

Marek Gawel – erfolgreicher und innovativer Hotelier, Buchautor und seit vielen Jahrzehnten mit dem Bellevue Rheinhotel in Boppard progros UNITED angeschlossen.



MAREK GAWEL IM INTERVIEW ZU SEINEM NEUEN BUCH »DIE ERFOLGREICHE BETRIEBSÜBERGABE«

Ein Praxisratgeber für die Übergabe im Familienbetrieb in Hotellerie und Gastronomie



Frisch erschienen ist das spannende Managementbuch »Die erfolgreiche Betriebsübergabe« von Marek Gawel. *prognos* hat Marek Gawel zum Interview getroffen.

Marek Gawel, fünfte Generation einer Hoteliersfamilie führt seit *XXX* das 1887 gegründete 4 Sterne Bellevue Rheinhotel sowie DAS EBERTOR Hotel & Hostel in Boppard am Rhein mit seiner Frau Judith. Das Hotel in Boppard bietet insgesamt 93 stilvoll und gemütlich eingerichtete Zimmer und liegt inmitten des traumhaften UNESCO Welterbe »Oberes Mittelrheintal«.

In unserem Kurzinterview sprechen wir mit Marek Gawel über sein neues Buch »Die erfolgreiche Betriebsübergabe – ein Praxisratgeber für die Übergabe im Familienbetrieb in Hotellerie und Gastronomie« und die Geschichte dahinter.

»Die erfolgreiche Betriebsübergabe« – worum geht es in Ihrem neuen Buch?

Marek Gawel: Das Buch soll als Ratgeber zukünftigen Familienbetrieben helfen, sich strukturiert auf den Übergabeprozess eines Unternehmens auf die nächste Generation vorzubereiten, um die Summe möglicher Fehler in diesem Prozess zu minimieren.

Wie kamen Sie zu der Idee?

Marek Gawel: Die Idee entstand schon recht früh im eigenen Übergabeprozess von meinen Eltern auf meine Frau und mich. Hinzu kommen Gespräche mit vielen Kollegen und Unternehmer-Nachfolgern. Das Thema eint übernehmende und übergebende Generationen gleichermaßen. Es wird in solchen (meist vertraulichen) Gesprächen offensichtlich, dass viele sich immer wieder in ähnlichen Situationen wiedergefunden haben.

Bei unserer zweiten Übergabe durch meine Tante auf uns beim Kauf des Hotel Ebertor konnten wir so bereits Fehler aus dem ersten Übernahmeprozess vermeiden. Es war an der Zeit, die gesammelten Erfahrungen weiterzugeben. Aufgrund des Lockdowns war unfreiwillig Zeit, die ich hierfür verwendet habe.



Das 4 Sterne Bellevue Rheinhotel in Boppard am Rhein nutzt seit 1986 *prognos UNITED*, den Einkaufspool »buy« *prognos* mit dem Ziel, ihren Einkauf, ihre Konditionen und die mit dem Einkauf in Verbindung stehenden Prozesse zu optimieren.



Was erwartet den Leser in diesem Buch?

Marek Gawel: Tipps aus der Praxis für die Praxis. Jede Phase der Übergabe wird beleuchtet und es werden Hilfestellungen gegeben. Das Buch soll den eigenen Prozess strukturieren, um das gemeinsame Ziel auch zu erreichen. Rechtliche und wirtschaftliche Gesichtspunkte werden hierbei ebenso angesprochen wie die psychologischen Faktoren. Branchenstimmen von Überbergenerationen und Übernehmergenerationen runden es ab.

Was sind die 3 Top-Tipps im Zusammenhang mit der Betriebsübergabe?

Marek Gawel: Wenn Sie es auf 3 reduzieren möchten, dann würde ich »VORBEREITUNG«, »DURCHFÜHRUNG«, »NACHBEARBEITUNG« nennen – so wie bei jedem Projekt, aber das wäre zu einfach. Jeder Übergabeprozess für sich gesehen ist einzigartig und so werden es nicht immer die gleichen »TOP's« bei der jeweiligen Übergabe sein. Rückblickend sind für mich persönlich die folgenden drei Punkte entscheidend:

1. Vorbereitung: Für mich die Phase in der viel entschieden wird, gerade von den Übergebern ausgehend und ich sehe diese hier auch ein wenig in der Pflicht! Das beginnt schon mit dem Zeitpunkt der Planung und die Integration aller Beteiligten. Der erste Gedanke an eine Übergabe ist wahrscheinlich der Punkt, an dem Sie spätestens mit der Planung beginnen sollten. Übergeber und Übernehmer können hier besonders an den strategischen Schrauben drehen. Es heißt in unserer Branche nicht umsonst »Mise en Place ist das halbe Leben«.

2. Psychologie: Ein Hammer-Faktor und ein gleichermaßen sehr unterschätzter – und da spreche ich aus meiner eigenen Erfahrung. Denn hier spielen

Wechselwirkungen, Befindlichkeiten und Kommunikation eine tragende Rolle. Dies gilt für den inneren Zirkel, weitere Familienmitglieder, alle umliegende Stakeholder, insbesondere die eigene Equipe. Ich habe in diesem Prozess sehr viel neu gelernt, auch über mich selbst! Das beginnt schon damit, dass der vormalige Junior nach Jahren der Wanderschaft auf Kollegen trifft, die ihn mitunter großgezogen haben und denen er nun vorstehen soll.

3. Team: Hier möchte ich auf zweierlei Teams eingehen. Es gilt für die eigene Mannschaft, die einen neuen Coach bekommt. Das Team muss die Spielphilosophie kennenlernen und der Coach die Stärken und Schwächen für die optimale Aufstellung. Teamführung ist einer der KPI's, der über zukünftigen Erfolg und Misserfolg entscheiden wird.

Aber auch der Coach braucht einen Stab an Helfern. Wir Unternehmer ertappen uns doch immer wieder bei dem Gedanken: »Ach – das machen (oder können) wir selbst«. Richtig. Können wir vielleicht sogar. Aber können es andere vielleicht besser? Das gleiche gilt für Bereiche, die eine Übergabe betreffen. Rechtliche und steuerliche Aspekte sowie ein begleitetes Mentoring sind hier und da sicherlich mehr als eine Überlegung wert, um sich frühzeitig beraten zu lassen.

Ich selbst zähle mich auch eher zum Typus »selbst machen« dazu. Ich würde mir wünschen, dass Kollegen wie ich zumindest beim Lesen des Buches den Prozess für sich vorbereiteter angehen und Ihren Mehrwert hieraus ziehen, wenn sie schon

Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung sind die Top 3 Tipps für eine Betriebsübergabe

keine Hilfestellung zulassen oder nach einer Zweitmeinung fragen. Ich kenne das nur zu gut und das ist einer der Antreiber für dieses Projekt gewesen.

Wie lange haben Sie an dem Buch gearbeitet?

Marek Gawel: Hier sollte man klar unterscheiden zwischen der eigentlichen Schreibarbeit und den Gedanken, die einfließen.

Schreiben, überarbeiten, Korrekturen, Interviews und diverse Lektoratsrunden waren verhältnismäßig kurz und das war nur möglich, da wir uns im Lockdown befanden. Das Pensum erinnerte mich an meine Masterarbeit. Ich habe diese Art von Arbeit im Studium geliebt. Der erste Tastenschlag erfolgte am 15.11.2020 – veröffentlicht wurde am 29.06.2021. Den Gedanken zu schreiben hatte ich im ersten Lockdown im April 2020 gefasst und mir in diesem »just for fun« eine Outline aufgebaut, um meine Gedanken zu dem Thema zu sortieren. Gleichzeitig begann ich mich dann auch in verfügbare Literatur einzulesen. Wir befanden uns zu dem Zeitpunkt in der Endphase der eigenen Übergabe – es war also auch ein eigener Re-Cap des Prozesses. Mir war bei dem Thema, natürlich neben dem eigentlichen Inhalt, insbesondere die Leserführung wichtig.

Bei der Betrachtung der Zeitspanne des gedanklichen Prozesses zu einer Übergabe muss ich sagen, dass mich der Gedanke und wie ich die eigene Übergabe angehen würde schon viele Jahre vor dem Einstieg ins elterliche Unternehmen begleitet hat.

Betriebsübergabe – Ihre Eltern haben schon vor Ihrer Betriebsübernahme mit prognos gearbeitet. Stand prognos auch auf dem Prüfstand und wieso nutzen Sie die Leistungen & Lösungen der prognos weiterhin?

Marek Gawel: Die prognos stand nicht zur Debatte – warum auch? Einer der wichtigen Punkte in einer Übergabe ist neben den bestehenden Gästen auch weitere Interessengruppen einzubeziehen. Hierzu gehören auch die Lieferanten und Partner. Wir kennen die prognos noch wesentlich »familiärer«. Die Entwicklung der prognos ist beachtlich und zeigt, welchen Stellenwert konsequente Weiterentwicklung hat. Mit starken Partnern kann man wachsen und bisher haben wir immer gute Erfahrungen gemacht und von der Stärke der Einkaufsgesellschaft profitiert.

Im Jahr 2019 hatten wir zudem das digitale Bestellsystem im Bellevue Rheinhotel auf der Agenda, das 2020 angegangen werden sollte. Uns kam die Pandemie dazwischen. Jetzt greifen wir es wieder auf – dieses Mal im Das Ebertor. Der Vorteil hier ist, dass wir in der Pandemie konsequent auf digitale Verjüngung bei den Systemen gesetzt haben. Der offene API-Ansatz ist bei unserer Auswahl neuer Systeme mittlerweile einer der entschiedensten Kriterien, um Abläufe intern optimieren zu können und Branchenlösungen zu integrieren. Ich freue mich auf das Projekt, denn ich bin davon überzeugt, dass es A: einen absoluten Mehrwert liefern wird und B: dass es durch die offene Schnittstellentechnologie schnell umzusetzen sein wird.



»Die erfolgreiche Betriebsübergabe«, das Buch von Marek Gawel zum Thema Übergabe im Familienbetrieb in Hotellerie und Gastronomie.

Lieben Dank, Marek Gawel, für Ihre Zeit und weiterhin alles Gute Ihnen und Ihrem Team.

