

BETRIEBSNACHFOLGE

9 Regeln für die erfolgreiche Übergabe

Von Redaktion | Sonntag, 25. Juli 2021



(/news/media/26/bergabe-256828.jpeg)

Den eigenen Betrieb rechtzeitig und geordnet an einen Nachfolger zu übergeben, ist nicht leicht. Hotelier und Fachbuchautor Marek Gawel gibt hilfreiche Tipps für einen reibungslosen Übergabeprozess.

1. Erfolge feiern

Bei Ihrer Planung der Übergabe sollten Sie Ihre Erfolge und erreichten Ziele feiern. Dies gibt beiden Parteien im Übergabeprozess das gute Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein. Anlässe dafür lassen sich viele finden. Das erste Bilanzgespräch oder das erste gemeinsame Geschäftsjahr, die Eintragung in das Handelsregister oder die notarielle Beurkundung, das „Bergfest“ des Übergabeprozesses, wenn die Hälfte der zeitlichen Übergabestrecke erreicht ist, und vieles mehr.

2. Freiheiten einräumen

Dieser Appell geht gezielt in die Richtung der Übergabenden. Keinem Nachfolger ist damit geholfen, wenn eingeräumte Kompetenzen nur „Lippenbekenntnisse“ bleiben. Ist vereinbart

und/oder kommuniziert, dass ein bestimmtes Geschäftsfeld im Unternehmen nun anders geführt wird, dann darf diese Anordnung nicht wieder zurückgenommen werden. Gerade eingeräumte und kurz darauf wieder beschnittene Freiheiten und Kompetenzen führen unweigerlich zu Frust, nicht nur beim Übernehmenden, sondern auch beim Team. Sorgen Sie immer für eine klare Führung im Unternehmen. Ein Schiff verträgt auf Dauer nicht mehrere Kapitäne, die andauernd den Kurs korrigieren.

3. Balance schaffen – Anreize einbauen

Ein Unternehmer, der einen Großteil seines Lebens im Betrieb verbracht hat, wird diesen nicht von einem auf den anderen Tag verlassen. Er dient aber gleichzeitig als schlechtes oder abschreckendes Beispiel für seine Nachfolger, wenn er permanent vor Ort ist. Übergeber streben hierbei nach dem Faktor (Frei-)Zeit. Übernehmer (je nach Generation und Typ) bringen diese Nachfrage auch mit, für sie ist aber auch der monetäre Aspekt nicht zu vernachlässigen. Schaffen Sie für beide Parteien somit Anreize und Ausgleich, um eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu ermöglichen. Setzen Sie besondere Reize durch „Bonbons“, und zeigen Sie sich hierbei gegenseitig Wertschätzung für die Arbeit des anderen. Es hält zudem die Motivation hoch.

4. Loslassen

Mittelständische Betriebe leben besonders von der Unternehmerperson oder der Unternehmergegeneration, werden durch diese maßgeblich geprägt. Jeder Unternehmer kennt seinen Betrieb wie seine Westentasche. Er hat sich seinen Betrieb über Jahre quasi wie einen Maßanzug auf den eigenen Leib zugeschnitten. Wenn dann jemand Neues kommt, ist es nur logisch, dass dieser Maßanzug ihm oder ihr nicht von Anfang an passt, sondern angepasst werden muss. Dies birgt Konfliktpotenzial, wenn der Übergeber sich immer noch einmischt. Jeder Übernehmende kennt diese Situation. Dem Übergeber fällt es wiederum oft besonders schwer, den Übergang in die neue Lebensphase zu finden. Warum? Unternehmer sind ihr Leben lang an ihren Status gewöhnt und machen sich keine Gedanken darüber, wie das Leben nach dem Unternehmertum gestaltet werden könnte. Umgekehrt müssen sich auch die Nachfolger umstellen. Als Kinder im elterlichen Betrieb oder als Angestellte sind sie im Schatten des Chefs gestanden. In die erste Reihe vorzurücken, sich mit der neuen Rolle anzufreunden und zu identifizieren, fällt nicht jedem auf Anhieb leicht. Plötzlich muss man für Entscheidungen die volle Verantwortung übernehmen. Bisweilen problematisch wird obendrein das geänderte Verhältnis zu den Kollegen. Einige kennt man seit der Kindheit und steht nun als Chef vor ihnen.

5. Vorbereitet sein

Ein stabiles Haus wird auf einem guten Fundament aufgebaut. Was für den Hausbau gilt, ist auch für das Führen eines Unternehmens unabdingbar. Eine gute Vorbereitung auf die

anstehenden Aufgaben ist unerlässlich. Das gesammelte Wissen aus Ausbildung, Studium und den klassischen Wanderjahren bildet das Fundament. Erfahrung und fachliche Sicherheit sind die beste Vorbereitung und sollten nicht unterschätzt werden. Hinzu kommt mit der Zeit die menschliche Reife und Besonnenheit. Wissenslücken können gut noch während des Prozesses durch Trainings, Online-Studium und Fortbildungen in Seminarform geschlossen werden.

6. Leistung überprüfen

Es ist ratsam, für die neue Geschäftsführung eine regelmäßige Leistungsüberprüfung einzubauen. Der Erfolg der Leitung kann an wichtigen betrieblichen Kennzahlen gemessen werden. Nur so können Sie Kurskorrekturen vorzunehmen, bevor dem Unternehmen ein Schaden entsteht.

7. Mitarbeiter einbeziehen

Mitarbeiter sind verunsichert, wenn Firmen übernommen werden. Sie wissen nicht, wie es weitergehen wird, welche konkreten Veränderungen es gibt, ob ihr Job sicher ist und welche Zukunft das Unternehmen hat. Ihr Ziel muss es daher sein, den Mitarbeitern diese Unsicherheit frühzeitig zu nehmen. Kommunizieren Sie einen Wechsel nicht erst, wenn dieser bereits feststeht. Sprechen Sie offen über Ihre Planung, in nächster Zeit aus dem Unternehmen auszuscheiden. Kündigen Sie an, auf jeden Fall einen Nachfolger auszuwählen, der das Unternehmen fortführen möchte und der Ihr Vertrauen besitzt. Nur dann werden Ihre Mitarbeiter die neue Führung akzeptieren. Es wäre unternehmensgefährdend, wenn langjährige erfahrene Fachkräfte aus Unsicherheit kündigten.

8. Den richtigen Zeitpunkt erwischen

Es ist einer der Klassiker – und einer der häufigsten Fehler in Bezug auf eine erfolgreiche Übergabe des Betriebs –, dass viele Gründer und Inhaber zu spät mit der Planung und Durchführung ihrer Nachfolge beginnen. Niemand mag sich gern selbst eingestehen, dass es Zeit wird und man „zu alt“ für die Arbeit wird. Wartet man jedoch so lange, bis Krankheiten oder Alterssymptome auftreten, dann ist es für die optimal geplante Übergabe meistens schon zu spät. Das nahende Rentenalter sollte spätestens als deutlich wahrnehmbares Signal verstanden werden, sich hiermit intensiv auseinanderzusetzen. Die Vorbereitung und Regelung der Nachfolge sollte dann begonnen und bestenfalls bereits ausgearbeitet sein. Egal, wie fit Sie sich noch fühlen mögen, fangen Sie früh genug damit an!

[\(/news/media/26/Betriebsbergabe-256831.jpeg\)](/news/media/26/Betriebsbergabe-256831.jpeg)



[\(/news/media/26/Betriebsbergabe-256831.jpeg\)](/news/media/26/Betriebsbergabe-256831.jpeg)

dfv

Der Autor: Marek Gawel stammt aus einer Hotelierefamilie und kennt die Problematik aus eigener Erfahrung sowie durch viele Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen.

[\(/news/media/26/Betriebsbergabe-256831.jpeg\)](/news/media/26/Betriebsbergabe-256831.jpeg)

9. Absagen verstehen und akzeptieren

Es gibt bisweilen gute Gründe, warum die nachfolgende Generation einen Betrieb nicht übernehmen möchte. Potenzielle Nachfolger kann der große Arbeitseinsatz mit hoher Präsenzstundenanzahl als Selbstständiger mit langen Arbeitstagen, wenig Urlaub etc. abschrecken. Auch eine verschobene Wertestruktur der Generationen von „Ich definiere mich durch meine Arbeit“ hin zu „Ich definiere mich durch meine Freizeit“ kann eine Absage an das Unternehmertum zur Folge haben. Solche Unterschiede sollten nicht pauschal verurteilt werden. Nutzen Sie die geänderten Bedingungen, um Unterschiede in Vorteile umzusetzen. Die Bereitschaft, das Unternehmen in den Mittelpunkt des eigenen Wirkens zu setzen, sinkt zunehmend. Auch das Thema Geld spielt eine Rolle. Stehen die Ertragsaussichten in einem ungünstigen Verhältnis zum notwendigen Aufwand, dann fällt die Entscheidung möglicherweise zu Ungunsten des zu übernehmenden Betriebes aus. Letztendlich spielt in dieser Überlegung auch eine fehlende Eigenkapitalausstattung eine Rolle, einhergehend mit einer gesunkenen Risikobereitschaft. Und am Ende ist es in einigen Fällen auch die Scheu, in den direkten Wettbewerb mit den Eltern zu treten. Der Weg in ein anderes Berufsfeld vermeidet den direkten Vergleich und bietet die Freiheit der Selbstentfaltung. Alle Gründe haben ihre Berechtigung. Was Sie als Übergeber vermeiden sollten, ist, übermäßigen Druck auf einen Übernehmenden auszuüben. Nachfolger, die sich bewusst entscheiden, führen den Betrieb meist mit mehr Elan, Einsatz und Nachhaltigkeit, weil sie sich stärker mit ihrer Aufgabe voll identifizieren. Eine aufrichtige Absage ist ein sehr hohes Gut und sollte auch so behandelt werden.

Anzeige

[https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=\\${GDPR}&gdpr_conse](https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=${GDPR}&gdpr_conse)

GEBERIT

Geberit AquaClean Mera: mehr Komfort für Gäste

Ein Dusch-WC ist für Gäste ein echtes Highlight und wertet Komfort und Ausstattung von Hotelbädern deutlich auf. Die Technologie und vielfältig in den Funktionen präsentiert sich das Dusch-WC AquaClean Mera aus dem Hause Geberit als echten Mehrwert, der im Gedächtnis bleibt. AquaClean Mera ist zudem dank spülrandloser WC-Keramik und einer integrierten Reinigungsfunktion reinigungsfreundlich.

([https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=\\${GDPR}&gdpr_conse](https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=${GDPR}&gdpr_conse))

[L.ADITION.COM/REDI?SID=4645645&KID=4872440&BID=14990005&GDPR=\\${GDPR}&GDPR_](https://ad3.adfarm1.adition.com/redi?sid=4645645&kid=4872440&bid=14990005&gdpr=${GDPR}&gdpr_conse)

