

Stabwechsel erfolgreich gestalten

Der Generationswechsel im deutschen Gastgewerbe stellt Eigentümer mittelständischer Betriebe vor die Frage nach dem „Was kommt danach?“. Wenn in der eigenen Familie kein Nachfolger vorhanden ist, bleibt oft der Ruf nach einem geeigneten Käufer, Betreiber oder Pächter. Aber wie finden beide Parteien langfristig zusammen? *Von Albrecht von Bonin*



Tausende von Familienbetrieben müssen jedes Jahr aufgeben, weil die Inhaber ihre Nachfolge entweder zu spät, halbherzig, emotional oder gar nicht regeln. Nur selten wird externer Rat von Experten eingeholt. „Das ist viel zu teuer“ oder „Das regeln wir schon alleine“ sind oft die Ausreden. Viele Familien schieben die Entscheidung vor sich her, weil sie nicht den Mut haben, das Thema von sich aus anzugehen: „Das hat Zeit, darum kümmern wir uns später“.

Dabei gibt es professionelle Hilfe bei der Unternehmensnachfolge. Die Suche und Auswahl eines Nachfolgers ist immer mit Risiken und Klärungsbedarf behaftet. Deswegen gilt es für „Übergeber“ wie „Übernehmer“ (Pächter oder Käufer), sich bei diesem Prozess möglichst frühzeitig fachlich begleiten zu lassen.

Speziell für Unternehmerfamilien bieten einige Personal- und Unternehmensberater ein Programm an, das Fehler in der Nachfolgeregelung vermeiden hilft. Die Consultants verstehen sich als Coach für den Ausstieg des Seniors und Steigbügelhalter des Juniors beziehungsweise externen Nachfolgers. Aus ihrer meist langjährigen Beratungspraxis kennen sie die betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Fallstricke beim Generationswechsel. Ihre Klienten sind größtenteils inhabergeführte Betriebe. Daher wissen die Berater, dass der emotionale beziehungsweise psychologische Aspekt beim Stabwechsel häufig unterschätzt wird. Mit ihrem professionellen Coaching kann das Scheitern der Übergabeverhandlungen vermieden werden.

Drei Schritte zum Ziel

Beratung und Service für die Unternehmensnachfolge sind in der Regel modular aufgebaut und orientieren sich an den individuellen Bedürfnissen der Auftraggeber:

Situationsanalyse

Sie konzentriert sich auf das familiäre Umfeld, die aktuelle betriebswirtschaftliche

Situation des Unternehmens, Produkte, Dienstleistungen, Zukunftsperspektiven, Vorstellungen zur Nachfolgeregelung, familieninterne oder externer Nachfolger-Optionen.

Strategie und Maßnahmenplan

Auf Basis von finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, von Talent, Persönlichkeit, Qualifikation, Entwicklungsbedarf und grundsätzlicher Übernahmefähigkeit des Familiennachwuchses entsteht ein Qualifizierungs- und Übernahmeplan für die „Thronfolge“, der auch unvorhersehbare Risiken berücksichtigt. Falls kein familieninterner Nachfolger vorhanden ist, wird ein Konzept für die Suche externer Übernehmer erarbeitet.

Umsetzung in die Praxis

Ganzheitlich arbeitende Berater stehen nicht nur für die organisatorische, rechtliche, steuerliche und finanzielle Realisierung der Nachfolgeregelung zur Verfügung. Als Coach berücksichtigen die Berater auch emotionale Faktoren, persönliche und familiäre Voraussetzungen in der sensiblen Übergangsphase bei ihren Feedback- oder Mediationsgesprächen.

Die Suche nach externen Übernehmern reicht von der diskreten Käufer- oder Pächterauswahl jenseits der gängigen „Unternehmerbörsen“ bis zur Suche nach Führungskräften mit „verstecktem Unternehmerpotential“.

Gibt es den Unternehmer-Typ als Nachfolger überhaupt?

Stress, Sorgen, ausbleibende Gäste – stimmt das Bild, das Hoteliers, Gastronomen, Promi-Köche und Restauranttester in zahlreichen TV-Formaten von der Arbeit selbstständiger Branchenkollegen zeichnen? Eine repräsentative Umfrage der Metro zeigt etwas anderes: Mehr als drei Viertel (77 Prozent) der

DER FACHAUTOR



Albrecht von Bonin, seit 1978 Personal- und Unternehmensberater mit Branchenschwerpunkt Gastgewerbe, gilt als Experte in der Suche und Auswahl von Führungskräften. Besonders in der familiengeführten Hotellerie und Gastronomie begleitet er mit seinem Team darüber hinaus Senior-Unternehmer bei der Altersnachfolge. Er ist Autor des Buches „Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden“, in dem er praktikable Lösungen gegen den Fachkräftemangel im Gastgewerbe anbietet. www.von-bonin.de

Unternehmer sind zufrieden oder gar sehr zufrieden mit ihrer Selbstständigkeit – und würden sich jederzeit erneut dafür entscheiden. Dies gilt auch für die befragten Existenzgründer im Gastgewerbe. Sie sind im hohen Maße glücklich mit ihrer aktuellen Situation.

Insgesamt gilt: Der Wohlfühlfaktor ist hoch. Für Selbstständige bietet die Branche – im Gegensatz zu gängigen Klischees – häufig Glück und Erfüllung. Befragt, ob sie sich erneut für eine Selbstständigkeit im Gastgewerbe entscheiden würden, antworten knapp zwei Drittel (65 Prozent) der Studienteilnehmer mit ja. Bei Hoteliers würden sogar 70 Prozent erneut diesen Schritt wagen. Hinzu kommt: Seit etwa drei Jahren beobachten Experten wegen des anstehenden Generationswechsels eine starke Nachfrage der mittelständischen (Privat-) Hotellerie und Gastronomie nach Unternehmensnachfolgern. Andererseits waren die Chancen unternehmerisch geprägter Hoteliers und Gastronomen für den Schritt aus ihrem (fremdbestimmten) Angestelltenverhältnis in die Selbstständigkeit selten so günstig wie heute. Attraktive Zinsen, günstige Finanzierungsbedingungen auf dem Kapitalmarkt spielen dabei ebenso eine beträchtliche Rolle wie der Wunsch, endlich selbstbestimmt arbeiten zu können. Aber auch bei Betreibern mehrerer gastgewerblicher Immobilien stehen die Zeichen derzeit auf Wachstumskurs. Sie suchen immer häufiger attraktive Objekte, um weiter zu expandieren.

Nachhaltige Lösungen für Eigentümer und Betreiber

Doch wie finden Senior Unternehmer und Nachfolger so zueinander, dass am Ende für beide Seiten ein Perfect Fit entsteht?

Ganzheitlich arbeitende Berater verfolgen das Ziel, Investoren oder Eigentümer von Hotel- und Gastronomieobjekten mit Pachtinteressenten/Betreibern zusammenzubringen und in eine langfristige Partnerschaft zu begleiten. Dabei arbeiten sie nicht als Immobilienmakler, sondern als objektive Berater für beide Seiten.

Die Leistungen umfassen: Sorgfältige Betriebsanalyse, Erstellung eines Betriebsexposés, Akquisition von Hotelgesellschaften oder Einzelbetreibern, Suche und Auswahl geeigneter Unternehmensnachfolger, Vorauswahl nach Fachkompetenz, Kreditwürdigkeit und Leumund, Eingehende Referenzprüfungen, Plausibilitätsprüfung des neuen Betreiberkonzepts, Zusammenführung ausgewählter Betreiber/Pächter mit Senior Unternehmern, Begleitung der Vertragsverhandlungen bis zum Abschluss, Coaching in der Startphase, Umfangreiche Qualitätsgarantien.

Natürlich kostet diese Dienstleistung Geld. Das Honorar richtet sich meist nach dem Schwierigkeitsgrad und Umfang der Beratung. Kluge Unternehmer sehen darin das Investment für einen reibungslosen Übergang auf den würdigen Nachfolger ihres Lebenswerks.

Italienische Designermodelle in bester Qualität

Hochwertige Restaurantstühle gefertigt nach modernsten Standards aus massivem Buchen- oder Eschenholz, gebeizt nach Kundenwunsch. Möglich mit Bezugstoff, Kunstleder oder Echt Leder



Gianna

Gianna-AL



Marina

Marina-Sessel



Vita

Vita-AL



Stefania

www.stapelstuhl24.de
A.B.C. WOLFF
www.stapelstuhl24.de