



*Bei Betriebsübergaben stehen nicht selten Lebenswerke auf dem Spiel.*

© Gina Sanders – stock.adobe.com

# EINEN BETRIEB RICHTIG ÜBERGEBEN

... und erfolgreich bleiben

*Von Thomas Reiszahn*

***In den nächsten zehn Jahren wird fast die Hälfte der heimischen Hotelbetriebe übergeben. Dabei steht viel auf dem Spiel – und die Prodinge Tourismusberatung liefert Antworten.***

Der Übergang eines Familienbetriebs auf die nächste Generation war schon immer eine heikle Angelegenheit. Inflation und wirtschaftliche Zwänge haben dies in jüngster Zeit verstärkt. Auch wenn es eine entscheidende Weichenstellung ist. Die Nachfolgeplanung sollte nicht von Emotionen getrieben sein. Gefragt ist vielmehr ein umsichtig geplantes, strategisches Vorgehen. Gibt es einen genauen Fahrplan mit definier-

ten Schritten und konkreten Zeitpunkten, treten emotionale Bedenken und Vorbehalte in den Hintergrund. Wer hingegen unter Zeitdruck übergibt oder in einer wirtschaftlich schwierigen Situation veräußert, geht ein hohes Risiko ein.

Jede Übergabe sollte in Ruhe erfolgen. Die Interessen von Familienmitgliedern werden am besten in einer Familiensitzung besprochen. Sinnvoll ist, dazu

einen neutralen Moderator beizuziehen. Eine schriftlich festgehaltene Familienverfassung gibt das gemeinsame Ziel und die Marschrichtung vor. Sie dient als Grundlage für alle weiteren juristischen und steuerlichen Fragen. Mit den Beratern wird eine realistische Abfolge der Umsetzungsschritte festgelegt. Nützlich ist eine Familienverfassung auch dann, wenn der Betrieb außerhalb der Familie übergeben wird.

## Fallbeispiel

### 1. Sachverhalt

Daten	
Rechtsform	GmbH
Bettenanzahl	130
Wert des Grundvermögens und der Bausubstanz	7.800.000 €
Ertragswert des Betriebs (Unternehmenswert abzüglich Fremdkapital)	5.245.000 €
Fremdkapital	3.355.000 €
Grundstückswert lt. Grundstückswertverordnung	4.680.000 €
3-facher Einheitswert	524.500 €
Kinderanzahl	3
Umsatz netto p. a.	2.837.500 €
Cash Flow bei Eigenfinanzierung in % vom Umsatz	28 %
Cash Flow bei Eigenfinanzierung in €	725.000 €
Theoretische Entschuldungsdauer in Jahren*	5,7
Abschreibung Sachanlagevermögen p. a.	437.500 €

\*Fremdkapital / ((Cash Flow bei Eigenfinanzierung - (Fremdkapital \* Zinssatz)), Zinssatz 5 %

### 2. Erläuterungen zur Übergabe

In der GmbH befindet sich der Betrieb und das Immobilienvermögen. Die Übergabe erfolgt unentgeltlich (Schenkung der Anteile), allerdings wird vor Übergabe noch eine Ausschüttung an den Übergabegeber in Höhe von brutto 250.000 Euro getätigt. Diese Ausschüttung wird fremdfinanziert.

Die Übergabe erfolgt an zwei Kinder zu je 50 Prozent. Entsprechende Regelungen für Entscheidungen sind im Gesellschaftsvertrag vorgesehen. Das weichende Kind ist bereit, für eine Zahlung von 650.000 Euro einen Pflichtteilsverzicht zu leisten. Die Abfindung beträgt ca. 40 % von einem Drittel des Ertragswerts des Betriebs. Die Finanzierung ist durch den Betrieb zu erfolgen. Es ist eine Ausschüttung vorzusehen, um nach KEST die Zahlung leisten zu können (entspricht einer Bruttoausschüttung von 900.000 Euro).

Es werden jährliche Reinvestitionen in Höhe von 50 Prozent der Abschreibungen getätigt.

### 3. Ertragsteuerbelastung laufender Betrieb

Ertragssteuern	
Cash Flow bei Eigenfinanzierung	725.000 €
abzüglich Zinsbelastung	-134.200 €
abzüglich Abschreibung	-437.500 €
Steuerliche Bemessungsgrundlage	153.300 €
<b>Körperschaftsteuer 24 %*</b>	36.792 €

\*KöSt. „neu“: ab 2024 nur mehr 23 %

### 4. Aufwendungen Übergabe

Aufwendungen	
Ausschüttung Übergabegeber	250.000 €
Ausschüttung für die Pflichtteilsabfindung	900.000 €
Beratungskosten (Gutachtenerstellung, Notar- und Steuerberatungskosten); geschätzt	75.000 €
<b>Summe</b>	1.225.000 €

### Abgabenbelastung aufgrund der Übergabe

Gründerwerbsteuer	0 €
Grundbucheintragungsgebühr	0 €
<b>Summe</b>	0 €

Aufgrund der Übergabe an zwei Kinder ist in dieser Konstellation keine Grunderwerbsteuer vorzuschreiben. Es fallen daher aufgrund der Übergabe keine Belastungen im Zusammenhang mit dem Grundvermögen an.

### 5. Kennzahlen nach erfolgter Übergabe

Bedienung der Schulden	
Altbestand Darlehen	3.355.000 €
Aufwendungen Übergabe	1.225.000 €
Abgabenbelastung Übergabe	0 €
Darlehensbestand neu	4.580.000 €
<b>Annuität Neu (Laufzeit 15 Jahre, Zinssatz 5 %)</b>	441.248 €

### Ertragssteuerbelastung laufender Betrieb nach Übergabe\*

Ertragssteuern	
Cash Flow bei Eigenfinanzierung	725.000 €
abzüglich Zinsbelastung	-229.000 €
abzüglich Abschreibung	-437.500 €
Steuerliche Bemessungsgrundlage	58.500 €
<b>Körperschaftsteuer 24 %*</b>	14.040 €

\*Annahme Übergabe und Darlehen zu Jahresbeginn (Zinsbelastung höher, KöSt niedriger)

### Berechnung der finanziellen Situation

Cash Flow bei Eigenfinanzierung	725.000 €
abzüglich Annuität neu	-441.248 €
abzüglich Reinvestitionen	-218.750 €
abzüglich Ertragsteuern*	-14.040 €
<b>Free Cash Flow</b>	50.962 €
Theoretische Entschuldungsdauer in Jahren nach Übergabe	9,2

\*Steuer würde nach Übergabe sinken, da höhere Zinsbelastung

### 6. Zusammenfassung

Die Übergabe ist finanziell darstellbar. Der Free Cash Flow beträgt nur noch knapp 51.000 Euro. Die Bildung von Reserven ist damit nur bedingt möglich. Die Verschuldung erhöht sich von ca. 3,35 Mio. auf 4,6 Mio. Euro. Das hat einen Anstieg der Nettoentschuldungsdauer von 5,7 Jahren auf 9,2 Jahre zur Folge.



### DER AUTOR

Der akademisch geprüfte Tourismuskaufmann und Betriebsökonom Thomas Reiszahn war Generalsekretär der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV) und ist derzeit Geschäftsführer und Gesellschafter der Prodingler Beratungsgruppe.

t.reiszahn@prodingler.at

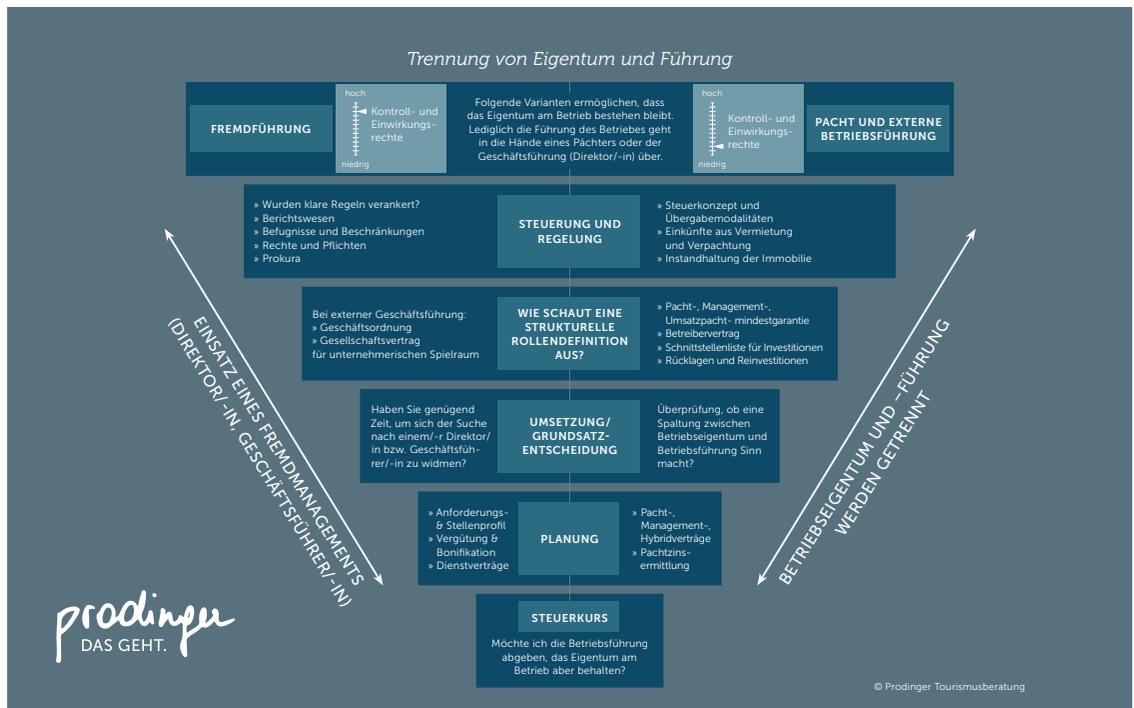
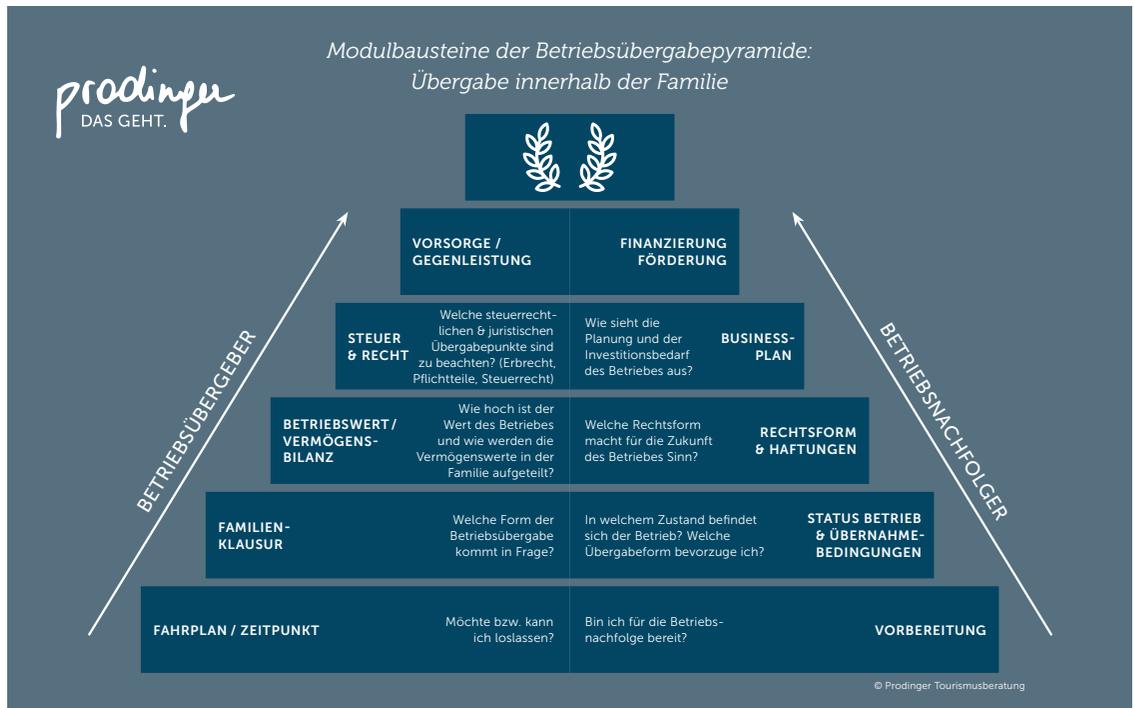
**Betriebsübergabe-Pyramide**

Die Prodingler Tourismusberatung hat dazu eine „Betriebsübergabe-Pyramide“ mit integrierten Modulbausteinen entwickelt. Klassischer Fall: Der Übergeber denkt zunächst naturgemäß an eine Übergabe innerhalb der Familie. Doch oft verfolgen die Kinder völlig andere Interessen und stehen für eine Betriebsübergabe nicht zur Verfügung. Findet sich in der Familie kein geeigneter Nachfolger, erweitert sich die Suche auf die erweiterte Familie oder auf den Kreis der Führungskräfte bzw. Mitarbeiter. Der Unternehmer kann den Betrieb aber auch verpachten oder eine Betriebsführungsvereinbarung (Managementvertrag) abschließen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, einen Fremdmanager (Gastgeber, Direktor, Geschäftsführer) einzusetzen. Schließlich kann sich der Unternehmer auch auf einen Schlag vom Betrieb trennen, indem er diesen verkauft.

**Ermittlung des Unternehmenswertes**

Bei einer unentgeltlichen Übertragung in der Familie ist die Ermittlung des Unternehmenswertes (inklusive einer internen Bilanz der privaten Vermögenswerte) notwendig. Andererseits bildet eine Wertermittlung die Basis für Verhandlungen bei einem beabsichtigten Betriebsverkauf. Grundlage der Bewertung touristischer Betriebe ist das sogenannte Ertragswertverfahren. Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) hat einen praktikablen Bewertungsschnelltest mithilfe von Multiplikatoren erarbeitet, der einfach und schnell eine Bandbreite der Bewertung angibt.

Leider versäumen es viele Betriebsübergeber, frühzeitig an ihre Altersvorsorge zu denken, und vertrauen auf Versorgungsrenten seitens des Betriebs. Solche Leistungen funktionieren aber nur dann, wenn sie realistisch, machbar und tatsächlich zu erwirtschaften sind. Ebenfalls geregelt gehören die Pflichtanteilsrechte weiterer Erben.



**Erschwerende Faktoren: Zinsen und Teuerung**

Im heimischen Tourismus stehen sehr viele Übergaben von der 3. in die 4. Generation an. Da diese durch die Teuerung und den Zinsanstieg ins Stocken geraten, ist ein strukturiertes Vorgehen immer wichtiger.

In den nächsten Monaten wird in zahlreichen Veranstaltungen und Seminaren die neue Übergabe-Pyramide präsentiert. Die Bedeutung touristischer Betriebsübergaben wurde zuletzt auch von den Abgeordneten im Tourismusausschuss des Parlaments erkannt.

**WESENTLICHE FRAGEN DES ÜBERGEBERS**

- Zeitpunkt der geplanten Übergabe (ev. Pensions- oder Bilanzstichtag)
- Rückzug zum Stichtag oder stufenweise Übergabe?
- Altersvorsorge langfristig / Eigenvorsorge / Versorgung des Ehepartners
- Lebensmittelpunkt der Zukunft / Wohnraum
- Suche und Auswahl des geeigneten Nachfolgers: innerhalb der Familie, Mitarbeiter, Branche

**WESENTLICHE FRAGEN DES NACHFOLGERS**

- Bereitschaft zur Betriebsübergabe mit allen Konsequenzen
- Evaluierung von Betrieb und Übernahmebedingungen
- Erstellung einer Strategie und eines Businessplans
- Überprüfung von Finanzierung und Förderungen