

Die Unternehmensnachfolge perfekt gestalten

Der Nächste, bitte!

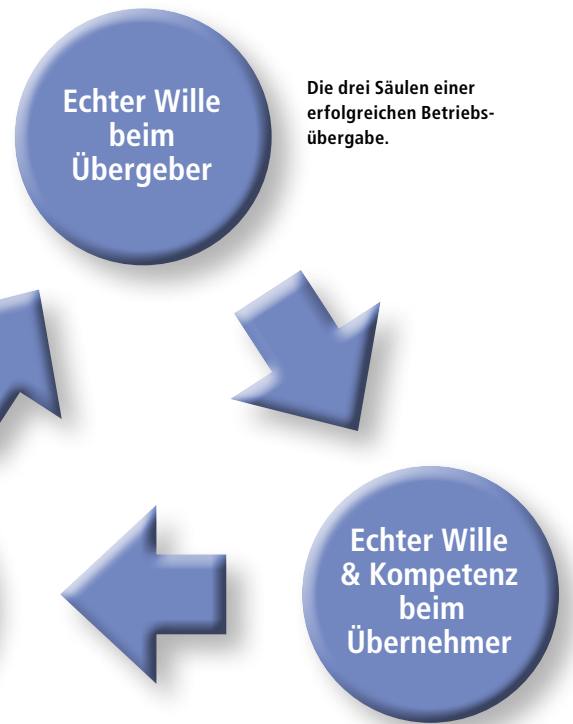
Die Regelung der eigenen Betriebsnachfolge ist Pflichtaufgabe jedes Unternehmers. Doch gerade in der Hotelbranche sieht es düster aus. Mehr als zwei Drittel aller Unternehmer über 55 Jahren haben ihre Nachfolge noch nicht ausreichend geregelt. Die Gestaltung eines soliden Betriebsnachfolgekonzeptes ist ein komplexer und teilweise langwieriger Prozess. Die Vorbereitungen können Jahre dauern.

Gegenstand der Betriebsnachfolgeplanung ist die Auswahl des Nachfolgers, die Sicherstellung der Altersruhebezüge des Übergebers, die Finanzierung der Übergabe und notwendiger Investitionen, die steuerliche und rechtliche Gestaltung sowie die Planung der betrieblichen Organisation. Eine mangelnde Berücksichtigung von Aspekten kann gegebenenfalls unternehmensbedrohend wirken, wie gescheiterte Übergabeprozesse immer wieder zeigen. Als Erfolgsfaktor haben sich Modelle erwiesen, in denen externe Berater die Moderation zwischen Übergeber, Übernehmer, Banken (Hausbank, Förder- und/ oder Bürgschaftsbank) und Fachberatern (Steuerberater, Steuerfachanwalt oder Architekt) übernommen haben und dadurch integrierte Gesamtkonzepte zielgerichtet entwickelt haben.

Wer wird Nachfolger?

Beim Thema Betriebsnachfolge wird zunächst an eine Nachfolge aus der eigenen Familie gedacht. Immer häufiger ist es jedoch gerade in der Hotellerie der Fall, dass ein externer Nachfolger gefunden werden muss, da die Nachfah-

ren aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen der Branche andere Berufslaufbahnen eingeschlagen haben. Ein Lösungsweg sind Betriebsnachfolgen aus der eigenen Belegschaft (Management Buy In). Diese können alternativ auch stufenweise gestaltet werden. Weit komplexer ist die Übergabe an außenstehende Dritte (Verkauf). Innerhalb der Familie bieten sich verschiedene Möglichkeiten des Betriebsübergangs an. In der Regel wird das Instrument der vorweggenommenen Erbfolge gewählt, aber auch die gewillkürte Erbfolge (Testament, Erbvertrag) oder die gesetzliche Erbfolge kommen in Frage. Unabhängig von Übergabegrund und Übernehmer ist eine richtige testamentarische und gesellschaftsvertragliche Regelung zwingend. Im Rahmen der Übergabe sind mögliche Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche zu berücksichtigen.



Für die erfolgreiche Übergabe eines Hotelbetriebs bedarf es dreier Grundvoraussetzungen: den echten Willen des Übergebers, die Kompetenz und den Willen des Übernehmers und einen gesunden Betrieb. Der Übergeber muss sich bereits im Vorfeld über seine persönlichen Zielsetzungen im Klaren sein: Will er sich ganz oder schrittweise zurückziehen, welche Kompetenzen will er wann übergeben, oder will er bei strategischen Weichenstellungen auch künftig mitentscheiden? Konzepte mit schrittweisem Übergang bieten wertvolle Chancen bei der Übertragung von Führungserfahrung und betriebsinternem Fachwissen, jedoch auch hohe Risiken hinsichtlich emotionaler Einflussfaktoren. Gerade bei Übergaben innerhalb der Familie gelingt es nicht jedem Übergeber „loszulassen“ und dem Übernehmer komplexe Entscheidungen zu anheimzustellen.

Wille und Motivation

Ebenso wie der Übergeber muss auch der Übernehmer seine persönlichen Zielsetzungen festlegen. Wie weit kann im Zuge der Betriebsübergabe und der Anlaufphase eine persönliche Belastungsgrenze verschoben werden? Welche Erwartungen werden an Arbeitszeit und Einkommen gesetzt und welche Sicherheiten können ohne Existenzbedrohung eingesetzt werden? Außerdem wird die Unternehmereigenschaft nicht zwangsläufig vererbt und muss der Bank zweifelsfrei nachgewiesen werden. Neben Motivation und Kompetenz sind aber auch Risikofaktoren beim Übernehmer abzuwägen und Gestaltungsspielräume zu nutzen.



Welcher güterrechtlicher Ehestand besteht und hat welche Implikation: Gütergemeinschaft, Gütertrennung oder Zugewinnngemeinschaft haben mitunter großen Einfluss nicht nur auf Besicherung und Kreditvergabe, sondern auch im Fall des Scheiterns.

Häufig geht mit der Übernahme des Betriebes neben der Notwendigkeit auch der Wunsch nach einer Modernisierung einher. Gegebenenfalls existieren nicht behobene Baumängel/Bauschäden, die möglicherweise konzessionsrelevant sind. Es ist entsprechend auf die Erfüllung behördlicher Auflagen in den Folgejahren (Hygiene, Brandschutz) zu achten.

Dies bedeutet in der Regel zusätzlichen Finanzbedarf für Renovierung, Modernisierung oder Erweiterung. Die konzeptionellen Grundlagen für ein kurz- bis mittelfristiges Investitions- und Entwicklungsprogramm müssen frühzeitig festgelegt und im Finanzierungsplan berücksichtigt werden.

Das Betriebsübergangskonzept muss immer auch die Führung des operativen Betriebs konzeptionell vorwegnehmen. Regelmäßig ist der Personalbestand nicht nur zwingend zu übernehmen, die Übernahme einer erfahrenen Crew ist auch betrieblich sinnvoll. Daneben bietet die

Betriebsübergabe häufig die Chance, eingespielte betriebliche Prozesse neu zu beleuchten und Kostensenkungspotentiale bei Betriebs- und Verwaltungskosten zu identifizieren. Jeder Betriebsübergang durchläuft Phasen im Vorfeld der Übergabe (Zieldefinition, Konzeptionsentwicklung, Übergabeplanung). Gegebenenfalls ist die Übergabe selbst als mehrstufige Phase gegliedert.

Was ist ein Betrieb wert?

Der Planung von Zeitpunkt und Art des Übergangs von Nutzen und Lasten ist eine höchstindividuelle Festlegung zwischen Übergeber und Übernehmer. Hierin spielen Gestaltungsbereiche wie Rechtsformänderungen (schrittweiser Anteilsübergangs), Betriebsaufspaltung (Trennung von Betriebs- und Besitzgesellschaft), Share oder Asset Deal, und gegebenenfalls (zeitlich begrenzte) vertragliche Mitspracherechte in der Unternehmensführung eine Rolle. Häufiger Streitpunkt bei Übergaben an Mitarbeiter oder externe Dritte ist die Unternehmensbewertung. Um dies zu vermeiden, ist die Einschaltung externer Bewerter sinnvoll, die den Unternehmens- oder Immobilienwert über

geeignete Verfahren feststellen und gleichzeitig einen Beleihungswert für die finanzierende Bank ermitteln.

Gerade für Übernehmer als externe Existenzgründer ist die Finanzierung die mit Abstand am häufigsten genannte Hürde im Übergabeprozess. Hier hilft es, wenn alternativ zur Einmalzahlung weitere Modelle wie Ratenzahlen, Verrentungen, Nachrangdarlehen oder partielle Darlehen zwischen Übergeber und Übernehmer vereinbart werden.

Programme der KfW und der Landesbanken zur Existenzgründungsfinanzierung und zur Übernahme von Bürgschaften helfen, die Übernahme günstig zu finanzieren. Das Sicherheitenkonzept und die persönliche Liquiditätsplanung des Übernehmers sind wichtige Bestandteile einer soliden Betriebsübergabeplanung und in der Regel kreditbeeinflussende Merkmale. Regelmäßig führt ein solides, mit allen Partnern ausgearbeitetes Betriebsübergangskonzept zu einer positiveren Einstufung im Unternehmensrating und damit gegebenenfalls zu einem günstigeren Zinssatz.

Rentenlösungen sind beliebt

Rund 80 Prozent der Unternehmer sind nach Betriebsübergang weiterhin von der Ertragskraft des übergebenen Unternehmens direkt oder indirekt abhängig. Häufig werden im Kaufvertrag neben einer Einmalzahlung als Basis weiterhin Renten oder Teilzahlungen, gegebenenfalls in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, verabredet. Die verschiedenen Möglichkeiten der Verrentung und weiteren Teilhabe am Unternehmenserfolg werden in der Regel als Reallast oder Nießbrauch im Grundbuch festgeschrieben und sind Teil der persönlichen Liquiditätsplanung des Übergebers. Das Altersvorsorgekonzept des Übergebers ist ein wesentlicher Bestandteil einer soliden Betriebsübergabeplanung.

Der Anspruch und die Komplexität von Betriebsübergabekonzepten sind hoch, weshalb regelmäßig eine externe Unterstützung, gerade hinsichtlich der Moderation zwischen den vielen Akteuren einer Übergabeplanung, sinnvoll ist. Bund und Länder haben für die Beratung von Betriebsnachfolgeprozessen verschiedene Förderprogramme aufgelegt, bei denen ein Teil der Beratungskosten vom Fördergeber übernommen werden können. Informationen gibt es bei der KfW, den Landesförderbanken, der Hausbank oder einem Beratungsunternehmen.



Expertenberatung während der Intergastra 2012

Unternehmensnachfolge ist ein brennendes Thema – nicht nur in der Hotelbranche. Für manche ist es ein Tabuthema, andere schieben eine Entscheidung aus anderen Gründen auf die lange Bank. „Verdrängen ist keine gute Idee!“, sagt Experte Jens Philipsenburg von Success Consult. Zusammen mit seinem Beraterteam wird er sich exklusiv den Lesern von Hotel&Technik stellen. Während der Hotelfachmesse Intergastra in Stuttgart (11.

bis 15. Februar 2012) profitieren Leser von Hotel&Technik von den kostenlosen Kurzberatungen zum Thema Betriebsnachfolge. Im Rahmen des Themenparks Fokus Hotel stehen die Experten zu Einzelgesprächen bereit. Um die kostenfreien Beratungsmandate können sich alle Hoteliers bewerben, die eine Betriebsübergabe in den kommenden drei Jahren planen. Nähere Informationen finden Sie in der nächsten Ausgabe von Hotel&Technik.



Der Autor

Manfred Friedrich ist Gründer der Success Group mit Sitz in Stuttgart. Zur Success Group gehören die Success Consult GmbH, deren Beraterteam sich mit Sanierung, Projektentwicklung und Machbarkeitsstudien von Hotel- und Touristik-Produkten beschäftigt. Die Success Hotel Management GmbH betreibt in Deutschland neun Hotels unterschiedlicher Marken.

Co-Autor dieses Beitrages ist Jens Philipsenburg. Als Finanzexperte und Geschäftsführer der Success Consult beschäftigt er sich regelmäßig mit dem Thema Unternehmensnachfolge. Weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Entwicklung von Unternehmensstrategien.

