

## HINTERGRUND

### Das tatsächliche Risiko ist, nichts zu tun“

### **Große Herausforderung: Unternehmensnachfolge**

Das Thema Unternehmensnachfolge ist wahrlich nicht neu, aber in dieser Zeit so aktuell wie noch nie. Nach Hochrechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn steht im Zeitraum 2015 bis 2018 in etwa bei 135.000 Unternehmen eine Nachfolge an. Dabei fällt es mittelständischen Unternehmen immer schwerer, einen geeigneten Betriebsnachfolger zu finden. Das fand der Deutsche Industrie- und Handelskammertag heraus. Gemäß der Wahrnehmung und Erfahrung von Cordes und Rieger aus Kiel, den „TOP CONSULTANT Beratern des Jahres 2017“ spiegelt sich dieses Phänomen besonders im Bereich der Hotellerie und Gastronomie wider. Die Herausforderungen für diese Unternehmen werden somit immer komplexer. Denn bei der Übergabe eines Familienbetriebes spielen neben betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten die emotionalen Herausforderungen eine große Rolle. Weitere Informationen: [www.kaufeinhotel.de](http://www.kaufeinhotel.de).

„Es ist nicht leicht, an den Rückzug aus dem mit Mühen aufgebauten eigenen Unternehmen zu denken“, so Robert Cordes, geschäftsführender Gesellschafter von Cordes und Rieger aus Kiel. „Es kostet Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu trennen und einem anderen seinen Platz zu überlassen. Hinzu kommt, dass gerade Hoteliers und Gastronomen ihr Unternehmen als großen Teil der Altersvorsorge bzw. Absicherung einplanen, die aber dann bei genauer Analyse oft nur schwer oder gar nicht darstellbar ist.“ Zudem haben die Kinder häufig kein Interesse den elterlichen Betrieb zu übernehmen, da sie nur zu gut wissen, welchen hohen Arbeitsbelastungen sie bei einer möglichen Übernahme ausgesetzt werden würden. Außerdem scheuen sie häufig die hohen finanziellen Belastungen, die in der Regel mit einer Übernahme verbunden sind, wie die Übernahme der Altverbindlichkeiten, Leibrentenzahlungen, der Abbau des Investitionsstaus, etc.

Die familieninterne Unternehmensnachfolge ist zudem ein mehrjähriger Prozess zwischen der Senior- und Juniorgeneration, in dem die Übertragung der Führungsverantwortung nach und nach auf die Juniorgeneration verschoben wird. Es geht schließlich nicht nur um die rechtliche Übertragung von Eigentum, sondern auch von Führungsverantwortung, unabhängig davon, ob eine Nachfolge in der Familie, in der Mitarbeiterschaft oder durch Verkauf realisiert wird. Der Nachfolgeprozess berücksichtigt in der Regel einen Zeitrahmen von fünf bis zehn Jahren. „Vielerorts treffen wir seit längerer Zeit verstärkt auf Unternehmen in der Hotellerie und Gastronomie, die vor der großen Herausforderung der „Nachfolge“ stehen“, erzählt Ute Rieger, ebenso geschäftsführende Gesellschafterin von Cordes und Rieger.

## HINTERGRUND

Aus diesem Grund hat das Kieler Beratungsunternehmen, das von TOP CONSULTANT aktuell als das beste Beratungsunternehmen Deutschlands für den Mittelstand ausgezeichnet wurde, zentrale Kernfragen zum Thema Nachfolge zusammengefasst.

### **Nachfolge: Nicht nur „Schlüssel übergeben“!**

Eine Nachfolge muss, selbst wenn die Tochter oder der Sohn das Unternehmen weiterführen möchte, sorgfältig vorbereitet sein. Es geht quasi nicht nur darum, „den Schlüssel zu übergeben“, sondern auch darum, Arbeitsplätze, Know-how und das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern. Dabei handelt es sich bei der Unternehmensnachfolge um einen komplexen Prozess, der sorgfältiger und frühzeitiger Planung bedarf.

In fast 70 Prozent der Fälle werden Unternehmen aus Altersgründen übergeben – dieser Normalfall kann gut geplant werden. Bei den verbleibenden 30 Prozent gibt der Unternehmer jedoch unerwartet die Betriebsleitung ab. Die Hälfte dieses Anteils sind unvorhersehbare Notlagen wie Unfall, Krankheit oder plötzlicher Tod. Für diese Fälle müssen Vorkehrungen rechtzeitig getroffen werden.

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe verfolgt drei Hauptziele:

- eine angemessene Altersversorgung für den Alteigentümer (Übergeber);
- der Erhalt des Unternehmens und langfristige Sicherung der davon abhängigen Arbeitsplätze;
- auch der Nachfolger muss eine wirtschaftliche Perspektive besitzen und angemessene Bezüge erwirtschaften;

Im Rahmen einer Betriebsübergabe müssen folgende Aspekte optimal gelöst werden:

- Der Übergeber muss den richtigen, zum Unternehmen passenden Nachfolger finden;
- Der Nachfolger muss das zu ihm passende, richtige Unternehmen finden;
- Die Nachfolge muss so geplant sein, dass das Unternehmen keinen Schaden nimmt;
- Die Mitarbeiter müssen – nicht nur aus arbeitsrechtlichen Gründen – so in den Übernahmeprozess einbezogen werden, dass sie auch mit dem neuen Chef motiviert und vertrauensvoll zusammenarbeiten;
- Gäste und Lieferanten müssen bei einer Übergabe „mitgenommen“ werden, denn oft sind hier jahrelange persönliche Beziehungen entstanden, in die der Nachfolger „einsteigen“ muss;
- Ein ganz wichtiger Punkt stellt die Feststellung des Unternehmenswertes dar. Er muss dem Übergeber sowie dem Übernehmer gerecht werden;
- Die Übergabe muss steuerlich so optimal wie möglich konzipiert werden;
- Beide Akteure, Übergeber und Übernehmer, müssen mit den vereinbarten Übernahmekonditionen zufrieden sein und damit wirtschaften können;

## HINTERGRUND

**Tipp: „Allein(gelassen) ist nur der, der allein sein will.“**

Aufgrund der voran dargestellten Komplexität eines Übernahmeprozesses ist es, sowohl für den Alteigentümer als auch für den Nachfolger, sehr wichtig, sich vor und während des Prozesses von ausgewiesenen Fachleuten bzw. Experten beraten zu lassen. Ein solcher Rat ist in der Regel nicht zu teuer und wird von Bundesmitteln bezuschusst. In jedem Fall ist es günstiger, als potentielle Fehler, die man während des Übergabeprozesses begehen könnte. Bei der Beratung geht es nicht nur um „technische“ Seiten der Unternehmensnachfolge, sondern auch um emotionale und menschliche Aspekte.

### **Zu Cordes und Rieger**

Seit mehr als 25 Jahren sind die beiden Geschäftsführer Ute Rieger und Robert Cordes von Cordes und Rieger in der Touristikbranche und Beratung tätig, kennen somit den Markt und wissen, worauf es bei aktuellen Trends und realistischen Umsetzungsmöglichkeiten ankommt. Deutschlandweit schätzen kleine bis große Unternehmen in Hotellerie, Gastronomie und Tourismus das ganzheitliche Beratungskonzept und die erfolgreiche Arbeit des neunköpfigen Experten-Teams sowie kooperierender Spezialisten. Zum Portfolio gehören neben Gutachten als Grundlage zur Überprüfung, Finanzierung, Konzeptionierung und Vermarktung von Hotels, Hotelprojekten und Gastronomieunternehmen auch die Prüfung der Wirtschaftlichkeit mit Machbarkeitsstudien, Standort- und Marktanalysen sowie Businessplänen oder Sanierungskonzepten. Cordes und Rieger unterstützt darüber hinaus bei der Implementierung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen. Seit Anfang des Jahres 2017 wird das Leistungsspektrum des Beratungsunternehmens mit der Gründung der Cordes Rieger Hotelimmobilien GmbH erweitert. Das Berater-Team steht touristischen Unternehmen bei Unternehmensverkäufen und Fragen rund um das Thema Nachfolge diskret und unterstützend zur Seite. Cordes und Rieger ist mit Ute Rieger autorisierter Prozessberater von unternehmensWert:Mensch sowie Anwender, Schulungspartner und Mentor des Deutschen Nachhaltigkeits-Kodex (DNK).

Weitere Informationen sind abrufbar unter [www.cordes-rieger.de](http://www.cordes-rieger.de) sowie [www.kaufeinhotel.de](http://www.kaufeinhotel.de) oder über die Social Media#Kanäle (<https://www.facebook.com/cordesundrieger>, <https://www.instagram.com/cordesundrieger>). Das Team von Cordes Rieger steht telefonisch unter 0431-5332330 oder unter [info@cordes-rieger.de](mailto:info@cordes-rieger.de) zur Verfügung.