

„Wer sich auf seinen Lorbeeren ausruht, hat schlechte Karten“

Berater Uwe Baumann zu den Voraussetzungen einer guten Betriebsübergabe

Das Gespräch führte
Reinald Wolf

Seit 1993 ist Uwe Baumann (59) als Berater für das Bäcker- und Konditorenhandwerk unterwegs. Dabei hat der Bäcker- und Konditormeister sowie Betriebswirt des Handwerks mehr als 200 Unternehmen und potenzielle Unternehmer beraten. Neben Existenzgründungen und Sanierungen gehören vor allem auch Betriebsübergaben zu seinen Aufgaben.

■ **ABZ:** Kann es sein, dass großer Marktdruck und zunehmende bürokratische Belastung dafür sorgen, dass es weniger Übernahminteressenten gibt?

■ **Uwe Baumann:** Das mag sicher auch eine Rolle spielen. Entscheidender ist der demografische Wandel, dass jetzt die Betriebe der Geburtenstarken zur Übergabe fällig werden und weniger junge Interessenten nachrücken. Das spüren die Meisterschulen, und das macht sich auch in Sachen Fachkräftemangel bemerkbar. Hinzu kommt vielleicht auch noch ein gesellschaftlicher Wertewandel.

■ Was heißt das?

■ **Baumann:** Naja, die jungen Leute wollen sich verständlicherweise nicht mehr komplett fürs Unternehmen aufopfern.



Foto: privat

■ Gibt es denn solche Betriebe, die zur Übergabe stehen?

■ **Baumann:** Die Auswahl ist zu gegebenem Maße nicht so groß. Grob geschätzt komme ich auf vielleicht 30 Prozent, bei denen soweit alles passt.

■ Und wo klemmt's häufig?

■ **Baumann:** Zu viele Bäcker haben lange gute Geschäfte gemacht und lassen es dann im Alter gewissermaßen auslau-

Bäckerhandwerk zu agieren. Dazu gehört aber auch, mit Begeisterung sein Unternehmen stets auf Vordermann zu bringen – mit den nötigen Investitionen, Mitarbeiterschulung und Motivation. So kann ich dem Nachwuchs die Nachfolge schmackhaft machen.

■ Mit welchem zeitlichen Vorlauf muss so eine Übergabe angegangen werden?

„Es sind mindestens fünf Jahre erforderlich, um eine sukzessive Betriebsübergabe zu ermöglichen“

Auch bei den Existenzgründern spielt heute die „Work-Life-Balance“ eine große Rolle. Da sollten die Startbedingungen passen, sollte sich das Risiko des Scheiterns in Grenzen halten. Sprich, die Übernahmbedingungen sollten vernünftig und der Betrieb attraktiv sein.

■ Was sind denn die Merkmale für einen attraktiven Betrieb?

■ **ABZ:** So banal es klingt: Schlagworte in dem Zusammenhang lauten attraktives Gesamterscheinungsbild, gutes Image, optimiertes Sortiment mit herausragenden Produkten, Preisniveau, Standort und Kundenfrequenz. Und mit Blick auf die Zahlen wäre eine Rendite von sieben Prozent aufwärts, je nach Betriebsgröße, sinnvoll – und, dass kein Investitionsstau vorhanden ist.

fen. Aber wer sich auf seinen Lorbeeren ausruht, hat mit Blick auf die geplante Altersvorsorge mittels Betriebsübergabe – in welcher Form auch immer – schlechte Karten. Das heißt, Investitionsstaus sind die häufigsten Gründe dafür, dass Unternehmen in der Backbranche nicht attraktiv genug für potenzielle Einsteiger sind.

■ Gilt das auch für Übergaben innerhalb der Familie?

■ **Baumann:** Eher weniger. Dennoch sollte ein Betriebsinhaber seinen Nachfolgern nicht zumuten, bei Interesse einen abgewirtschafteten Betrieb zu übernehmen. Außerdem: Gerade die Kinder sehen ja vor Ort, wo's fehlt. Im Umkehrschluss sollte man als Elterngeneration vorleben, dass es auch Spaß machen kann, als Unternehmer im

■ **Baumann:** Sinnvoll ist, die Kinder rechtzeitig einzubinden und ihnen nach und nach Verantwortung zu übergeben. Es sind mindestens fünf Jahre erforderlich, um eine sukzessive Betriebsübergabe zu ermöglichen. Bei externer Lösung sollte man sich schon fünf bis zehn Jahre vorher mit der Übergabe befassen. Für die komplette Übergabe selbst rechnet man nochmals ein halbes bis ganzes Jahr.

■ Und dann ist alles in trockenen Tüchern?

■ **Baumann:** Leider kann der Vorgang noch auf der Zielgeraden scheitern, weil die Seniorchefs Angst haben, loszulassen. Da spielen auch familiäre Emotionen mit rein. Das kann vor allem bei Übergaben an familienfremde Kandidaten passieren. Es ist auf jeden Fall ein Argument dafür, sich für den Übergabeprozess professionelle Hilfe zu holen.



r.wolf@matthaes.de