieb sind und annähernd einen gleichbleibenden Lebensstandard beibehalten wollen. Sie brauchen in der Regel auch eine neue Wohnung,

weil es meist nicht gut wäre, wenn sie weiterhin im Haus leben.

Das heißt, man kann sich nicht über die Abfindung der Übergeber:innen einigen?

Eher im Gegenteil, die Eltern neigen meist dazu, besonders großzügig zu sein, weil ihnen ja der Bestand des Unternehmens am Herzen liegt und die Zukunft der Kinder sowieso. Deswegen ermahnen wir sie immer: Bitte überlegen Sie sich, was es finanziell bedeutet, wenn Sie losgelöst von der gewohnten Umgebung angemessen leben wollen.

Kommt es vor, dass Familien vor Ihnen in Streit geraten?

Ziemlich oft sogar. Es ist nicht immer angenehm, wenn Dinge auf den Tisch kommen, über die man sich jahrelang hinweggeschummelt hat. Manchmal wird erst beim Notar klar ausgesprochen, dass die Kinder den Betrieb gar nicht wollen. Oder dass umgekehrt die Eltern ihre Erben nicht für geeignet halten und einen externen Geschäftsführer einsetzen wollen. So etwas kann Familien zerreißen. Als Notare müssen wir hier oft ausgleichend wirken.

Welche sind aus Ihrer Sicht die größten Fehler, die passieren?

Man scheitert mit großer Wahrscheinlichkeit, wenn die Eltern die nächste Generation sanft oder unsanft nötigen, den Betrieb zu übernehmen, obwohl diese eigentlich nicht wollen oder nicht dafür geeignet sind. Zwar gibt es die alten patriarchalischen Strukturen nicht mehr, in denen die Söhne gar nicht erst gefragt werden, aber wir beobachten nicht selten einen gewissen unterschweligen Zwang, wo durch die Erwartungen der Eltern moralischer Druck entsteht. Da kann aber keine tragfähige Lösung entstehen.

Wie oft kommt es vor, dass sich die Eltern von ihrem Lebenswerk nicht lösen können?

Das ist Kardinalfehler Nummer zwei, einer der häufigsten Stolpersteine. Wenn die Eltern formal übergeben haben, aber weiterhin tatkräftig mitmischen, entstehen tägliche Konflikte, es gibt Unsicherheiten unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nicht recht wissen, wer jetzt eigentlich der Chef ist. Das muss man rechtzeitig klar ansprechen, denn wenn das nicht klappt, helfen auch die besten Verträge nichts. Im Familienrecht lässt sich nichts erzwingen.

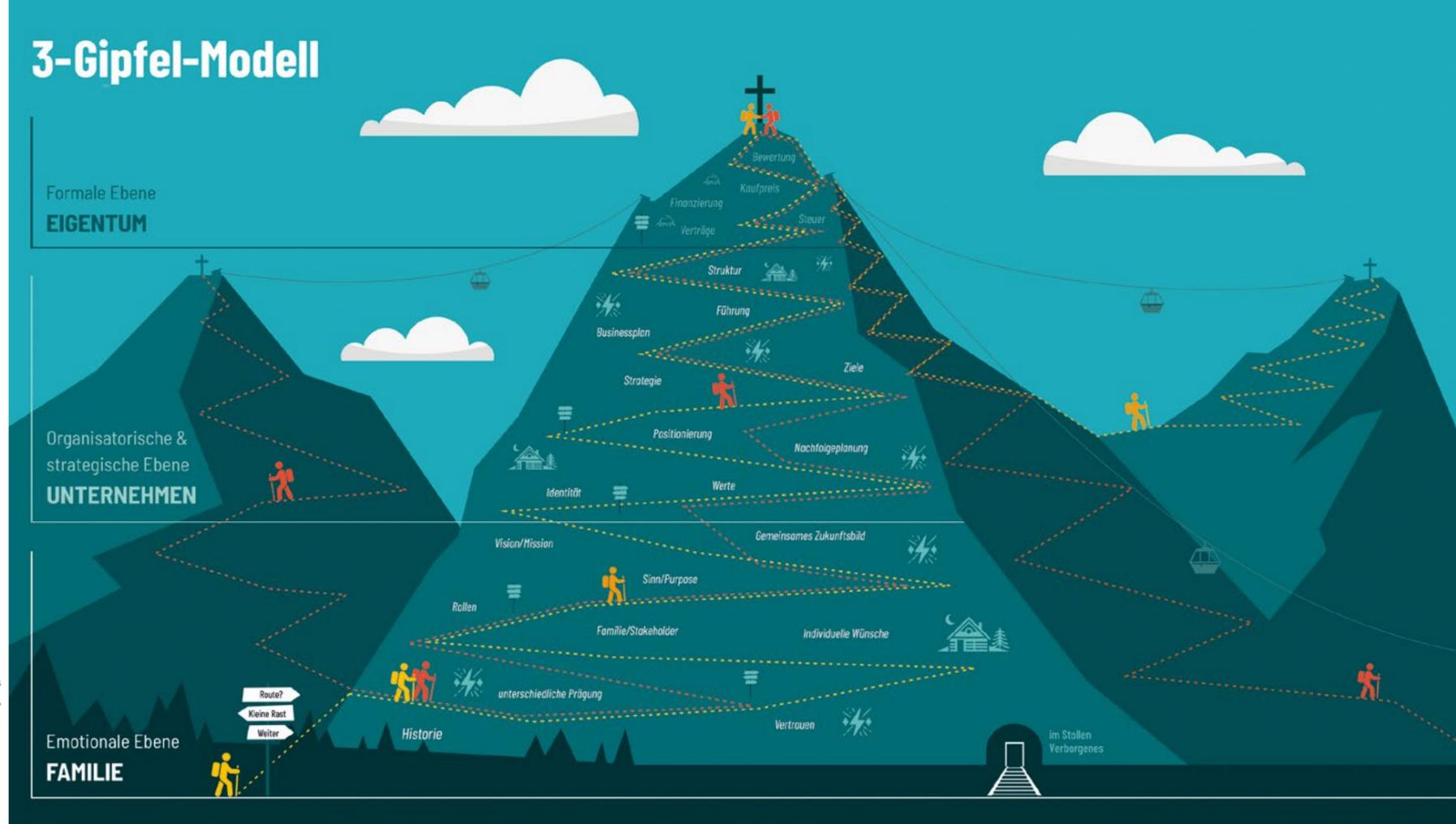
3

Rechtskreise müssen bei der Nachfolge in Einklang gebracht werden: Unternehmensrecht, Erbrecht und Steuerrecht.



Michael Umfahrer, Präsident der Notariatskammer: Notar:innen bringen bei Übergaben Sachlichkeit und Rechtssicherheit ein.

Das von Anita Zehrer vom MCI Zentrum Familienunternehmen sowie Kolleg:innen aus der Praxis entwickelte 3-Gipfel-Modell: Dieser Erklärungsansatz dient dazu, die Herausforderungen einer familieninternen Übergabe zu visualisieren.



ABILDUNG: ZEHREH ET AL., 2023, S. 197

Die Kunst des Loslassens

Betriebsnachfolgen sind eine Businesstransaktion und zugleich eine intime Familienangelegenheit. Das macht sie so schwierig.

Es war einmal ein erfolgreicher Unternehmer, der aus kleinen Anfängen einen florierenden Großbetrieb aufbaute. Sein Name war Henry Ford, und er hatte einen nicht minder tüchtigen Sohn namens Edsel, der schon früh eine Führungsrolle in der Ford Motor Company übernahm. Das Problem war nur, dass Henry nicht an die Fähigkeiten seines Sprösslings glaubte und dessen Entscheidungen ständig torpedierte, obwohl sich viele nachträglich als richtig herausstellten, wie zum Beispiel die Umstellung auf hydraulische Bremsen oder die Konzeption des neuen Ford Model A.

Wie der Konflikt, der das gesamte Unternehmen belastete, letztlich geendet hätte, wissen wir nicht, denn Edsel starb vor seinem Vater mit 49 an Magenkrebs. Aber abseits der persönlichen Tragik ist das tieferliegende Problem dieser Konstellation offensichtlich: Vater Henry war nicht imstande, zwischen Edsel, dem Co-Geschäftsführer, und Edsel, dem Sohn, zu unterscheiden. Außenstehenden hätte (und hat) er Innovationen und eigenständige Initiative zugestanden – seinen Kindern aber nicht.

Solche unterschiedlichen Rollen müssen bewusst gemacht und beachtet werden, wenn Betriebsnachfolgen – und schon davor die Mitarbeit der nächsten Generation – in Familienunternehmen friktionsfrei funktionieren sollen, sagt der Unternehmenscoach Harald Lederer: „Wir haben es mit drei Systemen zu tun, die einander überschneiden, nämlich dem Unternehmen, den Eigentümern und der Familie. Da handelt es sich jeweils um mehr oder weniger dieselben Personen, aber in völlig anderen Beziehungsmustern. Daraus entsteht ein hohes Maß an Komplexität.“

Klärung der Rollenbilder

Die erste und wichtigste Aufgabe bei der Vorbereitung einer möglichen Betriebsnachfolge liegt also in der Klärung der Rollenbilder: „Es sollte in einer konkreten Situation immer klar sein: Redet jetzt der Vater mit der Tochter oder der Geschäftsführer mit seiner Stellvertreterin?“ Klarheit ist umso wichtiger, je mehr sich die Rollen im Laufe der Zeit verändern. Lederer: „In vielen Familienbetrieben arbeiten die Kinder schon als Teenager neben Schule und Studium mit, ehe sie voll einsteigen und schließlich

übernehmen. Das bedeutet, dass sich ihre Stellung im Unternehmen von ‚Praktikant:in‘ über ‚Juniorchef:in‘ bis zu ‚oberster:er Chef:in‘ wandelt, während ihre Position in der Familie unverändert bleibt.“ Wenn diese Mechanismen einmal bewusst gemacht wurden, könne man auch ganz gezielt damit arbeiten, weiß Lederer: „In einem mir bekannten Betrieb arbeiten Senior und Junior als Gesellschafter und Geschäftsführer mit klar verteilten Aufgabengebieten. Einmal in der Woche unternehmen sie einen ausgedehnten Spaziergang und reden in dieser Zeit ausdrücklich nur als Vater und Sohn.“

3-Gipfel-Modell

Noch häufiger wird allerdings übersehen, dass auch die ältere Generation einen Rollenwechsel durchlaufen muss. Wie verhält man sich, wenn die Kinder schon in der Geschäftsführung mitwirken, aber der Betrieb noch nicht übergeben wurde? Und wie füllt man nach der Übergabe die Rolle der ausgeschiedenen Senior:innen aus, die sich nicht einmischen, aber trotzdem mithelfen sollen? Die Übergeber:innen bräuchten unbedingt eine klar definierte Aufgabe, betont Anita Zehrer, die das Zentrum Familienunternehmen am Innsbrucker MCI | Die Unternehmerische Hochschule® leitet: „Ich kenne einen Betrieb, da ist der Vater der Hüter der Marke. Anderswo kümmert sich die Mutter um die Blumen überall im Hotel.“ Die passende Lösung müsse aber jeder selbst finden, so Zehrer: „Für Betriebsnachfolgen in der Familie gibt es keine Schablone, jede Familie tickt ein bisschen anders.“

FOTOS: SACER, SEVERIN/WURMING/TERESA RASTBICHLER

Anita Zehrer hat mit Beraterkolleg:innen das 3-Gipfel-Modell entwickelt, das Familienunternehmen helfen soll, ihre komplexe Situation besser zu verstehen. Demnach sitzen die junge und die alte Generation jeweils auf entfernten Berggipfeln, von denen sie herabsteigen müssen, um gemeinsam den Übergabegipfel zu erklimmen, wo die Übergabe stattfindet. Auf dem Weg dorthin passieren sie zahlreiche Stationen, die zum Beispiel ‚Vertrauen‘, ‚Vision‘ oder ‚Sinn‘ heißen, aber auch ‚Strategie‘, ‚Businessplan‘ und ‚Kaufpreis‘. Doch worauf es vor allem ankommt, ist die Essenz des Unternehmens, gewissermaßen die DNA. Zehrer: „Das Wesen des Unternehmens, seine Seele, soll erhalten bleiben.“ Das schließt aber Veränderungen nicht aus: „Natürlich will die alte Generation, dass die Kinder das weiterführen, was sie selbst gemacht haben, das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation ist immer da, aber es muss ja kein Gegensatz sein.“

Gedankenexperiment Zeitmaschine

Nicht selten betrifft die Irritation der Senior:innen gar nicht so sehr die Neuerungen an sich, sondern die Herangehensweise. Während die abtretende Generation ihr gesamtes Leben im Hotel verbracht hat, versuchen die Jungen, auch so etwas wie eine Privatsphäre zu etablieren. „Da findet ein tiefgreifender Wertewandel statt“, sagt Zehrer. „die Eltern waren oft buchstäblich sieben Tage 24 Stunden immer greifbar. Die Jungen nehmen sich bewusst einzelne Tage heraus oder halten Tageszeiten für ihre Kinder frei.“ Coach Lederer leitet daraus einen Ratschlag ab: „Frag dich, wer deine Arbeit macht, wenn du plötzlich ausfällt. Und überlass dann dieser Person zwischendurch immer wieder die Verantwortung.“

Wenn die Kinder das Hotel oder das Angebot verändern wollen, die Eltern aber ablehnend dagegenhalten, empfiehlt Lederer ein Gedankenexperiment, um eine gemeinsame Vision entwickeln zu können – eine fiktive Reise mit der Zeitmaschine: „Eltern und Kinder sollen sich gemeinsam vorstellen, wie sie sich das Hotel in zehn Jahren wünschen. Und dann geht man gemeinsam zurück und findet heraus, welche Entscheidungen getroffen werden müssen, damit dieser Zustand erreicht werden kann.“

Auf dem Weg in die Zukunft müssen auch die Stationen des allmählichen Loslassens der älteren Generation passiert und am besten vorher geplant werden. „Man hört und liest oft, dass die Alten nicht weichen wollen, aber so einfach ist es nicht“, hat Anita Zehrer beobachtet, „die scheidende Generation verfügt über sehr viel Know-how. Und das befindet sich ausschließlich in ihren Köpfen, denn in Kleinbetrieben sind ja die Prozesse selten verschriftlicht.“

Es liegt also in aller Regel im Interesse der Nachfolgenden, wenn die Eltern noch länger aktiv bleiben. Allerdings muss in so einem Fall für alle deutlich sichtbar sein, dass sie nicht mehr die Letztverantwortung tragen. Das gelte vor allem gegenüber den Mitarbeiter:innen, mahnt Anita Zehrer. „Wenn es da zu Reibereien zwischen den Generationen kommt und die Angestellten nicht wissen, setze ich jetzt auf die Alten oder auf die Jungen, dann ist das Gift für das Betriebsklima und für die Performance.“

Eine gute Nachricht trotz aller Hürden und Stolpersteine hat Harald Lederer noch parat: „Gut gemanagte Veränderungen machen ein Unternehmen resilienter. Frischer Wind verbessert die Luft.“



„Tradition und Innovation stehen in Spannung, aber müssen kein Gegensatz sein.“

Anita Zehrer,
Leiterin Zentrum
Familienunternehmen
MCI



„Eltern und Kinder sollen sich gemeinsam vorstellen, wie sie sich das Hotel in zehn Jahren wünschen.“

Harald Lederer,
Unternehmenscoach

Checkliste für den Neustart

Auf einen Blick, zum Nachschlagen und Abhaken: die zehn wichtigsten Ratschläge, damit die Übergabe gelingt.

1. Beginnen Sie früh – nein, noch früher.

Auf die lange Bank schieben – das ist der häufigste Fehler bei Betriebsübergaben. Die ersten Gedanken über die Nachfolge sollten Sie sich zu einem Zeitpunkt machen, an dem Sie noch das halbe Berufsleben vor sich haben. Die Faustregel lautet: Planen Sie fünf Jahre, um sich darüber klar zu werden, was Sie wollen, und danach fünf bis zehn Jahre für den eigentlichen Übergabeprozess.

2. Beziehen Sie Ihre Familie ein.

Betriebsnachfolge erfordert gemeinsame Ziele, und dazu müssen meist unangenehme Diskussionen geführt werden: Wer erhält den Betrieb? Welche unterschiedlichen Erwartungen haben Eltern und Kinder? Was bedeutet der Generationenwechsel? Schwierig, aber man kann über alles reden. Je offener und tabuloser diese Fragen geklärt werden, desto weniger Konflikte gibt es danach.

3. Schaffen Sie Klarheit gegenüber den Mitarbeiter:innen.

Wenn die Stützen des Unternehmens mit Unklarheit und Gerüchten über ihre Zukunft leben müssen, schlägt sich das aufs Betriebsklima und auf die Arbeitsleistung nieder. Die Information ans Personal kann auch lauten: „Wir diskutieren noch, das wird erst in zehn Jahren spruchreif.“ Wichtig ist, dass durch Offenheit Teamgeist und Zugehörigkeit signalisiert werden. Qualifizierte Mitarbeiter:innen wollen klare Zukunftsperspektiven, keine schwammige Unsicherheit.

4. Entscheiden Sie gemeinsam.

Warum dauert der Prozess der Übergabe mehrere Jahre? Weil in dieser Zeit idealerweise nach und nach immer mehr Aufgaben von der einen auf die andere Generation übergehen. Das bedeutet, dass Sie die Nachfolger:innen einbinden müssen, wo Sie früher allein entschieden haben. Das gilt besonders für die langfristige Planung. Gewöhnungsbedürftig, aber notwendig.

5. Werte pflegen und weitergeben.

Ein Unternehmen besteht nicht nur aus Umsätzen und Kosten. Was die wahre Substanz ausmacht, sind gelebte Werte und die Pflege von Traditionen. Geben Sie diesen immateriellen Schatz unbedingt weiter. Die nächste Generation kann darauf aufbauen. Auch wer Neues entwickeln will, muss von einer bewährten Basis starten.



6. Lassen Sie neue Ideen zu.

Der Betrieb hat jahrzehntlang gut funktioniert, da ist es verständlich, wenn Sie wünschen, dass alles so bleibt. Trotzdem werden die Nachfolger:innen das Betriebskonzept modernisieren oder weiterentwickeln wollen. Kein Grund, gekränkt zu sein. Tourismus ist ein dynamisches Geschäft, ohne Innovationen fällt man schnell zurück.

7. Schaffen Sie Klarheit über den Wert Ihres Betriebs.

Hat nicht kürzlich eine internationale Hotelkette im Nachbarort Unsummen für ein vergleichbares Haus hingeblickert? Lassen Sie sich von solchen Ausreißern nicht blenden. Wirtschaftsprüfer:innen haben unbestechliche Formeln zur Ermittlung des wahren Unternehmenswertes. Wenn Sie hier Klarheit schaffen, ersparen Sie sich Streitereien aufgrund falscher Vorstellungen.

8. Unterschätzen Sie keinesfalls den Investitionsbedarf.

Ein Hotelbetrieb oder ein Restaurant braucht fast immer irgendwo Renovierung. Das gilt erst recht nach einer Übergabe und noch mehr, wenn die neuen Betreiber:innen nicht nur das Haus modernisieren, sondern auch zusätzliche Attraktionen einführen wollen. „Wir sind schuldenfrei“, klingt schon einmal gut – ist aber leider oft nur die halbe Wahrheit.

9. Denken Sie rechtzeitig an die Geschäftspartner:innen.

Bei einer Übergabe sollten sämtliche Miet- und Pachtverträge, Lieferant:innenverträge und noch einige mehr überprüft werden. Die Kinder sollen bei der Übernahme keine bösen Überraschungen erleben. Auch abseits des rein Juristischen empfiehlt es sich, langjährige Geschäftspartner:innen über den bevorstehenden Wechsel zu informieren.

10. Wenn die Zeit gekommen ist, lassen Sie los.

Das Hotel ist Ihr Lebenswerk, und jetzt sollen Sie einfach zusehen, wie es andere weiterführen? Ja, unbedingt. Zwar werden die Kinder froh sein, wenn sich Vater und Mutter auch nach der Übergabe weiter einbringen. Aber es muss klar erkennbar sein, wer die neuen Chef:innen sind – Reibereien und Streitigkeiten über täglichen Kleinkram kosten unnötig Kraft.

Zuletzt noch ein Rat an die Nachfolger:innen:

Bleiben Sie realistisch!

Wer neu einsteigt, braucht Visionen. Lassen Sie Ihrer Kreativität ruhig freien Lauf, aber hören Sie auf den Rat Ihres Taschenrechners. Expandieren ist gut, neue Betriebskonzepte sind gut, Investitionen in die Qualität sind gut – aber vergessen Sie nie, dass Sie jeden ausgegebenen Cent zurückverdienen müssen.

Tourismus fördern

Diese Unterstützungsmöglichkeiten bieten die Österreichische Tourismusbank (OeHT) mit Bund und Ländern sowie das Wirtschaftsministerium. (Stand: Juni 2025)

Unternehmensstabilisierung

Unternehmensstabilisierungen durch die OeHT zielen darauf ab, wirtschaftlich angeschlagenen, aber langfristig überlebensfähigen kleinen und mittleren Hotel- und Gastronomiebetrieben eine Perspektive zu bieten. Das kann wesentlich sein, wenn es um die Übergabe eines Betriebs geht, und chancenreich, wenn dadurch ein neues Konzept entsteht. Die zentralen Maßnahmen umfassen ein von der OeHT entwickeltes **Unternehmensstabilisierungskonzept**, einen **Zinsenzuschuss** von maximal zwei Prozent pro Jahr (maximal zehn Jahre) für einen restrukturierten Kredit oder eine **Haftungsübernahme**. Eine Beteiligung durch das jeweilige Bundesland im Rahmen einer Haftungsübernahme/Förderung/Zuschussgewährung oder ähnliches ist notwendig.



Hilfe in turbulenten Zeiten

Jungunternehmerförderung

Mit der Jungunternehmerförderung der OeHT stellt der Bund gemeinsam mit den Ländern ein umfassendes **Finanzierungs- und Förderpaket** für Gründer:innen und Übernehmer:innen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) der Tourismus- und Freizeitwirtschaft bereit. Die Basisförderung umfasst einen **Zuschuss** der OeHT für Investitionen im Rahmen der Gründung bzw. Übernahme über maximal 7,5 Prozent der förderbaren Kosten – wenn das jeweilige Bundesland (ausgenommen Wien), in dem das Investitionsvorhaben durchgeführt wird, einen mindestens ebenso hohen Zuschuss leistet. Darüber hinaus können hier alle vorhandenen Förderinstrumente der OeHT (Kredite, Haftungen, Zuschüsse) kombiniert werden.



Erfolgreich in die Selbstständigkeit starten

Investitionskredit mit Nachhaltigkeitsbonus

Der OeHT-Investitionskredit ermöglicht mittlere und große Investitionen in der Tourismusbranche. Der Zinssatz des geförderten Kredits wird für zehn Jahre mit einem **Zinsenzuschuss** des Bundes in Höhe von zwei Prozent p. a. bzw. drei Prozent p. a. für grüne Investitionen gefördert. Zusätzlich und ausschließlich in Kombination mit dem OeHT-Investitionskredit kann der **Nachhaltigkeitsbonus** beantragt werden. Dieser einmalige Zuschuss in Höhe von sieben Prozent der förderbaren Kosten, maximal jedoch 350.000 Euro, soll Investitionen in den Bereichen Ökologie, Mitarbeiter:innen & Regionen sowie Digitalisierung & Wirtschaft anregen. In allen Bundesländern mit Ausnahme von Wien besteht außerdem die Möglichkeit einer ergänzenden **Anschlussförderung**.



Weiterentwicklung ermöglichen

NEU: Unterstützung für Betriebsübergaben im Tourismus im ländlichen Raum

Ab Sommer 2025 startet das Wirtschaftsministerium eine **EU-kofinanzierte Förderaktion zur professionellen Begleitung von Betriebsübergaben**. Ziel ist es, die optimale Weiterführung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Tourismus- und Freizeitwirtschaft im ländlichen Raum zu ermöglichen. Solche Unternehmen können eine pauschale einmalige Unterstützung von 8000 Euro erhalten, wenn sie anlässlich einer Übergabe einen individuell abgestimmten Businessplan durch ein gewerbliches Beratungsunternehmen erstellen lassen. Die Aktion ist gedeckelt, bis 2027 werden voraussichtlich insgesamt drei Millionen Euro zur Verfügung stehen.

Weitere Informationen zu den geltenden Förderungs-voraussetzungen und der geplanten elektronischen Abwicklung werden mit dem Start der neuen Förderaktion auf folgenden Websites veröffentlicht:

Tourismusministerium (BMWET):
www.bmwet.gv.at/tourismus



Agrarmarkt Austria (AMA):
www.ama.at/dfp/foerderungen-fristen



Interview „Investitionen sind fast immer nötig“

Betriebsübergaben seien immer auch ein Anlass, die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens schonungslos zu durchleuchten, meint OeHT-Geschäftsführer Matthias Matzer.



Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank OeHT hilft bei Betriebsübergaben. Geschäftsführer Matthias Matzer erklärt, worauf es vor allem ankommt.

Herr Matzer, wo liegen die größten finanziellen Herausforderungen bei Betriebsübergaben?

MATTHIAS MATZER: Der wichtigste erste Schritt sollte immer sein, Wahrheit und Klarheit zu schaffen. Wie steht das Unternehmen finanziell da? Wie tragfähig ist das Betriebskonzept? Wie hoch ist der Investitionsbedarf?

Sind das nicht Zahlen, die ohnehin jedes Unternehmen parat haben sollte?

Grundsätzlich ja. Aber wenn es sich um Transaktionen innerhalb einer Familie handelt, werden viele Dinge oft nicht klar ausgesprochen. Wir raten deshalb, sowohl wirtschaftliche als auch juristische Beratung beizuziehen. Erst wenn der Bedarf geklärt ist, kann die OeHT mit Förderungen helfen.

Wie lange dauert üblicherweise ein Übergabeprozess?

Das wird meist unterschätzt. Vernünftiger wäre es, bereits fünf Jahre vor dem geplanten Termin anzufangen. Sehr oft sind vertragliche Regelungen innerhalb der Familie nötig, wenn es mehrere Kinder gibt, aber nur eines den Betrieb übernimmt. Oder die scheinbar banale Frage: Wo wohnen die Eltern, wenn ihnen das Haus nicht mehr gehört? Da braucht es gute Rechtsberatung, vom psychologischen Aspekt einmal abgesehen.

Wie häufig besteht Geldbedarf bei Übergaben?

Investitionen sind fast immer nötig. In der Hotelbranche herrschen typischerweise kurze Investitionszyklen von drei bis fünf Jahren. Und wenn eine Übergabe bevorsteht, werden größere Vorhaben meist aufgeschoben, dadurch entsteht ein Rückstau.

Wie wichtig sind angesichts der Lage die Förderinstrumente?

Die Aufgabe ist groß, denn wir stehen vor einem großen Generationenwechsel in einem der wichtigsten österreichischen Wirtschaftszweige. Es geht ja nicht nur ums Geld, die OeHT überprüft auch die Betriebskennzahlen, wenn wir geförderte Kredite vergeben. Das ist immer ein wichtiger Reality-Check.

erp-Tourismuskredite

Die OeHT-Investitionskredite werden ergänzt durch die erp-Tourismuskredite. Diese können zum einen mit einer **80-Prozent-OeHT-Haftung** besichert werden, zum anderen sind hier **attraktive Fixzinskonditionen** (für Laufzeiten von bis zu zehn Jahren) möglich. Der erp-Tourismuskredit eignet sich speziell für kleinere Investitionsvorhaben bis zu einer Million Euro, da hier 100 Prozent der förderbaren Kosten finanziert werden können.



Langfristige Ziele umsetzen

Haftungsübernahmen

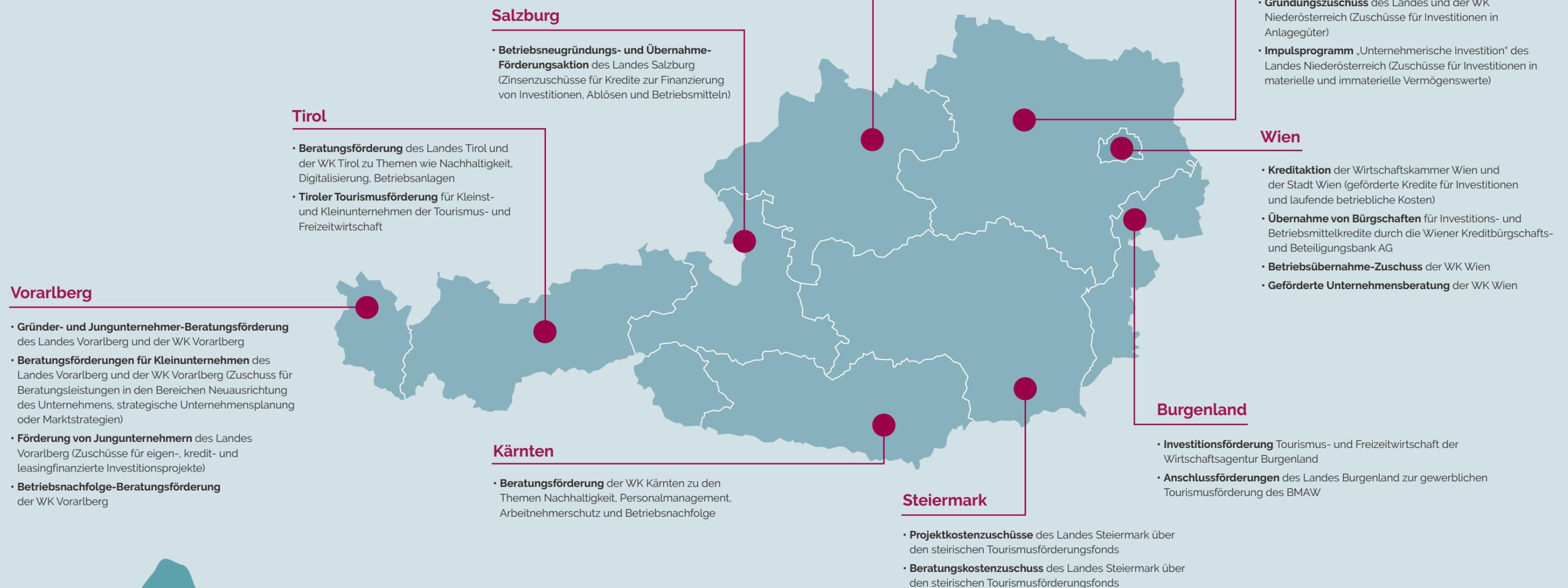
Unterstützt durch den Bund übernimmt die OeHT **Haftungen** für erp-Tourismuskredite und Hausbankfinanzierungen, die an Hotel- und Tourismusunternehmen vergeben werden. Die OeHT haftet dabei für neu aufzunehmendes Fremdkapital in Höhe von maximal 80 Prozent des Kreditvolumens. Für Tourismus- und Freizeitbetriebe bedeutet das eine große Chance. Unternehmer:innen werden damit bei der Kapitalaufbringung für ihre vielfältigen Vorhaben unterstützt. Gleichzeitig werden Bankinstitute ermutigt – auch unter schwierigen regulatorischen Bedingungen –, Tourismusprojekte zu realisieren.



Vorhaben verlässlich sicherstellen

Weitere Fördermöglichkeiten in den Bundesländern

Neben den Finanzierungsoptionen der Österreichischen Tourismusbank (OeHT) stehen in allen Bundesländern verschiedene Förderprogramme zur Verfügung, die durch Angebote der jeweiligen Wirtschaftskammern ergänzt werden. (Stand: Juni 2025)



Mehr Informationen zu den Förderungen:

www.bmwet.gv.at/Themen/Tourismus/tourismusfoerderungen



www.wko.at/foerderungen



Ihr seid nicht allein!

Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) hat ein umfassendes Beratungsangebot zum Thema Betriebsübergabe und Nachfolge zusammengestellt – dieses richtet sich sowohl an Übergebende als auch an Übernehmende.

Überblick: WKO-Services

1. Leitfaden zur Betriebsnachfolge

Ein praxisorientierter Ratgeber, der zentrale Themen wie Unternehmensbewertung, Mietrecht, steuerliche Aspekte, Haftungsfragen und erbrechtliche Themen behandelt. Der Leitfaden steht als kostenloser PDF-Download zur Verfügung oder kann als Druckversion bestellt werden.
www.wko.at/gruendung/leitfaden-betriebsnachfolge

2. Checklisten für Übergebende und Übernehmende

Strukturierte Checklisten unterstützen Sie bei der Planung und Durchführung des Übergabeprozesses, indem sie auf wichtige Schritte und potenzielle Stolpersteine hinweisen. Weitere Informationen finden Sie hier:
www.wko.at/betriebsuebergabe/wichtige-schritte-betriebsuebergabe

Checkliste zum Download:

www.wko.at/oe/betriebsuebergabe/checkliste-uebergabe.pdf

3. Online-Ratgeber zur Unternehmensbewertung

Auf der WKO-Website finden Sie auch hilfreiche Informationen zur Kaufpreisfindung und Bewertung: www.wko.at/gruendung/kaufpreis

Der Online-Ratgeber „KMU Unternehmenswert“ vom WIFI Unternehmensservice ist ein Instrument zur ersten Einschätzung des Marktwerts eines Unternehmens und dient als Grundlage für weitere Überlegungen zur Nachfolge.
ratgeber.wko.at/kmu-unternehmenswert

4. Nachfolgebörse

Eine kostenlose Online-Nachfolgebörse, auf der Unternehmen zur Übergabe angeboten und potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger gesucht werden können. Die Plattform bietet eine detaillierte Suche nach Branchen und Regionen und bietet die Möglichkeit, Inserate kostenlos und anonymisiert zu schalten.
firmen.wko.at/suche_nachfolgebörse

Für individuelle Beratung stehen die regionalen Wirtschaftskammern zur Verfügung, um spezifische Fragen und Anliegen rund um die Betriebsnachfolge zu klären. Allgemeine Informationen finden Sie unter:

www.wko.at/gruendung/services-betriebsuebergabe-nachfolge



Weitere wertvolle Informationen:

Factsheet Nachfolge:
www.wko.at/oe/gruendung/factsheet-nachfolge.pdf

Roadmap Nachfolge:
www.wko.at/oe/gruendung/roadmap-nachfolge.pdf

Nachfolgestrategie (entwickelt von der Jungen Wirtschaft in Kooperation mit dem Gründerservice):
www.jungewirtschaft.at/oesterreich/was-wir-fordern/nachfolgestrategie/jw-nachfolgestrategie.pdf



Gründerservice der WKO

Übersichtsseite zum Thema Nachfolge:
www.wko.at/gruendung/uebersicht-nachfolge

Das Gründerservice bietet auch individuelle Beratungen zum Thema Nachfolge an:
www.wko.at/gruendung/beratung

Übergabeberater:innen der WKO

Die WKO-Übergabeberater:innen begleiten Unternehmen durch alle Phasen der Betriebsübergabe. Ihre Unterstützung basiert auf vier zentralen Säulen:

1. Realistische Wertvorstellungen

Einschätzung der finanziellen Situation, des technischen Stands, der Marktposition und der Mitarbeiter:innen.

2. Zukunftsorientierte Weiterführung

Entwicklung von Visionen, Zielen und Strategien, um das Bestehende mit neuen Ideen zu verbinden.

3. Balance zwischen Familie und Betrieb

Berücksichtigung familiärer und persönlicher Faktoren neben wirtschaftlichen Anforderungen.

4. Effektives Management und Umsetzung

Festlegung des optimalen Zeitpunkts, Auswahl geeigneter Nachfolger:innen, rechtliche und steuerliche Optimierung sowie Vertrags- und Finanzierungsplanung.

Für weitere Informationen und individuelle Beratung können Sie die WKO-Website besuchen oder direkt Kontakt mit den Übergabeberater:innen aufnehmen:

www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/betriebsuebergabe/beratung-betriebsuebergabe



Experts Group Betriebsübergabe

Diese Experts Group bündelt Berater:innen, die über spezielles Know-how und einschlägige Erfahrung im höchst komplexen Bereich der Unternehmensübergabe/-übernahme verfügen. Die Spannweite reicht von der Begleitung der Übergabe im Familienkreis über die Nachfolger:innensuche bis hin zur professionell gemanagten M&A-Transaktion.

Die Übergabe-Consultants der WKO begleiten den Übergabeprozess in Ihrem Bundesland. Mehr Informationen:

www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/betriebsuebergabe/wir-ueber-uns





„Man muss mit vollem Einsatz dahinterstehen“

WKO-Spartenobmann Robert Seeber über die Herausforderungen, die der Generationenwechsel in Hotellerie und Gastronomie bedeutet – und warum ganz Österreich großes Interesse daran haben sollte, dass die Vielzahl an Übergaben ohne Probleme gelingt.

Herr Seeber, die Hotel- und Gastrobranche steht vor einem großen Generationenwechsel ...

ROBERT SEEBER: Ja, genau. Laut einer Befragung der KMU Forschung Austria von 2022 planen drei Viertel der befragten Tourismusbetriebe eine Übergabe. Das ist eine gewaltige Menge. Mehr als die Hälfte davon, nämlich 56 Prozent, hat eine familieninterne Übergabe vorgesehen.

Warum häuft sich das Problem gerade im Tourismus?

Das hängt mit der Demografie zusammen und mit der spezifischen Struktur der Hotel- und Gastronomiebetriebe. Das sind überwiegend kleine und mittlere Unternehmen, geführt von den Eigentümerinnen und Eigentümern. Dort ist derzeit noch die Babyboomer-Generation am Zug, die ihrerseits vor 40 Jahren von der Nachkriegs-Aufbau-Generation übernommen hat. Aber jetzt wollen sich eben viele zurückziehen. Laut Umfragen ist der häufigste Grund für eine bevorstehende Übergabe, dass die Eltern in Pension gehen wollen.

Was bedeutet das für die Branche?

Vor allem einmal eine große Herausforderung. Jede einzelne dieser Übergaben ist wichtig und oft auch schwierig. Wir haben in der Kammer deshalb die Übergaben zu einem Thema mit hoher Priorität gemacht. Wir sind auch im Gespräch mit der Politik, weil wir glauben, dass man Hürden beseitigen sollte, um diesen großen Übergang zu erleichtern.

Was brauchen die Betriebe?

Ein zentrales Anliegen sind Steuererleichterungen. Es ist uns gelungen, in den letzten Jahren und auch im

Regierungsprogramm steuerliche Verbesserungen zu erreichen. Das sollte aber noch weiter gehen, mein Wunsch wäre, dass Übergaben innerhalb der Familie gänzlich steuerbefreit werden.

Liegt es wirklich am Geld? Es gibt doch zahlreiche Förderungen.

Das Förder-Instrumentarium, etwa über die Tourismusbank OeHT oder über die Länder, ist tatsächlich schon recht gut ausgebaut. Aber wir dürfen nicht vergessen, dass eine Übergabe immer auch einen finanziellen Kraftakt darstellt. Es muss investiert werden, vorher müssen oft noch finanzielle Ansprüche von Geschwistern oder anderen Verwandten abgegolten werden. Gerade Familienunternehmen brauchen in dieser Situation Hilfe und keine Belastung.

Warum stellen Sie die Familienunternehmen in den Vordergrund?

Weil sie das Herzstück unserer Touristikbranche bilden. Rund 80 Prozent der Hotel- und Gastronomiebetriebe werden von Familien geführt. Hier liegt eine zusätzliche Herausforderung, denn bei Familienunternehmen ist die Übergabe noch einmal schwieriger als bei einem Verkauf an Fremde.

Warum?

Weil es dabei nicht nur um die juristischen und finanziellen Fakten geht, sondern auch um Beziehungen und Emotionen. Da prallen oft die Meinungen aufeinander. Die Alten sind stur, und die Jungen glauben, sie wüssten es besser. In solchen Situationen braucht man dann unbedingt einen Außenstehenden,

der Druck herausnimmt, weil er einen neutralen Standpunkt einbringt.

Was tun eigentümergeführte Betriebe, wo es keine Kinder gibt oder die Jungen nicht wollen? Wie findet man einen fehlenden Nachfolger?

Am besten über die Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer. Dort kann man online inserieren oder einfach einmal schauen, ob es Interessenten gibt. Das wird recht viel genutzt. Es gibt aber auch Beratungsangebote zu diesem Thema. Manchmal stellt ein externer Helfer dann fest, dass es zum Beispiel auch unter den leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten für die Nachfolge gäbe.

Welchen Rat geben Sie Unternehmer:innen, bei denen das Pensionsalter näher rückt?

Ich kann nur aus eigener Erfahrung das unterstreichen, was jeder sagt: Fangt bitte rechtzeitig an. Das klingt nach einem banalen Ratschlag, aber dieser wird leider so oft nicht beherzigt.

Wo liegt das Problem?

Dass der Tag X so weit weg erscheint. Wenn jemand gerade den 55. Geburtstag feiert, dann liegt für ihn das gesetzliche Pensionsantrittsalter noch volle zehn Jahre entfernt. Und wenn er sich körperlich fit fühlt, wird er wahrscheinlich bis 70 weitermachen wollen. Wer schaut schon 15 Jahre in die Zukunft? Das ist aber der Horizont, in dem man Übergaben planen sollte.

Sie sind selbst Gastronom ...

Mehrere Betriebe habe ich bereits verkauft. Aber mein

Herz hängt am Café Ecco in Linz. Ich bin ja auch ein versierter Barista. Espresso und Cappuccino sind eine Leidenschaft von mir.

Haben Sie persönliche Erfahrungen mit Betriebsnachfolge?

Nur mit der leichteren Form, dem Verkauf. Familien-eigene Nachfolger habe ich leider keine. Aber auch das Verkaufen hat mir eindringlich vor Augen geführt, was alles nötig ist, wenn man will, dass ein Unternehmen weiterbestehen kann.

Wird es die Generation der Nachfolger:innen schwer haben? Tourismus gilt immerhin als Wachstumsbranche.

Reisen und Urlaube bleiben sicher menschliche Grundbedürfnisse. Zugleich aber ist der Tourismus ein schwieriges Feld. Die Kostenentwicklung der letzten Jahre hat Hotels und Gastronomie unter Druck gebracht. Wir leiden weiterhin unter Fachkräftemangel. Ich glaube, dass junge Hoteliers und Gastronomen viele gute Chancen haben, um wirtschaftlich zu reüssieren. Aber man muss schon mit vollem Einsatz dahinterstehen.

Wird die Welle an Übergaben das Bild des heimischen Tourismus verändern?

Ja, mit Sicherheit – bei der Digitalisierung zum Beispiel, die für die junge Generation bereits eine Selbstverständlichkeit darstellt. Aber die Branche ist sowieso immer in Bewegung. Das große Anliegen für alle muss es sein, dass dieser Generationenwechsel auch gelingt. Ganz Österreich muss ein großes Interesse daran haben, dass hier nichts schiefliegt.

Warum? Was steht auf dem Spiel?

Der Tourismus ist nicht nur insgesamt eine unserer wichtigsten Branchen, sondern in vielen Regionen auch beinahe die einzige. Wenn bei einem größeren Prozentsatz der Betriebe die Übergabe nicht klappt, kann das ganze Regionen in Mitleidenschaft ziehen. Da kommt das Gefüge im gesamten Tal ins Rutschen. Wir betonen deshalb immer: Tourismuspolitik ist die beste Regionalpolitik.

56

Prozent der geplanten Betriebsübergaben im Tourismus sollen familienintern stattfinden.

KMU Forschung Austria, 2022

ZUR PERSON

Robert Seeber, Jahrgang 1955, ist seit 2020 Spartenobmann für Tourismus und Freizeitwirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) und im Hauptberuf Gastronom. Gemeinsam mit drei Partnern führt er die Seeber Gourmet GmbH, die ein Café und ein Restaurant im Gebäude des WIFI Linz betreibt. Zusammen mit Ehefrau Elfriede führt er das Café Ecco im Zentrum von Linz.



Chef:in sein lernen

Die Unternehmerakademie (UNA) der Österreichischen Hotelvereinigung (ÖHV) ist eine umfassende Weiterbildungsmaßnahme für Führungskräfte in der Hotellerie. Sie zielt darauf ab, strategisches Denken, Führungskompetenzen und unternehmerisches Know-how zu fördern.

Ein Betrieb zu übernehmen und erfolgreich zu führen, erfordert einschlägiges Know-how und soziale Kompetenz. Hier setzt die Unternehmerakademie (UNA) an. Das Weiterbildungsprogramm der Österreichischen Hotelvereinigung (ÖHV) wurde speziell für Führungskräfte in der Hotellerie entwickelt. In zwei Jahren erwerben die Teilnehmer:innen berufsbegleitend das essenzielle Wissen, um ihr Unternehmen auch in herausfordernden Zeiten erfolgreich zu steuern: Sie analysieren ihr Unternehmen strategisch, entwickeln eine klare Positionierung und stärken ihre Führungsfähigkeiten. Sie erlernen modernes Marketingmanagement und bilden ihre finanzielle Kompetenz zur Sicherung der Liquidität und Stabilität. Rechtliche und steuerliche Grundlagen werden praxisnah vermittelt, um den Betrieb effizient und rechtssicher zu führen.

Know-how für die Unternehmensnachfolge

Das Angebot richtet sich an langjährige Unternehmer:innen, die sich spezifisch und praxisbezogen weiterbilden wollen, Direktor:innen und Geschäftsführer:innen, die strategische und unternehmerische Entscheidungen treffen – und Unternehmensnachfolger:innen aus der familiengeführten Hotellerie, die sich das notwendige



„Die beste Nachfolge entsteht dann, wenn sich Tradition und Innovation die Hand reichen.“

Brigitta Brunner,
Leiterin ÖHV-Campus

Wissen für die Betriebsführung aneignen wollen. „Das Thema Betriebsübernahme beleuchten wir von zwei unterschiedlichen Seiten“, erklärt Brigitta Brunner, Leiterin des ÖHV-Campus. „Einerseits werden die wichtigsten Informationen zu Gesellschafts- und Steuerrecht, die jede Geschäftsführung kennen muss, vermittelt. Andererseits wird die komplexe familiäre Seite betrachtet.“ Die Dozent:innen zeigen, welche gesellschafts- und steuerrechtlichen Aspekte bei einem Wechsel von einer Generation zur nächsten zu beachten sind. Wie ein Testament verfasst werden muss, was eine Vorsorgevollmacht ist und vieles mehr.

Genauso lernen die Teilnehmer:innen, wie frühzeitige Planung die Übergabe innerhalb der Familie erleichtert, warum auch nicht aktive Familienmitglieder in Entscheidungsfragen berücksichtigt werden sollten, welche emotionalen Aspekte zu beachten sind, welche externen Unterstützungsmöglichkeiten es gibt und wie Nachfolger:innen eigene Ideen und Visionen einbringen. „Die beste Nachfolge entsteht dann, wenn sich Tradition und Innovation die Hand reichen – wenn die jüngere Generation ihre Ideen einbringt, aber dabei immer das große Ganze im Blick behält“, betont Brigitta Brunner. ■



FOTO: SHUTTERSTOCK/AGREY

LEITFADEN

Gemeinsam mit der österreichischen Notariatskammer hat die ÖHV einen Leitfaden zur Unternehmensvorsorge im Tourismus aufgelegt:



[ihr-notariat.at/
informationen/aktuelle-
infos-veranstaltungen/
leitfaden-zur-
unternehmensvorsorge-
und-nachfolge-im-
tourismus](http://ihr-notariat.at/informationen/aktuelle-infos-veranstaltungen/leitfaden-zur-unternehmensvorsorge-und-nachfolge-im-tourismus)

Die Unternehmerakademie (UNA) ist ein zweijähriges Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte der Hotellerie.

FOTO: SAGER ÖHV/FLORIAN LECHNER



„Gastronomie muss mit der Zeit gehen“

Ein urwienerisches Gasthaus, eine Pizzeria, ein cooles Steak- und Burgerrestaurant – die Gastro-Gruppe der Familie Huth ist vielfältig. Die Nachfolgegeneration bereitet sich geduldig auf kommende Aufgaben vor – die Brüder Maximilian und Moritz sollen harmonisch in ihre Rollen hineinwachsen.

Moritz Huth mit den Eltern Gabriele und Robert: Noch ist die Gründergeneration jung und voll aktiv, doch die Weitergabe an die Söhne wird bereits systematisch vorbereitet.

Moritz Huth weiß, dass er noch viel Zeit hat bis zur Generationenabfolge im Familienunternehmen. Die Eltern Gabriele und Robert Huth sind nicht nur beide noch im besten Alter, sie waren überdies Leistungssportler, ehe sie 2001 in der Wiener Innenstadt die Gastwirtschaft Huth gründeten und im Laufe der Jahre zu einer Gastro-Gruppe ausbauten, die heute fünf Lokale umfasst. Neben dem Stammhaus gehören da die Pizzeria Mama Leone und Eatalico dazu, das Ristorante Da Moritz, das Steakhaus Mama & der Bulle sowie die Kleinbrauerei Mama Kraft.

Doch auch wenn von Übergabe im engeren Sinn noch keine Rede sein kann – in gewisser Weise laufen bereits die Vorbereitungen, denn der 22-jährige Moritz und sein 17-jähriger Bruder Maximilian arbeiten beide intensiv im Betrieb mit, auch wenn Maximilian noch die Schulbank drückt und Moritz im vierten Semester Tourismusmanagement studiert.

„Es wird der erste Generationenwechsel sein“, sagt Moritz Huth, „meine Eltern sind ja die Gründer. Entsprechend gut wollen wir gerüstet sein.“ Da Moritz wegen einer Sehbehinderung weder in der Küche noch im Service aktiv sein kann, kümmert er sich um Marketing und Finanzverwaltung. Er kennt aber sämtliche Seiten des Bewirtungsgeschäfts. So bringt er eine profunde Sommelierausbildung mit und hat bereits ein längeres Praktikum im Hotel Sacher absolviert.

AUS DER PRAXIS

Huth Gastronomie,
Wien

Enthusiasmus weitergegeben

Die Betriebe der Huth-Gruppe sind jeweils einzeln als GmbH organisiert, das wird später einmal die juristische und finanzielle Übergabe leichter machen. An den Konzepten will Moritz nichts Grundlegendes verändern. Denn erstens hat er bei deren Entwicklung selbst mitgewirkt. Und zweitens sind die Lokale durchwegs erfolgreich: „Never change a successful venture – wenn’s gut läuft, soll man nicht daran herumdoktern.“ Das heißt aber nicht, dass man sich auf den Lorbeeren ausruhen darf, im Gegenteil, kleinere Innovationen sind fast täglich gefragt: „Gastronomie muss mit der Zeit gehen, wir müssen für unsere Gäste interessant bleiben. Deshalb brauchen auch erfolgreiche Lokale immer wieder neue Ideen und auch laufend Investitionen.“

Solche kleinen oder größeren Veränderungen werden in der Familie besprochen: „Die Eltern beziehen uns da ein und wollen, dass wir von Anfang an mitreden.“ Genau das ist es auch, was Moritz Huth besonders Spaß macht: „Die Gastronomie ist meine Leidenschaft. Man hat mich nie in irgendeine Richtung gedrängt bei der Berufsentscheidung, aber offenbar hat sich der Enthusiasmus meiner Eltern übertragen.“

Weshalb der Übergang von einer Generation zur anderen nach der Vorstellung der Familie Huth allmählich und organisch vor sich gehen soll: „Die Buben übernehmen mehr und mehr Aufgaben, das Verhältnis verschiebt sich. Aber im Grunde bleiben wir ein Familienunternehmen.“ ■

Harald, Valentina, Fabian und Sonja Ultsch (v. l.): Die Familie führt 18 Hotels, darunter den Schwarzen Adler (u. r.) und das aDLERS (o. r.).



„Jede Generation bringt neue Ideen mit“

Ein Gespräch mit Valentina (29) und Fabian (34) Ultsch von der Harry's Home Holding AG über Tradition, Rollenverteilung und den Generationenwechsel in einem Tiroler Familienunternehmen.

Frau und Herr Ultsch, Ihre Familie kommt aus einem echten Traditionsbetrieb. Wie hat sich das Unternehmen in den letzten Jahrzehnten entwickelt?

FABIAN ULTSCH: Unsere Geschichte beginnt mit dem Schwarzen Adler in Innsbruck, einem Haus mit über 500-jähriger Geschichte. Unsere Eltern haben den Betrieb Ende der 1980er-Jahre in der vierten Generation übernommen und komplett modernisiert. Doch irgendwann wurde klar: Ein kleiner Innenstadtbetrieb mit wenigen Zimmern und hohem Personalaufwand ist wirtschaftlich schwer zu stemmen. So entstand die Idee zu einem modernen Konzept, das auf die individuellen Bedürfnisse der Gäste eingeht – harry's home. 2006 eröffneten wir das erste Haus in Graz. Heute betreiben wir insgesamt 18 Hotels in Österreich, Deutschland und der Schweiz, zur Gruppe gehören auch das aDLERS Hotel und der Schwarze Adler in Innsbruck.

Wie ist die Unternehmensgruppe heute strukturiert und wie läuft die Übergabe an die nächste Generation konkret ab?

FABIAN ULTSCH: Unsere Eltern haben die Harry's Home Holding AG gegründet, unter der die harry's home Hotels laufen. Der Schwarze Adler und das aDLERS Hotel sind rechtlich eigenständig, aber inhaltlich Teil der Gruppe. Insgesamt beschäftigen wir rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im DACH-Raum. Die Übergabe läuft schrittweise. Ich leite seit dem Vorjahr das aDLERS, das 2013 eher unerwartet dazugekommen ist und sich zu einem Zugpferd entwickelt hat. Valentina verantwortet den HR-Bereich bei harry's home und wird dort bald auch in die Geschäftsführung einsteigen. Zusätzlich haben wir für harry's home einen externen Geschäftsführer an Bord geholt – so entsteht ein Führungsteam aus drei Köpfen.

VALENTINA ULTSCH: Gerade im Bereich Human Resources hat sich in den letzten Jahren viel verändert. Mein Fokus liegt auf der Weiterentwicklung der Strukturen und auf einer starken Unternehmenskultur. Es war uns wichtig, den Übergang bewusst zu gestalten. Wir bringen unsere eigenen Ideen ein, aber mit Respekt vor dem, was unsere Eltern aufgebaut haben. Jede Generation hat neue Perspektiven – das ist unsere Stärke als Familienunternehmen.

Wie sieht die Rolle Ihrer Eltern derzeit aus?

FABIAN ULTSCH: Beide sind im Pensionsalter, aber ziehen sich bewusst nur langsam zurück. Vor allem unser Vater kümmert sich aktuell noch maßgeblich um die Finanzen – er will sicherstellen, dass wir das Unternehmen stabil und geordnet übernehmen können. Die operative Verantwortung geben sie aber zunehmend an uns und unsere Teams ab.

VALENTINA ULTSCH: Man darf nicht vergessen: Unsere Eltern haben in den 1980ern ein hochverschuldetes Haus übernommen und die Familie ausgezahlt – das hat viel Kraft gekostet. Heute möchten sie den Übergang nachhaltig gestalten, ohne Hauruckaktion. Das respektieren wir sehr.

Wie steht es aktuell um die rechtliche Übergabe?

FABIAN ULTSCH: Die soll im kommenden Jahr abgeschlossen werden. Die letzten Jahre waren durch Corona, Expansion und laufende Kredite sehr intensiv. Unsere Eltern möchten erst dann übergeben, wenn wirklich alles geordnet ist – und das verstehen wir. In unseren Bereichen sind wir ja aktuell schon teilweise geschäftsführend. Unsere Eltern stehen hinter uns, wenn wir etwas Neues probieren wollen. „Trial and Error“ gehört im Leben dazu, man lernt ja auch viel aus



Dingen, die nicht funktioniert haben. Unsere Eltern waren jedenfalls stets sehr risikobereit.

Gibt es bei Ihren Eltern unterschiedliche Herangehensweisen an das Loslassen?

VALENTINA ULTSCH: Absolut. Unser Vater hat insbesondere die Finanzen im Blick und kennt die Historie zu den Zahlen, da ist es schwierig zu übergeben oder loszulassen. Unsere Mutter möchte abgeben, aber hat manchmal Mühe loszulassen. Das ist menschlich. Speziell, da sie das Gesicht aller Häuser nach außen ist und mit ihrem Social-Media-Kanal viele Gäste erreicht. Je nachdem, um welchen Bereich es geht, sind unsere Eltern unterschiedlich involviert: Bei mir im HR-Bereich haben sie sich fast ganz zurückgezogen, bei Fabian in der Gastronomie/Hotellerie ist die Bindung aktuell noch stärker, denn da haben sie halt ihre Expertise.

Sind Sie guter Dinge, dass die Übergabe unkompliziert verlaufen wird?

FABIAN ULTSCH: Ja. Es braucht Geduld, Vertrauen und klare Absprachen – und die haben wir. Es ist ein Prozess, aber wir sind auf einem sehr guten Weg.

Gibt es bei einem Familienbetrieb nicht auch Reibungspunkte?

FABIAN ULTSCH: Klar, gerade wenn man gemeinsam groß wird und dann gemeinsam arbeitet, ist es nicht immer einfach. Deshalb war es uns wichtig, klare Strukturen zu schaffen. Damit wir Familie und Beruf klar trennen können.

VALENTINA ULTSCH: Wir haben daher eine Familienmediation gemacht – das war meine Bedingung, bevor ich eingestiegen bin. Es war wichtig, erst die familiären Grundlagen zu klären, bevor es um Verträge oder

Rechtsformen geht. Und diese Mediation hat uns sehr geholfen. Wir arbeiten mit dem metaphorischen „Hüte“-Modell, das dafür sorgt, die Rollen klar zu definieren: Mit wem spreche ich gerade – mit der Mutter oder mit der Geschäftsführerin? Mit dem Vater oder mit dem Chef? Das klingt banal, macht im Alltag aber einen riesigen Unterschied. So lassen sich viele Missverständnisse vermeiden.

Inwiefern?

VALENTINA ULTSCH: Diese Reflexion hat Spannungen vorgebeugt. Unsere Kommunikation ist viel bewusster geworden. Wir sprechen offener an, wenn etwas nicht passt, und trennen familiäre Themen klar von beruflichen. Das nimmt viel Druck raus – auch bei den Eltern. Sie haben sich darauf eingelassen, was nicht selbstverständlich ist. Später haben wir die Begleitung bewusst beendet, weil wir gemerkt haben: Wir haben jetzt eine gesündere Kommunikationsbasis. Aber wir müssen natürlich laufend daran arbeiten und weiter optimieren.

Und Sie sprechen Ihre Eltern im Betrieb mit Vornamen an?

VALENTINA ULTSCH: Ja, ganz bewusst. Im Unternehmen sage ich „Harald“ und „Sonja“, nicht Mama oder Papa. Das schafft auch für die Mitarbeitenden Klarheit. Sonst entsteht zu viel Nähe oder Unsicherheit, ob man sich etwas „trauen“ darf.

Gibt es weitere externe Beratung oder Begleitung?

FABIAN ULTSCH: Neben der Mediation greifen wir punktuell auf Expertinnen und Experten zurück – vor allem im strategischen Bereich. Aber vieles entsteht auch durch Erfahrung und Austausch innerhalb der Branche. Wir sind da sehr offen, auch für neue Wege.

Welche Visionen verfolgen Sie für die Zukunft?

FABIAN ULTSCH: Unser momentaner Fokus liegt auf der Stabilisierung nach der starken Expansion. In drei Jahren haben wir zehn neue Hotels eröffnet – das ist viel. Jetzt geht es darum, Strukturen zu festigen, mit einem sehr guten Team im Hintergrund, und die Übergabe so zu gestalten, dass sie nachhaltig funktioniert. Der Schwarze Adler wird immer unser Herz bleiben. Ich möchte das aDLERS weiterentwickeln, das stark auf Persönlichkeit und Begegnung setzt. Gerade mit unserem internationalen Publikum ist Präsenz wichtig – es braucht jemanden, der das Gesicht des Hauses ist. Stehen bleibt gibt es nicht, der Drang zu Mut und Veränderung ist bei uns auf jeden Fall vererbt worden.

VALENTINA ULTSCH: Wir möchten weiterhin authentisch sein, menschlich sein, Spaß an unserer Arbeit haben, über den Tellerrand blicken. Ich sehe meine Zukunft vor allem im Aufbau starker, innovativer Strukturen bei harry's home – und das nicht nur wirtschaftlich gedacht, sondern auch ökologisch und sozial, also was Mitarbeitende und Natur angeht. Da gibt es sehr viel Potenzial, hier möchten wir Vorreiter sein. Ich bin froh, dass wir als Familie gemeinsam an all diesen Weiterentwicklungen arbeiten können – mit Respekt, Vertrauen und auch mit Humor. Denn am Ende sitzt man doch wieder gemeinsam beim Abendessen und fragt: „Welchen Hut hast du gerade auf?“

AUS DER PRAXIS

Harry's Home Holding AG, Innsbruck, Tirol

„Wir haben eine Familienmediation gemacht – das war meine Bedingung vor meinem Einstieg.“

Valentina Ultsch, HR harry's home



Setzen bei der Betriebsübergabe auf klare Kommunikation: Sabine und Werner Hörl mit ihren Kindern Anna und Sebastian.

„Wir müssen Vertrauen in die Jugend haben“

Behutsam und geordnet ging Familie Hörl die Übergabe des Romantikhotels Zell am See und des Hotels Fischerwirt an. Also entwickelten die Hoteliers einen „Familienkodex“.

Den Grundstein für ihre Betriebsübergabe legte Familie Hörl bereits vor einigen Jahren. Gemeinsam mit ihren Kindern Anna und Sebastian zogen sich Sabine und Werner Hörl damals für zwei Tage ins Zillertal zurück. Mit dabei: ein Unternehmensberater, die aktuellen Unternehmenskennzahlen und ein großes Ziel – herauszufinden, ob die Teenager das Romantikhotel Zell am See und das Hotel Fischerwirt überhaupt weiterführen möchten. Eine Absichtserklärung, verschiedene Ausbildungen, zahlreiche Investitionen und einige erfolgreiche Saisons später sitzt Sabine Hörl, 58, gut gelaunt in ihrem Büro. Im Regal hinter ihr stapeln sich Ordner mit Strategieplänen. „Die Betriebsübergabe an meinen Mann und mich verlief eher holprig und war mit einigen Problemen behaftet“, erzählt sie. „Das wollten wir unseren Kindern ersparen.“

Alles aussprechen

Ihre Übergabe sollte geordnet und strukturiert ablaufen – dafür schien eine Nachfolgemoderation ideal. Im „Family Office“ des Bankhauses Spängler erarbeiteten die Hoteliers mit einem Berater einen „Familienkodex“. Von erbrechtlichen Aspekten über mögliche Privatentnahmen bis hin zu Verhaltensregeln für die jährlichen Strategietreffen: Sämtliche Aspekte der Betriebsübergabe und -führung wurden darin detailliert geregelt. „Das war ein entscheidender Prozess für uns. Alles sollte offen ausge-

sprochen werden“, sagt Hörl. Dabei lernten die Eltern ihre Kinder aus einem neuen Blickwinkel kennen. „Ich wusste zum Beispiel gar nicht, wie wichtig es Sebastian ist, dass im Unternehmen die Familie zusammenkommt und er das in Zukunft auch so weitergeben möchte.“

Den eigenen Platz finden

Ganz überraschend ist diese Haltung nicht: Familie Hörl ist eine Gastgeberfamilie – seit mehr als hundert Jahren. In dieser Zeit wandelte sich das „Wirtshaus zum Metzgerwirt“ zum Romantikhotel Zell am See. 2005 kam der „Fischerwirt“ dazu – ein Hotel, das Anna und Sebastian kürzlich zum „FishInn“ gemacht haben. Ihr erstes großes alleiniges Projekt. Sie modernisierten das Hotel und gestalteten es völlig neu. „Dabei haben wir alle viel gelernt“, erzählt Sabine Hörl. Auch dass es ohne die Eltern geht. Zwar stehen Sabine und Werner Hörl ihren Kindern derzeit noch tatkräftig beiseite. Sie übernehmen neue Aufgaben und lassen gleichzeitig alte los – und finden so ihren neuen Platz. „Wir müssen uns nichts mehr beweisen. Ganz im Gegenteil: Wir müssen den Jungen viel mehr vertrauen.“

Vor kurzem erhielt Sabine Hörl ihren Pensionsbescheid: 1. August 2030. Doch wenn sie über ihren Ruhestand spricht, nennt sie noch ein weiteres Datum. „12. Mai 1995“, sagt sie und lächelt. „Da bin ich in den Betrieb eingestiegen.“

Plötzlich Nummer eins

Als der Vater unerwartet schwer erkrankte, musste Sohn Ferdinand über Nacht das Hotel Schachner im niederösterreichischen Maria Taferl übernehmen. Zum Glück war die Übergabe schon länger vorbereitet.

Dass Ferdinand Schachner einmal das Hotel seiner Eltern übernehmen würde, stand schon länger fest. Eigentlich sollte der Übergabeprozess längerfristig und allmählich vor sich gehen. Doch das Schicksal warf die sorgfältige Planung über den Haufen. Im Jahr 2004 erkrankte der Vater schwer, der Generationenwechsel musste gleichsam über Nacht eingeleitet werden. In dieser auch emotional belastenden Situation bewährte sich aber, dass die Familie schon früh alle wichtigen Entscheidungen getroffen und den Wandel in die Wege geleitet hatte.

Der Junior stieg zunächst als Restaurantleiter ein, während die Mutter die Geschäftsführung behielt. Ab 2018 übernahm Ferdinand, seine beiden Brüder wurden wie vereinbart abgefunden. Die heikle Phase der Klärung der Eigentumsverhältnisse innerhalb der Familie wurde vom Großvater in Absprache mit Ferdinand gemanagt, zudem wurde ein erfahrener Berater beigezogen.

Klarheit herrscht auch bei der täglichen Arbeit im Hotelbetrieb, der hoch über der Donau im Wallfahrtsort Maria Taferl liegt und nicht zuletzt mit einer atemberaubend schönen Aussicht über das Alpenvorland punktet, die an schönen Tagen bis Melk reicht. „Meine Mutter ist die Gastgeberin“, berichtet der Hotelier. „In dieser Rolle kennen sie auch die Stammgäste seit langem. Hinter den Kulissen kümmert sie sich um das Personal und das Housekeeping.“ Gattin Marie ist für Marketing und Verkauf zuständig, er selbst füllt die Rolle des Geschäftsführers und Finanzverantwortlichen aus. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen genau, an wen von uns

drei sie sich wenden müssen, je nachdem, um welches Anliegen es geht“, betont Schachner.

Permanenter Prozess

Wichtige Entscheidungen werden zu dritt ausdiskutiert – und solche Entscheidungen stehen regelmäßig an, denn Schachner versteht die Hotellerie als besonders dynamischen Wirtschaftszweig. Der Großvater war es, der nach dem Krieg die Zimmer mit fließendem Wasser ausstattete und so einer traditionellen Pilgerherberge den ersten Hauch von Luxuskomfort verpasste. Der lange Weg der schrittweisen Steigerung der Qualität und des immer weiteren Ausbaus des Angebots war damit vorgezeichnet. Ein permanenter Prozess, wie Schachner betont: „Wir hinterfragen ungefähr alle zwei Jahre, ob wir noch das richtige Produkt haben.“

Derzeit trifft das sichtlich zu: Entspannungsurlauberr:innen, die Ruhe, eine schöne Landschaft, Wellness und Genuss suchen, füllen regelmäßig die Zimmer. „In unserer Zeit haben alle Menschen das Bedürfnis, gelegentlich herunterzuschalten, sich wieder auf sich selbst zu besinnen“, sagt Schachner. Deshalb nimmt er sich auch Zeit für die eigene Familie – immerhin soll einer der vier Söhne (13, zehn und acht Jahre sowie ein Jahr alt) später Lust am Tourismus entwickeln: „Wir wohnen im Ort gleich nebenan, aber nicht im Hotel. Die Zeit der Sieben-Tage-24-Stunden-Arbeitszeiten ist vorbei.“ Umgekehrt hat er in seinem Büro einen Familientisch eingerichtet, wo ihn die Buben manchmal besuchen, „zweimal in der Woche essen wir gemeinsam dort.“

AUS DER PRAXIS

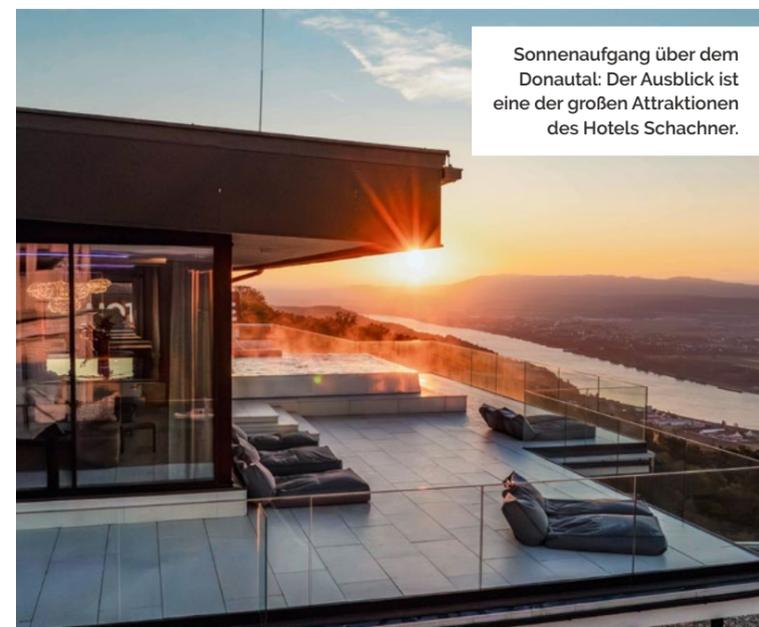
Hotel Schachner,
Maria Taferl,
Niederösterreich

„Alle zwei Jahre hinterfragen wir, ob wir noch das richtige Produkt haben.“

Ferdinand Schachner,
Hotelier

AUS DER PRAXIS

Romantikhotel
Zell am See,
Salzburg



Sonnenaufgang über dem Donautal: Der Ausblick ist eine der großen Attraktionen des Hotels Schachner.

FOTOS: HOTEL SCHACHNER



Mutter Michaela, Ferdinand und Gattin Marie Schachner: Wichtige Fragen werden in der Familie zu dritt besprochen.



AUS DER PRAXIS

Hotel Lercher,
Murau,
Steiermark

Die eigenen Vorstellungen mit denen ihrer Eltern Adolf und Dagmar Lercher in Einklang zu bringen – eine spannende, lohnende Aufgabe, berichtet Anna Lercher über die Phase, als sie das Hotel mit ihrem Partner Daniel Leitner übernommen hat.

„Heute würde ich die Übergabe begleiten lassen“

Tradition erhalten – und neue Wege gehen? Anna Lercher, seit 2022 Geschäftsführerin des Hotels Lercher in Murau, über Herausforderungen, Chancen und das Gespür für die Strukturen im eigenen Betrieb.

Das Hotel Lercher wandelte sich in über 300 Jahren vom einfachen Wirtshaus zum Vier-Sterne-Hotel. Ob ich die Tradition fortsetzen und in den Familienbetrieb einsteigen würde, war für mich nicht immer klar. Der Entschluss, die Tourismusschule in Salzburg zu besuchen, war eher eine Bauchentscheidung. Anschließend sammelte ich Erfahrungen in verschiedenen renommierten Betrieben – unter anderem im Steirereck. Diese Jahre möchte ich keinesfalls missen, doch immer wieder hatte ich das Gefühl: „Irgendwann werde ich nach Hause zurückkommen.“

Erwartungen in Einklang bringen

2018 haben mein Partner Daniel und ich also die Zelte in Wien abgebrochen, um das Hotel Lercher zu übernehmen. Die vollständige Übernahme war ursprünglich für 2020 geplant, doch dann kam die Corona-Pandemie. In dieser Zeit nutzte ich die Gelegenheit, die ÖHV-Unternehmerakademie (UNA) zu absolvieren, und 2022 übernahm ich schließlich die Geschäftsführung des Hotels.

Rückblickend würde ich den gesamten Übergabeprozess professionell begleiten lassen. Diese Unterstützung wäre wichtig gewesen, denn in der Übergabephase gab es einige Herausforderungen. Wichtige

„Wir wollen nicht alles Bestehende radikal umkrempeeln, sondern gezielt an kleinen Stellschrauben drehen.“

Anna Lercher, Hotelière

Fragen blieben ungeklärt, und wir haben uns zu wenig Zeit genommen, um zentrale Themen ausführlich zu besprechen. Zudem hatten wir anfangs zu hohe Erwartungen an unser Team, ohne ausreichend auf die gewohnte Arbeitsweise einzugehen. In Wien war ich es gewohnt, mit viel Freiraum zu arbeiten, während einige unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klare Vorgaben bevorzugten. Es trafen also zwei Welten aufeinander. Hier wünschte ich, dass ich die UNA schon früher absolviert hätte. Denn sie hat mir geholfen, ein Gespür für die Strukturen im eigenen Betrieb zu entwickeln. Zusätzlich bringt eine Betriebsübergabe oft unterschiedliche Erwartungen mit sich. Meine Eltern hatten ihre eigenen Vorstellungen davon, wie bestimmte Abläufe gestaltet sein sollten. Dies mit den eigenen Ideen in Einklang zu bringen, war nicht immer einfach – gleichzeitig macht genau diese Balance den Entwicklungsprozess so spannend. Ich bin überzeugt, dass unsere Küche ausgezeichnet ist, und darauf möchten wir uns verstärkt fokussieren. Wir wollen nicht alles Bestehende radikal umkrempeeln, sondern gezielt an kleinen Stellschrauben drehen. Das besondere familiäre Flair unseres Hauses soll auch in Zukunft spürbar bleiben – für unsere Gäste, unser Team und uns selbst.

Starke Partner:innen für die Betriebsübergabe

An wen können sich Tourismusbetriebe wenden? Nützliche Kontakte und Adressen im Überblick.

Wirtschaftskammer Österreich

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien
+43 5 90 900, office@wko.at
www.wko.at/betriebsuebergabe/nachfolge

Experts Group Betriebsübergabe der Wirtschaftskammer Österreich

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien
+43 5 90900 3540, ubit@wko.at
www.ubit.at

Wirtschaftskammer Burgenland:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Robert-Graf-Platz 1, 7000 Eisenstadt
+43 5 90907 3611, tourismus@wkbgl.at
www.wko.at/bgl/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Wirtschaftskammer Kärnten:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Europaplatz 1, 9021 Klagenfurt am Wörthersee
+43 5 90904 600, tourismus@wkk.or.at
www.wko.at/ktn/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Wirtschaftskammer Niederösterreich:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Wirtschaftskammer-Platz 1, 3100 St. Pölten
+43 2742 851 18601, tourismus.sparte@wknoe.at
www.wko.at/noe/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Wirtschaftskammer Oberösterreich:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Hessenplatz 3, 4020 Linz
+43 5 90909 4603, tourismus@wkoee.at
www.wko.at/ooe/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Wirtschaftskammer Salzburg:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Julius-Raab-Platz 1, 5027 Salzburg
+43 662 8888 248, tourismus@wks.at
www.wko.at/sbg/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Wirtschaftskammer Steiermark:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Körblergasse 111-113, 8010 Graz
+43 316 601 463, tourismus@wkstmk.at
www.wko.at/stmk/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Wirtschaftskammer Tirol:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Wilhelm-Greil-Straße 7, 6020 Innsbruck
+43 5 90905 1220, tourismus@wktiro.at
www.wko.at/tirol/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Wirtschaftskammer Vorarlberg:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Wichnergasse 9, 6800 Feldkirch
+43 5522 305 92, tourismus@wkv.at
www.wko.at/vlb/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Wirtschaftskammer Wien:

Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft
Straße der Wiener Wirtschaft 1, 1020 Wien
+43 1 51450 4104, tourismus@wkw.at
www.wko.at/wien/tourismus-freizeitwirtschaft/start

Österreichische Notariatskammer

Landesgerichtsstraße 20, 1010 Wien
+43 1 402 45 09 0, kammer@notar.or.at
www.ihr-notariat.at

MCI Management Center Innsbruck: Zentrum Familienunternehmen

Universitätsstraße 15, 6020 Innsbruck
+43 512 2070 7101, familienunternehmen@mci.edu
research.mci.edu/de/familienunternehmen

Österreichische Hotel- und Tourismusbank Gesellschaft m.b.H. (OeHT)

Strauchgasse 3, 1010 Wien
+43 1 515 30-0, oeht@oeht.at
www.oeht.at

Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus: Sektion Tourismus

Stubenring 1, 1010 Wien
+43 1 711 00-807597, tourism@bmwet.gv.at
www.bmwet.gv.at/tourismus

 Bundesministerium
Wirtschaft, Energie
und Tourismus

Der Schlüssel zur erfolgreichen Übergabe



Ob Sie Ihr Unternehmen übergeben möchten oder als potenzielle Übernehmerin bzw. potenzieller Übernehmer nach neuen Chancen suchen – der Leitfaden des Bundesministeriums für Wirtschaft, Energie und Tourismus hilft mit Tipps, Checklisten und Know-how.

www.bmwet.gv.at/betriebsuebergabe-tourismus

NEU ab Sommer 2025:
**Unterstützung für
Betriebsübergaben
im Tourismus im
ländlichen Raum**
www.bmwet.gv.at/tourismus

Jede Betriebsübergabe ist einzigartig.
Genauso wie das Unternehmen, das es zu übergeben und zu übernehmen gilt.

 Bundesministerium
Wirtschaft, Energie
und Tourismus