

Jung & Alt unter einem Dach – Gibt das wirklich immer Krach?

Was der Senior als Fürsorge gedacht, hat der Junior als Bevormundung empfunden

Bis 2015 werden im Gastgewerbe rund 70 000 Unternehmen in die Hände von Nachfolgern gegeben. Dies stellt eine große Herausforderung dar, zumal das Thema vor allem für jene Unternehmen wichtig ist, bei denen Eigentum und Betrieb in einer Hand liegen. Die Problematik der Unternehmensnachfolge, speziell in Familien, ist nicht neu und mit Sicherheit nicht nur auf das Gastgewerbe beschränkt. Mehr als 70 % aller Unternehmen in Deutschland sind Familienbetriebe. Eine der wichtigsten Entscheidungen für den Unternehmer ist die, irgendwann seine Nachfolge zu bestimmen und die richtigen Weichen hierfür zu stellen. Nachfolgeregelungen sorgen häufig für Probleme. Damit ist meist nicht ein fremder Nachfolger gemeint, sondern eher jemand aus der eigenen Familie. Für fremde Nachfolger stehen zahlreiche juristische Möglichkeiten und vertragliche Konstruktionen zur Verfügung, die einen reibungslosen Übergang in der Unternehmensführung sicherstellen können. Die Problematik liegt eher in der Nachfolgeregelung innerhalb der Familie: Hier ist die psychologische und emotionale Komponente innerhalb der Familie das Schwierigere. „Von einem Mitarbeiter kann ich mich trennen, von Familienangehörigen nicht!“ – Ein Zitat, welches ich gerne in der Beratung bei anstehenden Nachfolgen zum Einstieg verwende. Es ist nicht damit getan, wenn die gesellschafts- oder steuerrechtlichen Weichen gestellt und die entsprechenden Verträge unterschrieben wurden. Die Nachfolgeregelung ist nicht nur eine Frage von Verträgen – es geht auch um fundamentale Identitäts- und Machtfragen innerhalb der Familie. Vor kurzem hielt ich einen Vortrag vor einem Kreis junger Gastronomen und Hoteliers, bei denen zum Teil die Nachfolge geregelt war, bei anderen noch geregelt werden musste. Thema war das „DISG®-Persönlichkeitsmodell“ mit welchem das Verhalten von Menschen dargestellt werden kann. Ein sehr spannendes und emotional belastendes Thema, wenn gleich die Teilnehmer gleich ihr neu erworbenes Wissen auf sich und die Familie zu übertragen versuchten. Gefühle wie Resignation, Hilflosigkeit und Zukunftsängste waren deutlich wahrnehmbar und spiegelten das tagtägliche Erleben in den Betrieben. Der größte Fehler ist, wenn die Familienangehörigen davor zurückscheuen, Konflikte zu lösen

und die Arbeit vorschützen, um Entscheidungen aus dem Weg gehen zu können. Solches Verhalten schafft Unsicherheiten und Unsicherheiten mag niemand in der Geschäftswelt: Weder die Familienangehörigen, noch die Mitarbeiter, die Bank, Lieferanten – und auch nicht Ihre Gäste. Tragen Sie Sorge dafür, Klarheit und Transparenz zu schaffen! Nutzen Sie hierfür speziell geschaffene Freiräume und beginnen Sie zu reden! Nur durch Gespräche und das wohlwollende Bedürfnis, die anderen Beteiligten verstehen zu wollen, wird eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen. Vertrauen ist die Basis für eine gute Zukunft, denn wenn sich die Familienangehörigen schon nicht verstehen... Eine befreundete Hoteliers-Tochter, die ich sehr schätze, erzählte mir vor kurzem, dass Sie sich jeden Sonntag Abend mit Ihrer Familie zusammensetzt, fernab vom Betrieb, um gemeinsam Abendbrot zu essen und bei dieser Gelegenheit in entspannter Atmosphäre geschäftliche und familiäre Fragestellungen zu besprechen. „Es tut uns allen gut“, führte Sie mir gegenüber aus. „Durch den regelmäßigen Austausch erarbeiten wir gegenseitigen Respekt und pflegen die Beziehungen untereinander. Sehr häufig starten wir dann Montagmorgen frisch motiviert in den Betrieb, da Unklarheiten aus der Welt geschaffen wurden“. Aus unseren Erfahrungen wissen wir, dass es sinnvoll ist, einen Berater von Außen hinzu zu ziehen, bevor Streitigkeiten ausbrechen und die Familienmitglieder aufhören, miteinander zu sprechen. Aufgrund seiner Erfahrungen kann dieser Hilfestellungen geben und als Moderator für beide Generationen tätig sein. Ein Steuerberater kann, sollte jedoch diese Rolle nicht alleinig übernehmen, da dieser sehr häufig aufgrund von langjährigen Geschäftsbeziehungen von den Senioren „eingefärbt“ worden ist. Dies ist menschlich, schafft jedoch gegenüber den Junioren nicht wirklich viel Vertrauen. Nicht selten kommt es zu der Situation, dass keine klare Nachfolgeregelung innerhalb der Familie möglich ist. Hier bleibt immer noch die Option des Verkaufes des Unternehmens an Dritte oder die Aufnahme eines oder mehrerer fähiger Mitarbeiter als Nachfolger. Ein Verkauf ist zwar immer schmerzlich, aber keine Tragödie. Wenn der Verkaufspreis stimmt, können auch die Familienmitglieder zufrieden sein.

Ihr Björn Grimm



Von Björn Grimm
Dehoga-Betriebsberater

Der Autor ist selbständiger Unternehmensberater und Trainer aus Emden. Als Betriebswirt und Hotelmeister durchlief er Stationen unter anderem als Restaurantleiter, im Controlling sowie als Hotel- und Klinikdirektor. Mehr als 700 Betriebe – von der Eckkneipe bis zum Sternerestaurant haben zwischenzeitlich die Leistungen seiner Mannschaft in Anspruch genommen. In seinen Seminaren waren zwischenzeitlich mehr als 15.000 Teilnehmer. Für den DEHOGA Niedersachsen und Hamburg führen er und sein Team subventionierte und somit fast immer kostenfreie Betriebsberatungen durch. Er schreibt für das Heidelberger Handbuch und lehrt an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Hamburg. In Niedersachsen ist er vielen als Trainer für die Initiative Service Qualität Deutschland bekannt. Weiterhin ist er Mitglied bei der FBMA, dem Verein zur Förderung der Hotelfachschule Emden, dem VKO und den Wirtschaftsunioren. In 2009 wurde das Unternehmen mit dem Gastro Star Award ausgezeichnet.



www.grimm-consulting.com od. unter 04921 – 99 75 93

P.S.: Beispiele für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge finden Sie auch in der Publikation *Nexxt Generation*, die der DEHOGA herausgegeben hat. Sprechen Sie uns an, gerne senden wir Ihnen dieses Heft kostenlos zu.