

„Herzlich willkommen in unserem Haus?“

Das Hotel- und Gaststättengewerbe in Deutschland befindet sich im Umbruch. Auch in dieser Branche wird es immer schwieriger, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Ein Gastbeitrag von Klaus Christian Knuffmann, Partner von K.E.R.N. – Die Nachfolgespezialisten

Die Unternehmensnachfolge ist in unserer mittelständisch geprägten Wirtschaft ein zunehmendes Problem. Der Nachfolgeprozess, egal ob man einen externen Nachfolger sucht oder die Nachfolge in der Familie plant, muss gut vorbereitet werden und erfordert mehrere Jahre Zeit.

Oftmals mangelt es schon an einem so genannten „Notfallkoffer“: Nicht einmal die wichtigsten Geschäftsunterlagen, geschweige denn wichtige private Unterlagen, haben viele Unternehmer griffbereit und stets auf dem aktuellen Stand gehalten. Zugangscoodes, Bankvollmachten, Passwörter etc. sind häufig nur auf eine Person, den Entscheider, zugeschnitten. Was aber passiert im tatsächlichen Notfall? Schon hier beginnt die verantwortungsvolle Vorbereitung für eine spätere Nachfolge. Zu einem gut organisierten Notfallkoffer gehören auch Antworten auf die Fragen: Wer entscheidet, wenn

ich selbst nicht entscheidungsfähig bin? Habe ich für minderjährige Kinder eine Sorgerechtsklärung verfasst? Ist der Gesellschaftsvertrag auf dem aktuellen Stand? Habe ich ein rechtswirksames Testament? Gibt es eine Vorsorgevollmacht und Patientenverfügung? Dem Unternehmer stellen sich hier weitreichende Fragen, die man häufig alleine gar nicht beantworten kann.

Eine erfolgversprechende Unternehmensnachfolge lässt sich nicht nebenbei organisieren. Sie ist mit die wichtigste Entscheidung im Berufsleben eines selbstständigen Unternehmers.

Fit für die Zukunft

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge erfordert mehrere Schritte an Vorbereitung. Für die inhabergeführte Hotellerie bestehen über die üblichen Herausforderungen

im Prozess hinaus noch weitere branchenbezogene Meilensteine, die es zu überwinden gilt.

Das Unternehmen fit für die Zukunft machen: Der zunehmende Wettbewerbsdruck durch standardisierte Konzepte erfordert ein hohes Maß an Kreativität, Organisationstalent und Kostendisziplin für

den inhabergeführten Hotel- und Gaststättenbetrieb. Zwar wächst die Branche seit zirka zehn Jahren wieder kontinuierlich, allerdings übersteigt die Zahl der Betriebsaufgaben seit Jahren die der Neugründun-



ZUR PERSON

Klaus Christian Knuffmann ist Partner von K.E.R.N. – Die Nachfolgespezialisten und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Rheinland – Euregio / Düsseldorf – Krefeld. Er trat 1991 in vierter Generation in das familieneigene Handelsunternehmen ein und war dann fast 15 Jahre geschäftsführender Gesellschafter tätig. Seit dem Verkauf der Unternehmensgruppe ist er als Unternehmensberater für Unternehmensnachfolge, Vertrieb, Marketing und Restrukturierung aktiv.



gen. Auch die Digitalisierung führt zu einem gestiegenen Wettbewerbs- und Preisdruck. Mittlerweile werden über 70 Prozent aller Hotelbuchungen online und mobil getätigt. Dabei spielen Preisvergleichsportale eine immer größere Rolle, ebenso wie Bewertungsportale. Insbesondere Ketten-, Franchise- oder auch Markenhotels investieren heute deutlich mehr vom Jahresumsatz in Vertriebsaktivitäten als der Durchschnitt der Branche.

Die Bilanz bereinigen: Pensionszusagen sind häufig ein großer Stolperstein für eine erfolgreiche Nachfolge, denn sie werden von Käufern in der Regel nicht anerkannt. Allein dieses Thema erfordert schon mehrere Jahre der Vorbereitung, um einmal zugesagte Pensionen auf den aktuellen Stand zu bringen und sie aus dem Unternehmen möglichst steuerneutral auszugliedern. Nicht betriebsnotwendiges Vermögen, häufig aus privaten Gründen angeschafft, sollte ebenso rechtzeitig aus dem Betrieb entnommen werden.

Personalstruktur / -akquise: Naturgemäß wird ein Großteil des Geschäftes in den Abendstunden, an Wochenenden und während der Ferienzeiten erzielt. Das alleine ist schon eine große Herausforderung bei der Suche nach qualifiziertem und motiviertem Personal. Selbstständigkeit im inhabergeführten Hotellerie- und Gastgewerbe bedeutet nicht umsonst „selbst“ und „ständig“.

Kostenstrukturen in Ordnung bringen: Freiraum für notwendige Investitionen schaffen: Die zunehmende Spezialisierung von Kettenbetrieben sowie der starke Fokus auf bestimmte Zielgruppen erfordert von inhabergeführten Betrieben ein hohes Maß an Kreativität, um Alleinstellungsmerkmale zu finden und zu nutzen. Neben der Bereitschaft zur stetigen Investition müssen

auch die notwendigen Mittel zur Verfügung stehen. Investitionszyklen zur Neugestaltung von Zimmer- / Gasträumen und Empfangsbereich verringern sich stetig.

Für die inhabergeführte Hotellerie bestehen über die üblichen Herausforderungen im Prozess hinaus noch weitere branchenbezogene Meilensteine, die es zu überwinden gilt.

Altersvorsorge: Häufig stellen der Betrieb und der erwartete Erlös aus einem möglichen Verkauf die einzige Altersvorsorge für Inhaber dar. Zu hohe Erwartungen beim Kaufpreis führen jedoch schnell dazu, dass zu übergebende Betriebe nicht verkauft werden können. Auch hier gilt es rechtzeitig vorzusorgen und sich nicht allein von einem möglichen Verkaufserlös abhängig zu machen.

Beratung hilft: Ein geordneter Nachfolgeprozess erfordert viel Zeit und Struktur: Neben dem eigentlichen Tagesgeschäft ist dies meist schwer zu organisieren. Professionelle Unterstützung durch versierte Berater im steuerlichen wie im rechtlichen Bereich sowie erfahrene Nachfolgespezialisten kennen die Antworten auf brennende Fragen wie: Wo finde ich den richtigen Nachfolger? Was ist mein Unternehmen wert? Oder: Wie gehe ich mit vertraulichen Daten um?

Familieninterne Nachfolge: Besteht die Chance auf eine familieninterne Nachfolge, so muss auch diese langfristig geplant werden. Junioren müssen schon früh auf ihre neue Aufgabe vorbereitet werden und sie müssen auch Lust dazu haben. Eine erstklassige Ausbildung ist mehr wert als ein späteres Erbe. Praktische Erfahrungen nach der Ausbildung bei Wettbewerbsbetrieben sind eigentlich unverzichtbar. Also: „Jagen Sie Ihre Kinder vom Hof!“ Überlegen Sie, welche Verantwortungsbereiche

Sie an Ihre Nachfolger übergeben können. Lassen Sie Fehler zu. Fordern und fördern Sie den Nachwuchs. Nur wenn Ihr Betrieb „sexy“ ist, kommt der Nachwuchs nach ei-

ner Lehrzeit bei Wettbewerbern zurück in den familieneigenen Betrieb. Strukturieren Sie die Übergabe, indem Sie zusammen mit dem Nachwuchs festlegen, wer wann welche Verantwortung trägt und entscheidet. Eine Beiratsstätigkeit nach der eigenen aktiven Zeit eignet sich, um den Nachfolgern mit Rat und Tat weiter zur Seite zu stehen und sich gewisse Kontrollrechte zu erhalten. Die Verantwortung für das operative Geschäft muss aber auch tatsächlich abgegeben werden.

Eine erfolgversprechende Unternehmensnachfolge lässt sich nicht nebenbei organisieren. Sie ist mit die wichtigste Entscheidung im Berufsleben eines selbstständigen Unternehmers. Es geht hier um die Zukunft der eigenen Mitarbeiter, den Erhalt eines Traditionsbetriebes, häufig um die Altersvorsorge der Abgebenden, aber auch um die Zukunft der neuen Generation.



K.E.R.N. – Die Nachfolgespezialisten – sind Experten zum Thema Unternehmensnachfolge, Unternehmensverkauf, Generationswechsel in Familienunternehmen und Unternehmenskauf im Mittelstand.
www.die-nachfolgespezialisten.eu

Foto: K.E.R.N.

INHALT EINES UNTERNEHMERISCHEN NOTFALLKOFFERS FÜR FAMILIE UND FIRMA.

- Die Nachfolgeplanung. Umfangreiche Analyse der Ist-Situation.
- Erstellung einer „Privatbilanz“ mit allen Werten, komplett saldiert.
- Der Vermögensplan. Aufteilung und Zukunftsplanung.
- Die Steuerplanung. Umfassend für Privat und Unternehmung.
- Der Notfallplan. Die organisatorische Vorbereitung.
- Geschäftsvollmachten. Möglichkeiten und Umsetzung.
- Bankvollmachten.
- Passwörter und Schlüsselverzeichnis.
- Versicherungen, Privat und Firma.
- Gesellschaftsvertrag. Synchronisation mit dem Erbrecht.
- Der Beirat. Instrument für die Vorsorge im Unternehmen.
- Das Testament. Individuell und offen abgestimmt mit den Betroffenen.
- Die Patientenverfügung. Medizinische Notfallvorsorge.
- Betreuungsvollmacht und/oder Vorsorgevollmacht.
- Die Sorgerechtsklärung bei minderjährigen Kindern.
- Die Bestattungsverfügung.
- Brief und Botschaften für Angehörige.

Haben Sie Fragen und möchten Ihren ganz persönlichen Notfallkoffer packen? Kontaktieren Sie eine unserer Niederlassungen in Ihrer Nähe.

www.kernundpartner.de