



GENERATIONSWECHSEL

Fit für die Zukunft

Das Hotel Brunnenhof in Weibersbrunn hat die Nachfolge geregelt. Die Eigentümerfamilie setzt dabei auf die Expertise von Hogarat-Chefin Martina Carduck (FCSI).



Für den Brunnenhof in Weibersbrunn bei Aschaffenburg war der 1. April 2017 alles andere als ein Aprilscherz. An diesem Tag begann für das traditionsreiche Hotel-Restaurant eine neue Ära. Mit Daniel Grimm übernahm ein neuer Eigentümer die Geschäfte, und durch den Anschluss an die Best-Western-Gruppe bekam das Haus einen Namenszusatz. Der Wirtschaftsingenieur (38) hat das Anwesen gekauft und betreibt es mit Ehefrau Diana (36), der Tochter der bisherigen Inhaberfamilie Amrhein. Für Hotel, Betreiber, Mitarbeiter, Gäste, Kunden und Partner ein Beginn, der ohne externe Beratung anders verlaufen wäre.

Claudia (61) und Roland Amrhein (61) hatten das Haus in zweiter Familiengeneration seit 2002 geführt. „Sie

wurden damals durch den frühen Tod des Gründers ins kalte Wasser geworfen“, berichtet Schwiegersohn Daniel Grimm. In dem Familienbetrieb waren außer den Amrheins auch Tante, Onkel und deren Ehepartner eingebunden. Die Tochter der Amrheins, Grimms Frau Diana, stieg nach ihrem BWL-Studium 2006 zwar ins Familienunternehmen ein, sie wollte den Betrieb jedoch „keinesfalls“ übernehmen.

Übergangsphase ist schmerzhaft

Es erwies sich als Glücksfall, dass Diana während ihres Studiums Daniel Grimm kennengelernt hatte. Er konnte sich eine Zukunft in der Hotellerie gut vorstellen. Sein Studium als Wirtschaftsingenieur finanzierte er sich mit Jobs in der Gastronomie, für ihn „die schönste Branche der Welt“. Daher wechselte er 2009 aus der Industrie in den Brunnenhof und stellte fest, dass das Unternehmen einseitig auf den Restaurantbetrieb ausgerichtet war. Die 52 Zimmer „liefen halt so mit“. Als Ehefrau Diana und die Schwiegermutter gesundheitlich angeschlagen waren, stellte sich die Nachfolge-Problematik früher als erwartet. Eine normale Erbfolge oder Übergabe waren durch die familiäre Situation nicht möglich.

Die Familie begann, unzählige Szenarien für ihren Brunnenhof durchzuspielen. Daniel Grimm hatte jedoch Feuer gefangen, er sah das Potenzial des 1968 erbauten Hotels. Seine Idee war es, den Betrieb zukunftssicher und unabhängig von einer familiären Konstellation aufzustellen. „Dazu brauchte ich professionelle Begleitung durch einen neutralen Dritten“, erläutert er die Entscheidung für die Zusammenarbeit mit Martina Carduck, Inhaberin des Wiesbadener Beratungsunternehmens Hogarat. Carduck begleitete den Übernahmeprozess von der Erstberatung über die Unternehmensbewertung bis zu Inventarisierung und Umsetzung.

Die Ausgangslage für Kauf oder Pacht war nicht ideal. Der Betrieb war extrem F&B-lastig aufgestellt, der Gastro-Anteil am Umsatz lag bei 70 Prozent. „Durch einen hohen Anteil an (Bus-)Reisegruppen mit niedrigen Pro-Kopf-Umsätzen resultierten enorme Personalkosten“, erinnert sich Carduck. Dazu kam die Prägung durch die

Familienangehörigen sowie die Schwierigkeit, Mitarbeiter für den ländlichen Standort zu finden.

Dank der Vorbereitung und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Beraterin entstand ein Betriebskonzept mit Ausrichtung auf die Bereiche Logis und Tagungen. Nachdem die Kaufentscheidung gefallen war, hat die fundierte Zielsetzung und Ausarbeitung „bei Finanzierung und Bankgesprächen sehr geholfen“, so Grimm. Außer der Kaufsumme sah er Investitionen in Höhe von 700.000 Euro für den Umbau der öffentlichen Bereiche und Zimmer vor.

Der Umsetzungsprozess nach dem Kauf gestaltete sich schmerzhaft. „Wir sind den Übergang zu schnell angegangen“, resümiert Grimm. Die Stammbelagschaft habe mitgezogen, doch bei einigen Mitarbeitern waren „alte Strukturen und Muster gefestigt“. Auch die früheren Inhaber, Diana Grimms Eltern, lösten sich schwer von „ihrem“ Betrieb. Sie waren täglich vor Ort, gaben „nützliche Tipps“ und begrüßten die Gäste, erinnert sich Grimm. Keine einfache Zeit, die nach über einem Jahr mit einem harten Schnitt endete.

In einem weiteren Schritt legte der Geschäftsführer Zuständigkeiten neu fest, wozu auch gehörte, dass einige Mitarbeiter Verantwortung abgeben mussten. „Das war von uns nicht optimal vorbereitet“, sagt Grimm. Ein paar Leute im Team überforderte die Situation. „Die im Betrieb tätigen Familienmitglieder waren nie in der Verantwortung, es gab Erbhöfe, die weder in ein Organigramm noch in Arbeitsplatzbeschreibungen passten“, analysierte Martina Carduck aus Sicht der Beraterin. Um diese individuellen und familiären Herausforderungen zu lösen, besuchten Grimm und seine Frau Seminare. Diese erleichterten es ihnen, die Hürden im Change-Management mit Familie und Mitarbeitern zu meistern. Der Betrieb wurde neu strukturiert. „Es hat jetzt alles Hand und Fuß“, lobt Carduck. „Alle ziehen voll mit“, freut sich Daniel Grimm. Auch die Familienbande ist wieder intakt: Der Onkel ist für Haustechnik und Garten zuständig, seine Frau für die Buchhaltung und eine Tante fürs Frühstück.

In der Renovierungsphase 2017 wurden alle 52 Zimmer des Brunnen-

hof für rund 200.000 Euro verjüngt. Sie bieten nun eine Ausstattung und Standards der 3-Sterne-superior-Kategorie. Parallel flossen rund 500.000 Euro in die Umgestaltung der öffentlichen Bereiche und drei Tagungsräume für bis zu 150 Personen.

Durch die Neuausrichtung entstanden drei Arbeitsplätze an der Rezeption – „wir hatten vorher gar keine“ – sowie die Position der Hausdame. Mit Klaus-Georg Bastendorf stellt den Gastgeber einen F&B-starken Direktor für das Tagesgeschäft ein. Er hält Grimm den Rücken frei für Controlling, Personal, Lohnbuchhaltung, Finanzierungsfragen sowie strategische Aufgaben. Küchenchef Wolfgang Rüb, seit 40 Jahren im Brunnenhof, ist aufgeblüht, als der Anteil der Busgruppen reduziert und die Speisekarte „renoviert“ wurde. Er kocht mit seinem fünfköpfigen Team jetzt frisch, regional und nach der Saison. Die Köche waren schnell zu motivieren, sagt Bastendorf. „Wir haben sie gefragt: Wollen wir Convenience oder können wir das nicht besser selbst?“ Die Umsetzung sei aber kein Spaziergang gewesen, gibt der Direktor zu. Viele Gäste vermissen ihre Lieblingsgerichte auf der Speisekarte. Dass nun frisch und regional gekocht wird, interessieren viele „alte Stammgäste“ nicht, wundert sich Bastendorf.

Neuer Name erweist sich als erklärungsbedürftig

Die Anbindung an Best Western hat sich durch höhere Zimmererlöse bereits ausgezahlt. Durch die Anpassung der Preisstrukturen an die Gegebenheiten des Standorts hat sich der Gästemix hin zu deutlich mehr Geschäftsreisenden und Tagungsgästen entwickelt. Durch Tagungen erhöhte sich die Zimmerauslastung von 35 auf 58 Prozent. Parallel stieg der Logis-Anteil am Umsatz von 25 auf 40 Prozent. „Unsere Zielmarke liegt jedoch bei mindestens 60 Prozent Logis“, sagt Grimm. Da der F&B-Umsatz trotz weitgehendem Verzicht auf Busgruppen allein durch mehr Übernachtungsgäste fast gleichgeblieben ist, stieg der Gesamtumsatz seit der Übernahme durch Grimm deutlich. „Jetzt passen auch die Personalkosten besser“, so der Hausherr.

Die Umbenennung in Best Western Hotel Brunnenhof war zwar von lan-

Überarbeitetes Konzept: Der Brunnenhof in Weibersbrunn hat sich der Kooperation Best Western angeschlossen. Vor zwei Jahren sind außerdem die 52 Zimmer des Hauses renoviert worden und bieten einen 3-Sterne-Standard (Foto unten rechts). Das Restaurant (Foto unten links) ist nun auf eine regionale und saisonale Küche ausgerichtet.

ger Hand vorbereitet und „selbstverständlich“ gegenüber Kunden und Partnern kommuniziert. In der Außenwirkung erwies sich der Namenswechsel zu Best Western als „stark erklärungsbedürftig“. Stammkunden verstanden den Übergang zu der Kooperation nicht und fürchteten um den Charakter des Hauses. „Wir verstehen uns als familiengeführtes Haus mit persönlicher Atmosphäre und bodenständiger fränkischer Küche“, wird Daniel Grimm nicht müde gegenüber Gästen zu betonen. Daran ändere weder der Wechsel in der Geschäftsführung etwas noch der Beitritt zur Hotelkooperation. Immer wieder werde kolportiert, „der Brunnenhof sei an eine amerikanische Kette verkauft“, sagt Grimm.

Fest steht: „Ohne Coaching und Beratung hätte ich manches anders und womöglich falsch entschieden“, berichtet der Brunnenhof-Wirt über die aufregende Zeit seit dem Kauf 2017. Seine Lernkurve in Sachen Nachfolge und Betriebsübernahme war so steil, dass sich Grimm „nebenher“ auch im Bezirks- und Kreisverband des Dehoga Bayern engagiert. Dort unterstützt er andere Familienbetriebe in Fragen zur Unternehmensnachfolge.

Der Eigentümer sieht den Brunnenhof aber noch lange nicht am Ziel. Weitere 30 Zimmer „machen Sinn“, dazu Sauna und Fitnessraum. Grimm: „Das Hotelareal ist weitläufig, wir haben noch genügend Platz, um zu erweitern.“ *Barbara Goerlich*



Best Western Hotel Brunnenhof

ERÖFFNET: 1968

GESCHÄFTSFÜHRER:

Daniel Grimm (Foto links)

F&B-DIREKTOR:

Klaus-Georg Bastendorf

UMSATZ: 1,96 Mio. Euro

ANTEIL LOGIS/F&B: 40/60

ZIMMER: 52

ZIMMERPREIS: ab 80 Euro

AUSLASTUNG: 58 Prozent

RESTAURANT: 200 Plätze innen, 150 Plätze außen

DURCHSCHNITTSBON: 20 Euro

MITARBEITER: 32 (3 Azubis)

KONTAKT:

www.hotelbrunnenhof.com