

Familien machen gemeinsame Sache

Eltern bauen den Betrieb auf, die Kinder steigen ein. Wenn Familienangehörige gemeinsam ein Hotel führen, herrscht nicht immer eitel Sonnenschein. Wie raufen sich Alt und Jung, Bruder und Schwester zusammen?

Von Barbara Goerlich

Die deutsche Hotellerie ist von Familienunternehmen geprägt wie kaum eine andere Branche. Die Häuser wären oft nicht funktionsfähig oder rentabel, wenn nicht mehrere Familiengenerationen gemeinsame Sache machen würden. Das klappt mal besser, mal schlechter. Doch eins ist sicher: Wenn's gehörig kracht, ist Blut fast immer dicker als Wasser.

Die Entwicklung eines Familienunternehmens verläuft meist kontinuierlicher als die anderer, sagt die Statistik. Warum? Die Antwort ist einfach. Die Geschäftspolitik ist darauf ausgerichtet, dass es das Unternehmen in der nächsten Generation immer noch gibt. Ziel ist nicht, den Wert des Unternehmens alle paar Jahre zu verdoppeln, sondern alle 30 Jahre ein immer noch intaktes Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben. Wer so denkt, wirtschaftet vorsichtiger. Deshalb gelten gesunde Familienfirmen gerade in Krisenzeiten als robuster.

Die Geschwister Ulrike und Ernst Karl Schassberger führen die ehemals königlich württembergische Flößlerherberge, besser bekannt als Romantik Hotel Schassberger am Ebnisee, seit 2003 als Doppelspitze. Ulrike ist für Logis, Administration und Marketing/Verkauf zuständig; Ernst Karl für Küche sowie Food & Beverage.

Das funktioniert bestens. Die Schassbergers führen ihren Betrieb „kollegial“, pflegen die völlige Transparenz im Kaufmännischen auch gegenüber ihren Mitarbeitern. Ihr Innenverhältnis haben die beiden jedoch durch „knallharte Verträge“ geregelt. Da gibt es Eheverträge, Aufstiegszennarten und einiges mehr. Trotzdem wissen die Geschwister: „Alles ist anfechtbar, wenn man sich nicht mehr gut ist.“

Externe Berater einschalten

Für die Phase der Übergabeverhandlungen mit den Eltern raten die Geschwister Schassberger zu einem externen, neutralen Berater an der Seite: „Das hat nichts mit Misstrauen gegenüber Eltern und deren Beratern zu tun, sondern soll sicherstellen, dass möglichst alles abgedeckt ist.“ Übergebende Eltern sollten sich eher freuen, dass ihr Nachwuchs weitsichtig genug ist, für eine derart komplexe unternehmerische Entscheidung den Rat neutraler Fachleute einzuholen.

Eine externe Meinung kann nun mal besser überzeugen. Welcher Junior kann seinen Eltern schon ins Gesicht sagen, dass der Betrieb zwar schön und gut ist, aber die Einrichtung eben 20 Jahre auf dem Buckel hat, die Küche aus der Steinzeit stammt und das Dach bald fällig ist? Da ist es einfacher und für beide Seiten fairer, wenn ein Sachverständiger sagt, wie es ist. Ob die Verhandlungspartner daraus dann Konsequenzen ziehen, bleibt ihnen überlassen. Zumindest hat man hinterher nicht das Gefühl, „hätten wir doch nur...“. Im Übrigen schicken auch Banken Gutachter, die durchaus in dieselbe Kerbe hauen.

Wenn Konflikte entstehen, werden oftmals Mängel bei den internen Abgrenzungen und Vereinbarungen deutlich. Alles lässt sich nun mal nicht vertraglich regeln. Konflikte können bis zum Untergang des Unternehmens führen. „Neid, Eifersucht, Missgunst, Unfähigkeit und Machtmissbrauch“ nennt Peter May als Gründe, warum Familienfirmen scheitern. Das klingt drastisch. May ist selbst Familienunternehmer und Gründer der Bonner Beratungsfirma Intes mit Spezialisierung auf Familienunternehmen.

Loslassen und sich vom Betrieb zu lösen, scheint vielen Senioren enorm schwerzufallen.



gen ist, scheint sie oft noch präsent, vor allem in den Köpfen von Mitarbeitern und Gästen. Angeichts von Kommentaren wie „beim Vater war alles besser“ hilft nur ein dickes Fell. „Die ersten beiden Jahren haben wir gekämpft“, erinnert sich das Ehepaar Ajija und Christian Barth vom Favorite Parkhotel Mainz an die Zeit nach der Übernahme des Betriebs seiner Eltern. „Manches muss man einfach verdrängen, durchziehen und keine Selbstzweifel aufkommen lassen.“

Hilfreich sei ihrer beider „ordentliche Ausbildung“ gewesen, die „als Nebeneffekt“ zu einer hohen Akzeptanz bei Mitarbeitern, Gästen und Geschäftspartnern geführt habe.

Die Barths haben deutlich mehr als 100 Mitarbeiter und Auszubildende. Ob mal eins der Kinder als dritte Generation ins Unternehmen einsteigt? Auf keinen Fall mit Druck, sagen beide übereinstimmend. Die Barth-Töchter helfen jedoch gern im Biergarten. Und zwar „am liebsten an der Kasse“, so die stolzen Eltern lachend.

Es muss auch mal knallen

„Natürlich gab es in der ersten Phase des Generationsübergangs gelegentlich Konflikte mit den Eltern, und manchmal muss es dann eben auch knallen“, erinnert sich Barbara Schlachter-Ebert, die das Bergshotel Schlossanger Alp gemeinsam mit Ihrem Mann führt. „Oftmals sind es vermeintlich banale Dinge und kleine Veränderungen – da ist es dann umso wichtiger, dass beide Seiten immer wieder aufeinander zugehen. Kommunikation und konstruktives Zusammenarbeiten sind unumgänglich.“ Sie erinnert sich an das kleine Drama ums Getränkemanager, das nach Jahrzehnten durch eine neue Anlage ersetzt wurde. Da habe der Mutter das Herz gebuldet, denn wie stolz waren sie und ihr Toni als junge Alp-Wirtin damals auf das tolle Buffet. Neue Zeiten, neue Wirtin, und eben auch neues Buffet. Schlachter-Eberts Tipp für Nachfolger: „Nicht einschüchtern lassen, es ist der Lauf der Dinge, dass der Prinz zum König wird, und das geht nicht ohne Emotionen.“

In dem 1913 als gastliche Alpbütte erstmals erwähnten Hotel mit 30 Zimmern gestalten sich Übergang und Wechsel im Jahr 2000 weitgehend reibungslos. Die Beteiligten gaben sich fünf Jahre Übergangszeit, in denen auch die übergebenden Eltern von Verantwortung und Arbeitsbelastung, die sie sich seit 1956 geteilt hatten, langsam und behutsam Abschied nehmen konnten. Es hat funktioniert, weil alle Beteiligten es wollten, resümiert Barbara Schlachter-Ebert. Im Mittelpunkt sollten immer zufriedene Gäste stehen. Und das ist in der gastlichen Branche ja immerhin das alles verbindende gemeinsame Ziel.

Familienbande: Ulrike und Ernst Karl Schassberger (oben) sowie Barbara Schlachter-Ebert (unten) wissen, was es heißt, mit Geschwitem oder Eltern zusammenzuarbeiten

Fotos: Hotel

Für eine lange und intensive Beziehung.

Miele Professional Wäschereimaschinen

Effizient.

Für kleine, große und sehr große Wäschemengen.

Einzigartig.

Patentierete Schonkommel für perfekte Wäschepflege.

Zuverlässig.

Sprichwörtliche Miele Qualität Made in Germany.

Anzeige

Alle Infos unter: Miele & Co. AG, Vertriebsgesellschaft Deutschland
www.miele-professional.de, Telefon 0180 220 21 21