



Nachfolge-Organisation im Familienunternehmen: Erfahrene Coaches sorgen dafür, dass der Stabwechsel gelingt.

Unternehmensnachfolge

# So glückt die Übergabe

Zahlreiche Familienbetriebe müssen Jahr für Jahr aufgeben, weil die Patriarchen die Nachfolgeregelung entweder zu spät, halbherzig, emotional oder gar nicht planen. Damit das Lebenswerk nicht unter die Räder gerät, empfiehlt sich professionelle Hilfe beim Generationswechsel.

**E**twa 80 bis 90 Prozent der Betriebe in der deutschen Hotellerie befinden sich in Familienhand. Doch Experten schätzen, dass zwei von drei dieser Hotels irgendwann wegen schlecht geplanter Nachfolgeregelung oder Familienstreitigkeiten den Betrieb einstellen müssen. Der kritischste Moment tritt stets in der Altersnachfolge auf.

Die meisten Familienbetriebe zögern, in externe Berater 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 familieninternen Optionen für die Nachfolge. Aber gerade hier liegen die Fallstricke.

Der DEHOGA schätzt, dass bis zum Jahr 2018 etwa 75.000 familiengeführte Hotel- und Gastronomiebetriebe einen

Nachfolger suchen. Glaubt man den Expertenschätzungen, würden rund 50.000 dieser Hotels den Generationswechsel nicht schaffen. Noch erschreckender: Nur ein Bruchteil der Familienunternehmen erreicht die zweite, weniger als eines von zehn die dritte und vierte Generation. Dadurch stehen jährlich zweihundert- bis dreihunderttausend Arbeitsplätze auf dem Spiel, wenn die Nachfolge scheitert.

## **Größter Denkfehler: „Das schaffen wir schon allein“**

Entscheidend für den Erfolg der Unternehmensnachfolge ist der richtige Zeitpunkt. Das Hauptproblem vieler Familien besteht darin, dass sie die Nachfolge nicht oder viel zu spät planen. Nur selten wird externer Expertenrat eingeholt. „Das regeln wir schon allein“ oder „Das hat Zeit, das können wir irgendwann immer noch regeln“ oder „Das kostet ja Geld!“, sind häufig die Aussagen. Nicht selten warten Eigentümer oder Betreiber bis fünf vor zwölf und schaffen dann den rechtzeiti-

gen harmonischen Übergang auf einen Nachfolger nicht mehr. Nicht selten bleiben Betriebe zurück, deren Renovierungstau so groß ist, dass kein „Übernehmer“ mehr gewonnen werden kann.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind schwer zu durchschauen. Auch auf die Beziehungen innerhalb der Eigentümerfamilie hat die Nachfolgeregelung weitreichende Folgen. Viele Familien schieben die Entscheidung vor sich her, weil ihnen der Mut fehlt, 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. Eine rechtzeitige und systematische Vorbereitung ist dafür unabdingbar. Die Empfehlung: Spätestens mit fünfzig sollten Familienunternehmer die Nachfolgeplanung in Angriff nehmen. Dann können alle Optionen in Ruhe geprüft und kritische 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.

Bei der Lösung der vielen auftretenden Fragen und Probleme werden die Familienoberhäupter auch nicht allein gelassen. Speziell für Unternehmerfamilien gibt es Programme von Experten, die Fehler in der Nachfolgeregelung vermeiden helfen. Die Berater verstehen sich als Coaches für den Ausstieg des Seniors beziehungsweise Steigbügelhalter des Juniors oder externen Nachfolgers. Aus langjähriger Beratungspraxis kennen sie die betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Fallstricke beim Generationswechsel. Mehr noch: Bei den meist mittelständischen - oft inhabergeführten - Betrieben werden emotionale bzw. psychologische Aspekte beim „Stabwechsel“ häufig unterschätzt. In der Regel sind Steuerberater, Banken und Rechtsanwälte damit überfordert. Doch ohne professionelles Coaching bei den Soft Skills ist das Scheitern der Übergabeverhandlungen vorprogrammiert.

### Je länger Sie warten, umso größer wird die Unsicherheit

Beratung und Service sind meist modular aufgebaut und orientieren sich an den individuellen Bedürfnissen der Auftraggeber. Die Analysephase beleuchtet die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation des Betriebs, das familiäre Umfeld der Unternehmer, Marktchancen, Produkte, Dienstleistungen und Zukunftsperspektiven. Eine umfangreiche Potenzialermittlung gibt Aufschluss über Talente, Persönlichkeit, Qualifikationsstand und grundsätzliche Übernahmbereitschaft des Familiennachwuchses (sofern vorhanden) sowie über seinen Entwicklungsbedarf. Bei der familieninternen Nachfolge entsteht im zweiten

Schritt die Strategie mit Maßnahmenplan zur Qualifizierung des Nachwuchses, ein Karriere- und Ablaufplan für die „Thronfolge“. Nicht immer findet sich in der Familie ein Nachfolger. Je näher die Übergabe rückt, umso geringer das Vertrauen in eigene Mitarbeiter, Verwandte oder gar Fremde als Nachfolger. Die Entscheidungsunsicherheit des Chefs wird immer größer, wenn keine Lösung in Sicht ist. Zudem steigt der Druck, weil 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, einer vertraulichen Käufer- bzw. Pächtersuche jenseits der bekannten „Unternehmerbörsen“ bis hin zur Suche nach dem sogenannten versteckten Unternehmerpotenzial in Führungskräften, die den Schritt in die Selbstständigkeit planen.

Die Suche und Auswahl eines externen Nachfolgers wird auf Wunsch durch organisatorische, formelle, rechtliche und finanzielle Beratung unterstützt. Hier stehen Anwälte, Steuerberater und Wirt-

schaftsprüfer zur Verfügung. Auf Wunsch begleiten Berater als Mediatoren auch die sensible Übergangsphase. Dabei berücksichtigen sie die emotionalen Faktoren beider Seiten und geben Tipps für die geeignete Form der Betriebsübergabe. |

**Albrecht von Bonin**

## ZEHN DO'S AND DONT'S BEIM GENERATIONSWECHSEL

1. Rechtzeitig die Übergabe planen und konkrete Maßnahmen beschließen
2. Objektive Berater mit Erfahrung in der Nachfolgeregelung hinzuziehen
3. Klare Trennung von Privat- und Unternehmenssphäre
4. Schaffung einer Family Governance (Spielregeln)
5. Schriftliche Festlegung aller Unternehmensziele
6. Objektive Bewertung der Optionen zur Nachfolge (familienintern oder extern)
7. Definition der möglichen Rollen von Familienmitgliedern im Unternehmen
8. Gesundes Konfliktmanagement schaffen (Streitkultur)
9. Ein- und Austrittsregeln festlegen
10. Familiären Zusammenhalt stärken

## ÜBER DEN AUTOREN



Albrecht von Bonin ist Inhaber und Gründer der VON BONIN Personalberatung und der avb Management Consulting in Gelnhausen. Seit 1978 berät er das Gastgewerbe, gilt als Experte in der Suche & Auswahl

von Führungskräften. In der familiengeführten Hotellerie und Gastronomie begleitet er 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 aufzeigt.

**SIHOT.**  
hotel management software

