



## Wer zu spät plant, den bestraft das Leben

*Generationenkonflikt muss nicht sein: Wer frühzeitig die Weichen stellt, kann der Nachfolgeregelung gelassen entgegen blicken.*

Auf Deutschlands Privat-Hoteliern rollt der Generationswechsel zu: Tausende Familienunternehmen stehen vor der Nachfolgefrage. Ein Überblick über typische Probleme, klassische Fehler und den besten Weg zur Betriebsübergabe gibt Christian Schollen, geschäftsführender Gesellschafter der Schollen Hotelentwicklung GmbH in Wuppertal.

**S**ie gelten immer noch als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – die vielen kleinen und mittelständischen Betriebe, die ganz überwiegend noch inhabergeführt über Generationen hinweg Erfolgsgeschichte schreiben. In der Hotellerie ist das nicht anders: Zwar nimmt der Grad der Filialisierung stetig zu. Doch in den meisten Destinationen sind die Privatbetriebe immer noch in der Überzahl. Typisch ist für sie die familiäre Struktur und der kleinbetriebliche Charakter. In etablierten Häusern und solchen, die sich Kooperationen, Franchisekonzepten oder Reservierungssystemen angeschlossen haben, trifft man unter ähnlichen Voraussetzungen meist schon auf eine mittelständische Prägung. Was alle diese Privatunternehmen verbindet und von den

Hotelkonzernen unterscheidet: Sie werden sich in den nächsten Jahren gehäuft mit dem existenziellen Problem der Betriebsnachfolge beschäftigen müssen.

Bei aller Individualität ist die Historie der heute am Markt agierenden inhabergeführten Hotels in vielen Eckpunkten ähnlich: Sie gründen meist auf einer familiären Erfolgsgeschichte und sind über eine oder mehrere Generationen hinweg von dieser Familie geführt und gemanagt worden. Vielfach konnten in den vergangenen 10 bis 50 Jahren die Betriebsgröße und das Leistungsspektrum erheblich erweitert werden. Ebenso gestiegen sind aber auch die Komplexität der Betriebsabläufe und die Anforderungen an das Management. Ein entscheidender Punkt, wenn es darum geht, die Nachfolge zu regeln.

Die Zeiten, in denen Hotelbetriebe oft noch erfolgreich „per Gen“ an den Sohn oder die Tochter übertragen werden konnten, scheinen jedenfalls endgültig vorbei. In vielen Fällen stellt sich der Stabwechsel zu einem Familienangehörigen heute als schwierig oder nicht machbar heraus – zumal mit dem gewachsenen Betrieb und seiner Belegschaft nicht nur vertrauensvoll, sondern auch sachkundig und behutsam umgegangen werden muss, um ihn auf Erfolgskurs zu halten. Vor diesem Hintergrund blenden die Betroffenen das Projekt Betriebsnach- >

folge häufig aus oder schieben es vor sich her. Bis es irgendwann nicht mehr geht und die Zeit Fakten schafft: Hauptgründe für Betriebsnachfolgen sind deshalb immer noch der Tod des Firmeninhabers, Krankheit und Altersprobleme.

Das Hinauszögern einer erfolgreichen und zeitgerechten Nachfolgeregelung ist fatal, aber menschlich verständlich, weil sich vor dem Hotelier in dieser Situation ein ganzer Berg von Hemmnissen und Hürden auftut. Die sind zunächst oft psychologischer Natur: Immerhin muss hier jemand sein Lebenswerk loslassen, Kooperationsbereitschaft entwickeln, seinen Einfluss aufgeben, sich sinnvollerweise externen Beratern anvertrauen, überhaupt erst einmal ein Bewusstsein für die Bedeutung des Themas entwickeln und zudem die dafür nötige finanzwirtschaftliche Weitsicht mitbringen. Oft kommen auch handfeste Handicaps wie eine nicht ausreichende Altersvorsorge, steuerliche Gründe oder eine fehlende zweite Führungsebene im Betrieb hinzu. Die Notwendigkeit, mit einem Wechsel auch alte Strukturen und Prozesse aufzubrechen, Konfrontationen mit den Mitarbeitern, Kaufpreisfindung, möglicherweise fehlende Branchenkenntnisse – all das sind Hürden, die in der Summe schnell unüberwindbar erscheinen.

Dabei lässt sich dieser Berg durchaus bewältigen, wenn man auf qualifizierte externe Beratung setzt und das Thema rechtzeitig in Angriff nimmt. Hoteliers sollten sich dabei eine Zahl aus der Praxis vor Augen halten: Den Prozess der Hotelbetreiber-Nachfolge zu organisieren ist unterschiedlich zeitaufwändig, in der Regel dauert er aber drei bis fünf Jahre!

Es liegt auf der Hand, dass dieser Prozess bei allen Privathoteliers mit der Frage beginnt, ob es für den Betrieb möglicherweise einen geeigneten Nachfolger im näheren oder weiteren Familienumfeld gibt. Die Antwort darauf fällt häufig zu schnell und zu positiv aus. Vermeintlich nahe stehenden Familienmitgliedern werden dabei gerne Qualifikationen zugesprochen, über die sie nüchtern betrachtet gar nicht verfügen – die gravierenden Folgen liegen auf der Hand. Ein guter Grund für den scheidenden Hotelinhaber, die Entscheidung über seinen Nachfolger nicht im stillen Kämmerlein und ohne externen Sachverstand zu treffen, sondern sie zu objektivieren. Mittlere und größere Hotelbetriebe können diesen Prozess durch die Gründung eines fachkundigen Gremiums – etwa eines Beirats zur Hotelgeschäftsführung oder eines entsprechenden Komitees – unterstützen. In jedem Fall steht fest: Das zu entwickelnde fachliche und persönliche Anforderungsprofil, in das der Nachfolger passen soll, muss ein Kandidat aus dem Familienkreis in ganz besonderem Maß erfüllen, wenn er in Frage kommen soll.



„Die Zeiten, in denen Hotelbetriebe oft noch erfolgreich „per Gen“ an den Sohn oder die Tochter übertragen werden konnten, scheinen endgültig vorbei.“

Christian Schollen

Die Festlegung auf einen geeigneten Nachfolger ist aber nur einer von vielen Bausteinen im komplexen Prozess einer Hotelbetriebsübergabe. Die wesentlichen Schritte und Aspekte zeigen wir hier beispielhaft auf einen Blick. Hoteliers sollten dabei ...

... den Hotelbetrieb frühzeitig auf die Übergabe vorbereiten und darauf achten, dass das Hotel für potenzielle Nachfolger attraktiv ist.

... interne und externe Berater einschalten.

... einen Zeit- und Maßnahmenplan festlegen.

... einen Businessplan aufstellen, der Bestandteil des Kauf- und Verkaufsprospektes wird.

... das Hotel bewerten lassen und einen marktgerechten Kaufpreis ermitteln.

... sicherstellen, dass das Hotel dem Nachfolger die Möglichkeit bietet, ein ausreichendes Einkommen zu erwirtschaften.

... sich für eine zuverlässige Altersversorgung beziehungsweise -vorsorge entscheiden.

... das Familienvermögen sichern.

... die Geldgeberpartner für notwendige Finanzmittel suchen und mögliche Fördermittel für Käufer und Verkäufer identifizieren.

... das Anforderungsprofil für geeignete Nachfolgekandidaten formulieren und diese auswählen.

... bei der Suche nach einem Nachfolger auch Hotel- und Touristikbörsen als Marktplatz nutzen.

... Vertrags- und Kaufpreisverhandlungen steuern.

... steuerliche und rechtliche Komponenten der Übertragung prüfen.

... einen konkreten Nachfolger wählen und einarbeiten und diesen Prozess von Beratern begleiten lassen.

... sich Gedanken über die eigenen Tätigkeiten nach dem Unternehmensausstieg machen.

Beim Thema Hotelnachfolge geht es um einen sehr schwierigen Vorgang, der wegen seiner komplexen Zusammenhänge kompetenter Unterstützung bei Planung und Umsetzung bedarf. Auf der sicheren Seite sind dabei Hoteliers, die sich von einem Expertenteam beraten lassen, das sie je nach Bedarf interdisziplinär zusammenstellen. Im Zentrum steht idealerweise ein externer Consultant des eigenen Vertrauens aus der Hotelbranche, der den Planungsprozess aufsetzt, steuert und vorantreibt. Weitere Spezialisten wie etwa ein Rechtsanwalt, Steuerberater oder Notar können fakultativ hinzugezogen werden. Das hält die Beratungskosten im Rahmen. Fachliche und fundierte Unterstützung bieten flankierend die regionalen und überregionalen berufsständischen Kammern wie IHK, DIHT, Dehoga und andere Verbände. Mit so einem Team im Rücken können Hoteliers rechtzeitig dafür sorgen, dass ihnen das Schicksal die Fäden beim Thema Nachfolge nicht irgendwann aus der Hand nimmt.