



LASST DIE JUNGEN RAN!

Im Staffellauf der Generationen drehen Wirtsleute häufig manch ungeplante Extrarunde. Es hat nicht nur finanzielle Ursachen, wenn bei der Übergabe niemand zugreifen will.

AUTOR: FRED FETTNER

Ganze 80 Prozent der gastgewerblichen Betriebe Österreichs gelten als Familienbetriebe, die von einer Generation an die nächste weitergereicht werden. Theoretisch. Denn eine Market-Untersuchung der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) zeigt, dass nur knapp zwei Drittel diese Übergabe wirklich planen, ein Viertel sieht am Ende ihrer Karriere auch ihren Betrieb am Ende, der Rest plant zu verkaufen oder zu verpachten.

Selbst wo der Generationswechsel wie im Lehrbuch an-

gegangen wird gerät der Staffell- zum Hürdenlauf. „Können und wollen's überhaupt“, nannte der Steuerberater Anton „Toni“ Kaiser, zobl.bauer, Saalfelden, im Rahmen eines WKO-Seminars in St. Johann in Pongau die Grundvoraussetzung für Nachfolger. Die Zeiten, wo die nächste Generation mit den Worten „Gemma zum Notar“ vor vollendete Tatsachen gestellt wurden seien Geschichte. Heute sei ein längerer Übergabeprozess üblich. Für rund ein Fünftel ist das Einholen einer Zweitmeinung wichtig. Sie bevorzugen

Foto © contrastwerkstatt - stock.adobe.com, Wolf Steiner

daher getrennte Berater, weil die „alten“ Steuerberater vielleicht doch ihren bisherigen Auftraggebern zu nahe stehend scheinen. Für die Gastgeberin im „Brückenwirt“, Bundesspartenobfrau Petra Nocker-Schwarzenbacher, deren 25-Jährige Tochter Alexandra, genannt Sunny, bereits in den Startlöchern steht, ein erschreckender Gedanke: „Das wär' ja wie bei einer Scheidung!“

BESSER UNENTGELTlich ÜBERGEBEN

Meist geht es für den Berater beim bevorzugt schrittweisen Prozess um die Klärung der finanziellen Zukünfte aller Beteiligten. Ein Stolperstein kann die Versorgung der Eltern sein, deren Erwartungen an den künftigen Wohnkomfort oft zu hoch seien. Besonders die Abfindung der „weichenden“ Geschwister erweist sich als problematisch, wenn in touristischen Zentren Verkehrswert und Ertragswert der Immobilie extrem auseinanderklaffen. „Wer deshalb das Unternehmen zu filetieren beginnt, hat schon verloren“, weiß Kaiser aus Erfahrung. Prinzipiell sei es sinnvoll das Unternehmen möglichst unentgeltlich weiterzureichen. Schwieriger sei schon die Entscheidung zu treffen: Lieber ein perfekt in Schuss befindliches Hotel der nächsten Generation überantworten als ein schuldenfreies, an dem sich der Nachwuchs kreativ beweisen muss?

Die technische Umsetzung bietet ein weites Feld – und eine gute Einkunftsquelle – für die 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.

NACHSICHT GEFORDERT

Es sei am Vorabend einer geplanten Steuerreform nicht sinnvoll, Forderungen via Presse auszurichten, befand Nocker-Schwarzenbacher. Doch seien die Wünsche der Tourismus-Sparte unverändert: Vor allem die Anpassung der Abschreibung an die tatsächlichen Reinvestitionsnotwendigkeiten. Bei der zuletzt von 33 auf 40 Jahre erhöhten Abschreibungsdauer auf Gebäude und den maximal 25 Jahre laufenden Bankkrediten klaffe eine eklatante Lücke. Es gehe aber auch um die eine oder andere Nachsicht, wenn es bei der Betriebsübergabe faktisch nur zu einem Schlüsseltausch komme. Denn dann werden die Betriebsanlagen oft im Sinne des neuesten Stands kontrolliert – und das kann teuer kommen. „Früher war man bei den Banken und in den Gemeindestuben sicher großzügiger. Aber heute droht rasch der Vorwurf des Amtsmissbrauchs“, gibt Kaiser zu bedenken.

WENN NERVÖSBÜRGER AN SELFBALANCER ÜBERGEBEN

Übergabe ist nicht Übergabe. „Es muss, wie vor 27 Jahren bei unserem Brückenwirt, alles zusammenpassen, damit sich die nächste Generation wohlfühlt“, will es Nocker auch ihrer mit MCI-Ausbildung ins Unternehmen eingestiegenen Tochter nicht zu schwer machen.

Generell spielt bei Übergaben die Psychologie eine große Rolle. Die Leiterin des Zentrums Familienunternehmen am Management Center Innsbruck (MCI) Anita Zehrer beschreibt es so: „Das für den Fortbestand des Unternehmens und für das Wohlbefinden der Familienmitglieder mit Abstand konfliktanfälligste Muster ist die ambivalente Verstrickung von Übergeber und Übernehmer, die im Pendeln zwischen Tradition und Innovation, zwischen Gemeinsam oder Doch-lieber-getrennt gleichsam erstarren.“



Tourismus ist perfekt geeignet, um den individuellen Lebensstil gemeinsam zu erleben, auch bei der Übergabe.

Harry Gatterer,
Zukunftsinstitut

Wie das in Zahlen gegossen aussieht, zeigt die Market-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

Argumente nur um wenige Prozentpunkte gegenüber denen der Lebensqualität. Bei den „Pro“-Argumenten 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's haarig werden. Diese Typologie des Zukunftsinstituts stellte Harry Gatterer in St. Johann vor. Denn in jeder Altersgruppe wären „Avantgarde“ und „Bewahrer“ zu finden. Übergibt ein Free-Ager an eine Urban Matcha, dann sollte es auch mit dem Betrieb weitergehen. Noch besser, wenn sich der weichende Wirt als „Golden Mentor“ empfindet. Denn geht es nach dem Trendforscher, sollte die gesamte Übergabediskussion anders laufen. „Wir sollten von der Anti-Aging-Sicht – Stichwort Junge Alte – zur Reintegration des Alters kommen. Ältere bieten ein hohes Reflexionsvermögen, aber das Thema das Alterns wird zur Zeit ausschließlich als Problem diskutiert.“ Im Sinn der sich entwickelnden Gruppe des „progressiven Wir“. Sie will den individuellen Lebensstil gemeinsam erleben. „Tourismus ist perfekt geeignet, um diese Form zu erleben“, sagt Gatterer. Das bedeute keineswegs, dass sich alle viel lieber haben, aber man sehne sich danach. So könnte idealerweise eine perfekte Übergabe eines Familienbetriebs als harmonisches Zusammenführen der Stärken verstanden werden. &