

Freundliche Übernahme

Tausende von Familienbetrieben müssen jedes Jahr aufgeben, weil die Patriarchen die Nachfolgeregelung entweder zu spät, zu halbherzig, zu emotional oder gar nicht planen.

Nicht selten gerät dadurch das Lebenswerk unter die Räder, Familien werden entzweit.

Dabei gibt es professionelle Hilfe beim Generationswechsel

80 bis 90 Prozent der gastgewerblichen Betriebe sind in der deutschen Hotellerie in Familienhand. Experten schätzen aber, dass zwei von drei dieser Hotels irgendwann wegen schlecht geplanter Nachfolgeregelung und Familienstreitigkeiten den Betrieb einstellen müssen. Noch erschreckender ist, dass nur ein Bruchteil der Familienbetriebe die zweite, unter zehn Prozent die dritte und vierte Generation erreicht. Der kritische Moment tritt stets in der Altersnachfolge auf.

Obwohl sich viele Hoteliers dieser Situation bewusst sind, zögern die meisten Familienbetriebe, in Personalberater zu investieren, die auf dem Gebiet der Nachfolgeregelung Erfahrung haben. Oft kennen die Senioren nicht alle Vorteile dieser ganzheitlichen Dienstleistung und sind fast ausschließlich auf die Kosten konzentriert. Wenn überhaupt liegt das Augenmerk mehr auf der finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Gestaltung als auf der persönlichen Eignung des Nachfolgers oder auf den Optionen für die Nachfolgeregelung.

Ein Fall aus der Praxis

Schon als Junge erlebte Peter Mertens (Name von der Redaktion geändert) im Hotel der Eltern, wie es sich anfühlt, Getränke auszuschenken oder in der Küche mit anzupacken, wenn Not am Mann war. Die Erfahrung »Immer arbeiten, wenn andere feiern« wurde ihm sozusagen in die Wiege gelegt. Seine Eltern zweifelten nie daran, dass er eines Tages den Betrieb übernimmt. Und so war es nur konsequent, dass er in einem Kollegenbetrieb seine Lehre absolvierte und einige Zeit später an der Hotelfachschule seinen Abschluss als Hotelbetriebswirt machte. Anschließend folgte ein Auslandspraktikum in Großbritannien. Auch wenn für Peter Mertens beruflich alles nach Plan verlief, spürte er mehr und mehr, dass ihn der Beruf des Hoteliers nicht wirklich zum »Brennen« brachte. Er träumte vielmehr von einer Karriere als Interior Designer, interessierte sich für kreatives Arbeiten, Zeichnen, Design, Inneneinrichtung, Mode, Arbeiten mit Holz, Stoffen und wollte Räume als Erlebniswelten gestalten. Seinen Eltern war sein gestalterisches Talent nie aufgefallen; dafür blieb im Hotelalltag keine Zeit. Als sein Vater im Alter von 64 Jahren plötzlich schwer erkrankte, war klar, dass Peter Mertens den elterlichen Betrieb weiterführte. Er wollte seine Eltern nicht enttäu-

schen, fühlte sich verpflichtet. So war er von heute auf morgen der »Herr im Haus« – ob er wollte oder nicht. Wie halbherzig er die Rolle als Hotelier und Vertreter seines Vaters ausfüllte, wurde allerdings schon nach wenigen Monaten deutlich, als »der Alte« wieder genesen war. Der Betrieb stand inzwischen am Rande des Ruins. Viele Stammgäste waren abgewandert, weil sie die persönliche Betreuung vermissten, auch kam das Personal nicht mit dem Führungsstil des Juniors zurecht. Zudem waren die Kosten viel zu hoch; die Banken hatten das Vertrauen verloren. Den Eltern – enttäuscht, verbittert und ratlos zugleich – kamen erst jetzt beträchtliche Zweifel, ob ihr Sohn der geeignete Altersnachfolger für den Traditionsbetrieb sein würde. Peter Mertens warf derweil frustriert das Handtuch und der Betrieb musste unter dem Druck der Banken weit unter Wert veräußert werden. Mit einer sorgfältigen Vorbereitung hätte genau dieses Szenario vermieden werden können.

Nachfolge rechtzeitig organisieren

Das Schicksal der Familie Mertens ist unserer Erfahrung nach kein Einzelfall. Der Dehoga schätzt, dass bis zum Jahr 2015 etwa 75.000 familiengeführte Hotel- und Gastronomiebetriebe einen Nachfolger suchen werden. Sollte die Nachfolgeregelung scheitern, stehen jährlich 200.000 bis 300.000 Arbeitsplätze auf dem Spiel. Das Hauptproblem vieler Familienunternehmen besteht darin, dass sie die Nachfolge nicht oder viel zu spät planen. Und viel zu selten wird externer Expertenrat eingeholt. »Das regeln wir schon alleine«, »Das hat Zeit, das können wir irgendwann immer noch regeln« oder »Das kostet ja Geld!« sind häufig die Ausreden.

Auch für die Beziehungen innerhalb der Eigentümerfamilie hat die Nachfolgeregelung weitreichende Folgen. Viele Familien schieben die Entscheidung vor sich her, weil sie nicht den Mut haben, das Thema proaktiv und frei von Emotionen anzugehen. Wenn die Seniorgeneration nicht die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Übergang schafft, ist das Risiko des Scheiterns groß. Experten schätzen daher, dass in Deutschland fast jede zweite Nachfolgeregelung in Familienunternehmen scheitert. Wenn der Generationswechsel gelingen soll, ist daher eine rechtzeitige und systematische Vorbereitung unabdingbar.

Die Praxis hat gezeigt, dass Familienunternehmen spätestens mit 50 Jahren die



Nachfolge gesichert – ein beruhigendes Gefühl für den Senior

Nachfolgeplanung in Angriff nehmen sollten. Dann können alle Optionen in Ruhe geprüft und alle kritischen Hürden reibungslos genommen werden. Ein Unternehmer, der sich bereits in diesem Alter seiner eigenen Endlichkeit bewusst wird, geht entspannter an das Thema »Übergabe und Loslassen« heran.

Speziell für Unternehmerfamilien hat die Von Bonin Personalberatung ein Programm entwickelt, das Fehler in der Nachfolgeregelung vermeiden hilft. Wir verstehen uns als Coach für den Ausstieg des Seniors und Steigbügelhalter des Juniors bzw. des externen Nachfolgers. Aus der langjährigen Beratungspraxis in Hotellerie, Gastronomie und Touristik kennen wir die betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Fallstricke beim Generationswechsel. Mehr noch: Die Klienten sind größtenteils mittelständische – oft inhabergeführte – Betriebe. Hier werden emotionale bzw. psychologische Aspekte beim »Stabwechsel« nicht selten unterschätzt und Steuerberater, Banken und Rechtsanwälte damit in der Regel überfordert. Ohne professionelles Coaching ist das Scheitern der Übergabeverhandlungen allerdings vorprogrammiert.

Professionelle Hilfe annehmen

Beratung und Service sind modular aufgebaut und orientieren sich an den individuellen Bedürfnissen der Auftraggeber. Die Analysephase beleuchtet die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens, das familiäre Umfeld der Unternehmer, Marktchancen, Produkte, Dienstleistungen und Zukunftsperspektiven. Eine umfangreiche Potenzialermittlung gibt Aufschluss über Talente, Persönlichkeit, Qualifikationsstand und die grundsätzliche Bereitschaft zur Übernahme des Familiennachwuchses – sofern vorhanden – sowie über dessen Entwicklungsbedarf. Bei der familieninternen Nachfolge entsteht im zweiten Schritt die Strategie mit Maßnahmenplan zur Qualifizierung des Nachwuchses sowie ein Karriere- und Ablaufplan für die »Thronfolge«. Dabei wird sogar an das Risikomanagement gedacht, falls unvorhersehbare Situationen die Nachfolgeplanung gefährden.

Wenn zu lange mit der Nachfolgeregelung gewartet wird, müssen viele Betriebe oft in letzter Minute unter Wert verkauft oder gar geschlossen werden. Je näher der Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge rückt, umso geringer ist das Vertrauen in eigene Mitarbeiter, Verwandte oder gar Fremde als Nachfolger. In diversen Nachfolgeprojekten stellten wir fest, dass die Entscheidungsunsicherheit des Chefs immer dann größer wird, wenn keine praktikable Lösung in Sicht ist. Zudem steigt der Druck, weil die Banken nervös werden. Um dies zu verhindern, erarbeiten wir zusammen mit der Unternehmerfamilie ein Konzept für die Suche nach einem externen »Übernehmer«. Dies reicht von der Erstellung eines Betriebsgutachtens, einer vertraulichen Käufer- bzw. Pächtersuche jenseits der bekannten »Unternehmerbörsen« bis hin zu klassischen Methoden, um das sogenannte »versteckte Unternehmerpotenzial« in Führungskräften zu finden, die den Schritt in die Selbstständigkeit planen. Um der schnellen Entscheidung den Endgültigkeitscharakter zu nehmen, bietet sich auch der Einsatz eines Interim-Managers als intelligente Zwischenlösung an. Dieser sucht mit seiner hohen Kompetenz nicht die lebenslange Anstellung, sondern als Selbstständiger den Leistungskontrakt auf Zeit. Zudem ist er in der Lage, sich schnell an gegebene Verhältnisse anzupassen und entfaltet innerhalb kürzester Zeit seine Höchstleistung.

Interne und externe Akzeptanz

Wie die Unternehmensnachfolge positiv gestaltet werden kann, zeigt das Beispiel eines Privathoteliers aus unserer Beratungspraxis. Im konkreten Fall wurden die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation, die Marktposition und Zukunftsperspektiven des Hotels sowie das familiäre Umfeld beleuchtet. Eine Potenzialanalyse gab Aufschluss über Talente, Persönlichkeit, Qualifikationsstand, Lernbedarf und grundsätzliche Übernahmenbereitschaft des Familiennachwuchses. Gemeinsam mit dem Junior entwickelten unsere Berater einen Maßnahmenplan zu seiner Weiterqualifizierung. Zwei Jahre später konnte der »Thronfolger« in die Geschäftsleitung einsteigen und ein Jahr neben seinem Vater den Betrieb führen. So gelang es dem Sohn mit unserer Begleitung, schnell intern und extern Akzeptanz zu gewinnen. Der Senior konnte sich seinerseits zum vereinbarten Zeitpunkt beruhigt aus dem Unternehmen zurückziehen. Heute führt sein Sohn das Hotel mit Erfolg als alleiniger Geschäftsführer.

Tipps für die erfolgreiche Nachfolge

- Übergabe und konkrete Maßnahmen rechtzeitig planen
- Finanzielle, rechtliche und steuerliche Aspekte regeln
- Klare Trennung von Privat- und Unternehmenssphäre
- Schaffung einer Family Governance (Spielregeln)
- Unternehmensziele festlegen
- Objektiv prüfen, wer mit welcher Qualifikation die Nachfolge antritt (familienintern oder extern)
- Rollen von Familienmitgliedern im Unternehmen definieren
- Objektive Berater hinzuziehen

TH