

Mein Name ist Katharina Niederwolfsgruber und ich darf Ihnen heute erzählen, wie ich Zuhause den elterlichen Betrieb übernommen habe.

Ich kann Ihnen keine Tipps zur rechtlichen oder ökonomischen Seite einer Übergabe geben – ich kann Ihnen nur von meinen persönlichen Erfahrungen berichten – das heißt erzählen, was ich bei der Betriebsübergabe erlebt habe, wie ich sie erlebt habe und wie es nun nach der Übergabe läuft.

### **Ausgangslage**

Ein paar Informationen vorweg zu unserem Betrieb: Meine Eltern Helene und Walter führen seit 1996 die Pension „Falkenstein“ mit zwei Teilzeit Mitarbeitern in Oberwielenbach oberhalb von Percha bei Bruneck. Die Pension verfügt über 12 Zimmer.

Meine Eltern arbeiteten beide im Betrieb, wo auch meine Schwester Maria und ich aufgewachsen sind. Meine Schwester konnte sich für das Gastgewerbe jedoch nie begeistern. Im Gegensatz zu mir: ich habe gegen den ausdrücklichen Wunsch meiner Eltern die Hotelfachschule Bruneck besucht. Nach der Hotelfachschule habe ich in verschiedenen Hotels gearbeitet, wo ich dann auch den Koch und meinen Mann Philipp kennengelernt habe. So viel zu unserer Familienkonstellation.

Meine Eltern sind 50 und 60 Jahr alt, also in einem Alter, in dem die meisten Selbstständigen noch nicht einmal an eine Betriebsübergabe denken.

### **Gründe pro Betriebsübergabe**

Also warum haben meine Eltern den Betrieb bereits übergeben?

Dafür gab es verschiedene Gründe: meine Eltern haben gemerkt, dass unsere Pension zwar in der Hochsaison immer gut ausgebucht war, aber in der Nebensaison fragten immer mehr Gäste nach einem Wellnessbereich, den wir aber nicht hatten. Meine Eltern überlegten sich, dass es keinen Sinn mache, wenn sie jetzt einen Spa-Bereich bauen, aber dann das Hotel möglicherweise nicht weitergeführt würde.

Dies haben wir in der Familie besprochen. Meine Schwester sagte sofort, dass sie nicht am Hotel interessiert sei. Wogegen ich gemeinsam mit Philipp, uns dazu entschieden haben die Pension weiterzuführen. Und jetzt mussten wir nur noch ALLES andere klären!

Dass wir jetzt gleich die Betriebsübergabe angehen, dafür haben sich vor allem meine Eltern ausgesprochen. Um ehrlich zu sein, Philipp und ich hätten auch noch einige Jahre im Betrieb gearbeitet, bevor wir in die Chefetage aufrücken, aber einige Gründe sprachen bei uns für einen sofortigen Generationenwechsel:

Meine Eltern führten den Betrieb in einer Kommanditgesellschaft und mein Vater zog es vor nach Erreichen der gesetzlichen Voraussetzungen im November 2018 in Rente

zu gehen. So erschien es uns besser, wenn er nicht mehr Gesellschafter war – und es blieb nur noch meine Mutter als Gesellschafter übrig. Also musste sowieso jemand mit in die Gesellschaft einsteigen.

Der zweite wichtige Grund war, dass wir mit der Gesellschaft auch den Namen des Hotels ändern wollten. Buchstäblich alle Welt kennt die Falkensteiner Hotels und da wir zuerst Pension „Falkenstein“ geheißen haben und mit der Änderung wäre es dann nicht nur zum Hotel „Falkenstein“ und so auch zu sehr vielen Verwechslungen durch die Gäste gekommen. Also war die Änderung beschlossene Sache.

### **Pläne für einen neuen Betrieb**

Vom ursprünglichen Plan alles umzukrempeln und einen komplett neuen Betrieb zu errichten, gingen wir ab und entschieden uns dafür zunächst kleinere Brötchen zu backen – das heißt, wir wollten uns zunächst auf die Errichtung eines Wellnessbereichs konzentrieren. Die Vorbereitung für die Übergabe und die Planung für den Umbau dauerten insgesamt fast 3 Jahre. In den rechtlichen Angelegenheiten haben wir uns selbstverständlich Hilfe geholt, einmal bei einem Anwalt und auch bei unserem Wirtschaftsberater. Diese haben uns sämtliche Möglichkeiten bezüglich der verschiedenen Gesellschaftsformen aufgezeigt. Wobei wir auch die einen und anderen Unmöglichkeiten und Fallstricke entdeckt haben. Aber eines ist hier wichtig und das ist mir auch erst dabei klar geworden: alle diese Berater zeigen nur mögliche Wege auf. Sie sagen nicht: das ist DIE Lösung für dich und so musst du das machen. Nein, sie stellen die Wegweiser auf, aber was jeder will, darüber muss sich jeder selbst klar werden.

### **Die neue Gesellschaft**

Damit wir die Notarspesen für den neuen Gesellschaftsvertrag und alle damit verbundenen Änderungen bei allen Ämtern nicht zweimal fällig würden, haben wir gleichzeitig mit dem Namen der Gesellschaft und auch die Anteile der Gesellschaft geändert. Somit wurde die Gesellschaft geändert in Hotel Rommisa mit mir als Vollhafterin und meiner Mutter und meinem Mann als Teilhafter. Mein Vater schied als Gesellschafter aus, ist aber auch weiterhin als mitarbeitendes Familienmitglied im Betrieb gemeldet.

### **Die emotionale Seite**

Eine Übergabe betrifft aber nicht immer nur die direkt betroffenen Parteien. Da die meisten Betriebe bei uns im Land ja vor allem familienstrukturiert sind, betrifft eine Übergabe logischerweise auch die ganze Familie und das sollte man nicht außer Acht lassen. So war auch bei den meisten Terminen mit unseren Beratern meine Schwester mit dabei, denn sie wollte wissen, was mit unserer Pension – unserem Zuhause – geschieht und wie es sich verändert. Deswegen ist eine Übergabe immer auch ein sehr emotionales Thema.

Diese Änderungen in der Betriebsführung bzw. im Betrieb insgesamt betreffen nicht zuletzt auch die Mitarbeiter – vor allem die langjährigen Mitarbeiter-, die sich im Rahmen einer solche Umgestaltung auf einige Neuerungen einstellen müssen und dadurch verunsichert werden. Dies haben wir auch bei unseren Mitarbeiterinnen gemerkt. Sie waren sich nicht mehr sicher, ob sie für die weiteren Saisonen angestellt werden, weil ja in der Hotellerie bekanntlich Saisonsverträge üblich sind. Ein paar klärende Gespräche konnten diesbezügliche Zweifel beseitigen.

Und auch die Kunden, in meinem Fall sind es unsere Stammgäste, mussten sich auf neue Gegebenheiten einstellen. Aus diesem Grund war es uns wichtig, dass die Seniorchefs auch weiterhin präsent sind, denn dadurch wird den Menschen, die mit dem Betrieb verbunden sind und sich vielleicht auch ein wenig heimisch fühlen, der Übergang sehr viel leichter gemacht.

### **Im Boxing...**

Jetzt hat sich das vielleicht so angehört, als ob wir uns immer einig waren und alles glatt gelaufen ist. Nein, das ist absolut nicht so: es gab teilweise harte und endlose Diskussionen, bei denen die Zuhilfenahme von Boxhandschuhen manchmal eine vorstellbare Option war. Es ist klar, dass es absolut nicht leicht ist, wenn die Seniors und die Juniors nicht nur miteinander arbeiten, sondern auch miteinander auskommen müssen. Jeder hat andere Ideen und Vorstellungen, die er gerne umsetzen möchte, oder man müht sich einfach an der Meinungsvielfalt ab.

Zum Beispiel kann ich mich noch an eine endlose Diskussion während des Umbaus erinnern. Dabei ging es um Lampen. Ja, so banale Dinge wie die Frage wie viele Lampen gehören auf den Parkplatz, können zu wochenlangen Debatten führen, bevor allen Beteiligten das richtige Licht aufgeht. Dabei ist mir persönlich bewusst geworden, dass es irgendwann jemanden braucht, der genug schlagkräftige Argumente hat und letztlich eine Entscheidung trifft – und dieser Jemand bin jetzt ich, weil ich die größte Verantwortung trage.

### **Wie läuft es jetzt?**

Wie läuft das jetzt bei uns ab: wir haben uns alle verschiedene Aufgabenbereiche zugeteilt, wo jeder in seiner Zuständigkeit die alltäglichen Entscheidungen trifft. Zum Beispiel ist die Küche Philipp's Revier: er macht die Einkäufe, stellt die Menüs und die à la carte zusammen und da ist allen anderen geraten sich nicht einzumischen. Hingegen sind Entscheidungen zu treffen, die mehrere Bereiche betreffen, die den ganzen Betrieb betreffen oder die nicht alltäglich sind, zum Beispiel größere Veranstaltungen, dann wird dies in der Familie abgesprochen.

## **Resümee und Ausblick**

Ich kann nicht garantieren, dass unser System immer funktioniert, aber im Moment klappt es für uns hervorragend, da jeder aufgrund seiner Fähigkeiten einen Bereich im Hotel abdeckt. Wie lange wir es aushalten, dass wir jeden Tag generationsübergreifend zusammenarbeiten, muss sich erst zeigen.

Zum Abschluss noch ein paar Gedanken: aus meiner Erfahrung kann ich nur empfehlen, wer einen Betrieb hat, denke auch früh genug an die Übergabe, um nicht irgendwann das Gefühl haben zu müssen, dass man allein dasteht. Wenn Sie einen Nachfolger haben, der das Zeug und das Interesse hat Ihren Betrieb weiterzuführen, seien Sie froh darüber und helfen Sie ihm dabei die Ideen für die Umgestaltung des Betriebes umzusetzen, denn nur durch Weiterentwicklung gibt es ein Weiterbestehen.

Und wer einen Betrieb übernimmt, denke vorher darüber nach, ob er oder sie wirklich selbstständig werden möchte, denn das ist eine Entscheidung für das ganze Leben. Und es wäre gut, wenn man rechtzeitig daran denken würde, wie der Betrieb ausschauen soll. Denn die Chance einen Betrieb so zu gestalten, wie man es sich vorstellt, das ist der Vorteil der Selbstständigkeit – und von den Nachteilen wollen wir heute gar nicht reden.

Eine Übergabe ist eine emotionale Sache für alle Beteiligten, aber man hat die einmalige Chance die Erfahrung und das Wissen der Seniors mit den frischen und neuen Ideen der Juniors zu vereinen und das ist sicher eine optimale Kombination für den Erfolg eines jeden Betriebes.

Katharina Niederwolfsgruber

Hotel Rommisa