

## Nachfolger dringend gesucht: Herausforderung Unternehmensübergabe im Gastgewerbe

### Steht bei Ihnen eine Unternehmensübergabe an?

Zeitpunkt der Unternehmensübergaben (Gastgewerbe, Angaben in Prozent)



### IHKN-Umfrage zeigt:

Viele niedersächsische Gastgewerbebetriebe stehen vor einer Unternehmensübergabe – oftmals eine schwierige und organisatorisch anspruchsvolle Aufgabe

Bei knapp der Hälfte der Hotels, Gastronomiebetriebe und Campingplätze in Niedersachsen steht in den kommenden 10 Jahren eine Unternehmensübergabe an. Das geht aus einer aktuellen Umfrage der IHK Niedersachsen (IHKN) unter 410 Gastgewerbebetrieben hervor.

Die Rahmenbedingungen sind dabei nicht gerade günstig: schrumpfende Jahrgänge potenzieller Jung-Unternehmer und chronischer Fachkräftemangel erschweren die Nachfolgersuche. Nicht alle Betriebsinhaber beginnen rechtzeitig mit den Vorbereitungen für eine Übergabe. Solange die Nachfolge ungeklärt ist, werden nötige Modernisierungen auf die lange Bank geschoben. Das Risiko einer Schließung steigt – der Generationswechsel wird eine große Herausforderung für die Unternehmen im niedersächsischen Gastgewerbe.

Dabei sind Gastronomen wie Politik gleichermaßen gefordert: Die Unternehmer sollten sich frühzeitig mit der Nachfolgerproblematik auseinandersetzen – mit professioneller Beratung und Begleitung durch die IHKs. Die Politik sollte ihrerseits mit mittelstandsfreundlichen Steuerregeln, Finanzierungshilfen, dem Ausbau der digitalen Infrastruktur und dem Abbau bürokratischer Hürden die Attraktivität der Unternehmensübernahme im Gastgewerbe steigern.

Lesen Sie mehr zum Thema auf den folgenden Seiten im aktuellen „Fokus Niedersachsen“ der IHK Niedersachsen (IHKN).

### Geeignete Nachfolger: Mangelware

Die demografische Entwicklung macht Hoteliers und Gastronomen die Nachfolgersuche schwer: Immer mehr Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter. Gleichzeitig werden die Jahrgänge der 25- bis 45-Jährigen, aus denen in der Regel die meisten potenziellen Gründer stammen, immer kleiner. Viele wichtige und attraktive touristische Destinationen liegen im ländlichen Raum, hier wiederum

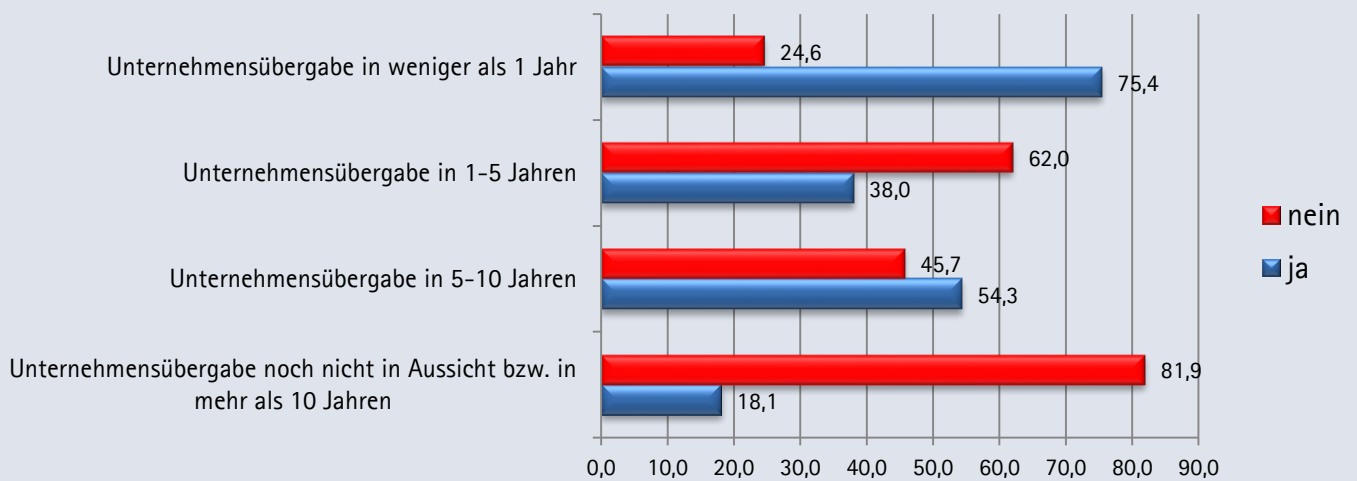
ist die Abwanderungstendenz junger Arbeitskräfte in die Städte nach wie vor hoch. In einer Branche, die ohnehin schon stark vom Fachkräftemangel betroffen ist – drei Viertel sehen darin laut IHK-Saisonumfrage ein Risiko für die Unternehmensentwicklung – wird die Nachfolgersuche schnell zur Belastungsprobe.

### Betriebsinhaber gehen zu spät auf Nachfolgersuche

Die Unternehmensübergabe gehört genauso in den Lebenszyklus eines Betriebes wie die Gründung. Um Know-How, Arbeitsplätze, Geschäftsbeziehungen und nicht selten auch das persönliche Lebenswerk zu erhalten, sind viele Herausforderungen zu bewältigen. Eine frühzeitige Planung erhöht die Chancen auf eine erfolgreiche Unternehmensübergabe. Dennoch verpassen viele Unternehmer den richtigen Zeitpunkt, um mit der Nachfolgerplanung zu begin-

-nen, und stehen dann, kurz vor dem Ziel, noch ohne Lösung da. Ein Viertel der Betriebsinhaber, die in weniger als einem Jahr ihren Betrieb übergeben wollen, haben noch keinen Nachfolger; bei denen, die in ein bis fünf Jahren übergeben wollen, sind es sogar fast zwei Drittel.

### Ist die Nachfolge schon geregelt?



Quelle: IHKN-Saisonumfrage Mai 2018, Gastgewerbe, Angaben in Prozent

Vor allem in der Gruppe der über 70-jährigen Gastgewerbebetreiber – also dort, wo die Übergabe am dringlichsten geklärt werden muss – ist die Nachfolge überraschend häufig noch ungewiss: gerade einmal 41 Prozent der Gastgewerbebetreiber in dieser Altersgruppe haben die Übergabe verbindlich geregelt. Damit weicht das Gastgewerbe von dem Trend ab, die der IHKN-Nachfolgereport 2017 über alle Branchen gezeigt hatte. Ergebnis dort war, dass mit zunehmendem Alter des Unternehmensinhabers auch die Nachfolge häufiger verbindlich geregelt ist.

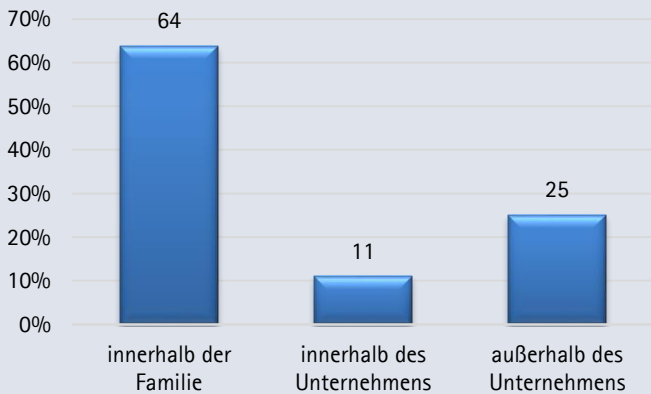
der Zeit, in der der Alt-Unternehmer den Betrieb noch führt, schädlich: Je näher der Übergabezeitpunkt rückt, desto geringer ist die Investitionsbereitschaft. Der Unternehmer handelt nach dem Motto: „Solange ich nicht weiß, ob und wie es weitergeht, stecke ich kein Geld in den Betrieb.“

Ein frühzeitiges Einleiten des Nachfolgeprozesses verhindert also einen Investitionsstau und hält das Unternehmen up to date. Dies steigert zeitgleich die Attraktivität des Betriebs für potentielle Nachfolger.

Eine ungeklärte Übergabesituation ist übrigens auch während

Familie bleibt Wunschlösung

An wen soll das Unternehmen voraussichtlich übergeben werden?



Die Weiterführung des Lebenswerks durch die eigenen Kinder ist offenbar das wünschenswerteste Übergabeszenario. So gaben 64 Prozent der Betriebsinhaber eine voraussichtliche Nachfolge innerhalb der Familie an. Dabei kann diese Fokussierung auf die familieninterne Übergabe zu Problemen führen: nicht immer ist die nächste Generation zwangsläufig an einer Übernahme interessiert. Das Umfrageergebnis zeigt: je näher das Übergabedatum rückt, desto geringer wird der Anteil der Gastgewerbebetreiber, die mit einer Übergabe innerhalb der Familie rechnen.

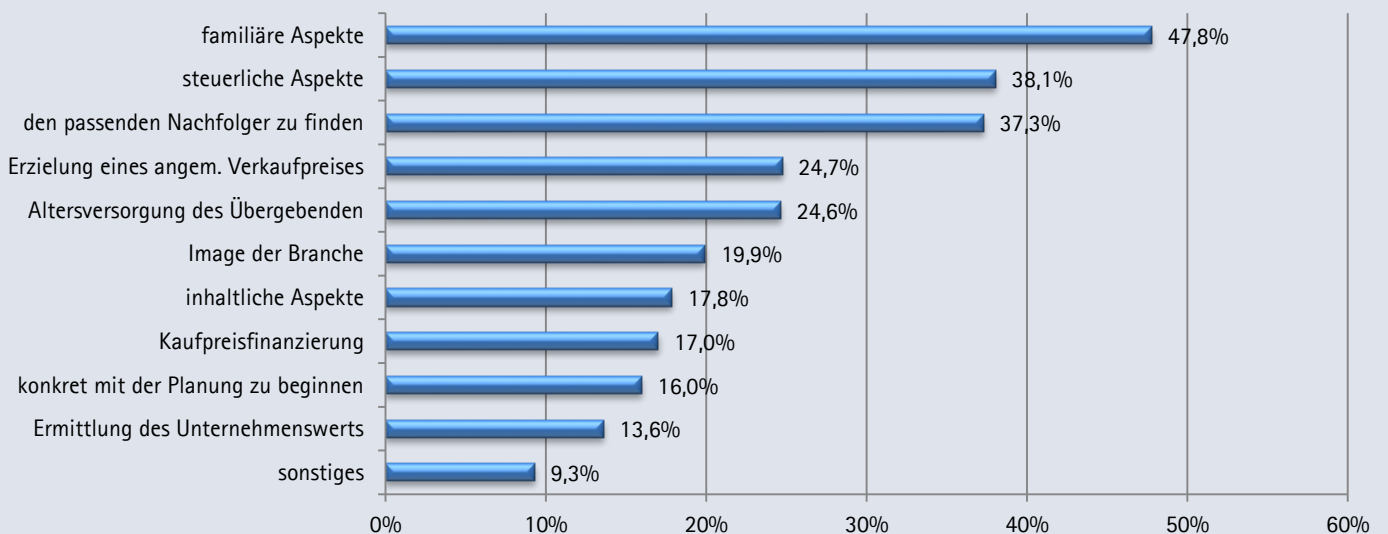
Quelle: IHKN-Saisonumfrage Mai 2018, Gastgewerbe, Angaben in Prozent

71 Prozent der Unternehmer, die in fünf bis 10 Jahren den Staffelwechsel antreten, gehen von einer Weitergabe an ein Familienmitglied aus. Unternehmer mit einer Betriebsübergabe in ein bis fünf Jahren übergeben zu 58 Prozent familienintern. Bei denen, die bereits in weniger als einem Jahr übergeben wollen, sind es nur noch

43 Prozent. Bei der letztgenannten Gruppe überwiegt der Anteil derjenigen, die an externe Akteure weitergeben: er liegt bei 46 Prozent. Dem Wunsch einer Stabübergabe an die Nachkommen scheint die Wirklichkeit häufig nicht zu entsprechen.

Familiäre und steuerliche Aspekte belasten Nachfolgersuche

Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Nachfolgersuche?



Quelle: IHKN-Saisonumfrage Mai 2018, Gastgewerbe, Angaben in Prozent

Auf die Frage, welche Probleme bei der Übergabe zu meistern sind, stehen folgerichtig „familiäre Aspekte“ auf Platz 1. Knapp die Hälfte der befragten Betriebsinhaber sehen darin eine Herausforderung. 38 Prozent empfinden auch steuerliche Fragen als Schwierigkeit. Ein möglicher Grund könnte in der Reform des Erbschaftsteuergesetzes liegen. Durch die Neuregelungen ist die Unternehmensbewertung in vielen Fällen deutlich aufwändiger und streitanfälliger geworden. Auf der anderen Seite sind die Entlastungsmöglichkeiten um ein Vielfaches komplexer. Hinzu kommt dann noch

eine mögliche finanzielle Belastung durch die fällige Erbschafts- oder Schenkungssteuer. Ein Viertel der Umfrageteilnehmer haben Sorge, ihre Altersversorgung im Zuge der Unternehmensübergabe sichern zu können.

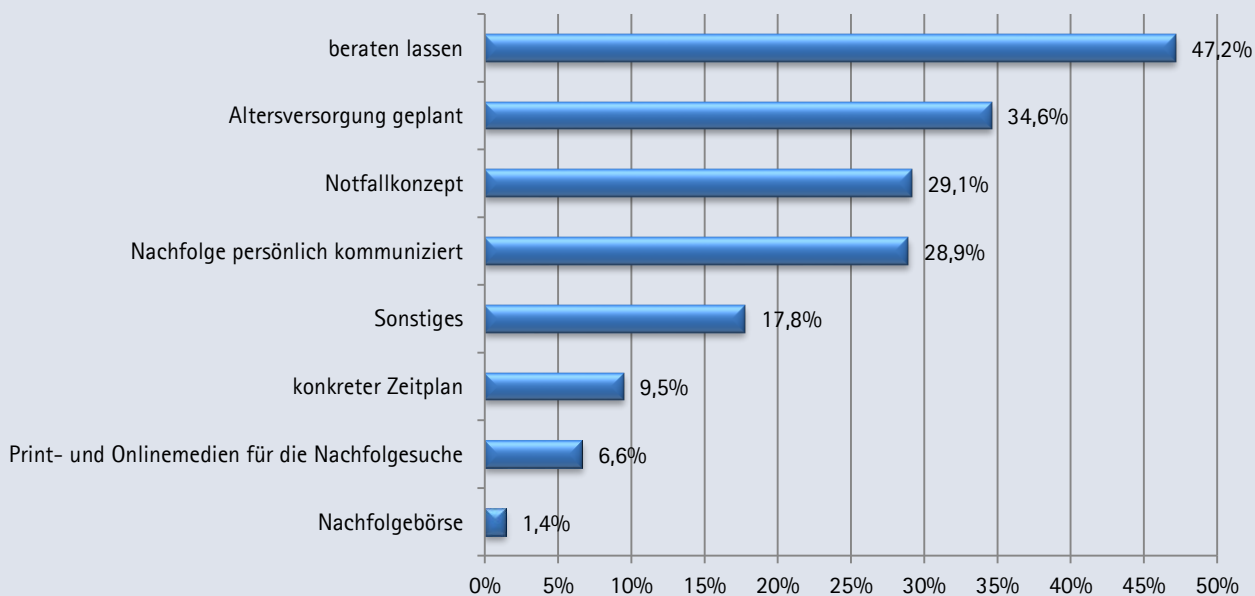
Geringere Herausforderungen stellen nach Ansicht der teilnehmenden Gastronomen das Image des Gastgewerbes (knapp 20 Prozent) sowie die Finanzierung des Kaufpreises (17 Prozent) dar.

### Altersversorgung und Notfallkonzept – hier besteht Handlungsbedarf

Unter den Betriebsinhabern, die bereits Vorkehrungen getroffen haben, hat sich gerade einmal die Hälfte (47 Prozent) beraten lassen. Dazu kommt: fast zwei Drittel haben sich noch nicht um die Altersversorgung gekümmert und mehr als 70 Prozent der Befragten besitzen kein Notfallkonzept, für den Fall, dass dem Unternehmer bereits vor Erreichen des Rentenalters etwas passieren sollte.

Auch ansonsten wird die Nachfolge eher ungeplant angegangen: nur knapp 10 Prozent haben einen konkreten Zeitplan für die Übergabe. Das gilt für alle befragten Altersgruppen, auch von den über 65- und über 70-Jährigen haben nur 17 bzw. 15 Prozent einen Zeitplan.

### Falls Vorkehrungen getroffen worden sind, welche?



Quelle: IHKN-Saisonumfrage Mai 2018, Gastgewerbe, Angaben in Prozent

### Schließung kommt für viele nicht in Frage

Nicht immer lässt sich eine Übergabe zur Zufriedenheit aller Beteiligten regeln, nicht immer ist eine Weiterführung des Unternehmens tatsächlich auch gewollt. Ca. 28 Prozent der Befragten sehen auch die grundsätzliche Möglichkeit, dass der Betrieb geschlossen wird.

Die Option „Schließung“ sehen allerdings die Betriebsinhaber, bei denen der Stabwechsel direkt bevorsteht und eine Übergabe innerhalb eines Jahres vollzogen werden soll, nur noch mit 15 Prozent als realistisch an.

► Was ist zu tun?

Zugegeben: die Rahmenbedingungen machen die Übergabeplanung nicht leicht, geeignete Nachfolger sind schwer zu finden, das Loslassen vom Lebenswerk fällt schwer und die Sicherung des Lebensunterhalts ist für den scheidenden Unternehmer beileibe kein Kinderspiel. Doch gerade dann ist eine möglichst frühzeitige Vorbereitung nötig. Dabei muss der Betriebsinhaber nicht alles alleine können. Es gibt Beratungsangebote, Vermittlungsbörsen und mehr – nur müssen diese auch in Anspruch genommen werden.

Auch die Politik ist gefordert: mit mittelstandsfreundlichen Steuerregeln, Finanzierungshilfen, dem Ausbau der digitalen Infrastruktur und dem Abbau bürokratischer Hürden. Dies könnte die Übernahme eines Gastgewerbebetriebs attraktiver machen und dazu beitragen, dass Niedersachsen eine Übergabewelle erlebt und nicht eine Welle der Schließung von gastronomischen Betrieben.

**Planung nicht auf die lange Bank schieben**

Die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge ist für eine gelungene betriebliche Übernahme existentiell. Jedes Unternehmen ist anders - es gibt keine Universallösung, wann die konkrete Planung begonnen werden sollte, doch in jedem Fall gilt

„Vorbereitung ist alles“. Spätestens drei Jahre vor der geplanten Übergabe sollten Unternehmer mit der Suche nach einem Übernehmer beginnen.

**Für den Notfall rüsten**

Auch wenn die Nachfolge nicht unmittelbar ins Haus steht – unvorhergesehene Umstände wie z. B. Unfälle oder Krankheiten passieren und können den Fortbestand eines Unternehmens gefährden, wenn nicht vorgesorgt wurde. Wer darf Entscheidungen treffen, was ist für einen störungsfreien Weiterbetrieb nötig?

Noch zu wenige Gastronomen haben bei ihrer Nachfolgeplanung auch an ein Notfallkonzept gedacht. Anregungen finden Unternehmer z. B. im „Notfallhandbuch für Unternehmen“, das auf den Websites der IHKs kostenlos zum Download bereit steht.

**Informations- und Beratungsangebote und Börsen der IHKs nutzen**

Unternehmer können zahlreiche Möglichkeiten nutzen, Hilfe und Unterstützung bei der Planung und Umsetzung der Unternehmensübergabe in Anspruch zu nehmen. Die IHKs bieten Seminare und Sprechtag zur Unternehmensnachfolge an. Sie haben außerdem speziell geschulte Nachfolgeberater und -moderatoren, die ihren Mitgliedsunternehmen bei der Planung helfen und während des

Übergabeprozesses beratend zur Seite stehen können. Ein Mittel zur Findung des richtigen Nachfolgers kann die Nachfolgebörse *nexxt-change* ([www.next-change.org](http://www.next-change.org)) sein.

Diese wertvollen unterstützenden Instrumente helfen allerdings nur, wenn sie auch in Anspruch genommen werden.

**Bürokratie abbauen**

Handlungsbedarf gibt es nicht nur auf Seiten der Unternehmer, auch die Politik kann die Unternehmensübernahme attraktiver machen. So stellt zum Beispiel die Bürokratiebelastung im Gastgewerbe ein großes Hemmnis dar. Dies sind beispielsweise starre Arbeitszeitregelungen, Dokumentationspflichten, die Umsetzung der Pauschalreiserichtlinie oder Datenschutzerfordernisse.

Der bürokratische Aufwand ist in den letzten Jahren enorm gestiegen. Dies lässt den Schritt in die Selbstständigkeit nicht gerade attraktiver wirken.

Um das Unternehmensein wieder unkomplizierter und attraktiver zu machen, sollte ernsthaft und konsequent an Möglichkeiten der Bürokratieentlastung gearbeitet werden.

## Finanzierung sichern

Um Übernahmewilligen den Schritt in die Selbständigkeit zu ermöglichen, ist in der Regel Fremdkapital vonnöten. Trotz niedriger Zinsen kann die Finanzierung für den Nachfolger eine Herausforderung darstellen. Um eine Übernahme zu ermöglichen und zeitgleich das Aussterben lokaler Gastgewerbebetriebe einzudämmen, ist ein möglichst unbürokratischer Zugang zu zinsgünstigen Kredi-

ten, Beteiligungskapital oder Investitionszuschüssen auch für Gastronomiebetriebe ist erforderlich. Darüber hinaus ist eine mittelstandsgerechte und praxistaugliche Umsetzung des 2016 geänderten Erbschaftssteuergesetzes, das u.a. die familieninterne Übergabe teurer und komplizierter gemacht hat, zwingend notwendig.

## Infrastruktur weiterentwickeln

Tourismus funktioniert nur mit einer intakten Infrastruktur. Das betrifft sowohl die verkehrliche Erreichbarkeit, die Ausstattung mit großen und kleinen touristischen Highlights sowie ein flächendeckender leistungsfähiger Internetzugang – egal ob im Hotel, im ländlichen Gasthaus oder z. B. beim Wandern.

Eine konsequente Steigerung der touristischen Attraktivität der niedersächsischen Reiseregionen muss ebenso Ziel der Politik sein

wie die Verbesserung der verkehrlichen Erreichbarkeit der touristischen Betriebe und Attraktionen und die Optimierung der Verfügbarkeit von schnellem Internet in der Fläche.

Denn ob eine Übernahme eines Betriebs für einen potenziellen Jungunternehmer attraktiv ist, hängt nicht nur vom Unternehmen selbst ab, sondern auch von der Infrastruktur, die es umgibt und dem Betrieb zur Verfügung steht.

## ► Ansprechpartner für den Fokus Niedersachsen

### IHKN-Sprecher Tourismus

Martin Exner, Tel. 04131 / 742-123, E-Mail: [exner@lueneburg.ihk.de](mailto:exner@lueneburg.ihk.de)

### IHK Niedersachsen (IHKN)

Schiffgraben 57, 30175 Hannover

Tel. 0511 920 901 10

E-Mail: [info@ihk-n.de](mailto:info@ihk-n.de)

Die IHK Niedersachsen ist die Landesarbeitsgemeinschaft der IHK Braunschweig, IHK Hannover, IHK Lüneburg-Wolfsburg, Oldenburgischen IHK, IHK Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim, IHK für Ostfriesland und Papenburg sowie IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum. Sie vertritt rund 460.000 gewerbliche Unternehmen gegenüber Politik und Verwaltung.

Der Fokus Niedersachsen erscheint in regelmäßigen Abständen zu aktuellen Themen aus Wirtschaft und Politik und steht unter [www.ihk-n.de/Publikationen](http://www.ihk-n.de/Publikationen) auch zum Download zur Verfügung.

#### Bitte beachten:

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die geschlechtsneutrale Differenzierung verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.