

Papas Chefsessel übernehmen

Eine Betriebsübergabe muss rechtzeitig vorbereitet werden / Auch Senior und Junior sollten einen Vertrag abschließen

STUTTGART. „Immer eins nach dem anderen“, sagt Michael Kösters. Seit kurzem leitet der gelernte Koch und Küchenmeister das Hotel-Restaurant Tenbrock in Gescher im Münsterland. Übernommen hat er das Haus mit neun Zimmern, Restaurant und zwei Sälen für bis zu 450 Gäste von seinen Eltern. Sie haben ihren Familienbetrieb an die nächste Generation abgeben. Seit Mai sitzt Michael Kösters nun im Chefsessel des Vaters. Acht Monate lang bereiten die Eltern ihn auf die Übergabe vor. Michael Kösters arbeitet sich in Abläufe ein, lernte Zahlen und Verträge kennen.

Dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband zufolge ist im Gastgewerbe derzeit ein Generationswechsel im Gange. Rund 4000 Hoteliers und Gastronomen seien allein in Baden-Württemberg in den nächsten Jahren auf der Suche nach einem Nachfolger. Denn irgendwann kommt für jeden Unternehmer der Abschied. Das Alter, eine Krankheit oder die Lust auf einen ruhigen Lebensabend fördern eine Entscheidung. Viele Betriebsinhaber verdrängen das Thema aber und gehen die Übergabe zu spät an.

Das bestätigt auch Björn Grimm, Geschäftsführer der Unternehmensbe-



Schlüsselübergabe: Viel Verantwortung, auf die der Nachfolger eingestellt sein sollte

Fotos: Imago (2) / Montage AHGZ

ratung Grimm Consulting in Hamburg. Der Experte betont: „Eine Betriebsübergabe muss rechtzeitig geplant werden.“ Zuerst sollten beide Parteien festlegen, an welchem Tag der Betrieb tatsächlich übergeben werden soll. „Das Thema sollte der Senior

schon angehen, wenn er noch fit ist“, empfiehlt Grimm. Danach sollten beide Seiten – die Eltern und die Kinder – abwägen, wie der Betrieb weitergegeben werden soll. „Je nach Unternehmen und Zahlen kann eine Überschreibung, ein Verkauf oder eine Verpachtung für den Junior finanziell sinnvoll sein“, meint Grimm. Zuerst sollten deshalb die Unternehmenszahlen genau analysiert werden. Dabei ist es wichtig, dass auch der Nachfolger die Zahlen kennt. „Der Junior muss selbst sehen, was er übernehmen wird“, betont Grimm.

So hat es auch Küchenmeister Michael Kösters im Münsterland gemacht: Der 30-Jährige hat den Betrieb der Eltern zu Beginn als Pächter übernommen. Als erstes hat er nun die Küche modernisiert und das Restaurant renoviert. „Auch wenn die Eltern an-

fangs andere Vorstellungen hatten, haben sie sich jetzt zurückgezogen und mich machen lassen“, sagt Kösters.

Oft braucht es Fingerspitzengefühl, wenn ein Betrieb von der einen in die nächste Generation wechselt. Für Unternehmensberater Björn Grimm ist deshalb klar: „Die Rollen von Junior und Senior müssen in der Übergangszeit klar definiert werden.“ Dem Senior falle es oft schwer, sich rauszuhalten – ist das Restaurant oder Hotel doch oft sein Lebenswerk. Außer Steuerberatern oder Rechtsanwälten sollten Vater und Sohn deshalb einen weiteren Berater hinzunehmen. „Dieser vermittelt als Moderator zwischen den Generationen“, betont Grimm. Und: Beide sollten einen Vertrag schließen und einen Termin festlegen, ab dem es heißt: „So Junge, ab heute ist es Dein Laden.“ *Stefanie Reinhardt*

Drei Fragen an

Jürgen Arnold



Jürgen Arnold ist Chef der Uvis Beratung GmbH und hat mehrere Bücher für Existenzgründer geschrieben. Foto: Archiv

Wann sollten Unternehmer die Betriebsübergabe angehen?

Mit einer Betriebsübergabe sollte man unmittelbar dann beginnen, wenn man das erste Mal daran gedacht hat. Zwischen dem Beginn der Nachfolgeplanung und der effektiven Betriebsübergabe können durchaus bis zu fünf Jahre liegen.

Was sind die wichtigsten Schritte einer Übergabe?

Ein Patentrezept für eine optimale Betriebsübergabe gibt es nicht. Folgende Etappen können Orientierungshilfe sein: Zuerst sollte man die Betriebsübergabe vorbereiten. Dazu gehört organisatorische, finanzielle und zielgruppenorientierte Änderungswünsche, besonders auch die Verbesserungen, die der Erwerber des Unternehmens realisieren möchte, zu klären. Außerdem sollte man Zielvereinbarungen treffen. Danach folgt eine Unternehmens- und Situationsanalyse.

Welche Fehler sollte man nicht begehen?

Die Betriebsübergabe ist nicht die Garantie für eine leichtere Existenzgründung, weder für den Nachrücker aus der Familie, noch für einen Externen, der in die Firma „einsteigt“. Menschen, die ein Leben lang für ihren Betrieb da waren, haben Herzblut investiert. Dennoch ist Loslassen das oberste Gebot einer erfolgreichen Betriebsübergabe.

Die Fragen stellte Stefanie Reinhardt

Tipps für Betriebsnachfolger

- **Seminare** und Informationstage für Existenzgründer bietet die DEHOGA Akademie an: www.dehoga-akademie.de
- **Beratung** von geschulten Moderatoren erhalten Unternehmer beim Deutschen Hotel- und Gaststättenverband, zum Beispiel in Baden-Württemberg unter: www.dehoga-beratung.de

- **Einen Businessplan** erstellen – wie man das macht, verrät Jürgen Arnold in seinem Buch „Existenzgründung, Businessplan & Chancen“, Uvis Verlag, 34 Euro: www.uvis-verlag.de
- **Tipps für den Betriebsstart** erhalten junge Unternehmer von der Bundesregierung in Berlin: www.existenzgruender.de

Berufsbild: Was macht eigentlich eine Hausdame?

Die gute Seele im Hotel

Saiyingua Föhring ist Hausdame im Best Western Savoy Hotel in Düsseldorf. Sie plant die Reinigung, hilft den Zimmermädchen und prüft jedes Millimeter des Hauses auf Staub

Mit prüfendem Blick läuft Saiyingua Föhring durch die Lobby, nimmt den Fahrstuhl und öffnet die Tür eines Doppelzimmers in der ersten Etage. Hier macht die 48-Jährige das, was an jedem Tag dutzendfach zu ihren Aufgaben gehört. Als eine von zwei Hausdamen kümmert sie sich im Best Western Savoy Hotel Düsseldorf gut um die Hälfte der 114 Zimmer, manchmal sind es bis zu 80 am Tag.

Die Hausdame erstellt den Tagesplan für die Reinigung durch eine Fremdfirma, kontrolliert, ob die Arbeit sorgfältig durchgeführt wird – und greift nicht selten hilfreich ein, wenn eines der Zimmermädchen überfordert ist. „Ich sage immer, ich will nicht euer Chef sein und euch nicht ausnut-

zen“, stellt Saiyingua Föhring klar und betont: „Wir sind alle gleich, wir haben nur verschiedene Aufgaben. Aber ich trage die Verantwortung.“

Als Hausdame darf sie keine Nachlässigkeit durchgehen lassen, kontrolliert jeden Millimeter. „Ich fange rechts im Zimmer an“, betont sie. Sie schaut in den Schrank, prüft die Anordnung der Kleiderbügel. Sie sucht Stühle, Schreibtisch, Glühbirnen und Telefon nach Staubspuren ab. Im Badezimmer ist Saiyingua Föhring besonders kritisch: Becken, Toilette und Dusche müssen peinlich sauber sein.

„Hier übt der Gast am ehesten Kritik“, weiß sie. „Wenn er nicht zufrieden ist, kommt er nie wieder.“ Permanent steht Saiyingua Föhring unter Zeitdruck. Eine halbe Stunde pro Raum muss für jedes Detail reichen. Die Hausdame hat Verständnis, wenn der Zeitdruck den Zimmermädchen zusetzt. Denn auch sie begann einst so.

Vor zehn Jahren kam sie aus der Inneren Mongolei nach Deutschland, wollte ihr Studium fortsetzen. Nach ihrer Heirat wollte sie mitverdienen, arbeitete zunächst als Reinigungskraft



Saiyingua Föhring: „Ich fange rechts im Zimmer an“

Foto: Regina Goldlücke

und fing 2005 in einem Düsseldorfer Hotel an. Seit Juni 2008 ist sie Hausdame im Savoy – und so perfekt, dass ihr Direktor ins Schwärmen gerät. „Hausdamen sind die guten Seelen eines Hauses“, betont Michael Schneider. „Es ist einer der stressigsten und wichtigsten Jobs in jedem Hotel. Die Arbeit

ist so messbar wie keine andere.“ Zum Aufgabenbereich der Hausdamen gehört auch die Kontrolle der Lobby, der Flure, des Frühstücksraums und des Schwimmbads. Was ihr am meisten Freude macht: „Wenn alles schön sauber ist, habe ich ein gutes Gefühl.“

Regina Goldlücke

Nachwuchspreis für Verpfleger

FRANKFURT/MAIN. „Impulse für die Zukunft setzen“ – das ist das Ziel des Nachwuchspreises, den das Deutsche Institut für Gemeinschaftsverpflegung in Frankfurt ausgeschrieben hat. Bei dem Wettbewerb können Nachwuchskräfte aus der Gemeinschaftsverpflegung mitmachen. Das Thema lautet „Informieren, Präsentieren und Probieren“. Die eingereichten Arbeiten sollten in der Praxis oder innerhalb einer Projektarbeit entstanden sein. Einsendeschluss ist der 1. November. Zu gewinnen gibt es Preisgelder und einen Workshop. Ausschreibungsunterlagen erhalten Interessierte per E-Mail unter: dig@dfv.de.

Jobs & Mehr

Chefredakteur:
Dr. Hendrik Markgraf (V.i.S.d.P.)
Redaktion:
Stefanie Reinhardt, Tel. 0711 2133-373
Grafik: Harald Maier, Kerstin Gugel
Leitung Rubrikmarkt: Birgit Gleissner
Anzeigen-Annahme: Tel. 0711 2133-222
Geschäftsführung:
Dr. Clemens Knoll, Peter Kley
E-Mail: ahgz@matthaes.de
Internet: www.ahgzjobs.de
Verlag: Matthaes Verlag GmbH,
Silberburgstraße 122, 70176 Stuttgart
Druck:
Dierichs Druck + Media GmbH + Co. KG,
Frankfurter Straße 168, 34121 Kassel

Perspektiven

- **Jobchancen:** gut
- **Aufstiegschancen:** gut
- **Verantwortung:** hoch
- **Kreativität:** hoch
- **Spaßfaktor:** groß