

NACHFOLGE

Hotelier Marek Gawel: "Erfahrenheit bremst Leichtsinn"

Von Christoph Aichele (mailto:c.aichele@ahgz.de) | Freitag, 02. Juli 2021



Familienunternehmer in Boppard: Marek Gawel, hier mit seiner Frau Judith

(/news/media/26/Familienunterneh-in-Bopp-Mar-Gaw-hie-mit-sei-Fra-J-256009.jpeg)

Im Oberen Mittelrheintal betreibt Marek Gawel als Familienunternehmer zwei Hotels. Jetzt ist sein Buch zum Thema "Betriebsübergabe" erschienen. ahgz-Redakteur Christoph Aichele hat mit dem Hotelier gesprochen.

Herr Gawel, sie stammen aus einer Hoteliersfamilie und führen in Boppard am Rhein das Bellevue Rheinhotel – auch Ihre Mutter ist noch in der Geschäftsführung. Anfang 2020 haben Sie von Ihrer Tante das Hotel Ebertor übernommen. Nun haben Sie beim Deutschen Fachverlag Ihr Buch „Die erfolgreiche Betriebsübergabe“ herausgebracht. Warum eigentlich gerade jetzt?

Das Buch erscheint, weil die ganzen Lockdowns eines bewirkt hatten – plötzlichen Stillstand. So grausam diese Zeit war, sie ermöglichte Freiräume für Projekte und Selbstreflektion. Im ersten Lockdown habe ich mir für die Zeit danach die Frage gestellt: „Wo warst Du, als es um

Deine Branche ging“. Das wollte ich mir selbst beantworten und habe mich mit vollem Engagement bei der Aktion Leere Stühle engagiert.

Mir wurde durch diesen Kontakt und als plötzlicher Ansprechpartner dieser Bewegung in Rheinland-Pfalz aber auch schnell bewusst: Alle Kollegen fangen an zu grübeln und sitzen in ihren Betrieben. Wir wurden behandelt wie eine Branche zweiter Klasse – das war sehr frustrierend, führte aber zu einer nie dagewesenen Geschlossenheit. Der Austausch in dieser Zeit war umwerfend offen.

Ich bin ein Unruhegeist, wollte im Lockdown mehr machen und habe mich dann auch gefragt: „Was passiert nach dem Lockdown mit unserer Branche?“ Die Idee zum Buch gab es schon länger, auch durch Gespräche im Kreis der JRE-Kollegen. Im zweiten Lockdown bin ich das Projekt dann mit Volldampf angegangen. Natürlich: Mitten in der Pandemie brachte der Übergabeprozess im Hotel Ebertor eine ganze besondere Herausforderung mit sich. Aber gemeinsam mit meiner Frau und meiner Tante, die das Hotel früher führte, haben wir das gut gemeistert.

Welche Auswirkungen hatten und haben Corona und die Lockdowns Ihrer Meinung nach auf Generationswechsel und bereits laufende Betriebsübergaben?

Die Pandemie ist das Eine – sie sollte eigentlich keinen großen Einfluss auf einen Generationswechsel nehmen, denn der ist eher dem zeitlichen Faktor unterworfen. Das Schlimme waren die resultierenden Lockdowns, die hart, unvermittelt und lang waren. Diese Situation führt meiner Meinung nach zu einer Beschleunigung von Betriebsübergaben. Wir Hoteliers und Gastronomen hatten viel Zeit zum Nachdenken. Die klugen Köpfe haben schnell Zukunftsszenarien entwickelt. Dazu gehört auch die gedankliche Vorbereitung auf eine Übergabe, aber leider auch die Formulierung von Exit-Strategien. Ich gehe davon aus, dass es auch Kollegen gibt, die wegen der Pandemie entschieden haben, nicht zu übergeben, sondern zu verkaufen oder langfristig zu schließen.

Eine Marktberreinigung innerhalb der Privathotellerie kann die Folge sein und das ist eine Prognose, die mir persönlich sehr weh tut. Wir werden diese Änderung mit zeitlicher Verzögerung in den kommenden Jahren spüren und es wird Hotelkooperationen und Ketten geben, die hiervon profitieren. So könnten etwa die B&B Hotels in der Peripherie, Best Western und Accor in der Breite und Romantik in der qualitativen Spitze Zuwächse verzeichnen.

Welche positiven Chancen bieten Betriebsübergaben – für das jeweilige Unternehmen, die Menschen dahinter, aber auch für die Hotellerie- und Gastro-Landschaft?

Wenn ein Übergabeprozess gut und stringent verläuft, dann entsteht eine Symbiose aus Erfahrung, wirtschaftlichem Kalkül und Gelassenheit, die sich mit Innovationskraft,

Unbekümmertheit und frischer Energie mischt und ein Wechselspiel ergibt, das einen Betrieb auf das nächste Level heben kann. Beide Generationen pushen sich gegenseitig.

„Überall wo Emotionen eine Rolle spielen, wird nicht immer rational gehandelt und das kann zu Problemen führen.“

MAREK GAWEL

Ein Unternehmen und alle Beteiligten dahinter können dadurch viel gewinnen, denn Ideen werden aus zwei Blickwinkeln begutachtet und innerhalb einer guten Führungsspitze aus „Jung und Alt“ diskutiert. Es kann ein neuer Geist entstehen – Aufbruchsstimmung verbreitet sich. Erfahrung bremst Leichtsinn – Innovation befeuert eingefahrene Strukturen. Manchmal ist es gut, wenn sich die übergebende Generation durchsetzt – manchmal die Übernehmende. Fehler müssen in diesem Prozess passieren und sollten einkalkuliert werden. Resultat sind neue Ideen und Konzepte oder die Optimierung des Bestehenden für die Zukunft. Beide Entwicklungen sind wichtig für einen Betrieb.

Die Übernahme des Hotels Ebertor von Ihrer Tante Anfang 2020 sorgte für Furore. Lag das schon länger in der Luft?

Natürlich – nur haben wir nicht öffentlich darüber gesprochen. Der Letter of Intent meiner Tante war schon Ende 2017 verfasst worden. Wir hatten unsere erste Wirtschaftlichkeitsberechnung vom Ebertor, basierend auf externen Daten und Marktkenntnis, aber schon im Jahr 2015 erstellt. Damals waren wir noch an einem anderen Projekt dran und hatten dann gleich beides berechnet.

Das Ebertor war übrigens das gedankliche Showcase für meine damalige Wettbewerbsarbeiten mit dem Arbeitstitel „i-hostel“, mit dem ich die Wettbewerbe 2012 und 2013 beim FCSI gewinnen konnte. Was wir im Ebertor nun umsetzen, war gedanklich schon früher entwickelt und es ist auch ein Modell für zukünftige Hotelbetriebe dieser Art, neue Wege einzuschlagen, Flächen wirtschaftlicher zu nutzen und gerade im ländlichen Raum einen breiteren Markt ansprechen zu können

Was waren dort die größten Knackpunkte bei der Betriebsübergabe?

Wir haben die wesentlichen Knackpunkte auf dem Weg bis zur Übergabe aus dem Weg geräumt. Jeder, der einen Betrieb übernimmt, wird im Laufe dieses Prozesses auf Hürden stoßen, die es zu überwinden gilt. Auch bei unserem Prozess hatten wir bereits einen Punkt erreicht, an dem wir zwischenzeitlich eine Pause eingelegt hatten, denn die Vorstellungen gingen Anfangs zu weit auseinander. Meine Oma hat dann den Prozess nochmals in Gang gebracht, schließlich sind aktuell von der dritten bis zur sechsten Generation einige Familienmitglieder an Bord. Besonders froh bin ich darüber, dass wir von Beginn an für

größtmögliche Transparenz gesorgt hatten und gleich zwei externen Gutachten in Auftrag gaben, um den Betrieb neutral bewerten zu lassen.

Für das Schreiben des Buches übrigens war die weitere Erfahrung sehr wertvoll, denn die Ausgangslage war gänzlich anders und wir durchliefen die Übergabephase eben nochmals.

Stimmen Sie der Aussage zu, dass Betriebsübergaben innerhalb von Familien deutlich problembehafteter sein können, als wenn ein komplett neuer Betreiber ins Spiel kommt?

Überall wo Emotionen eine Rolle spielen, wird nicht immer rational gehandelt und das kann zu Problemen führen. Ich möchte das nicht unbedingt pauschal auf Familienbetriebe herunterbrechen, denn es kommt auf die Wechselbeziehung innerhalb des Übergabeprozesses zwischen Übergeber und Übernehmer an. Meine persönliche Erfahrung sagt mir aber, dass es innerhalb der Familie nicht leichter ist und immerhin wird deutschlandweit jeder zweite Familienbetrieb innerhalb der Familie übergeben. Es ist aber auch so, dass eine Übergabe innerhalb der Familie auch Vorteile haben kann. Man sollte es von Beginn an strukturiert angehen und dabei wachsam bleiben. Bei jedem Übergabeprozess wird es Fehler geben, aber es ist die Summe der vermeidbaren Fehler, die die Übergabe erfolgreich werden lässt – und dabei kann ein Ratgeber sicherlich helfen.

Welche Rolle spielen die Faktoren Zeit, Geld und der Aspekt, der jüngeren Generation auch etwas zuzutrauen?

Alle Faktoren sind wichtig, aber es geht weit über diese Punkte hinaus, denn es kommt auf den Blickwinkel und die Definition der Faktoren an.

Beim Thema Geld stellt sich die Frage ob Gehalt, Kaufpreis, Kaufmodalitäten oder die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebes nach der Übergabe gemeint ist. Ist ein zukünftiges wirtschaftliches Arbeiten für den Übernehmer nicht möglich spielt es eine entscheidende Rolle – gleiches gilt für die Eigen-Evaluierung Zeit/Return. Also: Bin ich bereit, diesen zeitlichen Aufwand zu liefern, um Ertrag „X“ zu erwirtschaften.

Beim Faktor Zeit würde ich eher den Zeitraum der Übergabe und den Zeitpunkt des Eintritts anführen. Natürlich ist beides entscheidend. Zu früh oder zu spät einzusteigen, birgt Risiken. Manchmal kommt es auch zu unerwarteten Ereignissen bei einer Übergabe durch familiäre Schicksalsschläge. Dann muss schnell gehandelt werden. Gerade eine solche Konstellation bringt noch eine ganz eigene Dynamik mit sich.

Vertrauen: Das ist wiederum einfach zu beantworten: Wenn Sie als Übergeber kein Vertrauen schenken können, lassen Sie es gleich! Sie gefährden sonst im Laufe der Übergabe nur den Betrieb beziehungsweise das Lebenswerk, die Jobs aller Mitarbeiter und die Zukunft des

Übernehmers sowie den Familienfrieden. Das ist es nicht wert und kann mitunter hässliche Narben im Gefühlskorsett auf allen Seiten hinterlassen.

Fünf heiße Tipps für die Betriebsübergabe?

Eine gute und lange administrative Vorbereitung, ein klarer Fahrplan beziehungsweise eine klare Strategie. Außerdem eine gute Kommunikation mit allen Beteiligten und ein gutes Team, zu dem auch ein erfahrener Steuerberater, ein Anwalt und ein Coach gehören. Ganz wichtig: Unterschätzen Sie nie die psychologischen Faktoren bei einer Übergabe. Familiärer Zusammenhalt und das aufrichtige Einbeziehen des Partners sind genauso wichtig wie das Einhalten von klaren Absprachen

Und wann würden Sie definitiv die Finger davon lassen?

Das ist eine sehr wichtige Frage, die viele sich nicht trauen zu stellen oder davon ausgehen, dass sie sich nicht stellt. Natürlich ist es eine Einzelfallentscheidung und hängt von der Gesamtkonstellation ab.

Bei einer Entscheidung gegen eine Übernahme oder Übergabe spielen für mich primär die wirtschaftlichen und die psychologischen Aspekte eine Rolle. Ist eine wirtschaftliche Tragfähigkeit nicht gegeben, macht es keinen Sinn. Gleiches gilt für Vertrauen an die nächste Generation. Wenn diese Punkte nicht passen, wird es schwierig. Und dann würde ich sagen: Finger weg!

Anzeige



[https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=\\${GDPR}&gdpr_conse](https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=${GDPR}&gdpr_conse)

GEBERIT

Geberit AquaClean Mera: mehr Komfort für Gäste

Ein Dusch-WC ist für Gäste ein echtes Highlight und wertet Komfort und Ausstattung von Hotelbädern deutlich auf. Die neue Technologie und vielfältig in den Funktionen präsentiert sich das Dusch-WC AquaClean Mera aus dem Hause Geberit. Ein echter Mehrwert, der im Gedächtnis bleibt. AquaClean Mera ist zudem dank spülrandloser WC-Keramik und einer integrierten Spülungsaufsicht reinigungsfreundlich.

([https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=\\${GDPR}&gdpr_consent=\\${GDPR_CONSENT}&utm_source=ad3&utm_medium=display&utm_campaign=Geberit_AquaClean_Mera](https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=${GDPR}&gdpr_consent=${GDPR_CONSENT}&utm_source=ad3&utm_medium=display&utm_campaign=Geberit_AquaClean_Mera))

L.ADITION.COM/REDI?SID=4645645&KID=4872440&BID=14990005&GDPR=\${GDPR}&GDPR_

