

# Zahlen statt Emotionen

Worauf Mittelständler bei der Übergabe ihres Betriebes an einen Nachfolger achten müssen, erklärt der Unternehmer und Hotelier Marek Gawel in diesem Gastbeitrag.



© Roman Knie

## ► Zur Person

**Marek Gawel, MBA,** stammt aus einer Hoteliersfamilie. Er führt, gemeinsam mit seiner Frau, in Boppard die Hotels Ebertor und Bellevue Rheinhotel. Zudem war er Hospitant bei der Treugast Unternehmensberatung.

**W**ir Mittelständler sind sehr eng mit unserem Betrieb verwoben. Irgendwann stehen wir dann unweigerlich vor der Herausforderung, den Betrieb in jüngere Hände übergeben zu müssen. Am besten natürlich wirtschaftlich gesund und geordnet. Für uns sind es aber nicht nur Zahlen, Daten und Fakten, die unsere Betriebe ausmachen. Es sind die Geschichten vom ersten Kunden, die Kollegen, mit denen man gewachsen ist, die Höhen und Tiefen, die man durchlebt hat. Trotz aller Emotionen geht es bei einer anstehenden Betriebsübergabe aber natürlich um die betriebswirtschaftlichen Aspekte, denn diese stellen die kalkulatorische Basis dar.

Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung löst gut die Hälfte aller deutschen Familienunternehmen ihre Nachfolge familienintern. Unterschätzen Sie je-

doch auch dabei nicht den emotionalen Aspekt und bereiten Sie Ihre Übergabe lange im Voraus vor – dann sind meiner Erfahrung nach Ihre Chancen auf eine erfolgreiche Übergabe wesentlich höher.

Eine durchdachte und von langer Hand vorbereitete Übergabe kann viele Fallstricke im Vorfeld beseitigen: Zu Beginn sind Sie als Übergeber in der Pflicht, viele Hausaufgaben aufzuarbeiten, bevor Sie in den Prozess der Übergabe einsteigen. Beginnen Sie mit den Planungen für Ihre Übergabe gut zehn Jahre vor dem geplanten Ausstieg, um für den eigentlichen Prozess noch ausreichend Zeit zu haben. Persönlich durchlief ich eine Übergabe zweimal; hierbei machte ich beim Übergabeprozess folgende vier Phasen aus:

- 1 Onboarding
- 2 Findung
- 3 Konsolidierung
- 4 Offboarding

Jede Phase stellt Übergeber und Übernehmer vor eine Reihe von Aufgaben und Herausforderungen. Dabei sollte Ihnen von Beginn an klar sein, dass es keinen perfekten Weg geben wird. Um eine Orientierung zwischen den einzelnen Phasen zu gewährleisten, wurde hierfür das Modell der Balanced Scorecard (BSC) aus dem strategischen Management für den Übergabeprozess adaptiert und erweitert. Insbesondere die Anforderungen und Handlungsempfehlungen spielen eine zentrale Rolle, besonders das Verhalten des und gegenüber dem Übergeber/Übernehmer.

Ein Beispiel: Während der Onboarding-Phase, in der der Übernehmer seine ersten Gehversuche im Unternehmen macht, sollte der Übergeber diesen stützen und anleiten. Der Übernehmer wiederum

ist gut beraten, sein Ego zurückzunehmen und zuzuhören, auch wenn es schwerfällt. Während des gesamten Prozesses sollte es am Ende und somit bei der Offboarding-Phase umgekehrt sein. Hier wäre nun der Idealfall, dass der Übergeber derjenige ist, der ins zweite Glied rückt, um dem Übernehmer den nötigen und vollumfänglichen Handlungsraum zu ermöglichen.

Beim Verhalten von Übergeber und Übernehmer verbirgt sich nach meiner Erfahrung nach ein großes Gefahrenpotenzial des Scheiterns. Durch planvolles Handeln im Vorfeld, bewusstes Agieren während des Übergabeprozesses und Verständnis für die Zusammenhänge – auch unter Berücksichtigung der psychologischen Faktoren – können die größten Fehler vermieden werden und der Übergabeprozess wird zum Erfolg. ◀

MAREK GAWEL



Marek Gawel  
**Die erfolgreiche Betriebsübergabe.**  
 Ein Praxisratgeber für die Übergabe im Familienbetrieb in Hotellerie und Gastronomie.

Deutscher Fachverlag 2021  
 978-3-86641-342-9  
 176 Seiten, durchgehend vierfarbig  
 29,90 €  
[www.dfv-fachbuch.de/betriebsuebergabe](http://www.dfv-fachbuch.de/betriebsuebergabe)