



BILD: SH/ADOBE STOCK

# Lasst die Jungen ran – wenn sie wollen

Im Staffellauf der Generationen drehen die Wirtsleute häufig noch manch ungeplante Extrarunde. Es hat nicht nur finanzielle Ursachen, warum bei der Übergabe nicht alle zugreifen wollen.

FRED FETTNER

**SALZBURG.** 80 Prozent der gastgewerblichen Betriebe in Österreich gelten als Familienbetriebe, die von einer Generation an die nächste weitergereicht werden. Theoretisch. Eine Markt-Untersuchung zeigt, dass nur knapp zwei Drittel diese Übergabe wirklich planen, ein Viertel sieht am Ende der Karriere auch den Betrieb am Ende, der Rest plant zu verkaufen oder zu verpachten.

Selbst wo der Generationswechsel wie im Lehrbuch angegangen wird, gerät der Staffel- zum Hürdenlauf. „Kann und will die Jugend überhaupt?“, nennt der Steuerberater Anton Kaiser von **zobl**.bauer in Saalfelden die Grundvoraussetzung für Nachfolger. Die Zeiten, als die nächste Generation mit den Worten „Gemma zum Notar“ vor vollendete Tatsachen gestellt wurden, seien vorbei. Heute sei ein längerer Übergabeprozess üblich. Knapp ein Fünftel hole durchaus eine Zweitmeinung ein und bevorzuge getrennte Berater, weil die „alten“ Steuerberater vielleicht doch ihren bisherigen Auftraggebern zu nahe stehend schienen.

Wichtig sei die Klärung der finanziellen Zukunft aller Beteiligten. Ein Stolperstein könne die Versorgung der Eltern sein, deren Erwartungen an den künftigen Wohnkomfort seien oft zu hoch. Besonders die Abfindung der „weichen“ Geschwister erweise sich als problematisch, wenn in touristischen Zentren Verkehrswert und Ertragswert der Immobilie extrem auseinanderklafften. „Wer deshalb

das Unternehmen zu filetieren beginnt, hat schon verloren“, sagt Kaiser. Prinzipiell sei es sinnvoll, den Betrieb unentgeltlich weiterzugeben. Es sei eine schwierige Entscheidung, ob man lieber ein perfekt in Schuss befindliches Hotel der nächsten Generation überantworten wolle oder ein schuldenfreies, an dem sich der Nachwuchs kreativ beweisen müsse.

Die technische Umsetzung bietet ein weites Feld – und eine gute Einkunftsquelle für den Berater. Etwa bei der Grunderwerbssteuer, die

teuer werden kann, wenn die Privatwohnung Teil des Hotelgebäudes ist und der Übergeber noch nicht die Hauptwohnsitzbegünstigung (ab 60 Jahre) nutzen kann. Die Differenz zwischen Verkehrswert und Buchwert der **Immobilie**, die sogenannte stille Reserve, ist eine weitere steuerliche Belastung.

Die Wünsche der Tourismussparte seien unverändert, sagt Branchensprecherin Petra Nocker-Schwarzenbacher, vor allem was die Anpassung der Abschreibung an die tatsächlichen Reinvestitions-

notwendigkeiten betrifft. Bei der zuletzt von 33 auf 40 Jahre erhöhten Abschreibungsdauer auf Gebäude und den maximal 25 Jahre laufenden Bankkrediten klappe eine eklatante Lücke. Es gehe aber auch um die eine oder andere behördliche Nachsicht, wenn es bei der Betriebsübergabe faktisch nur zu einem Schlüsseltausch komme. Oft würden die Betriebsanlagen im Sinne des neuesten Stands kontrolliert – und das könne teuer werden. „Früher war man bei den Banken und in den Gemeindestuben sicher großzügiger, aber heute droht rasch der Vorwurf des Amtsmissbrauchs“, sagt Kaiser.

Übergabe ist nicht Übergabe. „Es muss, wie vor 27 Jahren bei unserem Brückenwirt, alles zusammenpassen, damit sich die nächste Generation auch wohlfühlt“, betont Nocker-Schwarzenbacher. Sie hat bereits ihre Tochter Alexandra – 25 Jahre jung, mit **MCI-Ausbildung** und Auslandserfahrung in Südafrika – ins Unternehmen geholt und auf eigene Verantwortung das Marketingbudget übertragen.

Generell spielt bei Übergaben die Psychologie eine große Rolle. Anita Zehrer, Leiterin des Zentrums Familienunternehmen am Management Center Innsbruck (MCI), beschreibt es so: „Das mit Abstand konfliktanfälligste Muster ist die ambivalente Verstrickung von Übergeber und Übernehmer, die im Pendeln zwischen Tradition und Innovation, zwischen Gemeinsamem oder Doch-lieber-Getrenntem gleichsam erstarren.“ Die Folge seien chronische Konflikte zwischen dem „Alleinherrscher“ und Kindern, die

zunehmend demotiviert zwischen Gehen und Bleiben schwanken.

Wie das in Zahlen gegossen aussieht, zeigt die Markt-Befragung. Die Übergabe eines Tourismusbetriebs an die nächste Generation wird im Verhältnis 51:34 als „nicht attraktiv“ wahrgenommen, wobei die negative Haltung in größeren ostösterreichischen Betrieben stärker ist als im Westen. Bei den Argumenten gegen die Übernahme überwiegen die finanziellen Bedenken nur um wenige Prozentpunkte gegenüber jenen der Lebensqualität. Bei den Proargumenten steht die Chance auf Selbstverwirklichung im Vordergrund.

Entscheidend, ob die Nachfolge funktioniert, sind eben die Menschen. Übergibt ein braver „Mainstreamer“ an einen jungen Repräsentanten des Neo-Biedermeier, kann es haarig werden. In dieser Typologie des Zukunftsinstituts findet sich in jeder Altersgruppe auch die „Avantgarde“. Übergibt ein „Free-Ager“ an einen „Urban Matcha“, sollte es auch mit dem Betrieb weitergehen. Noch besser, wenn sich der weiche Wirt als „Golden Mentor“ empfindet. „Wir sollten von der Anti-Aging-Sicht – Stichwort junge Alte – zur Reintegration des Alters kommen. Ältere bieten ein hohes Reflexionsvermögen, aber das Thema des Alterns wird zurzeit ausschließlich als Problem diskutiert“, sagt Zukunftsforscher Harry Gatterer. Der Tourismus sei perfekt dafür geeignet, die neue Lebensform des „progressiven Wirt“ zu erleben. Das bedeute nicht, dass sich alle viel lieber hätten, aber man sehne sich danach.



**Brückenwirtin Petra Nocker-Schwarzenbacher mit Tochter und Nachfolgerin Alexandra (25).**

BILD: SNI/SCHÖ