

Interview mit Benjamin Weiß, Nachfolger im Rostocker Trihotel



Quelle: © Trihotel

„Ohne funktionierende Kommunikation hätte ich die Nachfolge nicht riskiert“

Benjamin Weiß ist 30 Jahre alt und schon Hotelchef. Vor gut einem Jahr hat er das Trihotel in Rostock von seinen Eltern übernommen – und dabei einige Neuerungen eingeführt. Im Interview spricht er über Widerstände, Erfolge und Nachfolgerisiken.

Herr Weiß, Sie haben am 1. Januar 2010 das Trihotel von Ihren Eltern übernommen. Was war für Sie dabei die größte Herausforderung?

Die Mitarbeiter so zu sensibilisieren, dass sie sich bei dieser Nachfolge sicher fühlen. Ich halte es für sehr wichtig, dass die Mitarbeiter von Veränderungen überzeugt werden, damit sie diese später auch mittragen. Zu diesem Zweck haben wir mit dem Team drei auswärtige Teambuildingseminare veranstaltet. Ziel war es ein, Leitbild zu entwickeln, das von unseren Mitarbeitern selbst ausformuliert wurde und heute auch größtenteils gelebt wird. Es ist dabei eine große Herausforderung, richtig zu beurteilen, welche Veränderungen sofort nötig sind und welche davon Jahre dauern können, bis sie in den Köpfen drin sind. Es braucht das richtige Maß an Geduld und Durchsetzungsfähigkeit zur richtigen Zeit.

Vor 16 Jahren haben Sie in genau diesem Hotel als Kofferträger angefangen – gab es auch Vorbehalte bei Mitarbeitern, Gästen oder Firmenpartnern, ob der Sohn das Zeug zum Geschäftsführer hat?

Vor der Nachfolge habe ich eine anonyme Mitarbeiterumfrage gemacht. 79 % der Mitarbeiter waren der Unternehmensnachfolge gegenüber aufgeschlossen. Ich bin dabei nicht auf wirklichen Widerstand gestoßen. Das zeigte zwar, dass es bei zwei von zehn Mitarbeitern schon Ängste und Zweifel gegeben hat – aber eben auch, dass der Großteil Vertrauen in mich hat. Letztendlich muss man in der Praxis die Mitarbeiter mit ins Boot holen – man kann nicht mit Worten und Versprechungen allein überzeugen. Wenn man von ganz vorne anfängt – so wie ich als Kofferträger – und wirklich durch die Abteilungen gelaufen ist, dann ist das schon von Vorteil für die Anerkennung unter den Langjährigen. Viele Direktoren haben Ihre Laufbahn so begonnen und ich denke, dass man die Hotellerie auch von der Pike auf gelernt haben sollte. Außerdem war ich drei Jahre vor der Nachfolge völlig unabhängig und bin meinen eigenen Weg mit einer Beratungsfirma gegangen. Es ist immer gut, sich die Hörner abzustoßen. Ich kann das nur empfehlen, der Blick über den Tellerrand ist in meinen Augen unverzichtbar.

Wie haben Sie alle Beteiligten ins Boot geholt?

Unsere finanzierende Hausbank hat eine große Rolle gespielt. Die Kommunikation mit unserer damaligen Bankerin war von gegenseitigem Vertrauen und Achtung geprägt. Wäre die Kommunikation mit dem Kreditgeber im Argen gelegen, hätte ich die Nachfolge nicht riskiert. Doch ich fühlte mich von meiner Hausbank absolut fachmännisch und fair betreut. Dazu habe ich aktiv beigetragen, indem ich über einen Businessplan auf 150 Seiten und zahlreiche Präsentationen und Gespräche die Inhalte kommuniziert habe, die sich eine Hausbank so wünscht. Ich habe meine Eltern als Übergeber regelmäßig über meine Fortschritte im Businessplan informiert, was sehr wichtig und förderlich war. Außerdem habe ich ein Jahr vor der Nachfolge wieder aktiv

das Hotel mitgeleitet, um mich auch unter Beweis zu stellen. Die beste Form der Kommunikation sind Taten, mit denen man zeigen kann, dass man den Anforderungen gewachsen ist. Es geht ja darum, das Boot später selber zu steuern – da sollte man vorher zeigen, dass man in die richtige Richtung navigiert. Das betrifft auch Steuerberater und Anwälte. Der regelmäßige „runde Tisch“ und das Formulieren von konkreten Zielen für die Nachfolge sind genauso wichtig. Wenn das Ziel nicht klar ist, dann ist im Grunde jede Richtung die falsche.

Das Nachfolgethema haben Sie auch aktiv an die Presse kommuniziert – was genau haben Sie gemacht und wie war die Resonanz?

Wichtig war für mich, dass wir der Presse gegenüber zu dem Thema solange Stillschweigen bewahren, bis die Tatsachen und Fakten geschaffen waren. Bei einer Nachfolge kann es aus den unterschiedlichsten Gründen zu Verschiebungen kommen. Wir hatten viele Presseanfragen, ob man uns nicht in der Nachfolgephase begleiten könne. Immerhin sind wir das größte familiengeführte Privathotel der Stadt und genießen viel öffentliche Aufmerksamkeit. Ich halte es wichtig, in der Anfangsphase nichts durchblicken zu lassen, damit man sich nicht in der Öffentlichkeit unter Druck setzt, bevor die Tinte auf den Verträgen trocken ist. Wir haben am 17. Januar 2010 eine offizielle Festakt zur Nachfolge gefeiert und dabei über 150 Vertreter aus Politik, Wirtschaft und dem gesellschaftlichen Leben im Hotel gehabt. Das war eine sehr emotionale Veranstaltung. Davor haben wir eine Pressekonferenz abgehalten – die Resonanz darauf war nach unserem konsequenten Schweigen entsprechend groß. Es gab durchgängig nur Lob für die Nachfolge von der Presse. Außerdem haben meine Eltern in den Lokalblättern eine Abschiedsanzeige geschaltet und sich bei Mitarbeitern und Partnern bedankt. Das kam ebenfalls sehr gut an.

Wie haben Sie und Ihre Eltern die Übergabe vorbereitet und wie sind sie angegangen?

Man sagt, dass man für eine Übergabe drei bis fünf Jahre einplanen soll. Wir haben es in 18 Monaten geschafft,



Unternehmensnachfolger Benjamin Weiß (Inhaber & Geschäftsführer), Ute Litschko (Direktorin), Jörn & Ilona Weiß (Unternehmensgründer und Übergeber).

da wir uns von Anfang an über die wichtigsten Diskussionspunkte einig waren, was bei familieninternen Nachfolgen ja eher selten ist. Es war beispielsweise klar, dass ich als Rechtsnachfolger voll in die Verantwortung gehe und meine Eltern sich gleichzeitig aus allen Verpflichtungen und Geschäftsanteilen zurückziehen. Wir haben einen klaren Schnitt gemacht und somit keine wirkliche Übergangszeit gehabt. Der wichtigste Schritt war in meinen Augen das grüne Licht der finanzierenden Hausbank und die Fertigstellung des Übertragungsvertrages, der immense juristische und steuerliche Vorarbeit mit sich bringt. Das wird zeitlich oft unterschätzt. Neben den oben beschriebenen Maßnahmen haben wir uns mental intensiv vorbereitet und immer wieder in Gedanken den SOLL-Zustand nach der Nachfolge durchgespielt. Ich habe in der heißen Phase der Vorbereitung sämtliche Beratungsaktivitäten eingestellt und auch meine Tätigkeit als Lehrbeauftragter an der FH Stralsund schweren Herzens niedergelegt. Ich wollte mich voll auf die Nachfolge fokussieren. Das hat sich im Nachhinein als genau richtig herausgestellt, weil es auch meine volle Kraft gekostet hat.



Welche Rolle spielen ihrer Eltern jetzt? Konnten sie ohne Probleme loslassen?

Meine Eltern kommen an einem Wochenende im Monat hierher und führen das Haus. So halten Sie den Kontakt zu wichtigen Stammgästen und verlieren das Hotelleben nicht aus den Augen. Mein Vater wird in diesem Jahr 67 und wollte nach einem hektischen Berufsleben auch aufhören. Wenn der Übergeber selbst eigentlich noch am Ruder bleiben möchte, dann ist eine Nachfolge zum Scheitern verurteilt. Das haben meine Eltern erkannt. Natürlich hat man Ängste bei der Übergabe. Das ist aber etwas ganz Natürliches. Wenn man ein erfolgreicher Unternehmer ist, dann ist der letzte große Erfolg der, erfolgreich loszulassen. Das haben meine Eltern geschafft und dafür bin ich Ihnen sehr dankbar. Das Loslassen kommt von ganz alleine, wenn man Vertrauen hat und vor lauter Arbeit nicht verlernt hat, das Leben zu genießen.

Was haben Sie seit Ihrem Antritt geändert und wie kamen Ihre Neuerungen an?

Wir haben zunächst die Rezeption umgebaut und sind nun das erste Hotel Rostocks, in dem man im Sitzen ein- und auschecken kann. Das nehmen die Gäste als individuellen Service wahr. Eine wichtige Neuerung ist unser Leitbild und die klare Kommunikation unserer Philosophie. Wir haben im ersten Jahr außergewöhnlich viel in Schulungen und Fortbildungen investiert, das kam

sehr gut bei den Mitarbeitern an. Außerdem haben wir unsere ehemalige Kleinkunsthöhle als Bar wiedereröffnet, die heute ein wichtiger Umsatzträger ist. Darüber hinaus habe ich ein Qualitätsmanagementsystem integriert und wir arbeiten nun mit Standards, die einer stetigen Weiterentwicklung unterliegen. Hierbei gab es anfangs viel Skepsis, was ich aber schon auch so erwartet hatte: „Das haben wir schon immer so gemacht“ usw. Da muss man aber seine Linie beibehalten, denn ich kann mir kein gästeorientiertes Hotel mehr ohne Qualitätsmanagement vorstellen.

Im Speziellen haben wir auch in die technische Infrastruktur investiert und Leistungen im Zimmerpreis inkludiert, bei denen sich der Hotelgast am meisten abgezockt fühlt. High-Speed-WLAN und SKY-TV auf brandneuen Flachbildschirmfernsehern ohne Mehrkosten sind schon ein Argument, das für unser Preis-Leistungs-Verhältnis spricht. Darüber hinaus haben wir unser Erscheinungsbild, die gesamte Corporate Identity an die neue Zeit angepasst. Eine teure Angelegenheit, die ich allerdings für sehr wichtig halte.

Sie sind auch als Hotelberater tätig. Meinen Sie, eine familieninterne Lösung macht den Übergabeprozess einfacher oder schwieriger? Was sind die Besonderheiten?

Das kann man nicht generalisieren. Das hängt immer ganz von der familieninternen Stimmung ab. Es gilt insbesondere darauf zu achten, ob die Übergeber

die Nachfolge wirklich wollen. Für die Gedeihlichkeit der familieninternen Nachfolge ist das kriegsentscheidend. Genauso wichtig ist es, dass der Nachfolger sich nicht gezwungen fühlt, die Firma zu übernehmen, sondern von diesem Schritt selbst überzeugt ist. Auch wenn das juristische und steuerliche zu 100 Prozent passt, sollte man prüfen, ob wirklich schon der richtige Zeitpunkt gekommen ist. Eine Nachfolge muss für eine ganze Generation funktionieren und ist keine kurze Station im Berufsleben des Nachfolgers. Daher sollte er alle erforderlichen Stationen durchhaben und sich innerlich gefestigt fühlen.

Welche Tipps können Sie jungen Nachfolgern mit auf den Weg geben?

Es gibt immer nur einen richtigen Weg: den eigenen. Wer nur in die Fußstapfen von Anderen tritt, hinterlässt keine eigenen. Wenn man in besonders jungen Jahren ein Nachfolger ist, dann gebe ich den Rat, nicht gleich alles ändern zu wollen. Die Dinge brauchen Ihre Zeit. Konrad Adenauer hat mal gesagt: „Zeit ist Gottes Art Kredit zu geben“. Das Schlimmste, was man machen kann ist daher die Zeit mit der eigenen Familie zu vernachlässigen. Betreiben Sie aktive Work-Life-Balance und sehen Sie das als gesundheitliche Pflicht gegenüber Familie und Mitarbeitern an. Wer in frühen Jahren zu sehr Gas gibt, der wird reumütig zurückblicken, wenn der erste Burnout da ist, bevor man überhaupt 30 ist.



Das Trihotel und sein neuer Chef

Am 3. September 1993 wurde das Trihotel mit umgerechnet 12 Mio. Euro als größte Privatinvestition in der Hotellerie nach der Wende von Politik und Prominenz eröffnet. Das vom DEHOGA zertifizierte 4-Sterne-Superior-Hotel verfügt über 101 Zimmer, zwei Restaurants mit Bar, Winter- und Biergarten, Bibliothek, Friseur, modernes Tagungs- und Bankettzentrum sowie eine exklusive Wellnessoase auf 1800 Quadratmeter.

Zu Beginn der 90er Jahre, als Schlagerstars und Prominente die Stadthalle und das Trihotel bevölkerten, fing Benjamin Weiß im Trihotel als Kofferträger an und arbeitete sich dann hoch. Nach abgeschlossener Ausbildung und Studium mit Auszeichnung war er zunächst im Familienhotel tätig und machte sich 2006 als unabhängiger Hotelberater selbstständig. Mit seiner Firma B:weiß Hotelmanagement & Marketing wurde er von zahlreichen Tourismusunternehmen engagiert und war der jüngste Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Stralsund für Personal- und Hotelmanagement. Der vielen Rostockern auch als leidenschaftlicher Sänger bekannte Jungunternehmer weiß, dass er sich "auf keinen Fall auf den Preisen ausruhen" möchte und blickt als neuer Inhaber und Geschäftsführer mit Tatendrang in die Zukunft.



Wir lösen unternehmerische Probleme durch professionelle Kommunikation.



Unternehmensnachfolge
Alle ins Boot holen

Sie stehen vor einer **Nachfolgesituation**?

Wir holen alle Betroffenen ins Boot und sorgen so dafür, dass die Übergabe/Übernahme gelingt.



Fachkräftemangel
Employer Brand Building

Sie leiden unter **Fach- und Führungskräftemangel**?

Wir steigern die Strahlkraft Ihrer Arbeitgebermarke und begeistern so die besten Köpfe für Ihr Unternehmen.



Marketing- & Vertriebskommunikation
Mehr verkaufen

Sie wollen am Ende des Tages **mehr verkaufen**?

Unsere vertriebsunterstützende Kommunikation hilft Ihnen dabei.

Wir beraten Sie gerne

IfKiM Consulting
Institut für Kommunikation im Mittelstand (IfKiM)
Corneliusstraße 16-1840215 Düsseldorf
T: +49 211 24834-777
F: +49 211 24794-199
E-Mail: kontakt@ifkim.de
Web: www.ifkim.de