

# THE NEXT GENERATION

**Hofübergabe!** Bei einem Generationswechsel im Unternehmen kann es zu vielen Problemen und Streitereien kommen – wer es aber richtig macht, hat das Zeug dazu, seinen Betrieb sehr erfolgreich und einzigartig zu machen.

Text: Christina Dow

**G**enerationswechsel haben es meist in sich. Oft sind viele Emotionen im Spiel – Begriffe wie Abschied, neue Chance, Verantwortung, Loslassen, Vertrauen, Tolerieren oder Respekt schwirren in der Luft umher. Nicht alle Betriebe haben eine reibungslose Übergabe geschafft – viele aber auch mustergültig. Worauf kommt es also bei der Hofübergabe wirklich an?

**Rechtliches** Zunächst einmal sollte man alle wichtigen Grundsätze klären: Wer übernimmt welche Rolle? Wie kann diese gelebt werden? Welche unausgesprochenen Er-

wartungen gibt es von Eltern, Kindern oder Geschwistern? Wer übernimmt wann und zu welchen Bedingungen den Betrieb?

Mit der Übergabevertragerstellung wird üblicherweise ein Notar oder ein Rechtsanwalt beauftragt, erst wenn für alle Beteiligten klar ist, welche Rechte und Pflichten sie mit diesem Vertrag eingehen, und sie damit einverstanden sind, wird unterschrieben. Bei Konflikten sollten Sie auf jeden Fall eine professionelle Hilfe durch Familienberater in Anspruch nehmen.

Nach der erfolgten Übergabe sind gegebenenfalls die Verträge mit Kunden und Lieferanten anzupassen, Versicherungen zu kündigen oder neu abzuschließen sowie die Zeichnungsberechtigungen bei den Bank-



konten neu zu regeln. Denken Sie daran, in allen Dokumenten und Briefen den Namen des neuen Geschäftsführers einzutragen.

**In ungeahnte Höhen** Die richtige Durchführung eines Generationswechsels ist also von größter Bedeutung. „Bei uns gab es ein Jahr Vorbereitungszeit“, erzählt Heinz Hanner, der 1990 das Hotel und die zwei

wir uns natürlich über den technischen Ablauf einigen. Das Ergebnis war, dass ich allein – ohne meine zwei Schwestern – das Haus übernehme und meinen Eltern eine lebenslange Leibrente bezahle.“ Vor 18 Jahren hat Hanner also sein Imperium übernommen, „mitsamt allen Waren, behördlichen Hürden und auch den Schulden“, kann er heute über diese nicht immer einfache Zeit schmunzeln.

Ein definitiv wichtiger Punkt ist das Erreichen aller aktuellen Betriebsunterlagen-genehmigungen. „Wir mussten damals zum Beispiel alle Türen umdrehen lassen. Aus sicherheitstechnischen Gründen.“ Im Laufe der Jahre hat Hanner viele Erneuerungen durchgeführt, 2002 erfolgte dann der Komplettumbau zu dem Prachtbau, den man heute in Mayerling vorfindet.

„Eine Hofübergabe hat für die Eltern natürlich den Vorteil, dass sie mehr Vertrauen in ihre Nachfolger haben. So können sie sich sicher sein, dass der Betrieb – zumindest annähernd – in ihrem Sinne weitergeführt wird“, so Hanner. Dennoch: Blind vertrauen sollte man auch den eigenen Kindern nicht. Oft genug kam es schließlich schon vor, dass die neue Generation nach einigen Jahren keine Lust mehr auf das Unternehmen hatte oder es einfach verkaufte. „Um solche Umstände zu vermeiden, lohnt es sich, eine Stiftung zu gründen“, empfiehlt Hanner. „Die Eltern haben damit die Absicherung, dass ihr Betrieb nicht verjuxt oder an den Nächsten besten verkauft wird – für sie ist es eine Absicherung über ihre Zeit hinaus.“ Der kleine Haken daran: Für eine Stiftung braucht man

Für die Seniorgeneration lohnt es sich, eine **Stiftung zu gründen** – als Absicherung.

Restaurants von den Eltern übernommen hat und der heute mit seinem Relais & Châteaux Hanner einen Genusstempel in Mayerling geschaffen hat. „Wir haben uns zunächst ausführlich erkundigt, welche, finanztechnisch gesehen, die beste und sinnvollste Methode für die Übergabe ist, ohne allzu viele Steuern bezahlen zu müssen. Und dann mussten

das nötige Kapital und auch einen gewissen Unternehmenswert. Andere Möglichkeiten für die Eltern, sich abzusichern, sind das Belastungsverbot – dass also nur eine gewisse Kreditsumme von ihren Nachfolgern aufgenommen werden darf – und das Veräuße-

## hofübergabe

So funktioniert ein reibungsloser und erfolgreicher Generationswechsel.

### Mittendrin statt nur dabei

Die Juniorgeneration von Anfang an mit in das Unternehmen einbauen und ruhig Verantwortung spüren lassen.

### Rollenverteilung

Jeder hat seinen Bereich im Unternehmen, für den er voll verantwortlich ist. In andere mischt man sich nicht ein, nur bei großen Angelegenheiten berät die ganze Familie.

### Übergabevertrag

Halten Sie alle Punkte vertraglich fest und lassen Sie alles von einem Notar beglaubigen. Unterschrieben wird erst, wenn alle mit allem einverstanden sind.

### Sicherheit

Für die Seniorgeneration empfiehlt es sich, Sicherheiten abzuschließen – entweder in Form einer Stiftung, eines Veräußerungsverbot oder eines Belastungsverbot.

### Respekt und Toleranz

Auch – oder gerade – innerhalb der Familie sollte man stets den nötigen Respekt und die Toleranz gegenüber der Arbeit des anderen behalten. Durch einen tollen familiären Zusammenhalt besitzt man die Power, die man sonst niemals aufbringen würde!

rungsverbot, das einen Hausverkauf untersagt, solange die Eltern leben.

**Langsam angehen** Ein weiterer sehr wichtiger Punkt im Rahmen der Hofübergabe ist, den Nachfolger früh genug in den gesamten Betrieb mit einzubauen. Die Juniorgeneration muss von Anfang an das Gefühl haben, dazuzugehören und die Philosophie des Unternehmens zu kennen. „Es ist wichtig, dass man früh genug Verantwortung übertragen bekommt und dass in jemanden Vertrauen gesetzt wird – nur so kann man eines Tages den Betrieb allein führen“, sagt einer, der es wissen muss. Heinz Reitbauer jun. hat vor rund 10 Jahren einen (schleichenden) Generationswechsel durchlebt. Sein Vater ▶



**Für die Übergeber geht's ums Eingemachte: die Abgabe von Macht, Einfluss und Eigentum. Das kann keine Familie emotionslos und ohne Blessuren über die Bühne bringen.**

**Karin Leeb**

leitet das Hotel Hochschober in der dritten Generation. [www.hochschober.at](http://www.hochschober.at)

Heinz Reitbauer sen. hat mit dem Steirereck in Wien ein Lebenswerk geschaffen, nach der Eröffnung des zweiten Steirerecks am Pogusch in der Steiermark kam dann sein Sohn zum Zug. Fünf Jahre lang führte Reitbauer jun. das neue Restaurant in ähnliche Sphären, wie es sein Vater in Wien getan hatte, vor ca. fünf Jahren erfolgte dann der „Tausch“. Nun ist Reitbauer jun. mit seiner Frau in Wien tätig und sein Vater und seine Mutter leiten das Steirereck am Pogusch. Jeder ist Geschäftsführer „seines“ Betriebs, keiner mischt sich wirklich in die Angelegenheiten des anderen ein, nur bei großen Entscheidungen wird in der gesamten Familie beraten. „Eine klare Aufgabenverteilung ist enorm wichtig“, sagt der 2-Sterne-Koch. Natürlich gibt es Vor- und Nachteile bei einer Hofübergabe. Reitbauer

**Frauen-Power in zwei Generationen: Bettina, Christine, Anne-Marie und Claudia Steigenberger (v. l.)**



jun.: „Ein großer Vorteil ist zum Beispiel, dass man in der Familie viel stärker sein kann als in anderen Konstellationen – der Zusammenhalt ist viel enger.“ Probleme können allerdings auftreten, wenn man nicht den nötigen Respekt, die nötige Toleranz oder das nötige Vertrauen aufbringt. „Da ist man innerhalb der Familie oft etwas sensibler.“

**Lange Tradition** Auch im Posthotel Achenkirch in Tirol gab es vor vielen Jahren einen Generationswechsel, nun steht Karl Reiter an der Spitze. 1918 ging der damalige „Gasthof zur Post“ (er existiert bereits seit dem Jahr 1500) in den Besitz der Familie Reiter über, im Jahr 1946 übergab man ihn

Posthotel in Achenkirch gut 180 Mitarbeiter. „Es war die richtige Entscheidung, den Betrieb nicht in fremde Hände zu geben“, weiß der Tiroler heute.

**4-Mäderl-Haus** Ein weiteres Topfamilienunternehmen ist die Steigenberger Hotel Group. 1930 von Albert Steigenberger gegründet, wurde das Haus 1985 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, an der die Familie (Mutter Anne-Marie Steigenberger und ihre drei Töchter Christine, Claudia und Bettina Steigenberger) nach wie vor den überwiegenden Anteil von 99,6 Prozent hält. Die Herrin im Haus und die dominierende Person im Unternehmen ist die Mutter – trotz

Wichtig ist, dass man **früh genug Verantwortung** übertragen bekommt. Nur so wächst man hinein.

an die drei Kinder. Karl Reiter sammelte aber zunächst in der großen, weiten Welt Erfahrung, „1975 kam ich von London und Paris aber wieder nach Achenkirch zurück“, sagt der heutige Tophotelier. „Gemeinsam mit meiner Frau Karin holten wir den Hof zurück, der über fünf Jahre an Fremde verpachtet war. Ich sagte mir damals: ‚So ein Betrieb muss in Familienhand bleiben.‘“

1986 wurden Tennis-, Reithalle und die zweite Beautyfarm errichtet, heute zählt das

ihrer 78 Jahre trifft man sie tagtäglich im Büro an. „Wir sind aber ein sehr aktiver Aufsichtsrat“, schmunzelt Bettina Steigenberger.

Der Generationswechsel im Hause Steigenberger naht also – und der Zeitpunkt ist denkbar günstig: Nach schweren Krisen (in den 90ern bzw. nach dem 11. September) steht das Traditionshaus wieder gut da. „Es war manchmal nicht einfach. Aber man tritt ein Erbe an – und das heißt, nicht nur das Gute, sondern auch das Schlechte mitzunehmen“, sagt Bettina. „Das macht ein Familienunternehmen aus“, so Claudia. „Es hat



## Heinz Reitbauer jun.

Geschäftsführer und  
4-Hauben-Küchenchef  
im Restaurant Steirereck  
in Wien.



## „Als Familienunternehmen ist man unglaublich stärker“

nicht immer Spaß gemacht“, ergänzt Christine. Eben ganz nach dem Motto: „In guten wie in schlechten Zeiten.“

Natürlich gibt es zwischen den Schwestern eine gesunde Rivalität, eine beobachtet die andere ganz genau. Doch gerade dieses kritische Denken mache den Erfolg in einem Familienunternehmen aus: „Meinungsverschiedenheiten werden sofort ausdiskutiert, denn nach außen hin muss man einer Meinung sein“, erklärt Christine. Die zu finden ist aber nicht immer einfach, mindestens einmal im Monat treffen alle Schwestern zur Unternehmensstrategie-Besprechung zusammen.

Dennoch ist in dieser Konstellation eines von größter Bedeutung: Gleichberechtigung. „Dass eine von uns ins Tagesgeschäft einsteigt oder gar die Führung der Hotelgruppe übernimmt, ist ausgeschlossen. Das würde die Machtbalance sofort zerstören. Um die Neutralität zu wahren, ist es sinnvoll, einen externen Vorstand zu haben. Ich kann schließlich nicht meine eigene Schwester feuern“, sagt Bettina.

**Einzelkämpfer** Nicht immer funktioniert die Hofübergabe. Einen externen Partner sucht z. B. Hermann Hüttmeier. Seit 35 Jahren betreibt er das Hochberghaus, einen elitären Hotel- und Restaurantbetrieb auf 1200 m Höhe im Salzkammergut. Sein 22-jähriger Sohn will noch nicht einsteigen. Ein außenstehender Partner ist nicht in Sicht. ■

**ROLLING PIN: Herr Reitbauer, ein Generationswechsel ist nicht immer einfach. Wie war das bei Ihnen und Ihrem Vater?**

**Heinz Reitbauer jun.:** Wir hatten es insofern leichter, da es bei uns ein mehr oder weniger verschwommener Übergang war. Mein Vater ist ja nach wie vor aktiv, er leitet das Steirereck am Pogusch, ich das Restaurant in Wien. Jeder hat seinen Bereich und wir wissen, es kann nur einen Geschäftsführer im Haus geben. Nur bei großen bzw. finanziellen Entscheidungen wird innerhalb der ganzen Familie beraten.

**RP: Worauf kommt es im Umgang miteinander an? Worauf muss man achten?**

**Reitbauer:** Wichtig ist, dass man untereinander kritisch sein muss, ohne Kritikfähigkeit geht gar nichts. Dann ist natürlich entscheidend, wie tolerant man miteinander umgeht und dass man immer den nötigen Respekt behält. Bei uns ist es etwas einfacher, weil wir räumlich getrennt sind, aber man muss schon sehr aufpassen, dass man nie den Respekt und die Anerkennung verliert. Beide Generationen müssen eine gewisse Art von Selbstbestätigung bekommen. Es war bei uns nicht immer einfach, Generationskonflikte gibt es immer – aber eines muss ich auch sagen: In der Familie ist man unglaublich viel stärker als in einem

„normalen“ Unternehmen. Das, was man so erreichen kann, ist mit keiner anderen Konstellation vergleichbar. Ein Nachteil ist natürlich, dass man sich den Nächsten nicht aussuchen kann (lacht).

**RP: Sind die allgemeine Erwartungshaltung und der Druck nicht sehr groß, wenn man Nachfolger eines erfolgreichen Topunternehmers ist?**

**Reitbauer:** Das ist sicherlich Typ- und Einstellungssache. Ich habe nie das Gefühl gehabt, in zu große Schuhe zu schlüpfen, sondern es war eher eine unglaubliche Chance, es genauso gut oder besser zu machen. Es war für mich eine ehrenvolle Herausforderung, dort weiterzumachen, wo ein erfolgreiches Lebenswerk langsam ausklingt ... Doch ich denke, gerade für die jüngere Generation ist es wichtig, von Anfang an viel Verantwortung übertragen zu bekommen. Nur so wächst man langsam rein und bekommt auch das nötige Selbstvertrauen.

**RP: Was raten Sie einem jungen Menschen, der vor der Übergabe steht?**

**Reitbauer:** Kämpfen und es wirklich wollen! Das ist das Allerwichtigste, man muss auch – oder gerade – innerhalb der Familie Einsatzbereitschaft zeigen und sich sein Gebiet rechtzeitig abstecken. Man darf nicht warten, bis man gewisse Bereiche zugeteilt bekommt, sondern man muss aktiv fordern. Nur so funktioniert das System auch auf lange Sicht gesehen.

[www.steirereck.at](http://www.steirereck.at)