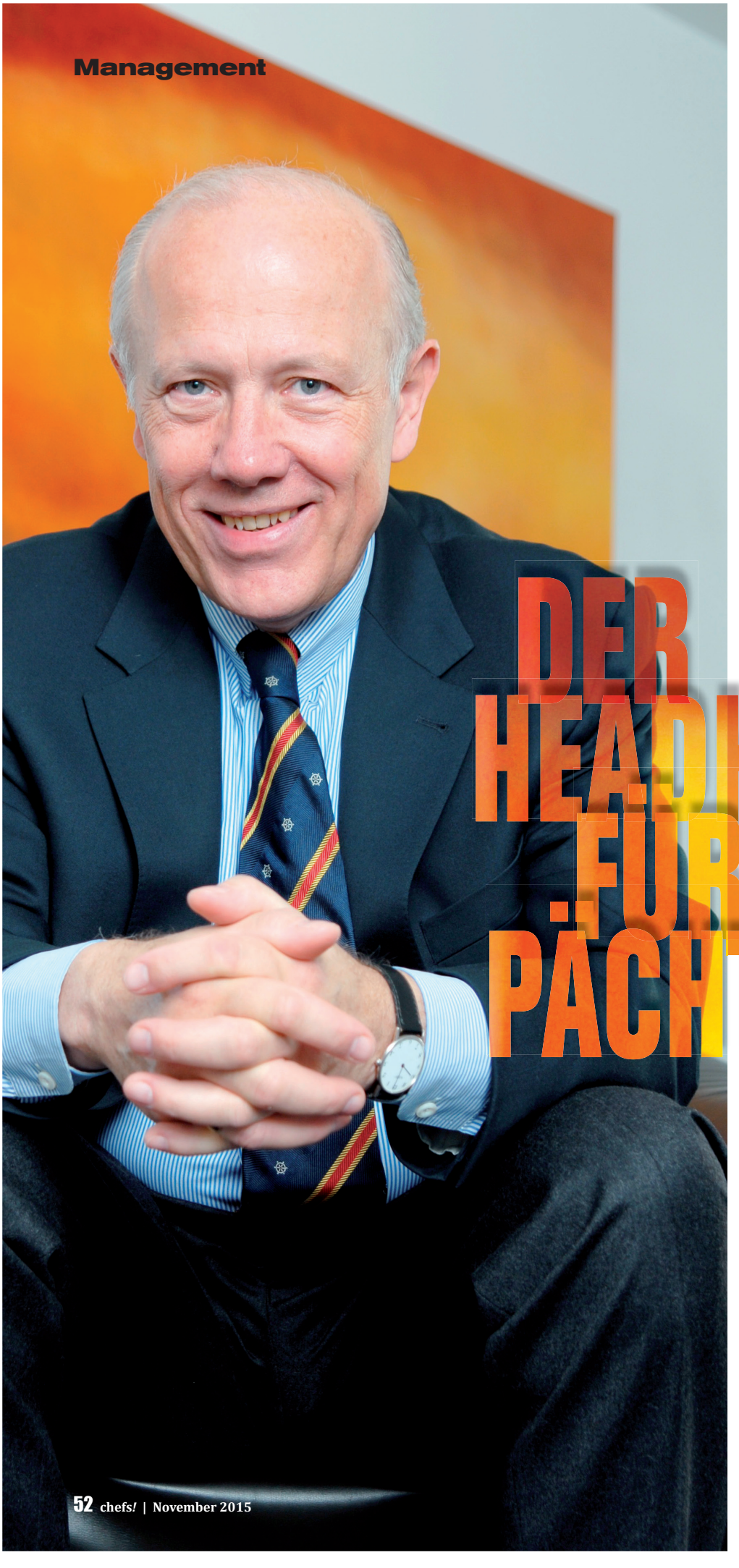

DER HEADHUNTER FÜR PÄCHTER

Im Zuge ihrer Nachfolgeregelung suchen viele Unternehmer in der familiengeführten Gastronomie und Hotellerie einen Pächter. Aber bisher gab es keine wirklich geeignete Plattform, um beide Seiten – Verpächter und Pächter – zusammenzubringen. Ein neues Konzept von **Albrecht von Bonin** setzt genau an dieser Schnittstelle an

Nach aktuellen Schätzungen müssen pro Jahr allein in der gehobenen familiengeführten Gastronomie und Hotellerie zwischen 1 000 und 1 500 Nachfolgeregelungen gemanagt werden, von denen – rein statistisch – jede Dritte misslingt. Dadurch stehen jährlich einige Tausend Arbeitsplätze auf dem Spiel. Einer der Gründe: Viele Unternehmer schieben das Thema Nachfolgeregelung auf die lange Bank. Verständlich, denn welcher erfolgreiche Patron-Chef oder Gastronom möchte schon in seinen besten Jahren mit der eigenen Endlichkeit konfrontiert werden. „Spätestens nach dem 50. Geburtstag sollten Familienunternehmer die Nachfolgereglung in Angriff nehmen", rät Albrecht von Bonin, Inhaber der Personalberatung von Bonin aus Gelnhausen. „Dann können alle Optionen in Ruhe geprüft und alle kritischen Hürden reibungslos genommen werden." Speziell für Unternehmerfamilien hat er

ein Programm entwickelt, das Fehler in der Nachfolgeregelung vermeiden hilft. Die Berater sehen sich dabei in einer Doppelrolle – als Coach für den Ausstieg des Seniors und als Steigbügelhalter des Juniors beziehungsweise des externen Nachfolgers, wenn eine familieninterne Lösung entfällt.

Beispiel: Familie Wagner (Name geändert) aus dem Allgäu: Jahrlang hatte der erfolgreiche Küchenchef gemeinsam mit seiner Ehefrau daran gearbeitet, sich den Traum von einem kleinen Hotel mit Gourmet-Restaurant zu erfüllen. Mit dem Michelin-Stern wurde die harte Arbeit belohnt. Von Anfang an war für Herrn Wagner eigentlich klar, dass einer der beiden Söhne später das Unternehmen übernimmt. Doch es kam anders: Der ältere Sohn studierte und entschloss sich zu einer Karriere als Wissenschaftler an der Uni Hamburg. Eines Tages erhielt er einen Ruf nach Boston und siedelte mit seiner Familie in die USA um. Der jüngere Sohn lernte zwar glücklicherweise Koch und absolvierte erfolgreich seine Lehr- und Wanderjahre durch die internationale Top-Gastronomie. Doch als der Vater ihn an seinem 60. Geburtstag auf den anstehenden Generationswechsel ansprach, zerplatzte auch diese Seifenblase. Der Sohn hatte in London eine Frau kennengelernt, die dort als erfolgreiche Bankerin arbeitete und von Anfang an klargestellt hatte, dass sie nie und nimmer als Mutter, Hausfrau und Wirtin ins Allgäu gehen würde.

Die Enttäuschung bei den Eltern war zwar riesengroß, doch sie wollten natürlich dem Glück ihres Sohnes und seiner Frau nicht im Weg stehen. Allerdings sprach sich die gescheitere Nachfolgeregelung in der Kleinstadt natürlich schnell herum. Wenige Tage später erhielt der Senior einen Anruf seiner Bank, wie es denn um Kredit und Hypotheken stünde, die noch nicht vollständig zurückgezahlt waren. Von einem Tag auf dem anderen kam der engagierte Unternehmer mächtig in die Bredouille – seine Lebensplanung stand plötzlich völlig auf dem Kopf. Nach einem ersten Gespräch mit seinen Bankern wurde ihm schlagartig bewusst, dass sein Konzept für eine sorgenfreie und sicher geglaubte Altersvorsorge auf tönernen Füßen steht. Der Grund: Die Banker machten im klar, dass ein Objekt wie sein Hotel nicht nach dem Immobilienwert, sondern nach dem Ertragswert verkauft wird. Auch auf seine eher trotzige Antwort „Dann verpachte ich eben!“ reagierten die Banker mit verhaltener Skepsis, da sie aus Erfahrung wissen, dass viele dieser Modelle mangels geeigneter Pächter scheitern.

„Spätestens nach dem 50. Geburtstag sollten Familienunternehmer die Nachfolgereglung in Angriff nehmen.“

Albrecht von Bonin,
Headhunter & Personalberater

Doch der Patron-Chef hatte Glück im Unglück. Durch einen Kollegen wurde er auf Albrecht von Bonin aufmerksam gemacht, der sich seit fünf Jahren – neben seiner Kernkompetenz als Headhunter für Führungskräfte – erfolgreich auf die Suche nach geeigneten Nachfolgern für familiengeführte Hotels und Restaurants spezialisiert hat. Albrecht von Bonin war aufgefallen, dass zwar zahlreiche Unternehmen im Zuge

ihrer Nachfolgeregelung einen Pächter suchen, es aber keine wirklich geeignete Plattform gab, um beide Seiten – Verpächter und Pächter – zusammenzubringen. Die Lücke schließt ein neues Konzept seines Unternehmens, das genau an dieser Schnittstelle ansetzt.

Der Weg über klassische Anzeigen oder auch Unternehmerbörsen ist nach Erfahrungen von Albrecht von Bonin nur beschränkt für die Suche nach einem Nachfolge-Pächter geeignet. Entweder meldet sich überhaupt niemand, oder der Verpächter steht vor der Herkulesaufgabe, aus mehreren Bewerbern den richtigen auszusuchen. Die Chancen, dabei an den Falschen zu geraten, sind hoch. Ein Gastronom kann vielleicht anhand von Referenzen die fachliche Eignung des zukünftigen Pächters checken, doch ob sein Eigenkapital und das betriebswirtschaftlich Know-how ausreicht, die Management-Kompetenz und die unternehmerische Denke stimmt oder die Fähigkeit zum Führen von Mitarbeitern vorhanden ist, ist für ihn oft nicht ersichtlich.

Wenn dann die Nachfolgeregelung mangels Alternativen auf die lange Bank geschoben wird, müssen viele Betriebe oft in letzter Minute unter Wert verkauft oder sogar geschlossen werden. „In verschiedenen Nachfolgeprojekten mussten wir feststellen, dass die Entscheidungsunsicherheit des Chefs immer größer wird, wenn keine praktikable Lösung in Sicht ist“, sagt Albrecht von Bonin, „zudem steigt der Druck, weil fast immer die Bank nervös wird.“ Um das zu verhindern, wird zusammen mit der Unternehmerfamilie ein Konzept für die Suche nach einem externen Übernehmer erarbeitet. Dies reicht von der Erstellung eines Betriebsgutachtens über eine vertrauliche Käufer- oder Pächtersuche jenseits der ausgetretenen Wege (Anzeigen, Unternehmerbörsen, Makler, Hotel-Consultants) bis hin zu klassischen Methoden der Suche nach dem „versteckten Unternehmerpotential“ in Führungskräften, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen wollen. Die besondere Herausforderung dabei: „Bei der Suche nach einem geeigneten Pächter muss der erste Schuss sitzen“, sagt Albrecht von Bonin. „Einen erfolglosen Pächter nach einem Jahr noch einmal auszutauschen – das überlebt in der Regel kein Unternehmen.“

„Bei der Suche nach einem geeigneten Pächter muss der erste Schuss sitzen.“

„Einen erfolglosen Pächter nach einem Jahr noch einmal auszutauschen – das überlebt kein Unternehmen.“

Albrecht von Bonin, Headhunter & Personalberater

Aus seiner jahrzehntelangen Expertise als Headhunter weiß Albrecht von Bonin, worauf er bei der Auswahl eines externen Nachfolgers achten muss. Bei der Beurteilung kann er auf bewährte Tools zurückgreifen (beispielsweise SWOT-Analyse), um Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken/Gefahren eines potenziellen Kandidaten herauszubekommen. Die künftigen Pächter werden dabei sehr genau unter die Lupe genommen, inwieweit sie wirklich dazu geeignet sind, als Unternehmer einen Betrieb weiterzuentwickeln. Albrecht von Bonin: „Unter Umständen stellt sich dabei heraus, dass ein Kandidat zwar schon lange von der Selbstständigkeit träumt, sie aber letztendlich in seinem tiefsten Innern doch nicht mit allen Konsequenzen will.“

Zu der Suche und Auswahl eines externen Nachfolgers gehört auf Wunsch zusätzlich eine organisatorische, formelle, rechtliche und finanzielle Beratung. Hier stehen dem Projektteam die entsprechenden Fachleute wie Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer unterstützend zur Seite.

Hat er den passenden Pächter gefunden, ist die Arbeit des Headhunters noch lange nicht beendet. Jetzt geht es darum, den Übergabeprozess in geordnete Bahnen zu lenken. „Wenn erforderlich, begleiten wir als Mediatoren auch die sensible Übergangsphase“, sagt Albrecht von Bonin. „Dabei berücksichtigen wir einerseits emotionale Faktoren beider Seiten und geben andererseits Tipps für die geeignete Form der Betriebsübergabe unter Einbeziehung der familiären und persönlichen Voraussetzungen.“

Happy End im Allgäu: Albrecht von Bonin konnte innerhalb weniger Monate einen geeigneten Nachfolger für Familie Wagner finden, der inzwischen das Hotel als Pächter übernommen hat, es erfolgreich weiterführt und und sogar den Michelin-Stern für das Gourmet-Restaurant mit einem angestellten jungen Küchenchef verteidigen konnte. Der „Senior“ hat sich inzwischen – nach einer einjährigen Übergangszeit – völlig aus dem Geschäft zurückgezogen und kann sich über zuverlässig sprudelnde Einnahmen aus der Verpachtung seines Lebenswerks freuen. Das Geld kann er übrigens gut gebrauchen: Gemeinsam mit seiner Frau besucht er regelmäßig seine Enkel in Boston und London.

Jörg-Michael Ehrlich !