

NACHFOLGEPLANUNG
FÜR HOTELLERIE UND GASTRONOMIE



Ist Ihr Betrieb bereit für die Übergabe?

PRAXISLEITFADEN, ZEITPLAN UND
SELBSTCHECK FÜR INHABER

www.acconsis.de



Warum Sie früh beginnen sollten

Nachfolgeplanung ist kein einzelner Vertrag, sondern ein abgestimmter, langfristiger Entscheidungsprozess.



Frühzeitige Planung schafft Spielraum

Wer unter Zeitdruck handelt, hat meist weniger Auswahl – beim Nachfolger, bei Finanzierung, bei steuerlicher und vertraglicher Gestaltung. Vor Festlegung eines Übergabetermins heißt es zunächst „Klarheit gewinnen“:

- Ziele und künftige Rolle des Inhabers klären
- Familieninterne und externe Optionen vergleichen
- Betrieb, Zahlen und Verträge übergabefähig machen
- Versorgung und Liquidität realistisch planen
- Notfallvorsorge bis zur Übergabe sicherstellen

Sechs Perspektiven gehören zusammen

- | | |
|---|--|
| → 1.Mensch & Familie
Ziele, Eignung, Rollen, Fairness | → 2.Betrieb & Wert
Zahlen, Ertragskraft, Investitionen |
| → 3.Steuern
Schenkung, Verkauf, Begünstigungen | → 4.Recht & Haftung
Rechtsform, Verträge, Vollmachten |
| → 5.Finanzierung
Kaufpreis, Liquidität, Tragfähigkeit | → 6.Versorgung
Einkommen, Nießbrauch, Immobilie, Absicherung |

Was 2026 an der Ausgangslage verändert

Drei Entwicklungen wirken unmittelbar auf Bewertung, Planungsrechnung und steuerliche Gestaltung.



Umsatzsteuer

Seit Januar 2026 gelten für Speisen wieder sieben Prozent, für Getränke weiter 19 Prozent. Die Jahre 2024 und 2025 taugen damit nur eingeschränkt als Bewertungsgrundlage.

Mindestlohn

13,90 Euro in 2026, 14,60 Euro ab 2027. Das prägt die Planungsrechnung des Nachfolgers – und die Lohnsummenprognose, an der die Steuerver-schonung hängt.



Erbschaftsteuer

Das Bundesverfassungsgericht verhandelt im Oktober 2026 zur Verschonung von Betriebsvermögen. Eine Entscheidung wird 2027 erwartet; bis dahin gilt geltendes Recht.

Welches Nachfolgemodell passt?

Die beste Lösung ist nicht automatisch die steuerlich günstigste – sie muss zu Menschen, Betrieb und Finanzierung passen.

Modell	Passt häufig, wenn ...	Vorab klären
Familieninterne Übergabe	Interesse, Eignung und gemeinsames Zielbild vorhanden sind.	Rollen, Geschwisterausgleich, Versorgung, Finanzierung
Mitarbeiter/ Management	Führungskompetenz und Bindung zum Betrieb bereits bestehen.	Kaufpreis, Eigenmittel, Verantwortungsübergang
Externer Verkauf	Familienintern keine tragfähige Lösung besteht oder ein Marktverkauf gewünscht ist.	Verkaufsfähigkeit, Bewertung, Vertraulichkeit, Übergangsphase
Verpachtung / Fremdgeschäftsführung	Eigentum erhalten bleiben, die operative Führung aber wechseln soll.	Pachtfähigkeit, Kontrolle, Investitionen, Genehmigungen

Praxisimpuls: Wenn Kinder nicht übernehmen können oder möchten, bedeutet das kein Scheitern. Früh geprüfte Alternativen vermeiden familiären und wirtschaftlichen Druck.

**Die Schlüsselfrage:
Kann und will die
nächste Generation
übernehmen?**

- Besteht echtes Interesse – unabhängig von familiären Erwartungen?
- Sind fachliche, kaufmännische und persönliche Voraussetzungen vorhanden?
- Passt die unternehmerische Verantwortung zur eigenen Lebensplanung?
- Soll die Führung sofort oder schrittweise übergehen?
- Welche Rolle übernimmt der bisherige Inhaber danach?

Die acht Kernfragen aus der Beraterpraxis und warum ganzheitliche Beratung entscheidend ist

Diese Themen sollten nicht nacheinander, sondern als zusammenhängendes Zielbild bearbeitet werden.



1

Persönliches Zielbild

Wann und wie möchten Sie Verantwortung abgeben? Was soll erhalten bleiben?

2

Eignung & Bereitschaft

Kann und will die vorgesehene Person führen – fachlich, kaufmännisch und persönlich?

3

Familie & Rollen

Wie werden Erwartungen, Geschwister und die Rolle des Übergebers fair geregelt?

4

Rechtsform & Haftung

Passt die bestehende Struktur? Welche Stimm-, Kontroll- und Haftungsfragen entstehen?

5

Steuerliche Gestaltung

Schenkung, Verkauf oder Stufenmodell: Welche Folgen, Begünstigungen und Risiken – etwa eine Betriebsaufspaltung – sind zu prüfen?

6

Wert & Finanzierung

Was ist der Betrieb realistisch wert – und kann der Nachfolger die Lösung finanzieren?

7

Versorgung des Inhabers

Wie werden Lebenshaltung, Alterssicherung, Immobilie und Liquiditätsbedarf abgesichert – über Kaufpreis, Rente, Miete oder Nießbrauchvorbehalt?

8

Notfallvorsorge

Bleibt der Betrieb bei Krankheit, Unfall oder Tod durch Vollmachten und Testament handlungsfähig?

Eine steuerlich attraktive Gestaltung hilft wenig, wenn sie die Versorgung des Übergebers gefährdet. Eine rechtlich mögliche Übertragung scheitert, wenn der Nachfolger sie nicht finanzieren kann.

Und eine Familienlösung bleibt instabil, solange Eignung, Erwartungen und Rollen ungeklärt sind. **Deshalb sollten Steuerberatung, Rechtsberatung, Unternehmensbewertung, Finanzierung und persönliche Nachfolgeplanung koordiniert werden.**

Drei Risiken, die in der Praxis am häufigsten übersehen werden



Betriebsaufspaltung:

Liegt die Betriebsimmobilie im Privatvermögen, entsteht steuerlich häufig eine Betriebsaufspaltung. Wird dann nur der Betrieb oder nur die Immobilie übertragen, können sämtliche stillen Reserven aufzudecken und zu versteuern sein.

Lohnsumme:

Die Verschonung von Betriebsvermögen setzt die Fortführung über mehrere Jahre und – abhängig von der Beschäftigtenzahl – das Einhalten einer Lohnsumme voraus. Fluktuation, Saisonkräfte und Aushilfen machen das zu einem realen Risiko.



Betriebsverpachtung im Ganzen:

Ohne ausdrückliche Aufgabeerklärung läuft der Betrieb einkommensteuerlich fort, die stillen Reserven bleiben gebunden. Erbschaft- und schenkungsteuerlich können sich daraus zusätzliche Risiken ergeben.

Die Zeitangaben sind Orientierungswerte. Entscheidend ist, früh genug mit der Bestandsaufnahme zu beginnen.

Ein realistischer Zeitplan

1

ORIENTIEREN

3–5 Jahre oder früher

Ziele, Nachfolger, Vermögen und Abhängigkeiten analysieren.

2

Vorbereiten

2–3 Jahre vorher

Wert, Investitionen, Rechtsform, Steuern und Finanzierung prüfen.

3

GESTALTEN

12–24 Monate vorher

Modell festlegen, Verträge vorbereiten, Versorgung und Kommunikation planen.

4

ÜBERGEBEN

Übergabe + erste 100 Tage

Verantwortung, Vollmachten, Wissen und Ansprechpartner verbindlich übertragen.

Nicht bis zum Übergabetermin warten

- Steuerliche und rechtliche Gestaltungen benötigen Vorlauf.
- Wert und Verkaufsfähigkeit lassen sich meist nicht kurzfristig verbessern.
- Nachfolger brauchen Zeit für Qualifikation, Finanzierung und Rollenwechsel.
- Der Betrieb benötigt bis zur Übergabe eine belastbare Notfallregelung.

Was Hotellerie und Gastronomie besonders macht

Neben den allgemeinen Nachfolgefragen entscheidet eine Reihe branchenspezifischer Faktoren über die Übergabefähigkeit.

Sechs Perspektiven gehören zusammen

- **Immobilie & Pacht**
Wem gehört die Immobilie? Ist der Pachtvertrag übertragbar und langfristig tragfähig?
- **Schlüsselpersonal**
Wer sichert Qualität, Gästekontakte, Abläufe und betriebliches Wissen?
- **Marke & Gästebeziehungen**
Wie werden Name, Stammgäste, Onlineprofile und Buchungsportale übertragen?
- **Saison & Übergabezeitpunkt**
Wie wirken Reservierungen, Gutscheine, Anzahlungen und Saisonalität auf den Termin?
- **Personalübergang**
Die Arbeitsverhältnisse gehen kraft Gesetzes über. Unterrichtungspflicht, Widerspruchsrecht und Nachhaftung des Übergebers sind zu beachten.
- **Genehmigungen**
Welche Konzessionen und behördlichen Anforderungen sind personen- oder betriebsbezogen?
- **Investitionsbedarf**
Welche Modernisierungen stehen bei Zimmern, Küche, Technik oder Energieeffizienz an?
- **Verträge**
Was gilt für Liefer-, Franchise-, Management-, Finanzierungs- und Leasingverträge?
- **Inhaberabhängigkeit**
Welche Aufgaben und Beziehungen müssen dokumentiert oder schrittweise übergeben werden?
- **Kassenführung**
Steuerliche Risiken aus der Kassenführung übernimmt der Erwerber mit. Vor der Übergabe prüfen und dokumentieren.

Wichtige Unterlagen für die Bestandsaufnahme

- Jahresabschlüsse und aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen und Planungen
- Gesellschafts-, Miet- oder Pachtverträge; Beteiligungsübersichten
- Kredit-, Leasing-, Miet- und wesentliche Kunden- oder Lieferverträge
- Personalübersicht, Organisationsstruktur
- Vermögens-, Immobilien- und Finanzierungsübersicht
- Testament, Vorsorge- und Unternehmensvollmachten
- Steuerunterlagen und Informationen zu Betriebs- und Verwaltungsvermögen
- Dokumentation wichtiger Prozesse, Systeme, Kontakte, Zugriffsrechte



Branchenspezifisch ergänzend:

- Genehmigungen, Konzessionen, Franchise- und wesentliche Lieferverträge
- Inventar-, Ausstattungs- und Investitionsübersicht
- Hygiene-, Brandschutz- und baurechtliche Dokumentationen
- Verträge mit Buchungsportalen, Lieferanten, Veranstaltern
- Übersicht zu Reservierungen, Gutscheinen und Anzahlungen

Sind Sie startklar? Machen Sie den Selbstcheck. Je mehr Fragen offenbleiben, desto wichtiger ist eine strukturierte Bestandsaufnahme.

	Ja	Teilweise	Nein
Unsere persönlichen Ziele und der gewünschte Übergabezeitraum sind geklärt.	☐	☐	☐
Mögliche Nachfolger wurden offen nach Interesse und Bereitschaft gefragt.	☐	☐	☐
Die persönliche und fachliche Eignung wurde realistisch eingeschätzt.	☐	☐	☐
Familieninterne und externe Modelle wurden ergebnisoffen verglichen.	☐	☐	☐
Rechtsform, Haftung, Gesellschaftsvertrag und wichtige Verträge wurden geprüft.	☐	☐	☐
Unternehmenswert, Investitionsbedarf und Finanzierung sind transparent.	☐	☐	☐
Steuerliche Folgen der möglichen Übertragungswege wurden verglichen.	☐	☐	☐
Die Versorgung des Inhabers ist langfristig und liquiditätsschonend geplant.	☐	☐	☐
Immobilie und Schlüsselpersonal sind berücksichtigt.	☐	☐	☐
Vollmachten, Testament und Vertretungsregelungen sichern den Notfall ab.	☐	☐	☐
Eigentum, Nutzung und künftige Rolle der Betriebsimmobilie sind geklärt.	☐	☐	☐
Pacht-, Franchise-, Liefer- und Finanzierungsverträge wurden auf ihre Übertragbarkeit geprüft.	☐	☐	☐
Genehmigungen, Konzessionen und betriebliche Erlaubnisse wurden in die Übergabeplanung einbezogen.	☐	☐	☐



Überwiegend „Ja“
Gute Grundlage – offene Punkte dennoch fachlich prüfen.



Mehrere „Teilweise“-Antworten
Grundlagen vorhanden – Maßnahmen priorisieren und terminieren.



Mehrere „Nein“-Antworten
Konkreter Handlungsbedarf – strukturierten Nachfolgeprozess starten.

So läuft die Begleitung ab

Sechs Schritte von der ersten Zielklärung bis zur Nachbetreuung. Jeder Schritt endet mit einem greifbaren Ergebnis, über das Sie entscheiden.



1

Vision erarbeiten

Persönliche, familiäre und unternehmerische Ziele klären, den gewünschten Rückzugsgrad festlegen und benennen, was nicht verhandelbar ist.

Ergebnis: Dokumentierte Nachfolgevision und Zielhierarchie.

2

Betrieb beurteilen

Wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Ist-Analyse: Jahresabschlüsse, Gesellschafts- und Pachtverträge, stille Reserven, Werttreiber und Risiken.

Ergebnis: Belastbare Ausgangsbasis für die Strukturrentscheidung.

3

Zielstruktur festlegen

Alternative Modelle mit Chancen und Risiken, steuerliche Modellrechnungen je Szenario sowie Versorgungs- und Einflussregelungen.

Ergebnis: Abgestimmtes Zielstrukturmodell als Entscheidungsvorlage.

4

Fahrplan erstellen

Umsetzungsschritte, Zeitachse, Meilensteine und Verantwortlichkeiten – abgestimmt mit Bank, Notar und Finanzverwaltung, inklusive Kommunikationsplanung. **Ergebnis:** Detaillierter Projekt- und Zeitplan.

5

Übergabe umsetzen

Umsetzungsschritte, Zeitachse, Meilensteine und Verantwortlichkeiten – abgestimmt mit Bank, Notar und Finanzverwaltung, inklusive Kommunikationsplanung. **Ergebnis:** Detaillierter Projekt- und Zeitplan.

6

Nachbetreuung sichern

Prüfung der Steuerbescheide, Monitoring von Versorgungsleistungen und offenen Punkten, Anpassung bei veränderten Rahmenbedingungen, Sparring für den Nachfolger. **Ergebnis:** Langfristige Stabilität der Nachfolgelösung.

Gute Nachfolge beginnt mit Klarheit.

Unternehmensnachfolge ist kein einzelner Vertrag, sondern ein Prozess. Wer rechtzeitig beginnt, kann Optionen vergleichen, den Betrieb gezielt auf die Übergabe vorbereiten und persönliche, wirtschaftliche sowie steuerliche Ziele miteinander verbinden.

Ihr Ergebnis aus dem Selbstcheck

Wenn Sie mindestens drei Punkte mit „Teilweise“ oder „Nein“ bewertet haben, empfehlen wir ein strukturiertes Erstgespräch. Dabei ordnen wir die offenen Themen, priorisieren die nächsten Schritte und prüfen, welche Fachbereiche eingebunden werden sollten.



Ob erste Orientierung oder konkrete Umsetzung: ACCONSIS begleitet Unternehmensnachfolgen interdisziplinär aus steuerlicher, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht.



Nachfolge-Check
besprechen – Termin
vereinbaren

Acconsis GmbH Steuerberatungsgesellschaft
Schloßschmidstrasse 5
80639 München

www.acconsis.de
Tel: 089 547143

Ihr Experte
Christoph Zelaskowski
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer

c.zelaskowski@acconsis.de