

Betriebsübergabe innerhalb der Familie

ÖHV-Online-Talk

Freitag, 17.11.2023, 10:00–12:00 Uhr

Thomas Reisenzahn

Thomas Reisenzahn



Akademisch geprüfter Hotelkaufmann, Betriebsökonom

Seit Juli 2014:

Geschäftsführer und Gesellschafter der Prodingler
Beratungsgruppe in Wien und Zell am See

April 2004 bis Juni 2014:

Generalsekretär der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV)

April 2001 bis Dezember 2013:

Geschäftsführer der ÖHV Touristik Service GmbH.

Tourismusberatung

Wien

Zell am See

Steuerberatung

Zell am See

St. Johann im Pongau

Saalfelden

Gastein

Salzburg

Mittersill

Lech

Wien

Innsbruck

Unternehmensberatung

Zell am See

Die Prodingler Beratungsgruppe ist Mitglied in mehreren Netzwerken:

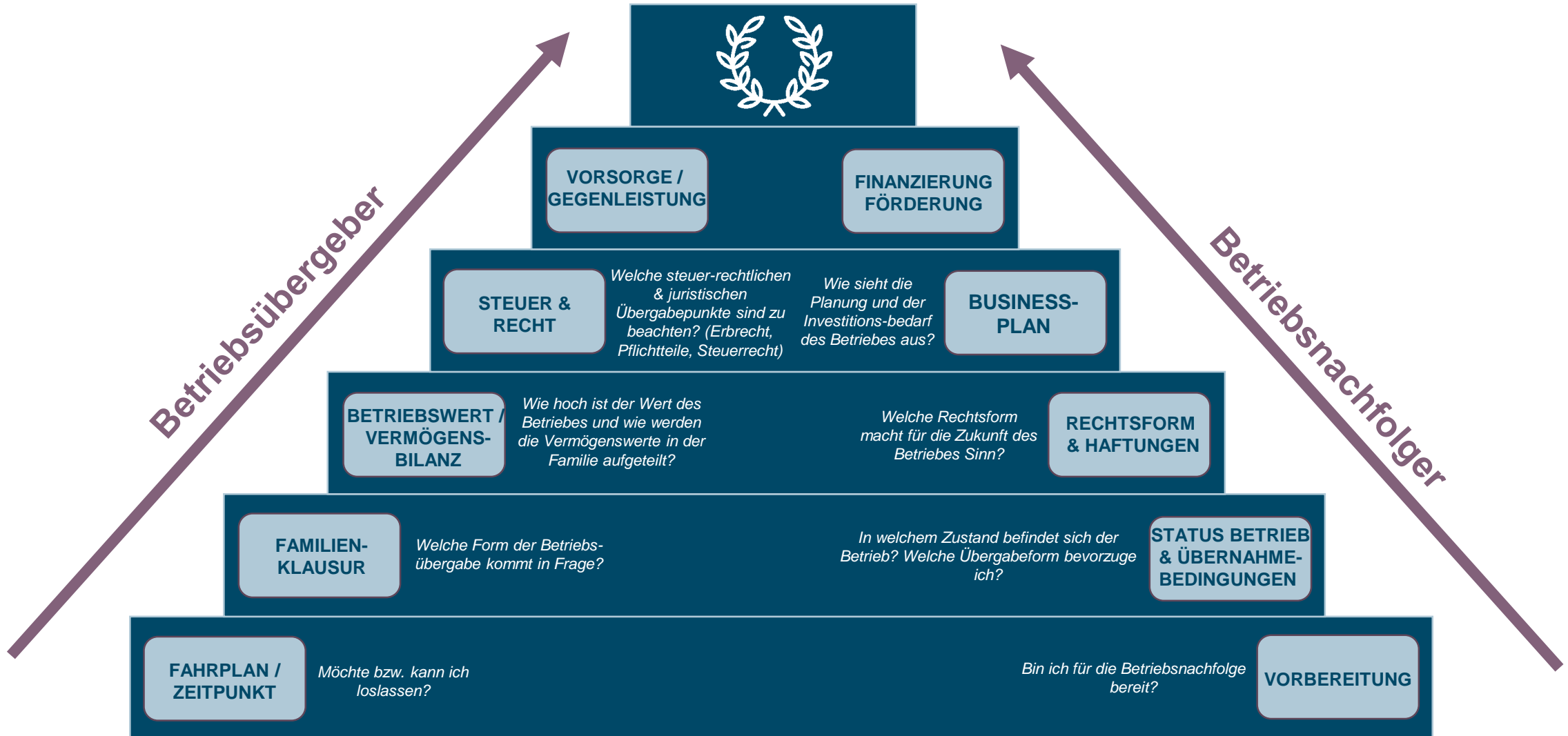
Travel Industry Club Tourismus

Die Prodingler Tourismusberatung ist im Präsidium des Travel Industry Club Tourismus Österreich.

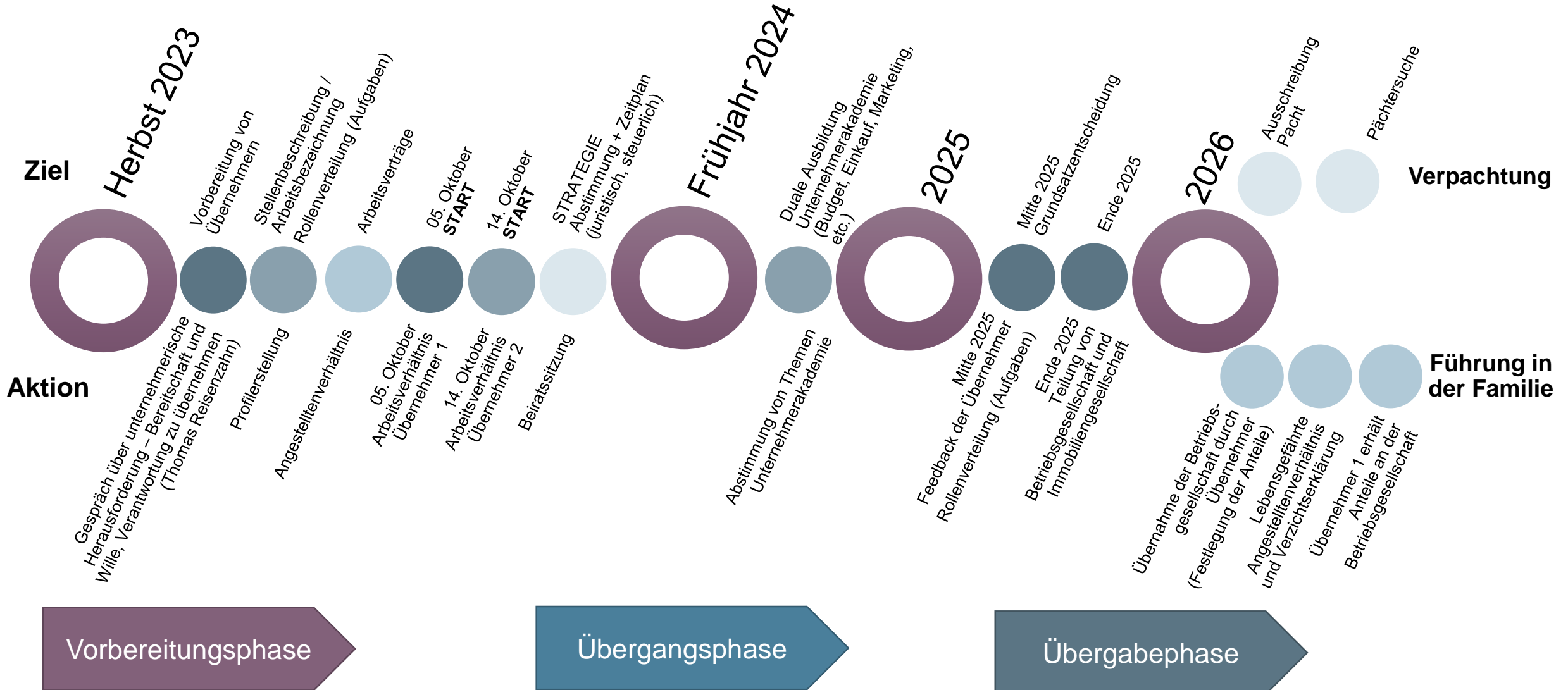
GGI Netzwerk

Die Prodingler Steuerberatung ist unabhängiges Mitglied der GGI Geneva Group International.

Betriebsübergabe innerhalb der Familie



Fahrplan 2 Kinder übernehmen den Betrieb / Ferienhotel



Fragen an Übernehmer

FAHRPLAN /
ZEITPUNKT

*Möchte bzw. kann ich
loslassen?*

*Bin ich für die Betriebsnachfolge
bereit?*

VORBEREITUNG

Bin ich bereit für die Übernahme?

Fühle ich mich vorbereitet und gut ausgebildet?

In welche Bereiche möchte ich mich zuerst einarbeiten?

Wie sieht mein Plan für das Unternehmen aus (Ideen, Vision)?

Welche Übergabeform präferiere ich?

UnternehmerTUN: Bereitschaft und Wille, Verantwortung, unternehmerische Herausforderung

Fragen an Übergeber

FAHRPLAN /
ZEITPUNKT

*Möchte bzw. kann ich
loslassen?*

*Bin ich für die Betriebsnachfolge
bereit?*

VORBEREITUNG

Möchte ich übergeben bzw. kann ich loslassen?

Wie lange möchte ich noch arbeiten?

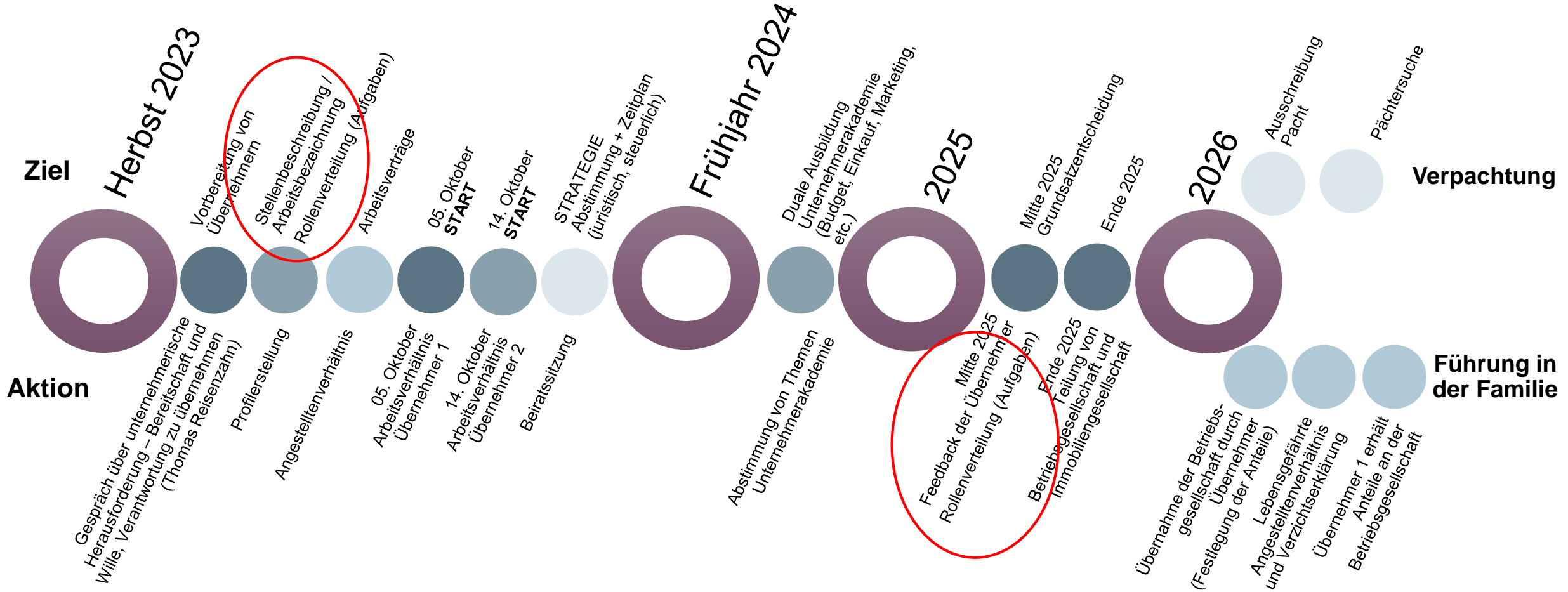
Möchte ich mich nach dem Ausscheiden im Betrieb einbringen?

Traue ich dem Übernehmer die Aufgabe zu?


Welche Form der Betriebsübergabe schwebt mit vor?

Vorsorge treffen: Testament, Vorsorgevollmacht, Syndikatsvertrag (Anteile, Stimmrechte)

Fahrplan 2 Kinder übernehmen den Betrieb / Ferienhotel



Verantwortungsbereiche: Übergeber

Bereiche	Aufgaben		
	Übergeber 1	Gemeinsam	Übergeber 2
Geschäftsführung / Management	<ul style="list-style-type: none"> Eigentümer Gewerbe- und handelsrechtlicher Geschäftsführer Facility- und Bau Management Behörden Rechtliche Aspekte Sicherheitsbeauftragter 		<ul style="list-style-type: none"> Visionen: Angebots- und Dienstleistungsentwicklung Qualitätsmanagement
Rezeption / Etage		<p style="text-align: center;">Übernehmer</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Front Office Gästebetreuung (von Anfrage bis Nachbetreuung) Reklamationsmanagement Dekoration → Bleibt bei Übergeber 2 Freizeitaktivitäten Housekeeping
Wellness & Spa			<ul style="list-style-type: none"> Verantwortung Wellness & Spa
Human Resources			<ul style="list-style-type: none"> Personal & Lehrlinge Rekrutierung On-Boarding Weiterbildung Ausbildung Anmeldung
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> Budget und Rechnungskontrolle Controlling und Reporting Finanzierung und Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> Einkauf (Food / Non-Food) 	<ul style="list-style-type: none"> Buchhaltung und Lohnverrechnung Bilanzierung → Bleibt bei Übergeber 2
Marketing & Sales		<ul style="list-style-type: none"> Messen → Bleibt bei Übergeber 1 & 2 	

Verantwortungsbereiche: Übernehmer

	Aufgaben		
	Bereich	Hauptaufgaben	Weitere Aufgaben
Übernehmer 1	Marketing & Sales	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement von Marketingprojekten • PR • In House Marketingagenden • On- und Off-Line • Schnittstelle für Kooperationen, Medienpartner, TVB und LTO • Awards 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediaplanung (online & offline) • Newsletter-Marketing • Social Media • Suchmaschinenoptimierung • OTA's
	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling und Reporting • IT 	
Übernehmer 2	Food & Beverages	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination der F&B Bereiche Restaurant, Küche, Bar und Lounge • Brandschutzbeauftragter <p style="text-align: center;">Gastgeber (Hoteldirektor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gästebegrüßung und –kommunikation • Unterstützung im Service • Kontrolle der Küche • Warenwirtschaft • Regelmäßige Kontrollen der Speisen und der Mitarbeiter

Übergabemöglichkeiten und Status



In einer **Familienklausur** wird eine **Familienverfassung** ausgearbeitet:

- **Einzelgespräche** und Erwartungshaltungen (Absichten und Zielsetzungen)
- Die Familienverfassung ist eine Zusammenfassung von **Grundsätzen, Absichten und Zielen** innerhalb eines Familienverbundes. Sie dient **als Basis** für weitere juristische und steuerliche Überlegungen zur Übergabe.

Übergabemöglichkeiten und Status



In einer Familienklausur wird eine Familienverfassung ausgearbeitet:

- In der Praxis werden **Familienverfassung, -charta, -kodex, -statut, -leitbild etc.** gezeichnet. Um ihre Bereitschaft zu dokumentieren, die Familienverfassung zu akzeptieren und sich an deren Inhalte zu halten, wird diese von den Mitgliedern einer Unternehmerfamilie **oftmals gemeinsam unterzeichnet.**
- **Klare Regeln und Verantwortungsbereiche mit permanenter Evaluierung.**

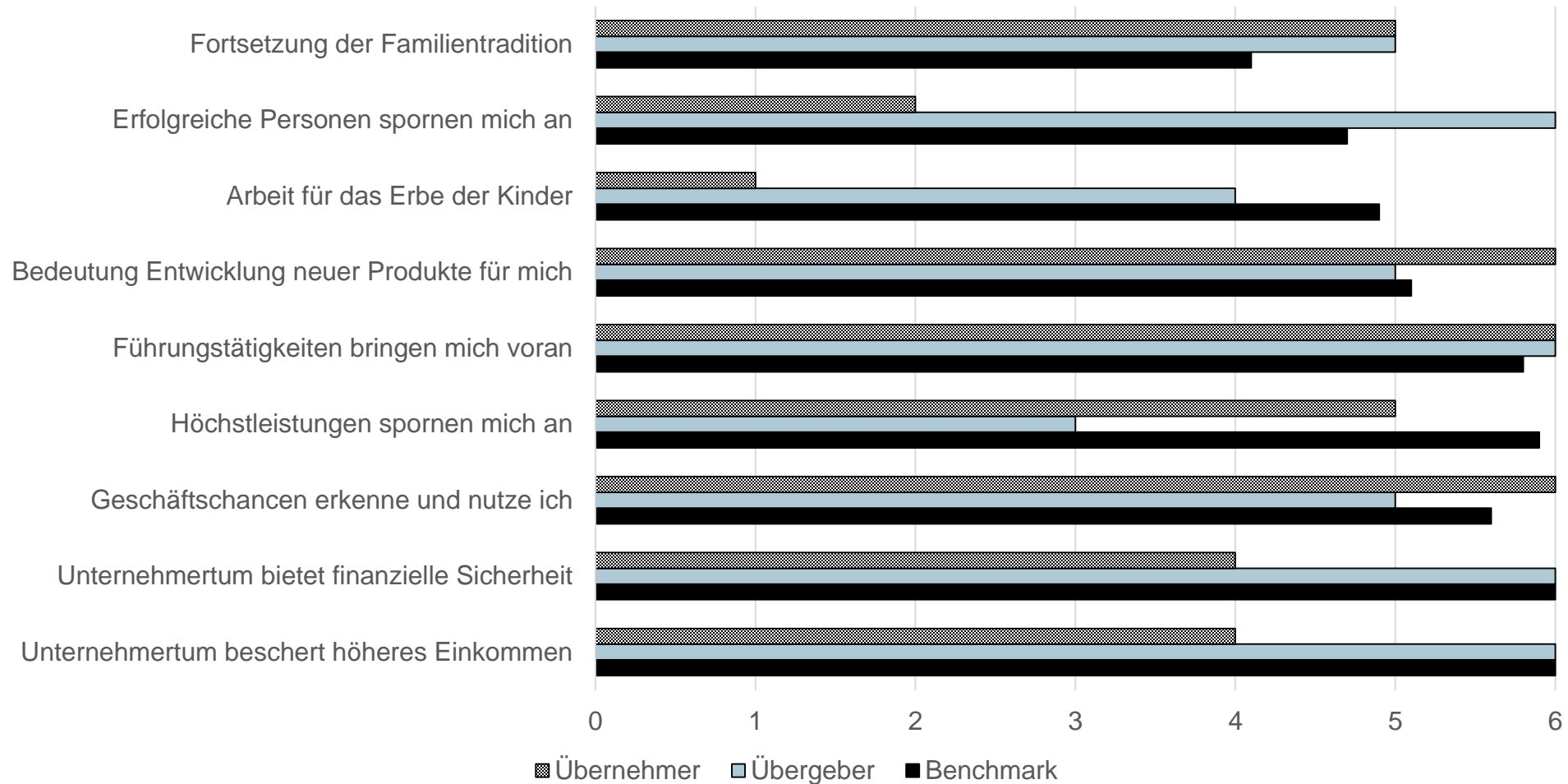
Übergabemöglichkeiten und Status



Inhalte einer Familienverfassung:

- **Werte** der Familie
- **Reflexion aus den Einzelgesprächen** (Erwartungen und Ziele der Familienmitglieder)
- Umgang mit den **Vermögenswerten**
- Festlegung von **Regeln und Verantwortlichkeiten**
- **Kommunikation und Konfliktprävention**

Einstellung zum Unternehmertum



Auszug Fragebogen: Übergeber

Übereinstimmungen	Übergeber 1	Übergeber 2
Haben Sie sich ein realistisches Bild über Ihren zukünftigen Ruhestand gemacht?	Ja	Ja
Haben Sie mit Ihrer Familie darüber gesprochen, was sich für Sie durch den Ruhestand ändern wird?	Nein	Nein
Sind Sie bereit in den nächsten 5 Jahren weniger zu arbeiten?	Ja	Ja
Bewahren Sie einen kühlen Kopf auch wenn es hektisch zugeht?	Ja	Ja
Können Sie diszipliniert mit Geld umgehen und konnten Sie ausreichend Reserven anlegen?	Ja	Ja
Möchten Sie für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein?	Ja	Ja
Ist der Verkauf des Unternehmens ein Tabu-Thema für Sie?	Nein	Nein
Haben Sie Bauverhandlungen oder Strategien für ein letztes Projekt im Unternehmen geführt?	Ja	Ja

Auszug Fragebogen: Übergeber

Abweichungen	Übergeber 1	Übergeber 2
Packen Sie auch unangenehme Themen an und versuchen Sie eine Lösung dafür zu finden?	Ja	Nein
Können Sie ruhig schlafen, wenn Sie nicht mehr im Unternehmen tätig sind?	Nein	Ja
Sind Sie bereit und in der Lage sich im Ruhestand finanziell einzuschränken?	Ja	Nein
Passt Ihre berufliche Situation zu dem Vorhaben des Ruhestandes?	Nein	Ja
Haben Sie Maßnahmen zur Altersvorsorge getroffen?	Ja	Nein
Wäre auch eine Verpachtung eine Möglichkeit für Sie?	Ja	Nein
Haben Sie ein rechtliches und steuerliches Übergabekonzept entwickelt?	Nein	Ja

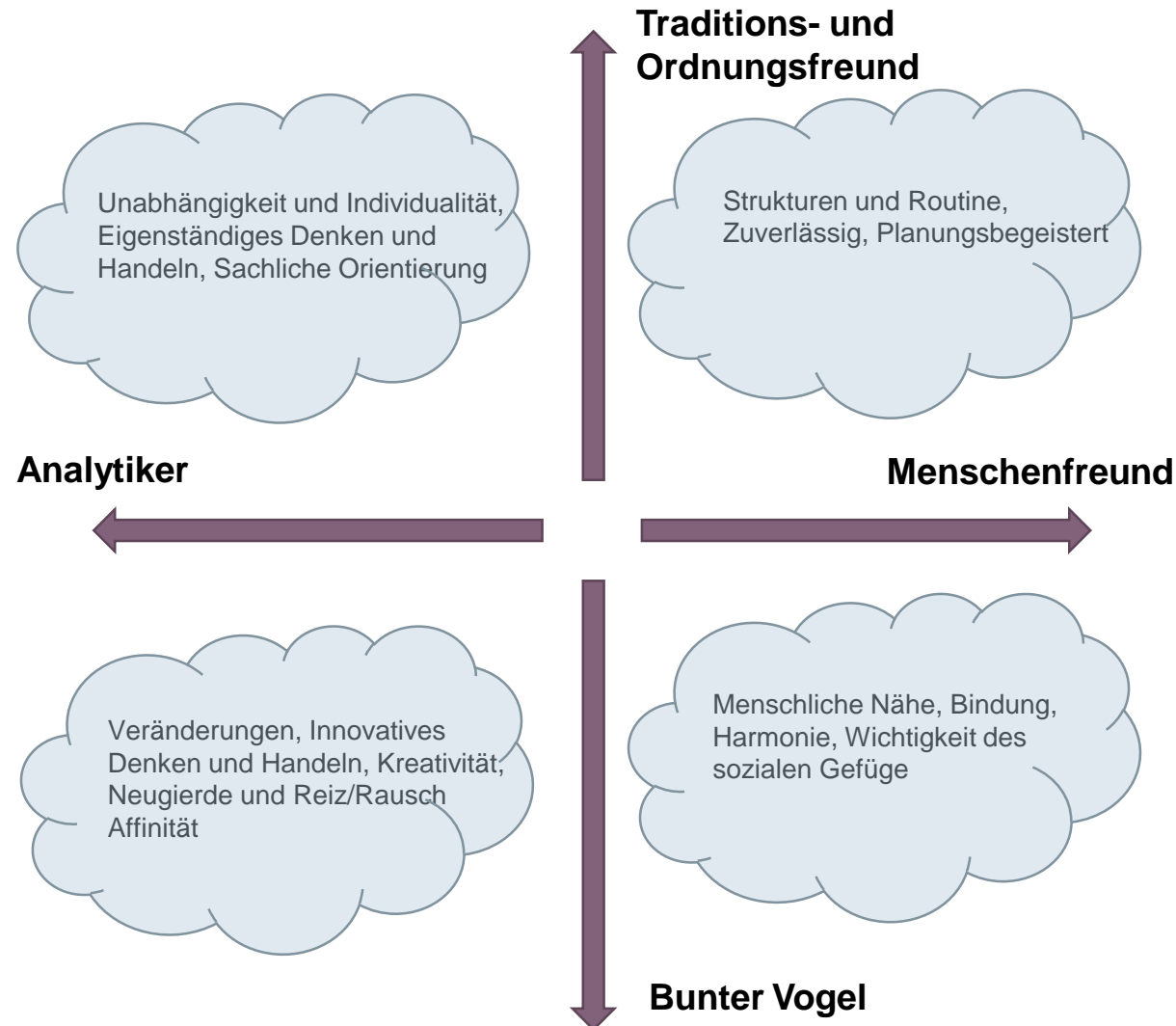
Auszug Fragebogen: Übernehmer

Übereinstimmungen	Übernehmer 1	Übernehmer 2
Haben Sie sich ein realistisches Bild über Ihren zukünftigen Unternehmer-Alltag gemacht? Kennen Sie z.B. über Ihren Bekannten-/Freundeskreis Unternehmer/innen?	Ja	Ja
Haben Sie mit Ihrer Familie darüber gesprochen, was sich für Sie durch die Selbstständigkeit ändern wird?	Ja	Ja
Bewahren Sie einen kühlen Kopf, auch wenn es hektisch zugeht?	Ja	Ja
Können Sie diszipliniert mit Geld umgehen und Reserven anlegen, auch wenn Sie dabei auf Neuanschaffungen zunächst verzichten müssen?	Ja	Ja
Passt Ihre bisherige berufliche Tätigkeit zu dem Vorhaben und der Branche, in der Sie sich selbstständig machen wollen?	Ja	Ja
Wissen Sie, was Sie können und vor allem, was Sie nicht können?	Ja	Ja
Können Sie fachliche Defizite ausgleichen?	Ja	Ja

Auszug Fragebogen: Übernehmer

Abweichungen	Übernehmer 1	Übernehmer 2
Sind Sie bereit vor allem in den ersten 5 Jahren überdurchschnittlich viel zu arbeiten (evtl. auch abends und am Wochenende)?	Nein	Ja/Nein
Packen Sie auch unangenehme Themen an und versuchen Sie eine Lösung dafür zu finden?	Ja	Ja/Nein
Können Sie ruhig schlafen, wenn Sie kein festes Einkommen haben?	Ja	Nein
Sind Sie bereit und in der Lage, sich in der ersten Zeit finanziell einzuschränken?	Ja	Ja/Nein
Verfügen Sie über kaufmännisches oder betriebswirtschaftliches Know-How?	Ja	Ja/Nein
Verfügen Sie über nachweisbare Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein "Meister Ihres Fachs" sind?	Nein	Ja
Haben Sie Erfahrungen mit der Anleitung und Führung von Mitarbeitern?	-	Ja
Haben Sie bereits Bauverhandlungen geführt?	Nein	Ja/Nein

Persönlichkeitstypen



Analytiker: Analyse und Strategie; handeln rational; bringen Dinge auf den Punkt; Vernunft und Eigenständigkeit; Distanz;

Traditions- und Ordnungsfreund: Pünktlichkeit, Verlässlichkeit & Kontrolle; Routine als Treiber; sehr strukturiert; wenig experimentierfreudig

Menschenfreund: äußerst empathisch; verständnisvoll und treu; braucht menschliche Nähe und Bindung

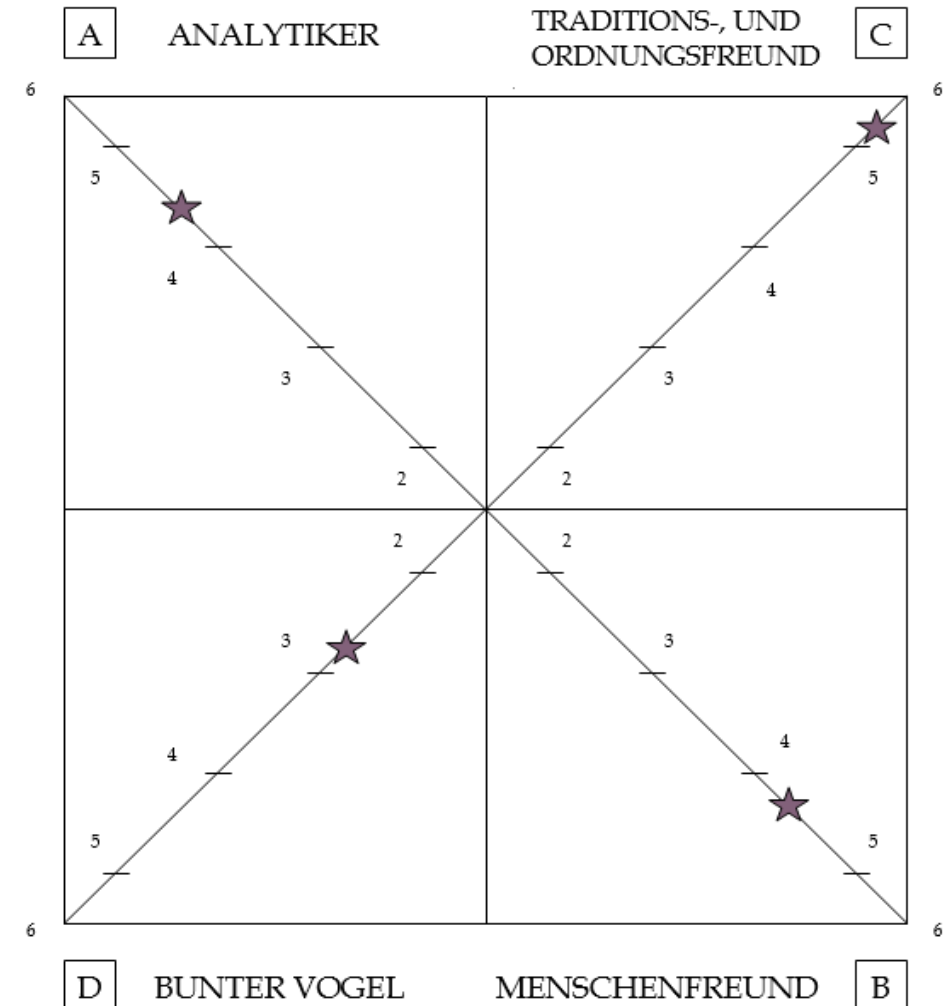
Bunter Vogel: Braucht Bewunderung; Kreativität, Neugierde, will im Mittelpunkt stehen

Beispiel einer Auswertung

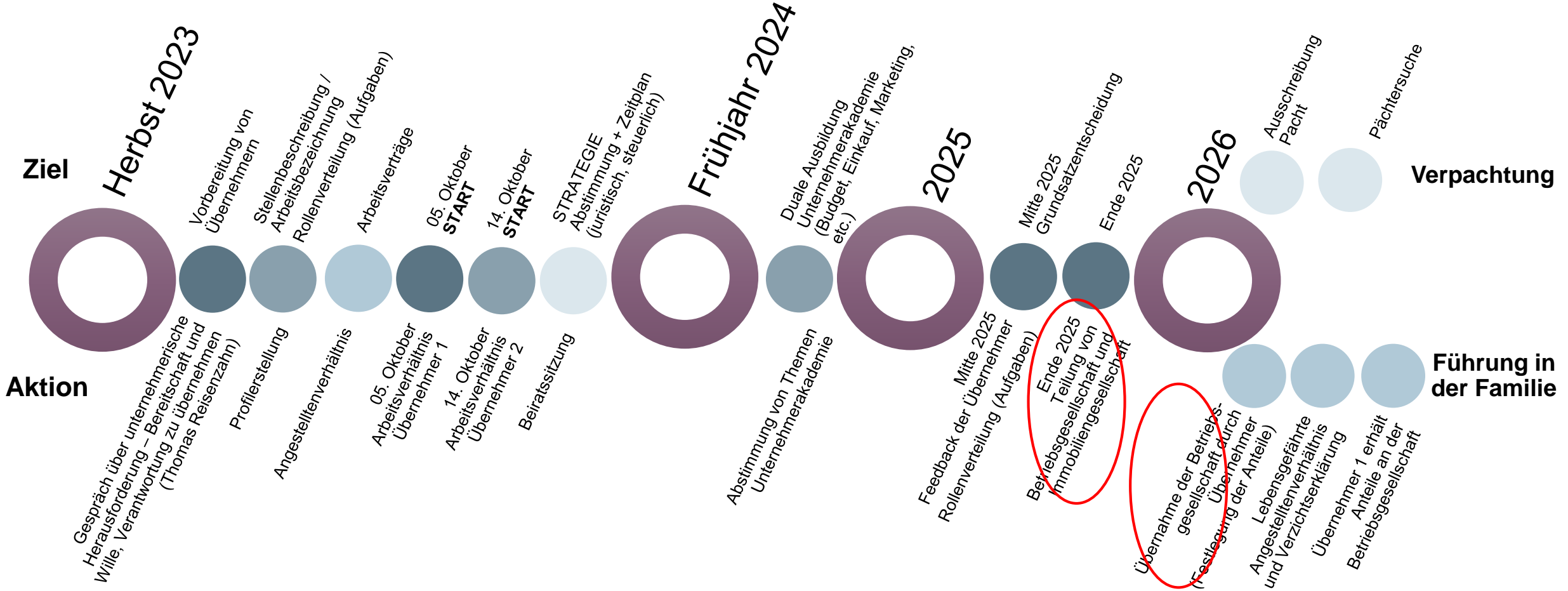
Persönlichkeitstyp

Traditions-, und Ordnungsfreund Neigung zu Ordnung und Tradition

- Stärken:
 - Verlässlicher Partner
 - Strukturierte Arbeitsweise
 - Verantwortungsbewusstes Handeln
 - Methodische Herangehensweise
- Schwächen:
 - Wenig experimentierfreudig
 - Gibt Verantwortung selten ab
 - Geht ungerne Kompromisse ein



Fahrplan 2 Kinder übernehmen den Betrieb / Ferienhotel



Statuserhebung

The image shows a dark blue horizontal bar with three light blue rounded rectangular boxes. The first box on the left contains the text 'FAMILIEN-KLAUSUR'. The second box in the middle contains the text 'Welche Form der Betriebsübergabe kommt in Frage?'. The third box on the right contains the text 'STATUS BETRIEB & ÜBERNAHME-BEDINGUNGEN'. Above the second and third boxes, there is a line of text: 'In welchem Zustand befindet sich der Betrieb? Welche Übergabeform bevorzuge ich?'.

- Hat das **derzeitige unternehmerische Konzept Zukunft?**
- Entspricht die **Betriebs-Anlagen-Genehmigung** noch den Vorschriften.
- **Kennzahlen Check** des Unternehmens.

Kennzahlen und Performanceverbesserung

Zum Einstieg

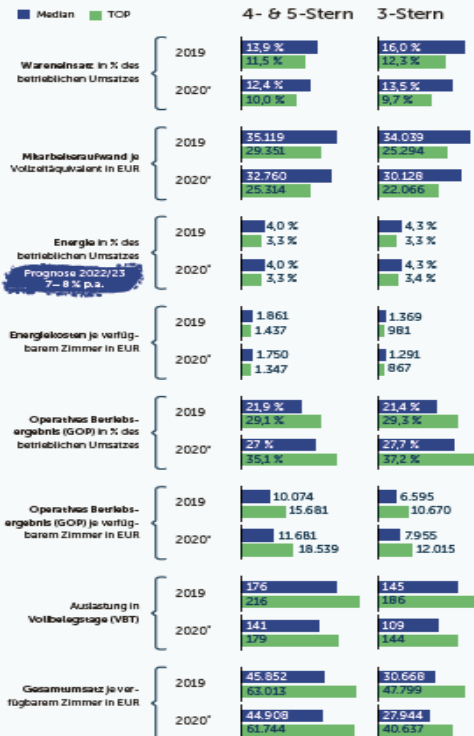
Zimmer-Auslastung in % (Nur 365 Tage bzw. OHT)	$\frac{\text{verkaufte Zimmer} \times 100}{\text{verfügbare Zimmer} \times 365 \text{ bzw. OHT}}$
Betten-Auslastung in % (Nur 365 Tage bzw. OHT)	$\frac{\text{verkaufte Betten (Nachtungen)} \times 100}{\text{verfügbare Betten} \times 365 \text{ bzw. OHT}}$
Aufenthaltsdauer	$\frac{\text{Anzahl Nachtungen}}{\text{Anzahl Ankünfte}}$
Vollbelegungstage (gibt an, an wie vielen Tagen alle Betten voll belegt sind)	$\frac{\text{Anzahl Nachtungen}}{\text{Anzahl Bettenkapazität pro Tag}}$
Netto-netto Logiserlös	Beispiel: Preis lt. Preisliste inkl. HP € 106,50 - 10% USt € 10,65 = Nettopreis € 95,85 - Frühstück (nett) € 10,00 - Abendessen (nett) € 20,00 Netto-netto-Preis € 65,85 Halbpension zwischen 30 bis 35%
ADR	Average Daily Rate (Durchschnittszimmerrate), ergibt sich aus dem Logisumsatz dividiert durch die Anzahl der verkauften Zimmer, auch „ADR Average House Rate“ genannt.
RevPAR (Betten-Yield) Netto Logiserlös pro verfügbarem Zimmer (Revenue per available room)	$\frac{\text{Netto-Logisumsatz}}{\text{Zimmer} \times \text{OHT}}$
RevPAB (Revenue per available bed)	$\frac{\text{Netto-Logisumsatz}}{\text{Betten} \times \text{OHT}}$ Netto-Logisumsatz pro verfügbarem Bett. Kommt oft in Ferienhotels zu tragen.
TRVPAR	$\frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{Verfügbare Zimmer} \times \text{OHT}}$
REVPOR (= ADR) Logiserlös pro belegtem Zimmer Durchschnittliche Zimmerrate (Average daily rate)	$\frac{\text{Netto-Logisumsatz des Tages}}{\text{vergebene Zimmer}}$
GOPPAR	$\frac{\text{GOP}}{\text{verfügbare Zimmer} \times \text{OHT}}$
OCC	Occupancy – Belegung Prozentualer Wert, der die Zimmerbelegung oder -auslastung darstellt.
Doppelbelegungs-Faktor (= Personen im Zimmer)	$\frac{\text{Belegte Betten}}{\text{Nachtungen nach Betten}}$ Ferienhotellerie: 1,7 bis 1,8
Zimmer-Yield (In %) (beschreibt Verhältnis v. erzieltm Logisumsatz zu möglichem Umsatz)	$\frac{\text{Logiserlöse (Netto-Netto)}}{\text{Zimmer} \times \text{Offenhaltungstage} \times \text{Rack Rate}}$ oder $\frac{\text{Logiserlöse (Netto-Netto)}}{\text{Potenzieller Logisumsatz (= Zimmer} \times \text{OHT} \times \text{Preis)}}$
Logiserlöse / Nachtung	$\frac{\text{Erlöse Logis}}{\text{Anzahl Nachtungen}}$
WES in %	$\frac{\text{Warenumsatz}}{\text{Betriebslöse}} \times 100$
Personaleinsatz in %	$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Betriebslöse}} \times 100$
Cash Flow	Kennzahl hinsichtlich Ertragskraft des Betriebes, gibt an, über welche finanzielle Mittel der Betrieb über seine Aufwände hinaus – unter Berücksichtigung schon bestehender Fremdkapitalzinsen – verfügen kann.
Stützplätzenumschlag	$\frac{\text{Anzahl Gäste bzw. verkaufte Couverts}}{\text{Verfügbare Stützplätze} \times \text{Betriebsstage}}$

Alle Kennzahlen wurden nach bestem Wissen und Gewissen ausgewertet und aufbereitet. Druckfehler und Irrtümer sind jedoch vorbehalten. Überschneidungen zwischen OHT- und Prodinger-Betrieben sind nicht ausgeschlossen, aber statistisch vernachlässigbar.

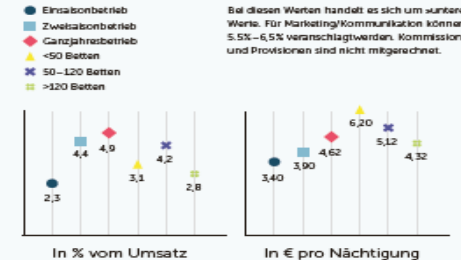
Fitness-Check für Hotels

Diese wichtigen Kennzahlen helfen Ihnen beim Einstieg oder im täglichen Hotel-Business. Mit aktuellen Benchmarkzahlen kann ich mich vergleichen und feststellen: Wo steht mein Betrieb im Vergleich zu anderen? Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) hält sich genauso wie die Prodinger Beratungsgruppe an den **Standard STAHL** (Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants). Dieser findet speziell in der Ferienhotellerie Anwendung und basiert auf der Grundlage eines einheitlichen Berichtswesens für Hotels und Restaurants.

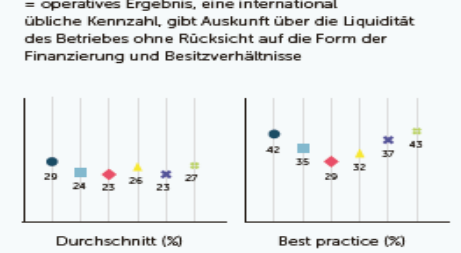
*Corona-Jahr: Mit Unterstützung der Coronahilfen konnten die krisenbedingten Schließungen und Umsatzrückfälle weitgehend ausgeglichen werden, aufgrund deutlich geringerer operativer Aufwendungen (wenige Kosten wie WES sowie Mitarbeiteraufwendungen) sind statistisch höhere GOPs im Vergleich zu 2019 erkennbar. Diese haben allerdings außerordentlichen Charakter und sind mit den Vorjahren nicht zu vergleichen, da sämtliche Corona-Unterstützungen korrekterweise nicht den operativen Umsätzen zuzurechnen sind.



Marketingkosten



Operatives Betriebsergebnis (GOP)

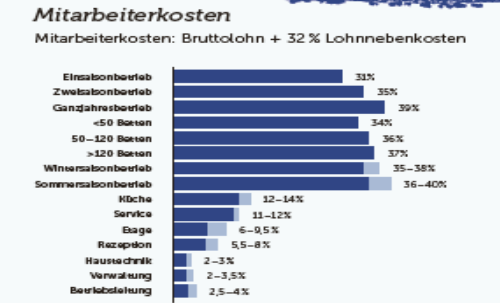


Betriebs Check

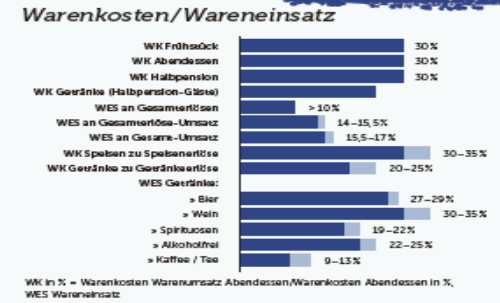
Bewertungsschema	Sehr gut (1)	Gut (2)	Befriedigend (3)	Schlecht (4)	Sehr schlecht (5)
Bewertungsschema Hotelier quantitatv					
Verschuldungsgrad (Fremdkapital / Eigenkapital) * 100	<11,4	<11,7	<11,0	12,3	>12,3
Entschuldungsdauer in Jahren (Fremdkapital / Cash-Flow)	<9	>9	>12,9	>15	>20
Zwischennote: Finanzielle Stabilität	Durchschnitte aus Verschuldungsgrad und Entschuldungsdauer				
Gesamtkapitalrentabilität (%)	>12	>8	>4	>0	negativ
Cash-Flow Leistungsrate (%)	>25	>20	>15	>10	<10
GOP pro Zimmer (€)	>16.000	>11.600	>9.800	>6.800	<6.800
Ausstattung nach Betten (%)	>62	>56	>50	>43	<43
Zwischennote: Ertragslage	Durchschnitte aus Gesamtkapitalrentabilität, Cash-Flow, GOP und Vollbelegungstage				
GOP in %	>29	>26	>22	>20	<20

Quelle: ÖHT Zahlen – Hotellerie und Prodinger-Benchmarks | Datenbasis 2019 und 2020
Datenbasis: rund 800 ÖHT- und 400 Prodinger-Betriebe

Prognose Teuerungsrate 2022/23 + 10–12 % p.a.



Prognose Teuerungsrate 2022/23 + 5–10 % p.a.



STAHR *Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants*

Die Analyse wurde im Verrechnungsstandard STAHR erstellt.

STAHR = Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants;

Der Standard STAHR basiert auf der Grundlage eines einheitlichen Berichtswesens für Hotels und Restaurants, auf dessen Basis Controlling in den Betrieben durchgeführt wird und das als Grundlage für zwischenbetriebliche Vergleiche herangezogen werden kann. Die Prodingen Beratungsgruppe hat die Entwicklung des Abrechnungssystems weiterentwickelt, basierend auf den Erfahrungen mit branchenspezifischen Buchhaltungs-, Kostenrechnungs- und Abrechnungssystemen sowie mit den handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Vorschriften für die Rechnungslegung.



FAMILIEN-KLAUSUR *Welche Form der Betriebsübergabe kommt in Frage?* *In welchem Zustand befindet sich der Betrieb? Welche Übergabeform bevorzuge ich?* **STATUS BETRIEB & ÜBERNAHME-BEDINGUNGEN**

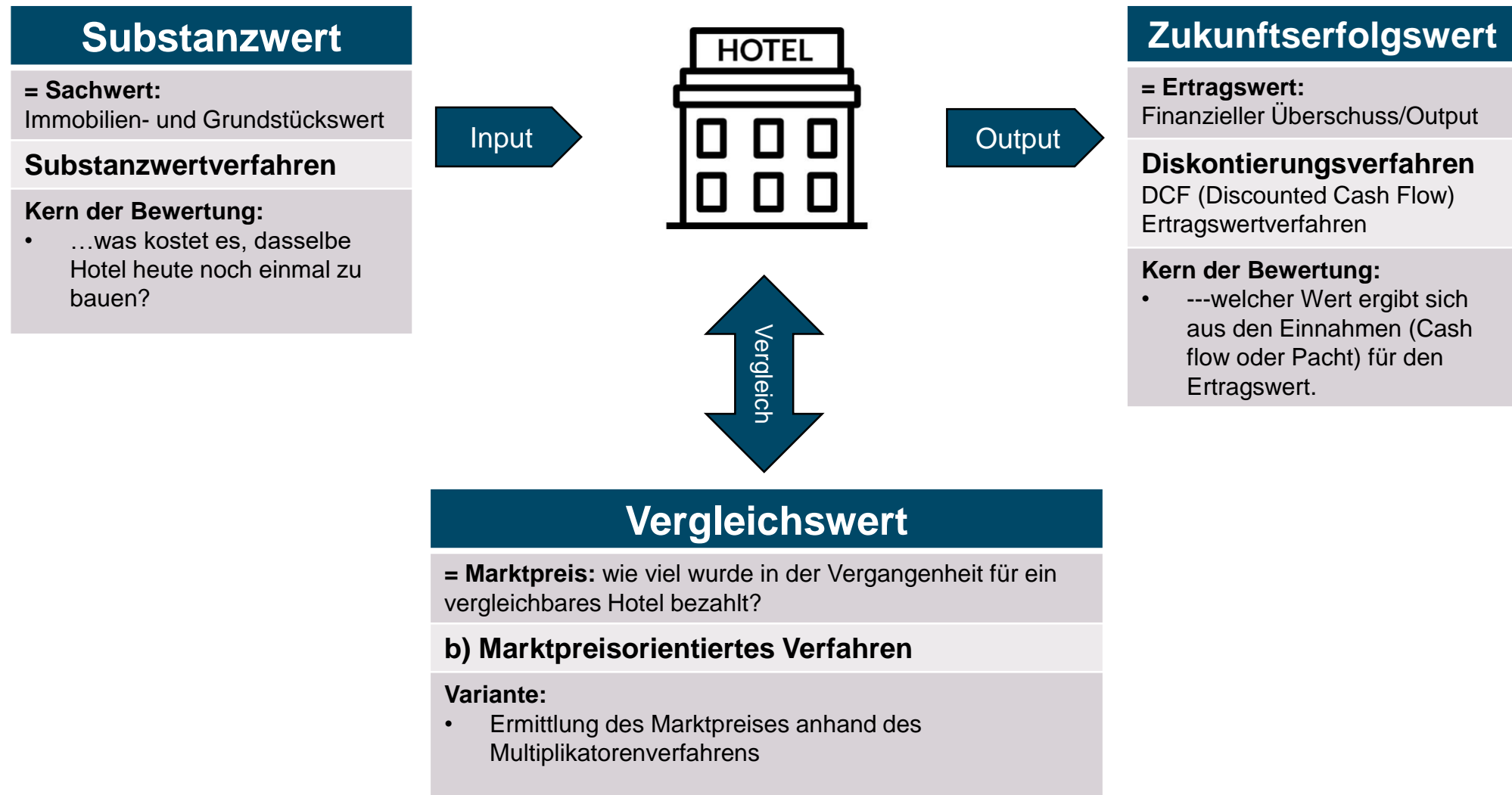
- Hat das derzeitige unternehmerische Konzept Zukunft?
- Entspricht die Betriebs-Anlagen-Genehmigung noch den Vorschriften.
- Kennzahlen Check des Unternehmens.
- **Investitionsstau im Unternehmen (Lebenszyklus).**
- **Erste Überlegungen** für zukünftige Situation des Betriebes.

Betriebswert



- **Betriebswert:** Sachwert, Ertragswert, Vergleichswert

Bewertungsansätze von Hotelbetrieben



Betriebswert

BETRIEBSWERT / VERMÖGENS- BILANZ	<i>Wie hoch ist der Wert des Betriebes und wie werden die Vermögenswerte in der Familie aufgeteilt?</i>	<i>Welche Rechtsform macht für die Zukunft des Betriebes Sinn?</i>	RECHTSFORM & HAFTUNGEN
---	---	--	---------------------------------------

- Multiple Umsatz:

	empfohlener Wert
5 Sterne Kategorie	2
4 Sterne Kategorie	1,8
3 Sterne Kategorie	1,7

- Multiple GOP:

	empfohlener Wert
5 Sterne Kategorie	9
4 Sterne Kategorie	7-8
3 Sterne Kategorie	7-8

Der (zukünftige) Erfolg verleiht der Substanz Ihren Wert!

Prodingen Betriebscheck

**BETRIEBSWERT /
VERMÖGENS-
BILANZ**

*Wie hoch ist der Wert des
Betriebes und wie werden
die Vermögenswerte in der
Familie aufgeteilt?*

*Welche Rechtsform
macht für die Zukunft des
Betriebes Sinn?*

**RECHTSFORM
& HAFTUNGEN**

Betriebscheck					
Bewertungskriterium Hotellerie quantitativ	Sehr gut (1)	Gut (2)	Befriedigend (3)	Schlecht (4)	Sehr schlecht (5)
Verschuldungsgrad (Fremdkapital / Eigenkapital *100)	< 1:1,4	< 1:1,7	< 1:1,9	< 1:2,3	> 1:2,3
Entschuldungsdauer in Jahren (Fremdkapital / Cash-Flow)	< 9	> 9	> 12	> 15	> 20
Zwischennote: Finanzielle Stabilität	Durchschnitt aus Verschuldungsgrad und Entschuldungsdauer				
Gesamtkapitalrentabilität (%) (EBITDA / Gesamtkapital * 100)	> 12	> 8	> 4	> 0	negativ
Cash-Flow Leistungsrate (%) (Cash-Flow / Gesamterlöse * 100)	> 25	> 20	> 15	> 10	< 10
GOP pro Zimmer (€) (GOP / Anzahl der Zimmer)	> 18.000	> 14.000	> 10.000	> 7.000	< 7.000
Auslastung nach Betten (%) (Nächtigungen / (Betten * Offenhaltungstage))	> 62	> 56	> 50	> 43	< 43
Zwischennote: Ertragslage	Durchschnitt aus Gesamtkapitalrentabilität, Cashflow, GOP und Vollbelegstage				
GOP in % (GOP / Gesamterlöse * 100)	> 29	> 26	> 22	> 18	< 18
Obligo Kennzahlen					
Kredit-Obligo zu Gesamterlöse (Kredit-Obligo / Gesamterlöse)	< 0,85	< 1,3	1,3-1,7	> 1,7	> 2,7
Kredit-Obligo zu GOP (Kredit-Obligo / GOP)	< 3,5	< 6	6-8	> 8	> 11
Kredit-Obligo pro Zimmer (Kredit-Obligo / Zimmer)	< 40.000	< 70.000	70.000-90.000	> 90.000	> 130.000

Vermögensbilanz



- **Unternehmenswert** + sämtliche **privaten Vermögensgegenstände**
- abzüglich **Schulden**
- Der Wert eines Hotels wird im Regelfall stark überschätzt (die Rendite ist in Relation zum eingesetzten Kapital relativ gering).

Schritt 1: Erläuterungen zur Übergabe

Ferienhotel

Bettenzahl 130

Umsatz netto p.a. 2,8 Mio. Euro

3 Kinder

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 Übergeber in Höhe von brutto 250.000 Euro** getätigt. Diese Ausschüttung wird fremdfinanziert.

Die Übergabe erfolgt **an zwei Kinder** zu je 50 Prozent. 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, welche von dem Betrieb finanziert gehört. 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.

Schritt 1: Erläuterungen zur Übergabe

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 %

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 Übergeber in Höhe von brutto 250.000 Euro** getätigt. Diese Ausschüttung wird fremdfinanziert.

Die Übergabe erfolgt **an zwei Kinder** zu je 50 Prozent. 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, welche von dem Betrieb finanziert gehört. 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.

Schritt 2: Ertragssteuerbelastung laufender Betrieb

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

*KöSt. „neu“: ab 2024 nur mehr 23 %

Zur Berechnung der steuerlichen Bemessungsgrundlage müssen die **Zinsbelastungen** und **Abschreibungen** vom **Cashflow bei Eigenfinanzierung** abgezogen werden. Der letzte Schritt der Berechnung besteht darin, die 24 Prozent (ab 2024 nur noch 23 Prozent) als **Körperschaftsteuer** abzuziehen.

Schritt 3: Aufwendungen Übergabe

Aufwendungen	
Ausschüttung Übergeber	250.000 €
Ausschüttung für die Pflichtteilsabfindung	900.000 €
Beratungskosten (Gutachtenerstellung, Notar- und Steuerberatungskosten); geschätzt	75.000 €
Summe	1.225.000 €

Abgabenbelastung aufgrund der Übergabe	
Grunderwerbsteuer	0 €
Grundbucheintragungsgebühr	0 €
Summe	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.**

Schritt 4: 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 €
Annuität Neu (Laufzeit 15 Jahre, Zinssatz 5 %)	441.248 €

Der **Darlehensbestand** nach der Übergabe hat sich auf knappe **4,58 Millionen Euro erhöht**, mit einer Annuität von 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 €
Körperschaftsteuer 24 %*	14.040 €

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

Im Vergleich zur vor der Betriebsübergabe **sank die steuerliche Bemessungsgrundlage** bei gleichbleibendem Cashflow **auf ein Drittel der ursprünglichen Zahl** auf rund 58.500 Euro, was gleichzeitig zu einer geringeren Körperschaftsteuerlast führte.

Schritt 5: Zusammenfassung

Berechnung der finanziellen Situation	
Cash Flow bei Eigenfinanzierung	725.000 €
abzüglich Annuität neu	-441.248 €
abzüglich Reinvestitionen	-218.750 €
abzüglich Ertragsteuern*	-14.040 €
Free Cash Flow	50.962 €
Theoretische Entschuldungsdauer in Jahren nach Übergabe	9,2

*Steuer würde nach Übergabe sinken, da höhere Zinsbelastung

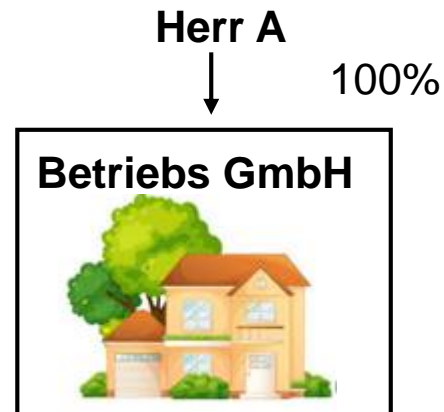
Die Übergabe ist finanziell darstellbar. Der **Free Cash Flow** beträgt nur noch knapp **51.000 Euro**. Die Bildung von Reserven ist damit nur bedingt möglich. Die **Verschuldung erhöht sich von ca. 3,35 Mio. auf 4,6 Mio. Euro**. Das hat einen Anstieg der **Nettoentschuldungsdauer von 5,7 Jahren auf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

Rechtsformen



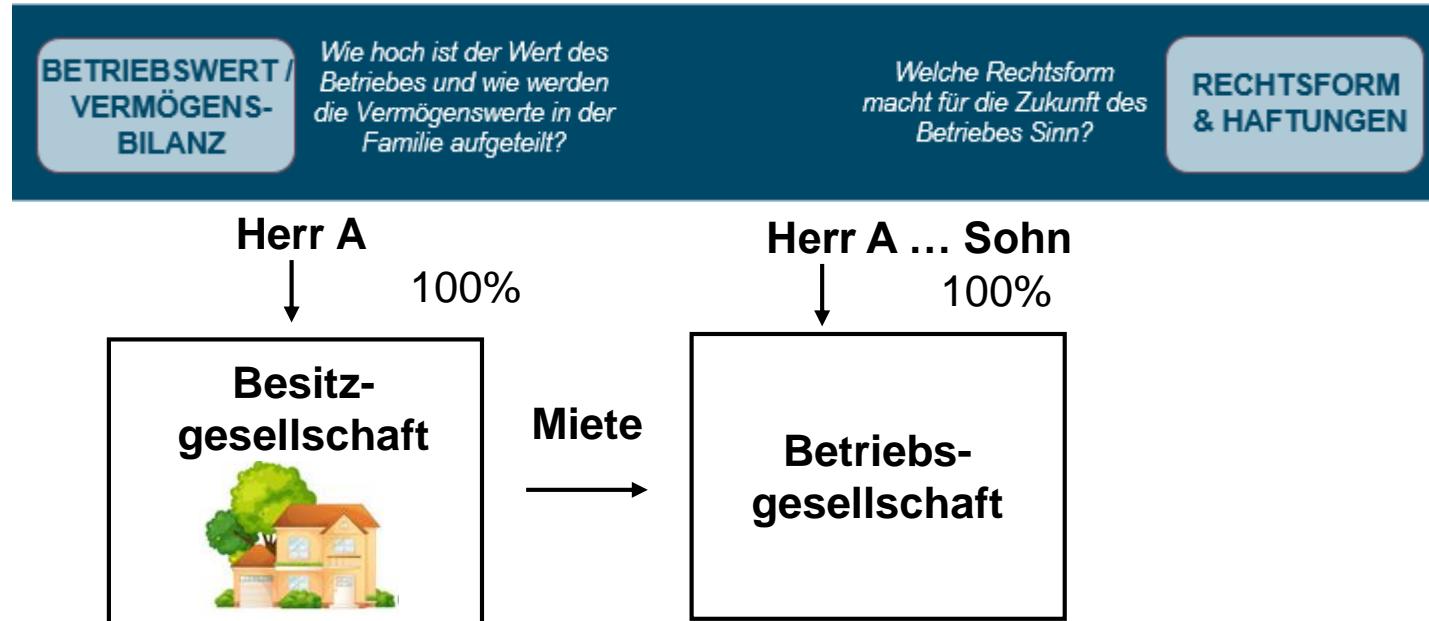
Ein Unternehmer einer **bereits bestehenden Gesellschaft mit beschränkter Haftung** möchte das Haftungsvermögen reduzieren und **eine schrittweise Übergabe** an die nächste Generation planen, **in der auch eine Altersvorsorge** für einen Altunternehmer gegeben ist.

Ausgangssituation:



Der **operative Betrieb** wird in eine **neu gegründete** Gesellschaft mit beschränkter Haftung abgespalten. Danach verbleibt nur noch das **Liegenschaftsvermögen in der Betriebsgesellschaft**.

Rechtsformen



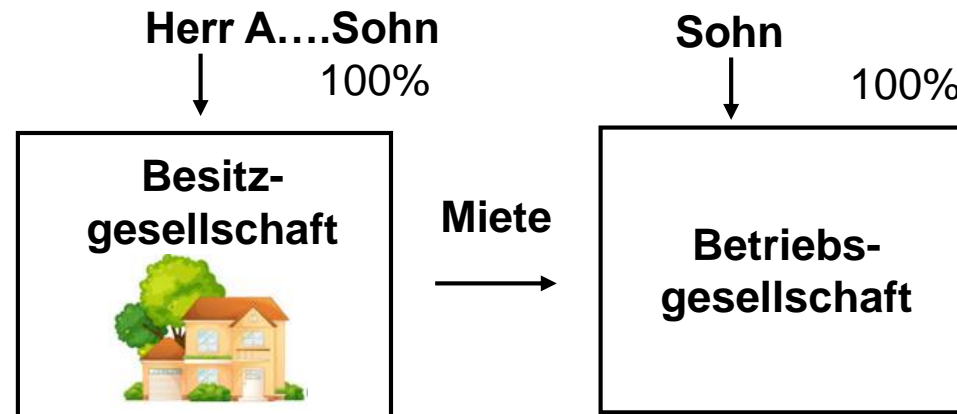
Die Liegenschaften werden von der **Besitzgesellschaft an die Betriebsgesellschaft vermietet** und können weiterhin für den operativen Betrieb genutzt werden. Die Besitzgesellschaft hat daraus **Miteinnahmen und die Abschreibung als Aufwand im Jahresabschluss**. Die Betriebsgesellschaft erwirtschaftet aus dem operativen Betrieb ihr Ergebnis und setzt die Mietzahlungen als Aufwand ab.

Die **nächste Generation wird im operativen Betrieb im Management eingestellt** und es kann eine Übergabe von Anteilen an der Betriebsgesellschaft durch Herrn A an die Nachkommen erfolgen (unentgeltlich ohne Ertragssteuerbelastung).

Rechtsformen

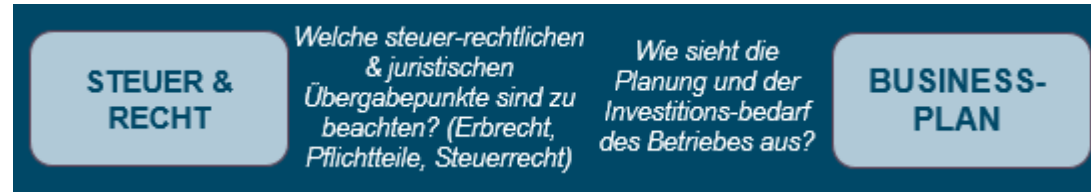


Zielstruktur



Herr A überträgt auch die Anteile an der Besitzgesellschaft. Bei einer unentgeltlichen Übertragung fällt hier keine Ertragssteuerbelastung an, Grunderwerbssteuer ist für 0,5% des Grundstückswertes abzuführen. Je nach Gegenleistung für die Anteilsabtretung ist eine Besteuerung zu prüfen.

Businessplan



- Ist-Zustand des Unternehmens bzw. in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?
- Soll-Zustand des Betriebs bzw. wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?

Businessplan

Soll-Zustand des Betriebs bzw. wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?	Ist-Zustand des Unternehmens bzw. in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?
Die Vision	
<p>Geschäftsidee</p> <p>Welche Produkte/Dienstleistungen werden angeboten?</p> <p>Welchen Nutzen hat das zukünftige Angebot?</p> <p>Was soll das Produkt/die Dienstleistung kosten?</p>	<p>Ursprüngliche Geschäftsidee des Inhabers oder der Inhaberin</p> <p>Was wird derzeit angeboten?</p> <p>Welchen Gäste-Nutzen hat das bestehende Angebot?</p> <p>Was kostet das bestehende Angebot?</p>
Der Markt	
<p>Welche Gäste werden die Produkte/Dienstleistungen kaufen?</p> <p>Wie groß ist das Marktvolumen der zukünftigen Gästesicht?</p> <p>Wie werden neue Gäste für die bestehenden Produkte/Dienstleistungen angeworben?</p> <p>Wird das Absatzgebiet durch die Übergabe vergrößert?</p>	<p>Welche Kunden nutzen das derzeitige Angebot?</p> <p>Wie groß ist das Marktvolumen der derzeitigen Kunden?</p> <p>Wie wurden bisher neue Kunden gewonnen und bestehende Gäste gehalten?</p> <p>Wie groß ist das jetzige Absatzgebiet?</p>
Der Wettbewerb	
<p>Wird das neue Angebot neuen Wettbewerb erhalten?</p> <p>Was kostet das Angebot bei der Konkurrenz?</p> <p>Kann ein günstigerer Preis als jener der Mitbewerber angeboten werden?</p> <p>Inwiefern unterscheidet sich das geplante Angebot von dem der Mitbewerber?</p>	<p>Wer gehört zu den bestehenden Mitbewerbern?</p> <p>Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz die bestehende Dienstleistung an?</p> <p>Ist das bestehende Angebot derzeit preisgünstiger als das der Mitbewerber?</p> <p>Inwiefern unterscheidet sich das bestehende Angebot von dem der Mitbewerber?</p>

Businessplan

Soll-Zustand des Betriebs bzw. wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?	Ist-Zustand des Unternehmens bzw. in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	
<p>Wie muss der Mitarbeiterstamm zukünftig strukturiert sein?</p> <p>Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden künftig gebraucht?</p> <p>Werden in den nächsten 12 Monaten Beschäftigte das Unternehmen verlassen bzw. neue hinzukommen?</p>	<p>Wie ist der Mitarbeiterstamm gegenwärtig strukturiert?</p> <p>Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat der Betrieb in den einzelnen Saisonzeiten?</p>
Die Betriebsausstattung	
<p>Welche Ausstattung an Geräten und Einrichtungen wird gebraucht? Welche zusätzlichen Möbel, Einrichtungen und Einbauten sowie Betriebsausstattungen sind für den ordnungsgemäßen Betrieb gemäß einem definierten Standard erforderlich? Müssen die Geräte und Maschinen überholt werden?</p> <p>Sollte ein Teil der Geräte, Maschinen und Kraftfahrzeuge geleast werden?</p>	<p>Sind Einrichtungen, Einbauten und eine Betriebsausstattung vorhanden?</p> <p>Wie alt sind sie?</p> <p>In welchem Zustand sind Einrichtungen und Einbauten sowie die Betriebsausstattung?</p> <p>In welchem Zustand sind Gegenstände des täglichen Bedarfs (Kleinmaterial, Geschirr, etc.)?</p>
Die Räumlichkeiten	
<p>Müssen die Räumlichkeiten renoviert werden?</p> <p>Muss an- oder umgebaut werden?</p> <p>Können Miet- oder Pachtverträge übernommen werden?</p> <p>Welche Miet- oder Pachtverträge werden nicht benötigt?</p>	<p>In welchem Zustand sind die Räumlichkeiten?</p> <p>Wie groß sind die Räumlichkeiten?</p>
Der Standort	
<p>Schafft der Standort einen erfolgsversprechenden Markt für die neuen Produkte?</p>	<p>Ist der Standort geeignet?</p>

Businessplan

Soll-Zustand des Betriebs bzw. wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?	Ist-Zustand des Unternehmens bzw. in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?
Der Geschäftspartner	
<p>Wird das Unternehmen allein oder mit einem Partner bzw. einer Partnerin übernommen?</p> <p>Welche zusätzlichen Lieferanten werden benötigt? Ist es sinnvoll, die bestehenden Lieferantenverträge zu übernehmen?</p>	<p>Wie viele Personen leiten den Betrieb?</p> <p>Wie vielen Personen gehört der Betrieb?</p> <p>Welche Lieferanten hat der Betrieb?</p> <p>Welche Kooperationsverträge bestehen?</p>
Die Rechtsform	
<p>Wird die Rechtsform beibehalten?</p> <p>Wenn nicht, welche Rechtsform wird gewählt?</p>	<p>Welche Rechtsform hat der Betrieb?</p>
Die Finanzierung	
<p>Wie hoch ist der Betriebswert?</p> <p>Wie groß ist der Investitionsbedarf?</p> <p>Wie hoch ist das Eigenkapital, wie hoch der Umsatz?</p> <p>Welchen Kapitaldienst kann der Betrieb leisten?</p> <p>Stehen Fördermittel zur Verfügung?</p>	<p>Kann die bestehende Betriebsanlagengenehmigung übernommen werden?</p>
Die Übergabe	
<p>Liegt der Termin für die Übergabe bereits fest? Wann passt es am besten?</p> <p>Scheidet der Übergabende zu einem bestimmten Stichtag aus dem Betrieb aus?</p> <p>Wenn nicht, welche Rolle wird er/sie nach der Übernahme im Betrieb haben?</p> <p>Welche Maßnahmen werden in den sechs Monaten nach der Übergabe in Angriff genommen?</p>	
Die Vorsorge	
<p>Wer kann bei einem Ausfall durch Krankheit oder Unfall kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen?</p>	

Investitionskosten für die Umsetzung

Die Investitionskosten setzen sich aus folgenden Neu- und Umbauarbeiten zusammen:

- 19 Bestandszimmer
- 18 Badezimmer
- Ski-Fahrradraum
- Hausgänge / Stiegen

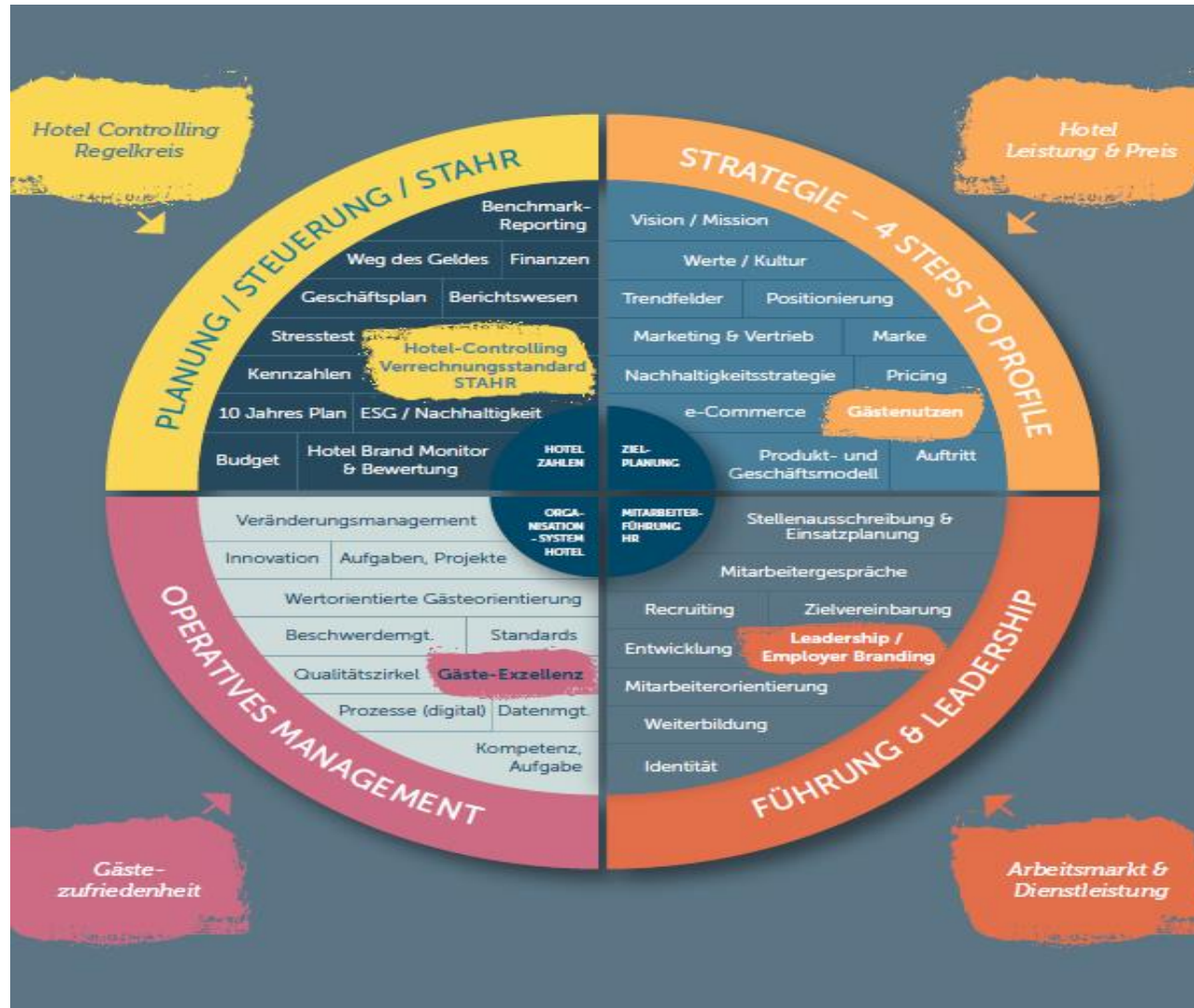
Position		Wert
Bau	77%	€ 1.184.380
Einrichtung	23%	€ 356.460
GESAMT	100%	€ 1.540.840
Reserve	10%	€ 154.084
GESAMT m. Reserve exkl. Ust.		€ 1.694.924

Für das Investitionsvorhaben in Höhe von rund 1,7 Mio. Euro (inkl. Reserve) wird ein Finanzierungs-Mix aus Eigenmitteln und Kreditfinanzierung angestrebt.

Finanzplanung – Forecast

Körperschaftsteuer		25%		realistische Variante für das Ergebnis nach Steuern										
Kredite:		Kredit 1 alt*	Kredit 2 alt*	Kredit 3 Neu	Neuinvestition:									
Kapital netto	1.289.449	2.188.983	1.271.193	Grund 0										
Zinssatz (Fixzins)	2,875%	2,875%	4,000%	Gebäude : 1.184.380										
(Rest-)Laufzeit - Jahre	12	12	15	B + G : 356.460										
Annuität p. a. :	-128.576	-218.272	-114.332	Summe : 1.540.840										
	<i>Stichtag: 31.12.2023</i>			+10% Reserve: 1.694.924										
				75% Fremdkap. 1.271.193										
Jahr	IST	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Jahr	2021/22	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29	2029/30	2030/31	2031/32	2032/33			
Gesamterlöse	4.536.938	4.913.305	5.109.837	5.263.132	5.421.026	5.583.657	5.751.166	5.923.701	6.101.412	6.284.455	6.472.988	92.221.632	Gesamterlöse	
Personalkosten-Budget	1.798.042	1.944.762	2.012.829	2.073.214	2.135.410	2.199.472	2.265.457	2.333.420	2.403.423	2.475.526	2.549.791		Personalkosten-Budget	
Wareneinsatz-Budget	677.392	736.996	664.279	631.576	650.523	670.039	690.140	710.844	732.169	754.135	776.759		Wareneinsatz-Budget	
sonstige Kosten-Budget	1.172.849	1.473.991	1.328.558	1.210.520	1.246.836	1.284.241	1.322.768	1.362.451	1.403.325	1.445.425	1.488.787		sonstige Kosten-Budget	
Großreparaturen							150.000					300.000	Großreparaturen	
GDP	888.655	757.555	1.104.171	1.347.822	1.388.257	1.429.904	1.322.801	1.516.985	1.562.495	1.609.370	1.657.651	22.611.727	GDP	
	20%	15%	22%	26%	26%	26%	23%	26%	26%	26%	26%			
AfA der Investition	-65.256	-65.256	-65.256	-65.256	-65.256	-65.256	-65.256	-65.256	-65.256	-65.256	-65.256	-800.603	AfA der Investition	
AfA bestehend	-146.630	-140.066	-106.423	-83.824	-64.002	-55.501	-52.727	-52.207	-51.880	-51.880	-51.880	-1.064.540	AfA bestehend	
EBIT	545.670	898.850	1.176.143	1.239.177	1.300.647	1.202.045	1.399.003	1.445.033	1.492.234	1.492.234	1.540.515	15.392.321	EBIT	
Zinsen Kredit 1	-37.072	-34.441	-31.735	-28.950	-26.086	-23.140	-20.108	-16.930	-13.782	-10.481	-253.463	Zinsen Kredit 1		
Zinsen Kredit 2	-62.933	-58.467	-53.873	-49.146	-44.284	-39.282	-34.136	-28.842	-23.396	-17.793	-430.282	Zinsen Kredit 2		
Zinsen Kredit 3	-50.848	-48.308	-45.667	-42.921	-40.064	-37.094	-34.004	-30.791	-27.449	-23.974	-443.794	Zinsen Kredit 3		
EBT	394.817	757.633	1.044.869	1.118.160	1.190.212	1.102.530	1.310.755	1.368.410	1.427.608	1.488.267	1.488.267	14.290.495	EBT	
KöSt	-98.704	-183.408	-261.217	-279.540	-297.553	-275.632	-327.689	-342.102	-356.902	-372.067	-4.904.761	KöSt		
Jahresgewinn / -verlust	296.113	568.225	783.651	838.620	892.659	826.897	983.066	1.026.307	1.070.706	1.116.200	1.116.200	10.717.871	Jahresgewinn / -verlust	
AfA Gesamt (Gegenbuchung)	211.886	205.322	171.679	149.080	129.258	120.757	117.983	117.463	117.136	117.136	117.136	1.865.143	AfA Gesamt (Gegenbuchung)	
Cashflow nach Zinsen	507.998	773.547	955.330	987.699	1.021.917	947.654	1.101.049	1.143.770	1.187.841	1.233.336	1.233.336	12.338.545	Cashflow nach Zinsen	
Tilgung Kredit 1	-91.504	-94.135	-96.842	-99.626	-102.490	-105.437	-108.468	-111.586	-114.794	-118.095	-1289.449	Tilgung Kredit 1		
Tilgung Kredit 2	-155.339	-159.805	-164.399	-169.126	-173.988	-178.990	-184.136	-189.430	-194.876	-200.479	-2.188.983	Tilgung Kredit 2		
Tilgung Kredit 3	-63.485	-66.024	-68.665	-71.412	-74.268	-77.239	-80.328	-83.542	-86.883	-90.359	-1.271.193	Tilgung Kredit 3		
Free Cashflow	197.670	453.583	625.424	647.536	671.171	585.988	728.116	759.212	791.287	824.404	824.404	11.829.801	Free Cashflow	

Neue Wege gehen – Erfolg ist kein Zufall



Neue Wege gehen – Erfolg ist kein Zufall



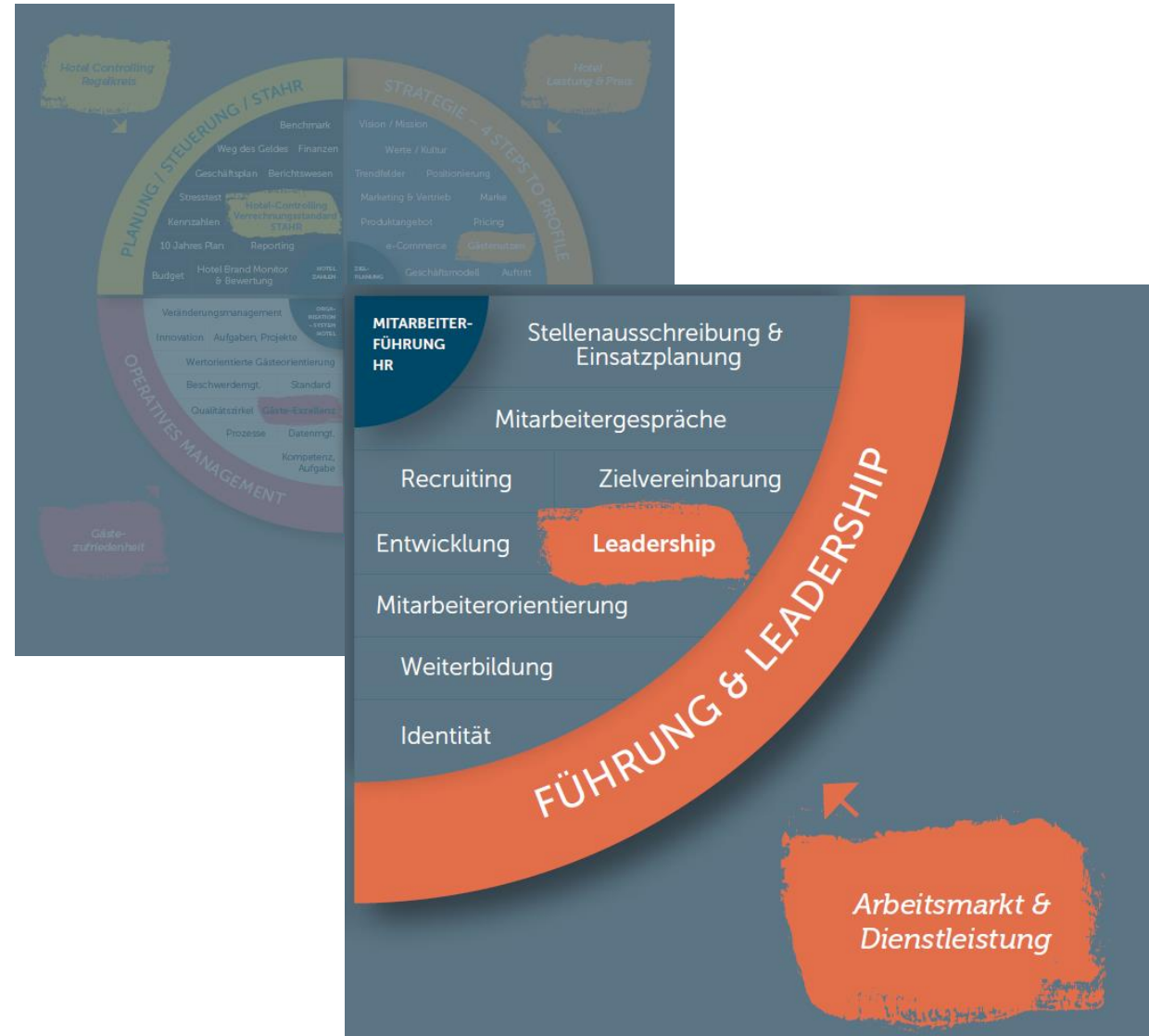
Neue Wege gehen – Erfolg ist kein Zufall



Neue Wege gehen – Erfolg ist kein Zufall



Neue Wege gehen – Erfolg ist kein Zufall



8 Fehler bei einer Betriebsübergabe

FEHLER NR. 1

Konzeptloses Vorgehen verunsichert alle Beteiligten

- » Ablauf und Zeitdauer einer Übergabe werden meist unterschätzt.
- » Das Fehlen einer klaren Linie führt häufig zu einer Zerreißprobe.

Tipp: Eine Betriebsnachfolge sollte deshalb frühzeitig und sorgfältig geplant und kontinuierlich umgesetzt werden.

FEHLER NR. 2

Keine offene Kommunikation und Unausgesprochenes

- » Es wird oft zu wenig kommuniziert und keine offene Diskussion über die Zukunft geführt. Eine unzureichende Kommunikation wirkt sich nachteilig aus.
- » Andere Erwartungen, Wünsche werden nicht offen ausgesprochen, ...

Tipp: Eine Familienklausur sollte einen genauen Übergabefahrplan mit Umsetzungsmaßnahmen und Zeitangaben festlegen. Die Niederschrift erfolgt in der Familienverfassung.

Das Ziel ist ein Klima der Offenheit, Sachlichkeit und gegenseitigen Wertschätzung. Folgende Punkte gehören offen angesprochen:

- » **Pläne zu Übergabe und Übernahme,**
- » **Wirtschaftlichkeit,**
- » **Erteilung,**
- » **Übergabezeitpunkt,**
- » **Übertragungsmodalitäten,**
- » **Ausscheiden der Geschwister oder die Mitarbeit und**
- » **Altersversorgung der Eltern.**

FEHLER NR. 3

Nicht weitergeben (loslassen) können

In der familiengeführten Hotelwelt geht es oft um

- » **Lebenswerke,**
- » **Immobilie,**
- » **Hotelbetrieb mit Gastfreundschaftstradition und**
- » **Herzblut.**

Viele Übergeberinnen oder Übergeber haben sich mental nicht ausreichend auf die Betriebsnachfolge vorbereitet und sich auch kein persönliches Ziel für den dritten Lebensabschnitt gesetzt.

FEHLER NR. 4

Es wird kein ausreichendes Einkommen erwirtschaftet

Eine finanzielle Schiefelage in den ersten Jahren nach einer Betriebsnachfolge führt meistens zum Scheitern.

- » **Auszahlungen an Geschwister,**
- » **Rentenverpflichtungen an die Eltern,**
- » **Bankkredite oder**
- » **zwingende Investitionen,**

haben zur Folge, dass die Nachfolgenden ohne finanziellen Spielraum starten. Oft haben diese viele Schulden und zu wenig Kapital.

Tipp: Auch der Betrieb gehört auf die Übergabe vorbereitet. Analysieren Sie die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens.

Der Betrieb muss für die Nachfolgenden attraktiv sein. Nicht zu vergessen ist der künftig notwendige Investitionsbedarf.

FEHLER NR. 5

Der Betriebswert wird überschätzt

Ertragswert und Substanzwert des Betriebs werden häufig von den Übergabenden überschätzt.

Viele Betriebe lassen sich nicht teilen, und nur gesunde Betriebe können übergeben werden. Erbtreitereien sind überhaupt die größten „Betriebsvernichtungsmaschinen“.

FEHLER NR. 6

Keine klaren Gedanken über die Tätigkeiten nach dem Betriebsausstieg

Nach der Betriebsnachfolge braucht es klare Regelungen für die künftige Rolle von Eltern und ausscheidenden Geschwistern.

Tipp: Regeln Sie schriftlich die private Nutzung betrieblicher Leistungen (Wohnung, Auto, Essen) und die gewünschte Mitarbeit der Übergabenden.

FEHLER NR. 7

Das Tagesgeschäft begleitet weiterhin den Alltag

Die häufigste Ursache des Scheiterns einer Betriebsnachfolge ist das zu späte Zurückziehen aus dem Tagesgeschäft.

Nicht selten kritisieren die Übergabenden ihre Nachfolger oder greifen gar noch in die Unternehmensführung ein.

FEHLER NR. 8

Banken werden nicht informiert

Es ist kein Geheimnis, dass das Thema Nachfolgeregelung bei Ratingverfahren eine wichtige Rolle spielt. Banken machen die Kreditvergabe und ihre Kreditkonditionen auch davon abhängig, wie gut die Nachfolge geregelt ist.

Tipp: Das Nachfolgekonzzept und den Nachfolgeprozess offen mit den Banken besprechen.

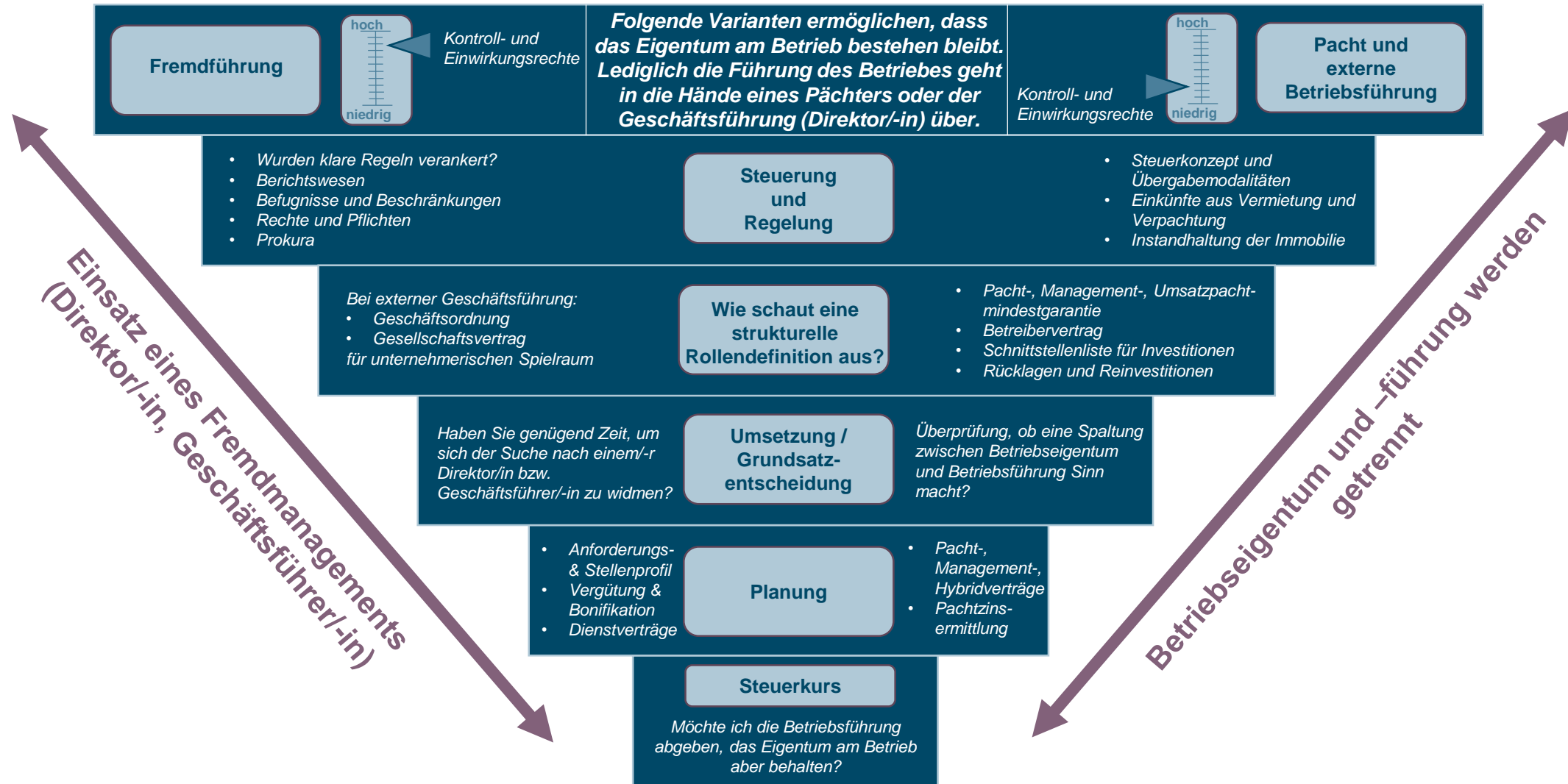


Zu guter Letzt: Ein Plan B sollte immer vorhanden sein.

Stellen Sie sich die Frage: Was passiert, wie möchten Sie vorgehen bzw. welche Maßnahmen wollen Sie ergreifen, sollten Sie zu keiner konkreten Einigung kommen?

Alternativen: Fremdmanagement, Verpachtung, Betriebsführungsvertrag.

Trennung von Eigentum und Führung im Betrieb



Prodingen Studien





Thomas Reisen Zahn

Prodinger Tourismusberatungs GmbH

Parkring 12/80b, 1010 Wien

Professor-Ferry-Porsche-Straße 28, 5700 Zell am See

Tel: +43 1 890 730 9, +43 6542 736 61-1644

tourismusberatung@prodinger.at, www.prodinger-tourismusberatung.at

Die Prodinger Beratungsgruppe ist Mitglied in mehreren Netzwerken.

Die Prodinger Steuerberatung ist unabhängiges Mitglied der GGI Geneva Group International.

Die Netzwerkgruppe betreut aktuell mehr als 6.000 Kunden, davon über 500 Hotelbetriebe, 30 Destinationen und 40 Bergbahnen.