ABENTEUER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die große Mehrheit der Hotels in Deutschland sind Familienbetriebe. Hier rollt in den nächsten Jahren eine wahre »Pensionierungswelle« auf die meisten Unternehmer zu. Das bedeutet, schwierige Fragen rund um die Betriebsnachfolge müssen gelöst werden. Die wenigsten von ihnen sind darauf vorbereitet.

Besonders inhabergeführte Hotels stellt der Nachfolgeprozess vor große Herausforderungen. Viele Unternehmer glauben, mit der Klärung von rechtlichen, steuerlichen, betriebswirtschaftlichen Fragen sei es getan. Doch besonders die psychologische und emotionale Seite der familieninternen Altersnachfolge verlangt nach Antworten und Lösungen – z.B. Verfügbarkeit eines bestmöglichen internen Nachfolgers, Fortbestand des Lebenswerkes, Zeitplan der Übergabe, »Loslassen« Seitens des Seniors, finanzielle Unabhängigkeit der Elterngeneration, Erhalt der Führung in Familienhand (oder nicht), gerechte Verteilung des Erbes, Vermeidung von Konfliktpotenzial etc. Kurz: Bei der Nachfolge in Familienunternehmen geht es um Macht, Geld und Liebe oder Neid.

Das Hauptproblem vieler Betriebe besteht darin, dass sie die Nachfolge gar nicht oder viel zu spät planen. Unsere Erfahrung aus entsprechenden Nachfolge-Mandaten: Nur selten wird Expertenrat eingeholt. »Das regeln wir schon alleine« oder »Das hat Zeit, darum kümmern wir uns irgendwann noch«, heißt es oft. Dabei steht Expertise auf den verschiedensten Gebieten von externen Spezialisten zur Verfügung. Während Steuerberater, Rechtsanwälte, Banker sich in der Regel um die betriebswirtschaftlichen, finanziellen, steuerrechtlichen, erbschaftbezogenen Fragen kümmern, stehen Personal- und Unternehmensberater, Coaches und Mediatoren für die Regelung der zwischenmenschlichen Prozesse zur Seite. Einerseits sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen schwer zu durchschauen, andererseits werden die Beziehungen innerhalb der Eigentümerfamilie unterschätzt. Viele schieben das Thema vor sich her, weil sie nicht den Mut haben, proaktiv vorzugehen. Zahlreiche Studien belegen: Wenn die Seniorengeneration nicht frühzeitig die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Übergang schafft, ist das Risiko des Scheiterns groß. Fast jede zweite Nachfolgeregelung in Familienunternehmen gerät zum Flop, weil sie unprofessionell und zu spät angefasst wurde. Das belegen zahlreiche Studien von Industrie- und Handelskammern und des Dehoga.

Dies erfuhr auch Hotelier K. aus Bayern am eigenen Leibe. Von seiner

FOTOS: iStock/DNY59, VON BONIN Personalberatung

ALBRECHT VON BONIN
ist Inhaber der VON BONIN Personalberatung für Führungskräftesuche. Mit seiner avb Management Consulting berät er Familienunternehmer bei der Altersnachfolge. Leserfragen beantwortet er unter 06051-48 28 0, E-Mail: avb@albrecht-von-bonin.de

Hausbank erhielt er die Nachricht, dass die Überziehungszinsen auf seinem Geschäftskonto »mit sofortiger Wirkung« um fünf Prozent erhöht werden. Erbost über so viel Unverfrorenheit fragte der 64-jährige Hotelier seinen Banker nach der Begründung: »Vor zwei Jahren hatten wir Sie um ein Übergabekonzept für Ihre Altersnachfolge gebeten, um die spätere Rechtsnachfolge der Gesamtverbindlichkeiten des Betriebes geklärt zu sehen«, so die lapidare Antwort. Die Bank müsse schließlich daran interessiert sein zu erfahren, von wem und mit welchem Betriebskonzept die verlässlichen Zins- und Tilgungsraten abgetragen werden. Dieses Konzept liege bis heute nicht vor. Panik brach aus. »Wer soll das noch erwirtschaften?« In anderen Fällen reagieren Großlieferanten bei langfristigen Verträgen mit dem Wunsch nach Vorauszahlungen, um ihr Risiko beim Scheitern einer Nachfolgeregelung ihres Kunden abzusichern.

Leider gibt es kein Kochrezept für die ideale Übergabe. Jedes Unternehmen braucht einen individuellen Lösungsansatz. Mehrere Sichtweisen sind zu berücksichtigen. Es geht um das »System Unternehmen« einerseits und um das »System Familie« andererseits. Daher ist ein Planungshorizont von ca. zehn Jahren nicht ungewöhnlich. In diesem Kontext ist eine der ersten Überlegungen, Rahmenbedingungen zu definieren, von denen das Gelingen der Strategie abhängt. Gibt es in der Familie mögliche Nachfolger? Sind hier Wollen und Können überhaupt vorhanden? Welches Coaching, welche Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig, um den Junior guten Gewissens in den Sattel zu hieven? Gibt es einen Zeitplan zur Übergabe? Wie ist darüber familienintern zu kommunizieren? Wenn ein Familienmitglied die Unternehmernachfolge antreten wird, ist zu klären, welche Ansprüche von Geschwistern oder Verwandten zu erwarten sind. Zu Beginn des Planungsprozesses sollten dafür mehrere Szenarien aufgezeigt werden. Beide Parteien – Übergeber und Nachfolger – sollten sich darüber im Klaren sein, dass es sich beim Übergabeprozess für beide Seiten um Neuland handelt. Beide werden in diesem Prozess in ganz normale Kommunikationsfallen tappen. Hier hat sich das Hinzuziehen eines neutralen außenstehenden Moderators, Beraters oder Coachs des Vertrauens als hilfreich erwiesen. Er kann zwischen den Familienmitgliedern Brücken bauen und dafür sorgen, dass die Gesprächsbereitschaft auf beiden Seiten erhalten bleibt und ein Scheitern verhindert wird.

Im Idealfall haben die Familienmitglieder sich einem »Code of Conduct« verpflichtet bzw. ein Familienleitbild formuliert, das generationsübergreifend Gültigkeit haben soll. Hier werden Grundsätze und Werte ebenso festgeschrieben wie die Spielregeln der Kommunikation innerhalb der Familie bzw. zwischen Familie und Unternehmen.

Letztlich sollte auch das Worst-Case-Szenario berücksichtigt werden, wenn familienintern kein Nachfolger zur Verfügung steht. »Was ist unser Plan B?« Es wird deutlich: Mit der Planung der Unternehmernachfolge kann man nicht früh genug beginnen. Ein Paradebeispiel dafür: Der renommierte Hotelier, Berater und Buchautor Klaus Kobjoll hat die Weichen dafür schon zu Zeiten gestellt, als seine Tochter Nicole noch ein Kind war, indem er ihr bereits damals einen Gesellschafteranteil seines Hotels überschrieb. Heute ist sie erfolgreiche Geschäftsführerin des familieneigenen Schindlerhofs in Nürnberg-Boxdorf.

»FAMILIENUNTERNEHMEN HABEN EINEN GANZ GROSSEN VORTEIL UND EINEN GANZ GROSSEN NACHTEIL – UND BEIDES IST DIE FAMILIE.«

CHECKLISTE: WIE DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN DER FAMILIE GELINGT

- Rechtzeitig – ca. zehn Jahre vorher – die Übergabe planen, Nachfolgebereitschaft und Qualifikation des Nachwuchses klären, mögliche Qualifizierungsmaßnahmen einleiten.
- Frühzeitig kompetente und objektive Berater hinzuziehen – nicht nur Steuer-, Rechts- oder Betriebsberater, sondern auch Personalberater, Mediatoren etc.
- Schaffung einer Family-Governance (Spielregeln, Familienleitbild, gesunde Streitkultur, Konfliktmanagement).
- Berücksichtigung von zu erwartenden familieninternen Spannungsfeldern.
- Offene Kommunikation innerhalb der Familie über die Nachfolgepläne, Einbeziehen der Betroffenen in die einzelnen Prozessschritte.
- Festlegen der Unternehmensziele (Verbleib in Familienhand, Unternehmertestament, Übergabestrategie, Zeitplan etc.).
- Ehrliche Information des Ist-Zustands aller betriebsinternen Kennzahlen, Ergebnisse an den Übernehmer (Kunden, Stammgäste, Markt, Chancen/Risiken, Prozesse, Personal, Immobilienstatus des Hotels etc.) kommunizieren, eventuell Wertgutachten erstellen lassen.
- Erbrechtliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche Fragen, und Finanzierbarkeit der Übergabe klären.
- Zeitpunkt der Übergabe, Übertragung der Geschäftsführung oder zunächst Teilverantwortung (Stufenplan) festlegen.
- Zugang zu Betriebskonten, Kreditverpflichtungen, Bankvollmachten definieren.
- Vereinbarung möglicher Rollen von Familienmitgliedern (z.B. Geschwister) im Unternehmen.
- Klare Trennung von Privat- und Unternehmenssphäre.
- Sicherstellen einer ausreichenden Altersvorsorge der scheidenden Senioren.
- Pensionsschock vermeiden: Vorbereitung der Senioren auf den neuen Alltag (Sport, Reisen, Hobbys, Ehrenämter etc.).
- Gründung eines Beirats (Beratung, Kontrolle des Übernehmers im Sinne der vereinbarten Unternehmensziele) prüfen.
- Zeitpunkt der offiziellen Information an Kunden, Gäste, Lieferanten, Banken und andere Geschäftspartner sowie die eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter strategisch geschickt festlegen. Zukunftssicherheit vermitteln.