

FAST ALLES IST PSYCHOLOGIE

Die Nachfolgeregelung im Familienunternehmen ist ein Schlüsselprozess im Lebenszyklus eines Hotelbetriebes. Fest steht: Menschlich-psychologische und familiendynamische Aspekte und Komplikationen prägen mit bis zu 80 Prozent die erfolgreiche Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation. So das Fazit einer Studie von Lianne Fravi zum Thema Nachfolgeplanung in der Schweizer Hotellerie.

Text: Lianne Fravi

Wenn die Familie mit dem Unternehmen zusammengeht, werden zwei Organisationssysteme miteinander gekoppelt, die sich durch unterschiedliche Kommunikationsregeln, Verhaltensweisen und Spielregeln auszeichnen. In der Familie geht es beispielsweise um eine emotionale Rentabilität, es geht um Gefühle, Liebe, Zuneigung und Loyalität. Im Unternehmen wird primär auf Gewinn und Verlust, auf Kostendeckung und auf die finanzielle Rentabilität geachtet. Diese Vernetzung bringt Chancen und Risiken mit sich und fordert von den einzelnen Akteuren – insbesondere im Bereich der Nachfolgeplanung – anspruchsvolle persönliche Anpassungsprozesse.

Die Nachfolgekandidaten: Qualifikationen und Ambivalenzen

Potenzielle Nachfolgekandidaten werden häufig mit zwiespältigen Gefühlen konfrontiert. Die Erwartung an ein Kind, dass es später möglicherweise die Nachfolge übernimmt, kann bereits im Kindes- und Jugendalter eine besondere Herausforderung sein und zu Dilemmata in der Identitätsentwicklung führen. Die Nachfolgenden müssen nämlich ihre eigene Identität und ihren persönlichen Führungsstil zwischen Vorher-Nachher, zwischen Tradition und Moderne, zwischen Fremdbestimmung und Autonomie, zwischen Verpflichtungsdruck und Gestaltungsfreiheit finden und festigen können. Die offene oder hintergründige familiäre Rollenerwartung, die Konflikte oder Rivalitäten unter den Geschwistern und weiteren Familienmitgliedern können einen grossen psychischen Druck in diesem von Paradoxien geprägten Prozess auslösen. Der neue Mann oder die neue Frau soll autonom und frei bestimmen können, damit die Nachfolge aus Überzeugung und mit Freude angetreten werden kann. Im Nachfolgeprozess sollte mittels einer Potenzialabklärung möglichst sichergestellt werden, dass der Sohn oder die Tochter auch fachlich und persönlich das Entwicklungspotenzial für die erfolgreiche Weiterführung des Familienunternehmens mitbringt. Nebst einer psychischen und physischen Stabilität gibt es einige Qualifikationen, welche die Unternehmerpersönlich-

keit prägen. Dazu gehören unter anderem gute Sozialkompetenzen, Verantwortungsbewusstsein, Lösungsorientierung, Kommunikationsfähigkeiten, Entscheidungsfreudigkeit, Durchsetzungsvermögen und die Neigung kalkulierbare Risiken eingehen zu wollen sowie eine überdurchschnittliche Leistungsmotivation.

Die Vorgänger: Abgabe des Lebenswerkes

Die Vorgänger haben häufig während vielen Jahren Herzblut, Engagement, Geld und Emotionen in das Familienunternehmen investiert. Das Hotel mit all seinen Erfolgen, Misserfolgen, Entbehrungen und schönen Erlebnissen ist wesentlicher Bestandteil der Lebensgeschichte der Vorgänger im Familienunternehmen. Mit der Abgabe des Lebenswerkes erfolgt ein sehr intensiver und persönlicher Verabschiedungs- und Neuorientierungsprozess, dessen mehr oder weniger erfolgreiche Bewältigung sehr individuell ist. Die Vorgänger müssen sich mit zahlreichen anspruchsvollen Fragen und Unsicherheiten ihrer Zukunft beschäftigen:

- ▶ Wie kann die Nachfolge im Hotel erfolgen?
- ▶ Was kann oder will ich mit dem Rest meines Lebens anfangen?
- ▶ Gibt es neue berufliche Projekte oder Wünsche im Bereich der Freizeit oder der Freiwilligenarbeit, die nun realisiert werden könnten?
- ▶ Wie wird das Leben abseits des Hotelalltages aussehen?
- ▶ Wie präsentiert sich die private finanzielle Situation und wie die Finanzlage des Hotels?
- ▶ Wie verhält es sich mit der Rolle der Banken und wie kann die Existenzgrundlage für den Junior gewährleistet werden?

Sämtliche Akteure müssen lernen, sich abzugrenzen und versuchen, eine Balance zwischen Festhalten und Loslassen, zwischen Nachmachen und Neuausrichten zu finden.

Balance finden in der Dreiecksbeziehung

Das (Spannungs-)Verhältnis zwischen den Eltern und der nächsten Generation wird im Nachfolgeprozess neu ausgehandelt und geprägt. Bei der Nachfolge geht es nicht nur um die Beziehung



Familie Scherz, Palace Hotel Gstaad (Bild: Vater Ernst, rechts, und Sohn Andrea Scherz auf der Terrasse ihres Hotels in Gstaad). Ernst Scherz Senior hatte den Generationenwechsel in seinem Luxushaus langfristig vorbereitet. 2001 übernahm Andrea Scherz als General Manager das Fünfster-Haus, Vater Ernst zog sich aus der operativen Geschäftsführung zurück. Das Palace Gstaad, eines der wenigen Schweizer Luxushotels in Familienbesitz, gilt als erfolgreiches Beispiel, was die Nachfolgeregelung betrifft.

zwischen Vater und Tochter oder zwischen Mutter und Sohn, sondern es geht in Wirklichkeit um die Dreiecksbeziehung zwischen Übergeber, Übernehmer und Unternehmen. Denn es wird nicht nur ein ideelles Erbe angetreten, sondern der Sohn oder die Tochter übernimmt mit dem Management des Unternehmens auch die soziale und finanzielle Verantwortung für das Wohlergehen der Familie, des Unternehmens und der Mitarbeitenden. Solche Dreiecksbeziehungen sind hochspannend und emotional kompliziert, denn einer der Partner ist geistig und emotional bei Entscheidungen oder Handlungen immer irgendwie präsent.

Ganzheitliche und nachhaltige Lösungen

Manchmal ist bereits seit langer Zeit für alle Parteien klar, dass der Sohn oder die Tochter die Nachfolge antreten wird. Manchmal bringt der Nachfolgeprozess aber auch Überraschungen und Enttäuschungen mit sich – oder Hoffnungen und Erwartungen zerschlagen sich, und zwar sowohl auf Seiten der Nachfolgenden als auch auf Seiten der Übergebenden.

Die Nachfolge soll idealerweise als langfristiges Projekt angelegt werden. Sie benötigt zu Beginn eine offene Aussprache mit allen Beteiligten, sei es im kleineren Kreis oder im Rahmen eines Familienworkshops. Jedes involvierte Familienmitglied soll seine Wünsche und Vorstellungen formulieren können. Die gemeinsame Erarbeitung eines individuellen, auf das Unternehmen und auf die Familie abgestimmten Konzeptes mit verbindlichen Zielen und Massnahmen ist allfälligen standardisierten Schubladenlösungen klar vorzuzie-

hen. Streit und der Aufbau von verhärteten Fronten sollten vermieden werden. Eine offene und familiäre Geisteshaltung trägt dazu bei. Aufgrund der emotionalen Verwobenheit der Familie mit dem Unternehmen wird der Prozess von Vorteil durch eine neutrale Drittperson begleitet.

Die Nachfolgeregelung muss zwingender Bestandteil der persönlichen Lebensplanung des Unternehmers und der Unternehmensstrategie sein. Und eine Betriebsübergabe soll einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin echte Perspektiven für die persönliche und berufliche Entwicklung gewährleisten. Eine offene und bewusste Auseinandersetzung mit der Nachfolge und mit der Stellvertretung in unvorhergesehenen Situationen wird zur Klarheit und zur Kontinuität in der zukünftigen Entwicklung des Betriebes sowie zur Risikominimierung beitragen. **H**

Vgl. Serie «Generationenwechsel im Märchenhotel Braunwald» (Teil 3)

Hotelier info

DIE AUTORIN

Lianne Fravi ist Psychologin FH, Dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin, Dipl. Hôtelière-Restauratrice HF und Mitinhaberin von «Fravi & Fravi – für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen».

www.fraviundfravi.ch

BÜCHER ZUM THEMA

Habig, H. & Berninghaus (2004): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Springer Verlag.

Simon, F. B. (2005): Die Familie des Familienunternehmens. Carl-Auer Verlag.

Von Schlippe, A. et al. (2008): Familienunternehmen verstehen. Vandenhoeck & Ruprecht.