

Verwalternachfolge erfolgreich gestalten

Der Praxisleitfaden für Eigentümer
von Hausverwaltungen

Von den ersten Überlegungen bis zur
erfolgreichen Unternehmensübergabe



WISSEN.
PLANEN.
ZUKUNFT
SICHERN.



Menschen
mitnehmen



Werte
bewahren



Zukunft
gestalten



Unternehmen
erfolgreich übergeben

Für wen ist dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden richtet sich an Eigentümer von Hausverwaltungen, die sich frühzeitig mit ihrer Unternehmensnachfolge beschäftigen möchten.

Egal ob Sie:

- Ihre Hausverwaltung verkaufen möchten
- Einen geeigneten Nachfolger suchen
- Eine interne Nachfolgelösung prüfen
- Den Unternehmenswert besser verstehen möchten
- Sich erstmals mit dem Thema beschäftigen

Dieser Leitfaden vermittelt die wichtigsten Grundlagen, typische Herausforderungen und konkrete Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Verwalternachfolge.

Was Sie in diesem Leitfaden erwartet

- ✓ Die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Verwalternachfolge
- ✓ Die häufigsten Fehler und wie Sie diese vermeiden
- ✓ Unternehmensbewertung verständlich erklärt
- ✓ Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner richtig einbinden
- ✓ Zeitpläne und Praxisbeispiele
- ✓ Checklisten zur eigenen Standortbestimmung
- ✓ Konkrete Handlungsempfehlungen für die nächsten Schritte

Vorwort

Die Immobilienverwaltungsbranche steht vor einem tiefgreifenden Wandel.

In den kommenden Jahren werden zahlreiche Eigentümer von Hausverwaltungen ihre Unternehmensnachfolge regeln müssen. Gleichzeitig verändern sich die Rahmenbedingungen der Branche spürbar: Fachkräftemangel, steigende regulatorische Anforderungen, Digitalisierung und zunehmende Markt-Konsolidierung stellen viele Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die frühzeitige Planung der Unternehmensnachfolge zunehmend an Bedeutung.

Dennoch beschäftigen sich viele Eigentümer erst relativ spät mit diesem Thema. Häufig liegt der Fokus zunächst auf dem operativen Geschäft, dem Wachstum des Unternehmens oder aktuellen Marktanforderungen. Die Nachfolge wird auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

Dabei zeigt die Praxis, dass erfolgreiche Nachfolgelösungen in der Regel nicht kurzfristig entstehen. Sie sind das Ergebnis einer strukturierten Vorbereitung, klarer Zielvorstellungen und fundierter Entscheidungen.

Wer sich frühzeitig mit der Zukunft seines Unternehmens auseinandersetzt, schafft bessere Voraussetzungen für die eigene Planung, für Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner sowie für den langfristigen Erhalt des Unternehmenswertes.

Dieser Leitfaden soll Eigentümern von Hausverwaltungen dabei helfen, die wichtigsten Fragestellungen rund um die Verwalternachfolge besser einzuordnen.

Sie erfahren unter anderem:

- welche Nachfolgewege grundsätzlich möglich sind
- welche Faktoren den Wert einer Hausverwaltung beeinflussen
- welche Rolle Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner spielen
- wie ein typischer Nachfolgeprozess abläuft
- welche Fehler häufig vermieden werden können
- wie Sie Ihre Hausverwaltung gezielt auf eine spätere Übergabe vorbereiten

Dabei verfolgt dieser Leitfaden bewusst keinen theoretischen Ansatz. Im Mittelpunkt stehen die Fragestellungen, die Eigentümer von Hausverwaltungen in der Praxis tatsächlich beschäftigen.

Jede Nachfolge ist individuell. Dennoch zeigen sich immer wieder ähnliche Herausforderungen, Entscheidungsprozesse und Erfolgsfaktoren.

Unser Ziel ist es, Ihnen einen strukturierten Überblick über diese Themen zu geben und Ihnen eine erste Orientierung für die nächsten Schritte zu ermöglichen.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und wertvolle Impulse für die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens.

Ihr Team von imovion

INHALTSVERZEICHNIS

Kapitel 1

Warum die Verwalternachfolge heute wichtiger ist denn je

Kapitel 2

Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Nachfolge?

Kapitel 3

Welche Nachfolgewege gibt es für Hausverwaltungen?

Kapitel 4

Wie wird eine Hausverwaltung bewertet?

Kapitel 5

Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner richtig einbinden

Kapitel 6

Der optimale Zeitplan einer Verwalternachfolge

Kapitel 7

Die häufigsten Fehler bei der Verwalternachfolge

Kapitel 8

Selbsttest: Wie nachfolgefähig ist Ihre Hausverwaltung?

Kapitel 9

Ihre nächsten Schritte

Checkliste

Unterlagen für Erstgespräch und Unternehmensbewertung

Checkliste

Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge

Über imovion .

Ansprechpartner

Kapitel 1

Warum die Verwalternachfolge heute wichtiger ist denn je

Die Branche steht vor einem Generationenwechsel

Die Unternehmensnachfolge gehört seit vielen Jahren zu den wichtigsten strategischen Themen im deutschen Mittelstand. In der Immobilienverwaltungsbranche gewinnt sie jedoch zunehmend an Bedeutung.

Viele Hausverwaltungen wurden in den 1980er-, 1990er- oder frühen 2000er-Jahren gegründet und werden bis heute von ihren Inhabern geführt. Zahlreiche Unternehmer haben ihre Verwaltung über Jahrzehnte aufgebaut, Kundenbeziehungen entwickelt, Mitarbeiter eingestellt und ihr Unternehmen erfolgreich am Markt etabliert.

Heute erreichen viele dieser Eigentümer ein Alter, in dem die Frage nach der eigenen Zukunft und der Zukunft des Unternehmens zunehmend in den Vordergrund rückt.

Gleichzeitig verändert sich die Branche spürbar.

Während früher häufig Familienmitglieder oder langjährige Mitarbeiter als natürliche Nachfolger zur Verfügung standen, ist die Nachfolgesituation heute deutlich komplexer geworden. Geeignete Nachfolger sind seltener, die Anforderungen an die Unternehmensführung steigen und die Suche nach passenden Lösungen benötigt häufig deutlich mehr Zeit als viele Eigentümer zunächst vermuten.

Deshalb stellt sich für immer mehr Unternehmer die gleiche Frage:

Wie kann die Zukunft meiner Hausverwaltung langfristig gesichert werden?

Die Nachfolge beginnt früher als viele denken

Einer der häufigsten Irrtümer besteht darin, die Nachfolge als Ereignis zu betrachten.

Viele Eigentümer gehen davon aus, dass sie sich erst dann intensiv mit dem Thema beschäftigen müssen, wenn sie ihr Unternehmen tatsächlich verkaufen oder übergeben möchten.

Die Praxis zeigt jedoch ein anderes Bild.

Eine erfolgreiche Verwalternachfolge ist selten das Ergebnis einer kurzfristigen Entscheidung. Vielmehr handelt es sich um einen Prozess, der häufig mehrere Jahre in Anspruch nimmt.

Dabei geht es nicht nur darum, einen Käufer oder Nachfolger zu finden.

Oft müssen zuvor zahlreiche Fragen geklärt werden:

- Welche Form der Nachfolge kommt überhaupt infrage?
- Wie abhängig ist das Unternehmen vom Eigentümer?
- Gibt es interne Entwicklungsmöglichkeiten?

- Wie sieht die aktuelle Marktposition aus?
- Welche Rolle spielen Mitarbeiter und Kunden?
- Wie attraktiv ist das Unternehmen für potenzielle Käufer?

Je früher diese Fragen beantwortet werden, desto größer wird der Handlungsspielraum.

Eigentümer gewinnen Zeit, verschiedene Optionen zu prüfen, notwendige Veränderungen einzuleiten und die Nachfolge aktiv zu gestalten.

Die Herausforderungen in der Immobilienverwaltungsbranche nehmen zu

Die Rahmenbedingungen für Hausverwaltungen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert.

Während früher oft die Verwaltung von Objekten im Mittelpunkt stand, sehen sich Unternehmen heute mit einer Vielzahl zusätzlicher Anforderungen konfrontiert.

Dazu gehören unter anderem:

- steigende gesetzliche Anforderungen
- zunehmende Dokumentationspflichten
- höhere Erwartungen von Eigentümern und Beiräten
- Digitalisierung von Prozessen
- Fachkräftemangel
- steigender Wettbewerbsdruck

Diese Entwicklungen beeinflussen nicht nur das Tagesgeschäft, sondern auch die Attraktivität und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Potenzielle Nachfolger und Käufer betrachten daher nicht nur den aktuellen Zustand einer Hausverwaltung, sondern auch deren Fähigkeit, sich an zukünftige Marktanforderungen anzupassen.

Der Fachkräftemangel verändert die Spielregeln

Kaum ein Thema beschäftigt die Branche derzeit stärker als der Fachkräftemangel.

Viele Hausverwaltungen berichten von Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen. Erfahrene Objektbetreuer, WEG-Verwalter und Führungskräfte sind in vielen Regionen schwer zu finden.

Diese Entwicklung hat direkte Auswirkungen auf die Unternehmensnachfolge.

Früher war es nicht ungewöhnlich, dass langjährige Mitarbeiter perspektivisch Verantwortung übernahmen oder sogar als Nachfolger infrage kamen.

Heute stehen solche Kandidaten deutlich seltener zur Verfügung.

Gleichzeitig steigt der Wert gut organisierter Unternehmen mit stabilen Teams.

Für Käufer wird es zunehmend attraktiv, bestehende Strukturen zu übernehmen, anstatt neue Teams aufwendig aufzubauen.

Daraus ergibt sich eine wichtige Erkenntnis:

Eine erfolgreiche Nachfolge hängt heute nicht mehr ausschließlich von der Unternehmensgröße ab.

Oft entscheidet die Qualität der Organisation darüber, wie attraktiv eine Hausverwaltung für potenzielle Nachfolger ist.

Die Konsolidierung des Marktes nimmt zu

Parallel dazu befindet sich die Immobilienverwaltungsbranche in einem spürbaren Veränderungsprozess.

In vielen Regionen wächst die Zahl größerer Verwaltungsunternehmen, die ihre Marktposition durch Übernahmen ausbauen möchten.

Dafür gibt es unterschiedliche Gründe.

Größere Unternehmen können häufig:

- Verwaltungseinheiten bündeln
- Prozesse standardisieren
- Digitalisierung effizienter umsetzen
- Spezialwissen zentral bereitstellen
- Skaleneffekte nutzen

Dadurch entstehen für Eigentümer zusätzliche Nachfolgeoptionen.

Neben klassischen Einzelkäufern kommen heute zunehmend strategische Käufer infrage, die gezielt nach geeigneten Verwaltungsbeständen oder ganzen Unternehmen suchen.

Gleichzeitig steigen jedoch auch die Anforderungen.

Käufer prüfen Unternehmen heute deutlich intensiver als noch vor einigen Jahren. Themen wie Digitalisierung, Mitarbeiterstruktur, Prozessqualität oder Inhaberabhängigkeit spielen eine immer größere Rolle.

Nachfolge bedeutet nicht automatisch Verkauf

Wenn von Unternehmensnachfolge gesprochen wird, denken viele Eigentümer zunächst an einen Verkauf.

Tatsächlich umfasst die Nachfolge jedoch deutlich mehr Möglichkeiten.

Je nach persönlicher Situation und Zielsetzung kommen unterschiedliche Wege infrage:

- Verkauf an einen externen Käufer
- Übergabe an Mitarbeiter
- Management-Buy-Out
- Familiennachfolge
- schrittweise Übergabe
- Beteiligungsmodelle
- Geschäftsführer-Lösungen

Jede dieser Varianten bringt eigene Chancen und Herausforderungen mit sich.

Deshalb sollte die Nachfolgeplanung immer mit einer grundsätzlichen Betrachtung der persönlichen Ziele beginnen.

Nicht jede Hausverwaltung benötigt dieselbe Lösung.

Die Bedeutung von Mitarbeitern, Kunden und Netzwerken wird häufig unterschätzt

Viele Eigentümer konzentrieren sich zunächst auf Kaufpreise, Bewertungen oder potenzielle Käufer.

Diese Themen sind wichtig.

In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass erfolgreiche Nachfolgelösungen häufig von ganz anderen Faktoren beeinflusst werden.

Dazu gehören insbesondere:

- Mitarbeiter

- Kunden
- Beiräte
- Geschäftspartner
- Banken
- Dienstleister
- regionale Netzwerke

Hausverwaltungen basieren in hohem Maße auf Vertrauen und persönlichen Beziehungen.

Deshalb endet die Nachfolgeplanung nicht mit der Suche nach einem Käufer.

Vielmehr stellt sich die Frage, wie bestehende Beziehungen langfristig erhalten und erfolgreich übertragen werden können.

Gerade diese Faktoren unterscheiden die Verwalternachfolge häufig von vielen anderen Unternehmensverkäufen.

Jede Nachfolgelösung ist individuell

Trotz aller Gemeinsamkeiten gibt es keine Standardlösung für die Nachfolge einer Hausverwaltung.

Jedes Unternehmen verfügt über eigene Strukturen, Mitarbeiter, Kunden und Ziele.

Während für den einen Eigentümer ein Verkauf an einen strategischen Käufer die optimale Lösung darstellt, kann für einen anderen Unternehmer die schrittweise Übergabe an eine Führungskraft sinnvoller sein.

Deshalb beginnt eine erfolgreiche Nachfolgeplanung immer mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme:

- Wo steht mein Unternehmen heute?
- Welche Ziele verfolge ich persönlich?
- Welche Möglichkeiten bestehen?
- Welche Herausforderungen müssen gelöst werden?

Erst auf dieser Grundlage lassen sich fundierte Entscheidungen treffen.

Praxisbeispiel

Zwei Eigentümer – zwei völlig unterschiedliche Nachfolgesituationen

Herr Müller und Herr Schneider führen jeweils seit rund 25 Jahren erfolgreich eine Hausverwaltung.

Beide Unternehmen verwalten eine ähnliche Anzahl von Einheiten und erwirtschaften vergleichbare Umsätze.

Trotzdem unterscheiden sich ihre Ausgangssituationen erheblich.

Herr Müller hat über Jahre hinweg Führungskräfte aufgebaut, Verantwortlichkeiten verteilt und wichtige Kundenkontakte auf mehrere Mitarbeiter übertragen.

Herr Schneider hingegen ist zentraler Ansprechpartner für nahezu alle wichtigen Kunden, trifft die meisten Entscheidungen selbst und verfügt über keine zweite Führungsebene.

Obwohl beide Unternehmen auf den ersten Blick ähnlich wirken, werden potenzielle Käufer die Risiken und Chancen sehr unterschiedlich bewerten.

Das Beispiel zeigt:

Die Nachfolgefähigkeit eines Unternehmens entsteht nicht erst kurz vor einer Übergabe. Sie entwickelt sich über viele Jahre hinweg.

Zusammenfassung

Die Verwalternachfolge gehört zu den wichtigsten strategischen Herausforderungen der kommenden Jahre.

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, steigende Anforderungen und die zunehmende Konsolidierung der Branche verändern die Rahmenbedingungen für Eigentümer von Hausverwaltungen spürbar.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass erfolgreiche Nachfolgelösungen selten kurzfristig entstehen.

Wer sich frühzeitig mit den verschiedenen Möglichkeiten beschäftigt, schafft bessere Voraussetzungen für die eigene Planung und erhöht die Chancen auf eine langfristig erfolgreiche Übergabe.

Im nächsten Kapitel betrachten wir deshalb eine der wichtigsten Fragen überhaupt:

Wann ist der richtige Zeitpunkt, um mit der Nachfolgeplanung zu beginnen?

Kapitel 2

Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Nachfolge?

Die vielleicht wichtigste Frage im gesamten Nachfolgeprozess

Wer sich erstmals mit der Zukunft seiner Hausverwaltung beschäftigt, stellt meist sehr schnell eine zentrale Frage:

Wann sollte ich eigentlich mit der Nachfolgeplanung beginnen?

Die Antwort darauf ist entscheidender, als viele Eigentümer zunächst vermuten.

Denn der Zeitpunkt, zu dem sich ein Unternehmer erstmals mit seiner Nachfolge auseinandersetzt, beeinflusst häufig den gesamten weiteren Verlauf des Prozesses.

Er entscheidet darüber,

- wie viele Handlungsmöglichkeiten bestehen,
- welche Nachfolgewege realistisch sind,
- wie gut das Unternehmen vorbereitet werden kann,
- wie groß der Verhandlungsspielraum später ist,
- und wie viel Zeit für eine geordnete Übergabe bleibt.

Trotzdem beginnen viele Eigentümer deutlich später mit der Nachfolgeplanung, als es sinnvoll wäre.

Warum viele Eigentümer die Nachfolge zu spät angehen

Die Gründe dafür sind nachvollziehbar.

In vielen Hausverwaltungen dominiert das Tagesgeschäft den Alltag. Kundenanfragen, Eigentümerversammlungen, Personalthemen, gesetzliche Anforderungen und organisatorische Herausforderungen lassen oft wenig Raum für langfristige strategische Überlegungen.

Hinzu kommt, dass die Nachfolge für die meisten Unternehmer kein alltägliches Thema ist.

Während Fragen rund um Mitarbeiter, Kunden oder Finanzen regelmäßig behandelt werden, beschäftigen sich viele Eigentümer nur ein einziges Mal im Leben mit einer Unternehmensübergabe.

Dadurch entsteht häufig der Eindruck, dass noch ausreichend Zeit vorhanden sei.

Typische Aussagen lauten:

- „Dafür habe ich noch ein paar Jahre Zeit.“
- „Wenn es soweit ist, finde ich schon eine Lösung.“
- „Ich möchte mich aktuell noch nicht damit beschäftigen.“
- „Vielleicht ergibt sich irgendwann ein Nachfolger.“

Genau an diesem Punkt beginnt jedoch häufig das eigentliche Risiko.

Denn Nachfolgeprozesse dauern in der Praxis deutlich länger, als viele Eigentümer erwarten.

Die häufigsten Irrtümer rund um den richtigen Zeitpunkt

Im Austausch mit Eigentümern begegnen immer wieder ähnliche Vorstellungen.

Einige davon können dazu führen, dass wertvolle Zeit verloren geht.

Irrtum 1: Nachfolge beginnt erst kurz vor dem Ruhestand

Viele Unternehmer beschäftigen sich erstmals mit der Nachfolge, wenn der geplante Ruhestand bereits in greifbarer Nähe ist.

Zu diesem Zeitpunkt sind jedoch viele wichtige Weichen bereits gestellt.

Themen wie:

- Mitarbeiterentwicklung
- Führungskräfteaufbau
- Unternehmensorganisation
- Digitalisierung
- Nachfolgersuche

lassen sich nur begrenzt kurzfristig beeinflussen.

Je früher diese Themen betrachtet werden, desto größer wird der Handlungsspielraum.

Irrtum 2: Ein Käufer ist schnell gefunden

Gerade in Zeiten der Marktkonsolidierung entsteht gelegentlich der Eindruck, dass sich eine Hausverwaltung jederzeit verkaufen lässt.

Tatsächlich gibt es in vielen Regionen eine hohe Nachfrage nach Verwaltungsbeständen und geeigneten Unternehmen.

Die eigentliche Herausforderung besteht jedoch häufig nicht darin, irgendeinen Käufer zu finden.

Viel wichtiger ist die Frage:

Wer ist der richtige Käufer?

Denn nicht jede Lösung passt zu den persönlichen Zielen des Eigentümers.

Mögliche Fragen sind beispielsweise:

- Soll das Unternehmen eigenständig weitergeführt werden?
- Sollen Mitarbeiter übernommen werden?
- Soll der Standort erhalten bleiben?
- Ist eine Übergangsphase gewünscht?
- Welche Rolle spielen bestehende Kundenbeziehungen?

Je mehr dieser Fragen berücksichtigt werden sollen, desto mehr Zeit wird in der Regel benötigt.

Irrtum 3: Die Unternehmensbewertung kann später erfolgen

Viele Eigentümer gehen davon aus, dass der Unternehmenswert erst relevant wird, wenn konkrete Verkaufsverhandlungen beginnen.

In der Praxis kann eine frühzeitige Bewertung jedoch wertvolle Erkenntnisse liefern.

Sie hilft dabei,

- die eigene Ausgangssituation besser einzuschätzen,
- Potenziale zu erkennen,
- Risiken zu identifizieren,
- und realistische Erwartungen zu entwickeln.

Dadurch wird die Bewertung zu einem strategischen Instrument und nicht nur zu einem Verkaufsvorbereitungsschritt.

Warum fünf Jahre Vorlauf häufig sinnvoll sind

Natürlich gibt es keine allgemeingültige Regel.

Jede Hausverwaltung, jede Eigentümerstruktur und jede persönliche Situation ist unterschiedlich.

Dennoch zeigt die Erfahrung, dass ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren vor einer geplanten Übergabe häufig ideale Voraussetzungen bietet.

Dieser Zeitraum ermöglicht es,

- verschiedene Nachfolgewege zu prüfen,

- potenzielle Nachfolger zu identifizieren,
- organisatorische Verbesserungen umzusetzen,
- Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln,
- Unternehmenswerte zu steigern,
- und die Übergabe strukturiert vorzubereiten.

Je größer das Unternehmen und je komplexer die Strukturen, desto wichtiger wird häufig dieser Vorlauf.

Die persönliche Lebensplanung spielt eine zentrale Rolle

Die Nachfolge einer Hausverwaltung ist nicht nur eine unternehmerische Entscheidung.

Sie ist häufig auch eine persönliche Entscheidung.

Deshalb sollte die Planung nicht ausschließlich von Marktbedingungen oder wirtschaftlichen Überlegungen abhängen.

Eigentümer sollten sich frühzeitig mit Fragen beschäftigen wie:

- Wann möchte ich mich aus dem operativen Geschäft zurückziehen?
- Möchte ich weiterhin beratend tätig bleiben?
- Kann ich mir eine schrittweise Übergabe vorstellen?
- Wie stelle ich mir meinen Alltag nach der Übergabe vor?
- Welche Ziele verfolge ich persönlich?

In der Praxis zeigt sich häufig, dass Unternehmer ihre eigenen Vorstellungen zunächst nur sehr grob formulieren können.

Genau deshalb lohnt es sich, diese Fragen frühzeitig zu reflektieren.

Die Unternehmenssituation beeinflusst den optimalen Zeitpunkt

Neben persönlichen Faktoren spielen auch die Rahmenbedingungen des Unternehmens eine wichtige Rolle.

Bestimmte Entwicklungen können darauf hindeuten, dass der richtige Zeitpunkt näher rückt.

Dazu gehören beispielsweise:

- steigender Fachkräftemangel
- zunehmende Inhaberabhängigkeit
- fehlende interne Nachfolgeoptionen
- steigende regulatorische Anforderungen
- persönlicher Wunsch nach Veränderung
- Investitionsbedarf in Digitalisierung oder Organisation

Diese Faktoren bedeuten nicht zwangsläufig, dass sofort gehandelt werden muss.

Sie können jedoch Anlass sein, sich intensiver mit der eigenen Zukunftsplanung zu beschäftigen.

Warum der beste Zeitpunkt selten „irgendwann später“ ist

Ein interessanter Aspekt zeigt sich in nahezu jedem Nachfolgeprozess.

Viele Eigentümer wünschen sich mehr Zeit.

Nicht weil die Übergabe zu früh erfolgt wäre.

Sondern weil sie rückblickend gerne früher mit der Planung begonnen hätten.

Der Grund dafür ist einfach:

Zeit schafft Optionen.

Wer frühzeitig beginnt,

- kann verschiedene Wege vergleichen,
- bessere Entscheidungen treffen,
- die Entwicklung des Unternehmens aktiv beeinflussen,
- und die Nachfolge deutlich entspannter gestalten.

Zeitdruck dagegen reduziert häufig die Anzahl möglicher Lösungen.

Praxisbeispiel

Gleicher Ruhestandswunsch – unterschiedliche Ergebnisse

Zwei Eigentümer planen ihren Rückzug aus dem Unternehmen mit 65 Jahren.

Herr Weber beginnt bereits mit 60 Jahren, sich intensiv mit seiner Nachfolge auseinanderzusetzen.

Er lässt sein Unternehmen bewerten, baut Führungskräfte auf, verteilt Verantwortlichkeiten und prüft verschiedene Nachfolgeoptionen.

Herr Becker beschäftigt sich erstmals mit dem Thema im Alter von 64 Jahren.

Zu diesem Zeitpunkt bestehen bereits personelle Herausforderungen, wichtige Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen und mehrere organisatorische Themen sind ungeklärt.

Beide Unternehmer verfolgen dasselbe Ziel.

Die Ausgangssituation für die Umsetzung unterscheidet sich jedoch erheblich.

Das Beispiel zeigt, warum Zeit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren jeder Unternehmensnachfolge ist.

Die Nachfolge-Zeitachse

5 Jahre vor der Übergabe

- Erste Orientierung
- Unternehmensbewertung
- Zieldefinition
- Prüfung möglicher Nachfolgewege

3 Jahre vor der Übergabe

- Organisationsentwicklung
- Führungskräfteaufbau
- Nachfolgersuche
- Optimierung von Prozessen

2 Jahre vor der Übergabe

- Gespräche mit potenziellen Nachfolgern
- Vorbereitung der Übergabe
- Kommunikationsstrategie entwickeln

1 Jahr vor der Übergabe

- Konkrete Umsetzung
- Vertragsverhandlungen
- Einbindung wichtiger Beteiligter

Übergabephase

- Wissenstransfer
- Kundenkommunikation
- Begleitung des Nachfolgers

Nach der Übergabe

- Geordneter Rückzug
- Unterstützende Begleitung bei Bedarf
- Abschluss der Übergangsphase

Zusammenfassung

Der richtige Zeitpunkt für die Nachfolgeplanung lässt sich nicht auf ein konkretes Alter oder einen festen Stichtag reduzieren.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass erfolgreiche Nachfolgelösungen selten kurzfristig entstehen.

Wer sich frühzeitig mit den eigenen Zielen, der Unternehmenssituation und den verschiedenen Möglichkeiten beschäftigt, schafft die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übergabe.

Dabei geht es nicht darum, sofort Entscheidungen treffen zu müssen.

Viel wichtiger ist es, sich ausreichend Zeit zu verschaffen, um verschiedene Optionen prüfen und die Zukunft des Unternehmens aktiv gestalten zu können.

Im nächsten Kapitel betrachten wir deshalb die verschiedenen Wege, die Eigentümern von Hausverwaltungen grundsätzlich für ihre Nachfolge offenstehen – von der internen Lösung bis zum Verkauf an einen strategischen Käufer.

Kapitel 3

Welche Nachfolgewege gibt es für Hausverwaltungen?

Es gibt nicht die eine richtige Lösung

Wenn Eigentümer erstmals über die Zukunft ihrer Hausverwaltung nachdenken, entsteht häufig schnell ein bestimmtes Bild:

Ein Käufer übernimmt das Unternehmen, ein Kaufvertrag wird unterschrieben und die Nachfolge ist geregelt.

Die Realität sieht meist deutlich differenzierter aus.

Tatsächlich existieren verschiedene Wege, eine Unternehmensnachfolge erfolgreich zu gestalten. Welche Lösung am besten geeignet ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab:

- den persönlichen Zielen des Eigentümers
- der Unternehmensgröße
- der Organisationsstruktur
- den vorhandenen Mitarbeitern
- den Marktbedingungen
- den finanziellen Rahmenbedingungen
- dem gewünschten Zeitplan

Deshalb sollte die Suche nach einer Nachfolgelösung niemals mit der Frage beginnen:

"Wer kauft mein Unternehmen?"

Sondern vielmehr mit:

"Wie soll die Zukunft meines Unternehmens aussehen?"

Erst wenn diese Frage beantwortet ist, lässt sich beurteilen, welcher Nachfolgeweg tatsächlich sinnvoll ist.

Die wichtigsten Ziele unterscheiden sich oft stärker als gedacht

Bevor mögliche Nachfolgewege betrachtet werden, lohnt sich ein Blick auf die Ziele, die Eigentümer mit einer Übergabe verbinden.

Denn nicht jeder Unternehmer verfolgt dieselben Prioritäten.

Für manche steht der Verkaufserlös im Mittelpunkt.

Andere legen besonderen Wert darauf, dass Mitarbeiter übernommen werden.

Wieder andere möchten den Namen des Unternehmens erhalten oder wünschen sich eine längere Übergangsphase.

Typische Ziele können sein:

- Sicherung des Lebenswerks
- langfristige Fortführung des Unternehmens
- Erhalt von Arbeitsplätzen
- Schutz bestehender Kundenbeziehungen
- finanzieller Verkaufserfolg
- schrittweiser Rückzug
- möglichst geringe Belastung während der Übergabe

Je nach Priorität können unterschiedliche Nachfolgewege sinnvoll sein.

Nachfolgeweg 1: Verkauf an einen strategischen Käufer

Die häufigste Lösung in der Branche

In den vergangenen Jahren hat sich der Verkauf an einen strategischen Käufer zu einer der häufigsten Nachfolgelösungen entwickelt.

Dabei handelt es sich meist um bestehende Hausverwaltungen oder Unternehmensgruppen, die ihr Geschäft durch Übernahmen erweitern möchten.

Diese Käufer verfolgen häufig klare Ziele:

- Wachstum in bestimmten Regionen
- Ausbau bestehender Verwaltungsbestände
- Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern
- Erweiterung von Dienstleistungen
- Stärkung der Marktposition

Gerade in Zeiten zunehmender Marktkonsolidierung gewinnt dieser Nachfolgeweg an Bedeutung.

Vorteile

- häufig professionelle Käuferstruktur
- Erfahrung mit Übernahmen

- schnelle Umsetzung möglich
- oft hohe Planungssicherheit
- bestehende Strukturen können übernommen werden

Herausforderungen

- Integration in größere Organisationen
- mögliche Veränderungen für Mitarbeiter
- Anpassung von Prozessen
- teilweise geringerer Einfluss auf die zukünftige Ausrichtung

Für wen eignet sich dieser Weg?

Besonders häufig für:

- kleine und mittlere Hausverwaltungen
- Eigentümer ohne interne Nachfolgeoption
- Unternehmer mit klarem Wunsch nach vollständigem Rückzug

Nachfolgeweg 2: Verkauf an einen regionalen Wettbewerber

Die klassische Nachfolgelösung

Eine weitere häufige Lösung besteht im Verkauf an einen regionalen Mitbewerber.

In vielen Regionen kennen sich Hausverwalter seit Jahren oder sogar Jahrzehnten.

Dadurch entstehen oftmals erste Gespräche bereits lange vor einem konkreten Verkaufsprozess.

Für Käufer kann dies attraktiv sein, weil:

- regionale Marktkennntnisse vorhanden sind
- Kundenstrukturen bekannt sind
- Synergien entstehen
- Verwaltungsbestände zusammengeführt werden können

Vorteile

- hohe Branchenkenntnis
- kurze Entscheidungswege
- regionale Nähe
- häufig vergleichbare Unternehmenskultur

Herausforderungen

- teilweise direkte Wettbewerbssituation
- mögliche Überschneidungen im Kundenbestand
- emotionale Aspekte können stärker ausgeprägt sein

Nachfolgeweg 3: Die interne Nachfolge

Wenn die Zukunft bereits im Unternehmen sitzt

Viele Eigentümer wünschen sich, dass ihr Unternehmen von Personen weitergeführt wird, die das Unternehmen bereits kennen.

Deshalb wird die interne Nachfolge häufig als besonders attraktive Lösung wahrgenommen.

Dabei übernehmen langjährige Mitarbeiter oder Führungskräfte schrittweise Verantwortung und entwickeln sich zu Nachfolgern.

Gerade für Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner bietet dieser Weg oft ein hohes Maß an Kontinuität.

Vorteile

- bestehende Unternehmenskultur bleibt erhalten
- Kunden kennen die Verantwortlichen bereits
- geringere Veränderungsängste
- lange Übergangsphasen möglich

Herausforderungen

- Finanzierung des Unternehmenskaufs
- Aufbau unternehmerischer Kompetenzen

- Führungswechsel innerhalb bestehender Teams
- emotionale Rollenkonflikte

Die größte Herausforderung

In der Praxis zeigt sich häufig:

Nicht jeder hervorragende Mitarbeiter möchte Unternehmer werden.

Zwischen fachlicher Kompetenz und unternehmerischer Verantwortung bestehen erhebliche Unterschiede.

Deshalb sollten potenzielle interne Nachfolger frühzeitig identifiziert und gezielt entwickelt werden.

Nachfolgeweg 4: Management-Buy-Out (MBO)

Wenn das Führungsteam übernimmt

Eine besondere Form der internen Nachfolge stellt das sogenannte Management-Buy-Out dar.

Hier übernehmen mehrere Führungskräfte gemeinsam das Unternehmen.

Diese Lösung findet sich insbesondere bei größeren Hausverwaltungen mit etablierten Managementstrukturen.

Vorteile

- Verteilung der Verantwortung
- Nutzung bestehender Kompetenzen
- hohe Kontinuität

Herausforderungen

- Finanzierungsfragen
- Abstimmung zwischen mehreren Gesellschaftern
- langfristige Führungsstruktur

Nachfolgeweg 5: Familiennachfolge

Früher Standard – heute deutlich seltener

Über viele Jahrzehnte galt die Familiennachfolge als klassische Lösung im Mittelstand.

Heute zeigt sich jedoch ein anderes Bild.

Immer häufiger verfolgen Kinder eigene berufliche Wege und interessieren sich nicht für die Übernahme des Unternehmens.

Dennoch kann die Familiennachfolge weiterhin eine attraktive Option darstellen.

Vorteile

- langfristige Perspektive
- Erhalt des Familienunternehmens
- hohe Identifikation mit dem Unternehmen

Herausforderungen

- persönliche und familiäre Erwartungen
- Qualifikation der Nachfolger
- Finanzierung
- klare Rollenverteilung

Ein häufiger Fehler

Viele Eigentümer gehen lange Zeit selbstverständlich davon aus, dass ein Familienmitglied das Unternehmen übernehmen wird.

Erst spät wird deutlich, dass andere Lebenspläne bestehen.

Deshalb sollten diese Gespräche frühzeitig geführt werden.

Nachfolgeweg 6: Die schrittweise Übergabe

Der Mittelweg zwischen Bleiben und Loslassen

Nicht jeder Eigentümer möchte sich von heute auf morgen vollständig zurückziehen.

Viele Unternehmer wünschen sich einen gleitenden Übergang.

Dabei wird Verantwortung schrittweise übertragen.

Mögliche Modelle:

- Geschäftsführer einsetzen
- Anteile schrittweise übertragen
- beratende Tätigkeit nach der Übergabe
- mehrjährige Übergangsphase

Gerade in der Hausverwaltungsbranche kann dieser Ansatz sinnvoll sein, da Kundenbeziehungen und persönliche Kontakte häufig eine wichtige Rolle spielen.

Welche Lösung ist die richtige?

Die Praxis zeigt deutlich:

Die beste Nachfolgelösung ist selten diejenige, die auf den ersten Blick am attraktivsten erscheint.

Viel wichtiger ist die Frage, welche Lösung zu den persönlichen und unternehmerischen Zielen passt.

Eigentümer sollten deshalb nicht nur den Kaufpreis betrachten, sondern beispielsweise auch:

- Wie wichtig ist mir die Zukunft meiner Mitarbeiter?
- Soll das Unternehmen eigenständig bestehen bleiben?
- Wie schnell möchte ich mich zurückziehen?
- Welche Rolle möchte ich nach der Übergabe noch spielen?
- Welche Risiken möchte ich vermeiden?

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, lässt sich beurteilen, welcher Weg langfristig sinnvoll ist.

Praxisbeispiel

Gleiche Unternehmensgröße – unterschiedliche Lösungen

Drei Hausverwaltungen mit jeweils rund 2.000 Einheiten stehen vor einer Nachfolgeentscheidung.

Der erste Eigentümer verkauft an einen regionalen Wettbewerber und zieht sich vollständig zurück.

Der zweite Unternehmer entwickelt über mehrere Jahre eine Führungskraft zum Nachfolger.

Der dritte Eigentümer entscheidet sich für eine schrittweise Übergabe an einen strategischen Käufer und begleitet das Unternehmen noch zwei Jahre beratend.

Alle drei Lösungen können erfolgreich sein.

Der entscheidende Unterschied liegt nicht in der Unternehmensgröße, sondern in den persönlichen Zielen und Rahmenbedingungen.

Entscheidungshilfe: Die wichtigsten Fragen

Bevor Eigentümer konkrete Gespräche führen, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Was ist mein persönliches Ziel?
- Wann möchte ich mich zurückziehen?
- Welche Nachfolgeoptionen bestehen bereits heute?
- Gibt es interne Kandidaten?
- Welche Rolle sollen Mitarbeiter spielen?
- Wie wichtig ist mir die zukünftige Unternehmensentwicklung?
- Bin ich bereit für einen vollständigen Verkauf?

Die Antworten auf diese Fragen bilden häufig die Grundlage für die spätere Strategie.

Zusammenfassung

Die Nachfolge einer Hausverwaltung kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen.

Vom Verkauf an einen strategischen Käufer über die interne Nachfolge bis hin zu schrittweisen Übergabemodellen existieren zahlreiche Möglichkeiten.

Welche Lösung die richtige ist, hängt weniger von allgemeinen Empfehlungen als von den individuellen Zielen des Eigentümers und den Rahmenbedingungen des Unternehmens ab.

Deshalb sollte die Nachfolgeplanung nicht mit der Suche nach einem Käufer beginnen, sondern mit der Frage, welche Zukunft für das Unternehmen angestrebt wird.

Im nächsten Kapitel betrachten wir einen weiteren zentralen Aspekt jeder Nachfolgeplanung:

Wie wird eine Hausverwaltung bewertet und welche Faktoren bestimmen ihren Unternehmenswert?

Kapitel 4

Wie wird eine Hausverwaltung bewertet?

Was ist meine Hausverwaltung eigentlich wert?

Diese Frage gehört zu den häufigsten Fragen im gesamten Nachfolgeprozess.

Fast jeder Eigentümer beschäftigt sich früher oder später mit der Überlegung, welchen Wert das eigene Unternehmen besitzt.

Dabei geht es häufig nicht nur um einen möglichen Verkauf.

Viele Unternehmer möchten zunächst verstehen:

- Wie attraktiv ist mein Unternehmen am Markt?
- Wie sehen potenzielle Käufer meine Hausverwaltung?
- Welche Faktoren beeinflussen den Unternehmenswert?
- Wo bestehen Chancen und Risiken?
- Kann ich den Wert meines Unternehmens aktiv steigern?

Die Herausforderung besteht darin, dass es auf diese Fragen keine pauschalen Antworten gibt.

Denn anders als bei einer Immobilie oder einem Fahrzeug existiert für Hausverwaltungen kein allgemein gültiger Marktpreis.

Jedes Unternehmen ist einzigartig.

Genau deshalb lohnt es sich, die wichtigsten Bewertungsfaktoren und Zusammenhänge zu verstehen.

Warum Eigentümer und Käufer häufig unterschiedlich denken

Der emotionale Wert und der Marktwert sind nicht dasselbe

Viele Hausverwaltungen wurden über Jahrzehnte aufgebaut.

Eigentümer haben Kunden gewonnen, Mitarbeiter entwickelt, schwierige Marktphasen gemeistert und ihr Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt.

Deshalb ist es völlig nachvollziehbar, dass die eigene Hausverwaltung oft nicht nur als Unternehmen betrachtet wird.

Für viele Unternehmer ist sie gleichzeitig:

- Lebenswerk
- Arbeitgeber
- persönlicher Erfolg
- langfristige Verantwortung

Diese Sichtweise ist verständlich.

Ein potenzieller Käufer betrachtet das Unternehmen jedoch aus einer anderen Perspektive.

Er stellt sich vor allem Fragen wie:

- Welche Erträge lassen sich künftig erzielen?
- Wie stabil sind die Kundenbeziehungen?
- Welche Risiken bestehen?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?
- Wie hoch ist der Investitionsbedarf?

Während Eigentümer häufig die Vergangenheit betrachten, bewertet ein Käufer in erster Linie die Zukunft.

Genau deshalb unterscheiden sich persönliche Wertvorstellungen und Marktwerte häufig voneinander.

Warum es keine einfache Bewertungsformel gibt

Immer wieder suchen Eigentümer nach einer einfachen Faustformel.

Typische Fragen sind:

- Was ist eine verwaltete Einheit wert?
- Welcher Multiplikator ist üblich?
- Wie hoch sind aktuelle Kaufpreise?
- Was wurde für andere Hausverwaltungen bezahlt?

Solche Vergleiche können erste Orientierung bieten.

Für eine fundierte Bewertung reichen sie jedoch nicht aus.

Der Grund:

Zwei Hausverwaltungen mit identischer Einheitenzahl können für Käufer vollkommen unterschiedlich attraktiv sein.

Nehmen wir folgendes Beispiel:

Beide Unternehmen verwalten 2.500 Einheiten.

Die erste Verwaltung verfügt über:

- stabile Kundenbeziehungen
- geringe Kündigungsquoten
- erfahrene Mitarbeiter
- digitale Prozesse
- geringe Inhaberabhängigkeit

Die zweite Verwaltung kämpft mit:

- Personalengpässen
- hoher Eigentümerabhängigkeit
- rückläufigen Beständen
- fehlender Dokumentation
- organisatorischen Problemen

Obwohl die Größe identisch ist, werden Käufer beide Unternehmen sehr unterschiedlich bewerten.

Deshalb entsteht der Unternehmenswert immer aus dem Zusammenspiel vieler Faktoren.

Wie Käufer eine Hausverwaltung betrachten

Käufer erwerben mehr als Verwaltungsbestände

Ein häufiger Denkfehler besteht darin, eine Hausverwaltung ausschließlich über ihre verwalteten Einheiten zu betrachten.

Aus Käufersicht geht es jedoch um deutlich mehr.

Mit dem Unternehmen werden gleichzeitig übernommen:

- Kundenbeziehungen
- Mitarbeiter
- Prozesse
- Organisationsstrukturen

- Marktposition
- Chancen
- Risiken

Ein Käufer analysiert deshalb nicht nur den aktuellen Zustand des Unternehmens.

Er versucht einzuschätzen, wie erfolgreich sich die Hausverwaltung in Zukunft entwickeln kann.

Letztlich beantwortet jede Bewertung eine zentrale Frage:

Wie attraktiv ist dieses Unternehmen für die Zukunft?

Der Verwaltungsbestand als Fundament der Bewertung

Nicht jede Einheit ist gleich viel wert

Der Verwaltungsbestand gehört zu den ersten Bereichen, die Käufer analysieren.

Gleichzeitig wird seine Bedeutung häufig missverstanden.

Viele Eigentümer orientieren sich zunächst an der Anzahl verwalteter Einheiten.

Für Käufer ist diese Zahl zwar relevant, sie beantwortet jedoch nur einen kleinen Teil der entscheidenden Fragen.

Viel wichtiger ist die Qualität des Bestandes.

Käufer prüfen die Stabilität des Bestandes

Dabei werden unter anderem folgende Fragen betrachtet:

- Wie lange bestehen die Kundenbeziehungen?
- Wie hoch sind die durchschnittlichen Vergütungen?
- Wie entwickelt sich der Bestand?
- Wie hoch sind die Kündigungsquoten?
- Gibt es größere Einzelkunden?
- Wie verteilt sich das Risiko?

Ein stabiler Bestand mit langfristigen Kundenbeziehungen schafft deutlich mehr Planungssicherheit als stark schwankende Mandate.

Die Zusammensetzung des Bestandes spielt eine wichtige Rolle

Nicht jede Verwaltungsart wird gleich bewertet.

Je nach Käuferstrategie können unterschiedliche Bestandsstrukturen attraktiv sein.

Beispielsweise:

- WEG-Verwaltung
- Mietverwaltung
- Sondereigentumsverwaltung
- Gewerbeverwaltung
- institutionelle Mandate

Auch die regionale Verteilung und die Struktur der Kunden können die Attraktivität beeinflussen.

Bestandsqualität schlägt Bestandsgröße

In vielen Verkaufsprozessen zeigt sich dieselbe Erkenntnis:

Nicht die reine Anzahl der Einheiten entscheidet über den Unternehmenswert.

Entscheidend sind:

- Stabilität
- Kundenbindung
- Ertragskraft
- Zukunftsfähigkeit

Genau deshalb können kleinere Hausverwaltungen in bestimmten Situationen attraktiver bewertet werden als deutlich größere Unternehmen.

Die Ertragskraft entscheidet über die Zukunftsfähigkeit

Umsatz allein reicht nicht aus

Ein weiterer zentraler Bewertungsfaktor ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Viele Eigentümer orientieren sich zunächst am Umsatz.

Käufer betrachten dagegen vor allem die nachhaltige Ertragskraft.

Denn Umsatz ist nicht gleich Gewinn.

Zwei Unternehmen mit identischem Umsatz können wirtschaftlich völlig unterschiedlich aufgestellt sein.

Käufer analysieren die Entwicklung über mehrere Jahre

In der Regel werden nicht nur einzelne Geschäftsjahre betrachtet.

Viel wichtiger sind langfristige Entwicklungen.

Beispielsweise:

- Umsatzentwicklung
- Gewinnentwicklung
- Kostenentwicklung
- Produktivität
- Investitionsbedarf

Eine kontinuierliche Entwicklung schafft Vertrauen und reduziert Risiken.

Die Besonderheiten der Hausverwaltungsbranche

Gerade in der Immobilienverwaltung wirken sich aktuelle Herausforderungen direkt auf die Bewertung aus.

Dazu gehören:

- Fachkräftemangel
- steigende Personalkosten
- regulatorische Anforderungen
- Investitionen in Digitalisierung
- höhere Kundenerwartungen

Deshalb betrachten Käufer nicht nur die aktuelle Ertragslage, sondern auch die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells.

Mitarbeiter und Organisation beeinflussen den Unternehmenswert erheblich

Gute Mitarbeiter sind heute ein Wettbewerbsvorteil

In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnen Mitarbeiterstrukturen zunehmend an Bedeutung.

Käufer übernehmen nicht nur Verwaltungsbestände.

Sie übernehmen gleichzeitig die Organisation, die diese Bestände betreut.

Deshalb werden unter anderem folgende Fragen gestellt:

- Gibt es erfahrene Objektbetreuer?
- Wie stabil ist das Team?
- Wie hoch ist die Fluktuation?
- Gibt es offene Stellen?
- Existiert eine zweite Führungsebene?

Gerade qualifizierte Mitarbeiter können heute einen erheblichen Beitrag zur Attraktivität eines Unternehmens leisten.

Organisation schafft Zukunftssicherheit

Käufer prüfen außerdem:

- Sind Prozesse dokumentiert?
- Gibt es klare Verantwortlichkeiten?
- Funktioniert das Unternehmen auch ohne einzelne Personen?
- Sind Vertretungsregelungen vorhanden?

Je professioneller eine Organisation aufgebaut ist, desto einfacher gestaltet sich die spätere Weiterführung.

Die Inhaberabhängigkeit wird häufig zum entscheidenden Faktor

Die wichtigste Frage lautet:

Kann das Unternehmen auch ohne den Eigentümer erfolgreich funktionieren?

Viele Hausverwaltungen wurden über Jahrzehnte stark durch ihre Inhaber geprägt.

Das ist häufig ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Gleichzeitig entsteht daraus eines der größten Risiken im Nachfolgeprozess.

Warum Käufer die Inhaberabhängigkeit genau prüfen

Typische Fragen lauten:

- Wer betreut die wichtigsten Kunden?
- Wer trifft Entscheidungen?
- Wer verfügt über das entscheidende Wissen?
- Wer hält die Beziehungen zu Beratern und Geschäftspartnern?

Je stärker diese Aufgaben auf eine Person konzentriert sind, desto größer wird das Risiko eingeschätzt.

Die gute Nachricht

Die Inhaberabhängigkeit gehört zu den Faktoren, die Eigentümer aktiv beeinflussen können.

Durch:

- Verantwortungsübertragung
- Führungskräfteentwicklung
- Prozessdokumentation
- Wissenstransfer

kann die Attraktivität des Unternehmens oft erheblich gesteigert werden.

Digitalisierung wird zunehmend zum Bewertungsfaktor

Noch vor wenigen Jahren spielte Digitalisierung in vielen Verkaufsprozessen eine untergeordnete Rolle.

Heute hat sich dies deutlich verändert.

Käufer achten verstärkt auf:

- digitale Dokumentenverwaltung
- Prozessautomatisierung
- Softwarelandschaften
- Datenqualität
- Transparenz

Gut organisierte digitale Strukturen erleichtern die spätere Integration und reduzieren Risiken.

Welche Faktoren den Unternehmenswert reduzieren können

Nicht jede Hausverwaltung startet mit idealen Voraussetzungen in einen Nachfolgeprozess.

Typische Risikofaktoren sind:

- hohe Inhaberabhängigkeit
- fehlende Führungskräfte
- hohe Fluktuation
- rückläufige Bestände
- organisatorische Schwächen
- fehlende Digitalisierung
- Konzentration auf wenige Großkunden

Diese Faktoren schließen einen Verkauf keineswegs aus.

Sie beeinflussen jedoch häufig die Wahrnehmung potenzieller Käufer.

Wann sollte eine Hausverwaltung bewertet werden?

Nicht erst kurz vor dem Verkauf

Viele Eigentümer beschäftigen sich erst mit dem Unternehmenswert, wenn ein Verkauf unmittelbar bevorsteht.

In der Praxis ist eine frühere Betrachtung häufig sinnvoller.

Eine Bewertung schafft Orientierung.

Sie hilft dabei:

- die eigene Situation einzuordnen
 - Potenziale zu erkennen
 - Risiken sichtbar zu machen
 - Handlungsfelder zu identifizieren
-

Drei bis fünf Jahre Vorlauf schaffen Handlungsspielraum

Wer frühzeitig Klarheit gewinnt, kann gezielt Maßnahmen umsetzen.

Zum Beispiel:

- Führungskräfte aufbauen
- Prozesse optimieren
- Kundenbindungen stärken
- Digitalisierung vorantreiben
- Inhaberabhängigkeiten reduzieren

Gerade diese Faktoren wirken sich häufig positiv auf die spätere Attraktivität des Unternehmens aus.

Praxisbeispiel

Warum zwei Hausverwaltungen unterschiedlich bewertet werden

Zwei Unternehmen verwalten jeweils rund 2.000 Einheiten.

Auf den ersten Blick wirken beide Hausverwaltungen nahezu identisch.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich jedoch:

Unternehmen A verfügt über:

- stabile Kundenbeziehungen
- erfahrene Mitarbeiter
- dokumentierte Prozesse
- geringe Inhaberabhängigkeit

Unternehmen B besitzt:

- vergleichbare Bestände
- hohe Eigentümerabhängigkeit
- offene Schlüsselpositionen
- fehlende Prozessstrukturen

Obwohl beide Unternehmen ähnlich groß sind, wird ein Käufer das Risiko unterschiedlich bewerten.

Genau deshalb entscheidet nicht die Größe allein über den Unternehmenswert.

Zusammenfassung

Die Bewertung einer Hausverwaltung ist deutlich komplexer als die Betrachtung einzelner Kennzahlen oder Bestandsgrößen.

Verwaltungsbestand, Ertragskraft, Mitarbeiter, Organisation, Digitalisierung und Inhaberabhängigkeit wirken gemeinsam auf die Attraktivität eines Unternehmens.

Wer diese Zusammenhänge versteht, erhält nicht nur eine realistischere Einschätzung des Unternehmenswertes, sondern erkennt auch frühzeitig Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.

Im nächsten Kapitel betrachten wir deshalb einen Faktor, der bei nahezu jeder erfolgreichen Nachfolgelösung eine zentrale Rolle spielt:

Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner – und warum ihre Einbindung häufig über den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensnachfolge entscheidet.

Kapitel 5

Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner richtig einbinden

Warum Menschen bei der Unternehmensnachfolge oft wichtiger sind als Zahlen

Wenn Eigentümer erstmals über die Nachfolge ihrer Hausverwaltung nachdenken, stehen häufig Themen wie Unternehmenswert, Kaufpreis oder Nachfolgersuche im Mittelpunkt.

Diese Fragen sind wichtig.

In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass erfolgreiche Nachfolgelösungen häufig nicht an wirtschaftlichen Kennzahlen scheitern, sondern an den Menschen, die das Unternehmen über Jahre oder Jahrzehnte geprägt haben.

Denn anders als viele andere Unternehmen basiert eine Hausverwaltung in hohem Maße auf Vertrauen, persönlichen Beziehungen und gewachsenen Strukturen.

Kunden vertrauen ihren Ansprechpartnern.

Mitarbeiter verfügen über wertvolles Fachwissen und langjährige Erfahrungen.

Geschäftspartner kennen die Besonderheiten des Unternehmens und haben oft über viele Jahre hinweg gemeinsam mit der Hausverwaltung gearbeitet.

Genau deshalb ist eine Unternehmensnachfolge weit mehr als die Übertragung von Verträgen oder Verwaltungsbeständen.

Sie ist gleichzeitig die Übergabe von Verantwortung, Beziehungen und Vertrauen.

Mitarbeiter sind mehr als ein Kostenfaktor

Viele Eigentümer betrachten Mitarbeiter zunächst vor allem aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Für potenzielle Käufer ergibt sich jedoch eine andere Perspektive.

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels gehören qualifizierte Mitarbeiter häufig zu den wertvollsten Bestandteilen einer Hausverwaltung.

Denn Verwaltungsbestände allein lassen sich nicht betreuen.

Dafür werden Menschen benötigt, die:

- Kunden betreuen
- Eigentümerversammlungen durchführen
- Verwaltungsprozesse steuern
- Fachwissen einbringen
- Verantwortung übernehmen

Deshalb prüfen Käufer sehr genau, wie das Unternehmen personell aufgestellt ist.

Warum stabile Teams den Unternehmenswert erhöhen

Käufer interessieren sich insbesondere für die Stabilität des Teams.

Typische Fragen sind:

- Wie lange sind Mitarbeiter bereits im Unternehmen?
- Wie hoch ist die Fluktuation?
- Gibt es Schlüsselpersonen?
- Sind wichtige Stellen besetzt?
- Bestehen offene Personalprobleme?

Eine Hausverwaltung mit einem eingespielten Team wirkt häufig deutlich attraktiver als ein Unternehmen, das dauerhaft mit Personalengpässen kämpft.

Der Grund ist einfach:

Kundenbeziehungen, Wissen und Arbeitsabläufe bleiben erhalten.

Dadurch sinken die Risiken einer Übernahme erheblich.

Mitarbeiter können selbst Teil der Nachfolgelösung werden

Nicht jede Unternehmensnachfolge führt zwangsläufig zu einem Verkauf an einen externen Käufer.

In vielen Hausverwaltungen entstehen Nachfolgelösungen direkt aus dem Unternehmen heraus.

Langjährige Mitarbeiter oder Führungskräfte verfügen häufig über:

- Branchenkenntnisse
- Kundenkontakte
- Unternehmenswissen
- Führungsverantwortung

Dadurch können sie perspektivisch als Nachfolger infrage kommen.

Allerdings zeigt die Praxis auch, dass fachliche Kompetenz allein nicht automatisch für die Unternehmensführung qualifiziert.

Wer ein Unternehmen übernehmen möchte, benötigt zusätzlich:

- betriebswirtschaftliches Verständnis
- strategisches Denken
- Führungsstärke
- unternehmerische Verantwortung

Deshalb lohnt es sich, mögliche Nachfolger frühzeitig zu identifizieren und gezielt zu entwickeln.

Warum Kunden eine zentrale Rolle spielen

Vertrauen ist die wichtigste Währung einer Hausverwaltung

Während in vielen Branchen Produkte oder Technologien den größten Unternehmenswert darstellen, basiert eine Hausverwaltung vor allem auf langfristigen Kundenbeziehungen.

Eigentümergeinschaften, Verwaltungsbeiräte und Auftraggeber arbeiten häufig über viele Jahre mit denselben Ansprechpartnern zusammen.

Vertrauen entsteht dabei nicht über Nacht.

Es entwickelt sich durch:

- Zuverlässigkeit

- Erreichbarkeit
- Fachkompetenz
- persönliche Beziehungen
- kontinuierliche Zusammenarbeit

Gerade deshalb reagieren Kunden häufig sensibel auf Veränderungen.

Käufer bewerten die Stabilität der Kundenbeziehungen

Potenzielle Käufer möchten verstehen, wie belastbar die bestehenden Kundenbeziehungen tatsächlich sind.

Dabei stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- Wie lange bestehen die Mandate?
- Wie hoch sind die Kündigungsquoten?
- Gibt es langjährige Kundenbeziehungen?
- Bestehen Konzentrationsrisiken?
- Wie abhängig sind Kunden vom bisherigen Eigentümer?

Stabile Kundenbeziehungen gehören zu den wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolge.

Denn letztlich stellen sie die Grundlage zukünftiger Erträge dar.

Die besondere Situation in der WEG-Verwaltung

Gerade in der WEG-Verwaltung spielt Vertrauen eine außergewöhnlich wichtige Rolle.

Viele Eigentümergemeinschaften arbeiten über Jahre hinweg mit denselben Ansprechpartnern zusammen.

Verändert sich die Eigentümerstruktur einer Hausverwaltung, entstehen deshalb häufig Fragen:

- Bleibt die Qualität erhalten?
- Wer übernimmt künftig Verantwortung?
- Verändern sich Prozesse?
- Bleiben Ansprechpartner bestehen?

Diese Unsicherheiten sind nachvollziehbar.

Sie zeigen gleichzeitig, warum eine gute Kommunikation während eines Nachfolgeprozesses so wichtig ist.

Geschäftspartner werden häufig unterschätzt

Mehr als nur Dienstleister

Neben Mitarbeitern und Kunden gibt es eine weitere Gruppe, die in Nachfolgeprozessen häufig zu wenig Aufmerksamkeit erhält:

Geschäftspartner.

Dazu gehören beispielsweise:

- Handwerksunternehmen
- Banken
- Versicherungen
- Softwareanbieter
- Energieberater
- Sachverständige
- Verbände
- regionale Netzwerke

Viele dieser Partner begleiten eine Hausverwaltung über Jahre hinweg.

Sie kennen das Unternehmen, die Eigentümer und häufig auch die Marktgegebenheiten sehr genau.

Geschäftspartner können wertvolle Impulse liefern

Gerade bei der Suche nach Nachfolgelösungen werden bestehende Netzwerke oft unterschätzt.

In der Praxis entstehen Nachfolgekontakte nicht selten über:

- Branchenkollegen
- Verbände
- Kooperationspartner
- Dienstleister
- bestehende Geschäftskontakte

Manchmal entwickeln sich sogar direkte Nachfolgelösungen.

Beispielsweise wenn:

- ein regionaler Partner expandieren möchte
- ein Dienstleister sein Angebot erweitern möchte
- bestehende Marktteilnehmer Übernahmemöglichkeiten prüfen

Deshalb lohnt es sich, das eigene Netzwerk aktiv in die strategischen Überlegungen einzubeziehen.

Wann sollte wer informiert werden?

Eine der schwierigsten Fragen im gesamten Prozess

Kaum ein Thema sorgt bei Eigentümern für mehr Unsicherheit als die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt der Kommunikation.

Denn sowohl eine zu frühe als auch eine zu späte Information kann Nachteile mit sich bringen.

Zu frühe Kommunikation

Wer Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner informiert, bevor konkrete Entscheidungen getroffen wurden, riskiert:

- Unsicherheit
- Spekulationen
- Gerüchte
- Verunsicherung im Team
- unnötige Kundenreaktionen

Gerade wenn verschiedene Nachfolgeoptionen noch offen sind, kann eine vorschnelle Kommunikation problematisch werden.

Zu späte Kommunikation

Auf der anderen Seite kann auch eine verspätete Information Risiken verursachen.

Beispielsweise wenn:

- Schlüsselpersonen nicht eingebunden werden

- Führungskräfte überrascht werden
- Kunden von Veränderungen erfahren, ohne vorbereitet zu sein
- Vertrauen verloren geht

Deshalb ist eine strukturierte Kommunikationsstrategie unverzichtbar.

Die fünf Phasen einer erfolgreichen Kommunikation

Phase 1: Orientierung

In dieser Phase bleibt der Kreis der Beteiligten bewusst klein.

Typischerweise eingebunden:

- Eigentümer
 - Steuerberater
 - Rechtsberater
 - Nachfolgeexperten
-

Phase 2: Nachfolgeoptionen prüfen

Erste potenzielle Nachfolger oder Schlüsselpersonen können eingebunden werden.

Noch immer gilt jedoch Vertraulichkeit.

Phase 3: Schlüsselpersonen einbeziehen

Führungskräfte und wichtige Wissensträger werden informiert und aktiv in die Vorbereitung eingebunden.

Phase 4: Kunden und Geschäftspartner vorbereiten

Sobald eine konkrete Lösung absehbar ist, beginnt die externe Kommunikation.

Phase 5: Übergabe begleiten

Jetzt steht der aktive Vertrauensaufbau im Mittelpunkt.

Neue Ansprechpartner werden eingeführt.

Beziehungen werden schrittweise übertragen.

Praxisbeispiel

Gleicher Käufer – unterschiedliche Ergebnisse

Zwei Hausverwaltungen entscheiden sich für den Verkauf an einen vergleichbaren Käufer.

Im ersten Unternehmen wird frühzeitig eine Kommunikationsstrategie entwickelt.

Mitarbeiter werden zum richtigen Zeitpunkt eingebunden, Kunden erhalten transparente Informationen und der bisherige Eigentümer begleitet die Übergabe aktiv.

Im zweiten Unternehmen erfolgt die Kommunikation erst sehr spät.

Gerüchte entstehen, Unsicherheiten nehmen zu und einzelne Kunden reagieren kritisch.

Obwohl der Käufer identisch ist, unterscheiden sich die Ergebnisse erheblich.

Das Beispiel zeigt:

Nicht nur die Wahl des Nachfolgers entscheidet über den Erfolg einer Übergabe.

Oft entscheidet die Qualität der Kommunikation.

Die wichtigsten Handlungsempfehlungen

Eigentümer sollten sich frühzeitig folgende Fragen stellen:

- Welche Personen sind für die Nachfolge besonders wichtig?
- Welche Informationen benötigen diese Personen?
- Wann sollte die Kommunikation erfolgen?
- Welche Risiken bestehen?
- Wie kann Vertrauen erhalten werden?

Je strukturierter diese Fragen beantwortet werden, desto erfolgreicher verläuft die spätere Übergabe.

Zusammenfassung

Die Nachfolge einer Hausverwaltung betrifft weit mehr als den Eigentümer und einen möglichen Nachfolger.

Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner gehören zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren des gesamten Prozesses.

Wer diese Anspruchsgruppen frühzeitig berücksichtigt, ihre Perspektiven versteht und eine klare Kommunikationsstrategie entwickelt, schafft die Grundlage für eine stabile und erfolgreiche Übergabe.

Im nächsten Kapitel betrachten wir deshalb den zeitlichen Ablauf einer Verwalternachfolge und zeigen, welche Schritte in den einzelnen Phasen typischerweise sinnvoll sind.

Kapitel 6

Der optimale Zeitplan einer Verwalternachfolge

Warum eine erfolgreiche Nachfolge selten kurzfristig entsteht

Viele Eigentümer beschäftigen sich erst mit ihrer Nachfolge, wenn ein konkreter Rückzug aus dem Unternehmen bereits absehbar ist.

In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass erfolgreiche Nachfolgelösungen selten innerhalb weniger Monate entstehen.

Der Grund dafür ist einfach:

Eine Unternehmensnachfolge besteht nicht nur aus der Suche nach einem Nachfolger oder Käufer.

Vielmehr müssen zahlreiche Themen vorbereitet, bewertet und aufeinander abgestimmt werden.

Dazu gehören beispielsweise:

- persönliche Zukunftsplanung
- Unternehmensbewertung
- Nachfolgersuche
- Organisationsentwicklung
- Mitarbeiterentwicklung
- Kommunikationsplanung
- Vertragsgestaltung
- Übergabeprozesse

Je früher diese Themen strukturiert angegangen werden, desto größer werden die Handlungsmöglichkeiten.

Deshalb betrachten wir im Folgenden einen typischen Zeitplan, wie er sich in vielen erfolgreichen Nachfolgeprozessen bewährt hat.

Wichtig:

Nicht jede Hausverwaltung benötigt exakt diesen Ablauf.

Je nach Unternehmensgröße, Nachfolgeweg und Zielsetzung können einzelne Phasen kürzer oder deutlich länger ausfallen.

Phase 1: Fünf Jahre vor der geplanten Übergabe

Orientierung schaffen

In dieser Phase geht es noch nicht um konkrete Verkaufsverhandlungen oder Vertragsgespräche.

Vielmehr steht die strategische Vorbereitung im Mittelpunkt.

Eigentümer sollten sich zunächst grundlegende Fragen stellen:

- Wann möchte ich mich zurückziehen?
- Welche Ziele verfolge ich?
- Welche Nachfolgewege kommen grundsätzlich infrage?
- Wie attraktiv ist mein Unternehmen aktuell?
- Welche Herausforderungen bestehen?

Gerade jetzt lohnt sich häufig erstmals ein Blick auf die Nachfolgefähigkeit des Unternehmens.

Die Unternehmensbewertung als Standortbestimmung

Viele Eigentümer verbinden eine Unternehmensbewertung ausschließlich mit einem späteren Verkauf.

Tatsächlich kann eine frühe Bewertung wertvolle Erkenntnisse liefern.

Sie hilft dabei zu verstehen:

- Wo steht das Unternehmen heute?
- Welche Faktoren beeinflussen den Unternehmenswert?
- Welche Risiken bestehen?
- Welche Entwicklungspotenziale gibt es?

Dadurch entsteht eine wichtige Grundlage für spätere Entscheidungen.

Erste Potenziale identifizieren

In dieser frühen Phase lassen sich häufig bereits wichtige Handlungsfelder erkennen.

Zum Beispiel:

- hohe Inhaberabhängigkeit

- fehlende Führungskräfte
- Personalengpässe
- unzureichende Dokumentation
- fehlende Digitalisierung

Je früher diese Themen erkannt werden, desto einfacher lassen sie sich beeinflussen.

Phase 2: Drei bis vier Jahre vor der Übergabe

Das Unternehmen gezielt auf die Zukunft vorbereiten

Jetzt beginnt die eigentliche Vorbereitungsphase.

Während zuvor vor allem analysiert wurde, stehen nun konkrete Verbesserungen im Mittelpunkt.

Viele erfolgreiche Nachfolgeprozesse beginnen genau an diesem Punkt.

Führungskräfte entwickeln

Eine der wichtigsten Aufgaben besteht darin, Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen.

Gerade in inhabergeführten Hausverwaltungen laufen viele Entscheidungen über eine Person.

Deshalb sollte geprüft werden:

- Welche Mitarbeiter besitzen Entwicklungspotenzial?
- Wer kann Führungsverantwortung übernehmen?
- Welche Aufgaben lassen sich delegieren?

Je stärker das Unternehmen eigenständig funktioniert, desto attraktiver wird es für potenzielle Nachfolger.

Prozesse dokumentieren

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Organisation.

Häufig zeigt sich:

Viele Abläufe funktionieren zwar hervorragend, sind jedoch kaum dokumentiert.

Dadurch entsteht Abhängigkeit von einzelnen Personen.

Wichtige Maßnahmen können sein:

- Prozessbeschreibungen erstellen
- Zuständigkeiten definieren
- Vertretungsregelungen schaffen
- Wissen systematisch sichern

Digitalisierung vorantreiben

Viele Käufer achten heute stärker auf digitale Strukturen als noch vor wenigen Jahren.

Deshalb lohnt es sich häufig, rechtzeitig zu prüfen:

- Dokumentenmanagement
- Kommunikationsprozesse
- Softwarelandschaft
- Automatisierungsmöglichkeiten

Dabei geht es nicht darum, jedes System vollständig neu aufzubauen.

Wichtiger ist eine nachvollziehbare und zukunftsfähige Organisation.

Phase 3: Zwei bis drei Jahre vor der Übergabe

Die konkrete Nachfolgesuche beginnt

Spätestens jetzt sollte klarer werden, welcher Nachfolgeweg verfolgt werden soll.

Mögliche Optionen:

- interne Nachfolge
- strategischer Käufer
- Wettbewerber
- Management-Buy-Out
- Familiennachfolge

Je nach gewählter Strategie unterscheiden sich die nächsten Schritte erheblich.

Interne Kandidaten entwickeln

Falls eine interne Lösung denkbar ist, beginnt jetzt die entscheidende Phase.

Potenzielle Nachfolger benötigen Zeit, um:

- Führungsverantwortung zu übernehmen
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse aufzubauen
- Kundenbeziehungen zu entwickeln
- unternehmerisches Denken zu erlernen

Gerade deshalb sollten interne Nachfolgelösungen möglichst frühzeitig vorbereitet werden.

Externe Nachfolgesuche vorbereiten

Soll ein externer Käufer gefunden werden, beginnt nun die strukturierte Vorbereitung.

Typische Aufgaben:

- Unternehmensunterlagen zusammenstellen
- Unternehmensprofil entwickeln
- Nachfolgeziele definieren
- potenzielle Interessenten identifizieren

Phase 4: Ein bis zwei Jahre vor der Übergabe

Die Umsetzungsphase

Nun wird aus Planung konkrete Umsetzung.

Je nach Nachfolgeweg finden erste Gespräche statt.

Mögliche Aktivitäten:

- Käufergespräche
- Verhandlungen
- Finanzierungsprüfungen
- Due-Diligence-Prozesse

- Vertragsvorbereitungen

Gleichzeitig bleibt das operative Geschäft weiterhin von zentraler Bedeutung.

Denn die Entwicklung des Unternehmens endet nicht mit dem Beginn der Verhandlungen.

Kommunikationsstrategie entwickeln

Jetzt rückt auch die Kommunikation stärker in den Fokus.

Fragen sind beispielsweise:

- Wann werden Führungskräfte informiert?
- Wann werden Mitarbeiter eingebunden?
- Wie werden Kunden informiert?
- Welche Rolle spielen Geschäftspartner?

Eine strukturierte Kommunikationsplanung verhindert Unsicherheiten und schafft Vertrauen.

Phase 5: Die Übergabephase

Vertrauen übertragen

Viele Eigentümer unterschätzen die Bedeutung dieser Phase.

Denn der eigentliche Vertragsabschluss markiert häufig nicht das Ende des Prozesses.

Vielmehr beginnt jetzt die praktische Übergabe.

Dazu gehören:

- Wissenstransfer
- Einführung neuer Ansprechpartner
- Kundenkommunikation
- Begleitung wichtiger Gespräche
- Übergabe von Verantwortlichkeiten

Gerade in der Immobilienverwaltungsbranche ist dieser Vertrauensaufbau ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Der Eigentümer bleibt häufig noch an Bord

Viele Nachfolgelösungen beinhalten eine Übergangsphase.

Dabei unterstützt der bisherige Eigentümer den Nachfolger für einen bestimmten Zeitraum.

Dies kann beispielsweise erfolgen als:

- Berater
- Geschäftsführer
- Projektbegleiter
- Ansprechpartner für wichtige Kunden

Dadurch lassen sich Beziehungen schrittweise übertragen und Unsicherheiten reduzieren.

Phase 6: Nach der Übergabe

Die neue Struktur stabilisieren

Auch nach der eigentlichen Übergabe endet der Prozess nicht sofort.

Jetzt geht es darum,

- neue Verantwortlichkeiten zu festigen
- Kundenbeziehungen weiterzuführen
- Mitarbeiter zu begleiten
- Veränderungen erfolgreich umzusetzen

Je besser die Vorbereitung war, desto reibungsloser verläuft diese Phase.

Unterschiedliche Nachfolgewege benötigen unterschiedliche Zeiträume

Ein wichtiger Aspekt wird häufig unterschätzt:

Nicht jede Nachfolgelösung benötigt gleich viel Zeit.

Beispiele:

Verkauf an strategischen Käufer

Häufig:

12 bis 24 Monate

Verkauf an Wettbewerber

Häufig:

12 bis 24 Monate

Interne Nachfolge

Häufig:

3 bis 7 Jahre

Familiennachfolge

Häufig:

5 bis 10 Jahre

Management-Buy-Out

Häufig:

3 bis 5 Jahre

Gerade interne Lösungen benötigen oft deutlich mehr Vorlauf als klassische Verkaufsprozesse.

Praxisbeispiel

Zwei Eigentümer – zwei unterschiedliche Zeitpläne

Herr Becker möchte seine Hausverwaltung in drei Jahren verkaufen.

Er beginnt frühzeitig mit der Bewertung seines Unternehmens, reduziert die Inhaberabhängigkeit und entwickelt Führungskräfte.

Herr Wagner möchte seine Nachfolge ebenfalls in drei Jahren regeln, beschäftigt sich jedoch erst wenige Monate vor seinem geplanten Rückzug mit dem Thema.

Während Herr Becker verschiedene Optionen prüfen kann, bleibt Herrn Wagner deutlich weniger Handlungsspielraum.

Das Beispiel zeigt:

Nicht die Unternehmensgröße entscheidet über den Erfolg einer Nachfolge.

Häufig entscheidet die verfügbare Zeit.

Die wichtigsten Empfehlungen

Aus der Praxis lassen sich fünf zentrale Empfehlungen ableiten:

- Frühzeitig beginnen
- Verschiedene Nachfolgewege prüfen
- Führungskräfte entwickeln
- Organisation stärken
- Kommunikation planen

Je früher diese Themen berücksichtigt werden, desto größer werden die Gestaltungsmöglichkeiten.

Zusammenfassung

Eine erfolgreiche Verwalternachfolge entsteht selten kurzfristig.

Sie ist das Ergebnis einer strukturierten Vorbereitung über mehrere Jahre hinweg.

Von der ersten Orientierung über die Entwicklung des Unternehmens bis hin zur eigentlichen Übergabe durchläuft jede Nachfolgelösung verschiedene Phasen.

Wer frühzeitig beginnt, gewinnt Zeit, Handlungsspielraum und zusätzliche Optionen.

Im nächsten Kapitel betrachten wir deshalb die häufigsten Fehler bei der Verwalternachfolge und zeigen, wie Eigentümer typische Stolpersteine vermeiden können.

Kapitel 7

Die häufigsten Fehler bei der Verwalternachfolge

Warum viele Nachfolgelösungen unnötig schwierig werden

Die Unternehmensnachfolge gehört zu den komplexesten Projekten im Leben eines Unternehmers.

Gleichzeitig ist sie für die meisten Eigentümer kein wiederkehrender Prozess.

Während Kundenbetreuung, Mitarbeiterführung oder Unternehmensentwicklung zum täglichen Geschäft gehören, beschäftigen sich viele Inhaber nur ein einziges Mal mit ihrer Nachfolge.

Genau deshalb werden bestimmte Fehler immer wieder gemacht.

Die gute Nachricht:

Die meisten dieser Fehler lassen sich vermeiden.

Voraussetzung ist, dass sie frühzeitig erkannt werden.

Im Folgenden betrachten wir die häufigsten Stolpersteine, die Eigentümer von Hausverwaltungen im Nachfolgeprozess begegnen.

Fehler 1: Zu spät mit der Nachfolge beginnen

Der häufigste Fehler überhaupt

Wenn Eigentümer rückblickend gefragt werden, was sie heute anders machen würden, fällt eine Antwort besonders häufig:

„Ich hätte früher anfangen sollen.“

Der Grund dafür ist einfach.

Zeit schafft Handlungsspielraum.

Wer erst kurz vor dem geplanten Ruhestand beginnt, sich mit seiner Nachfolge auseinanderzusetzen, reduziert automatisch die Anzahl möglicher Optionen.

Viele Themen lassen sich nicht innerhalb weniger Monate lösen.

Dazu gehören beispielsweise:

- Aufbau einer zweiten Führungsebene
- Entwicklung interner Nachfolger
- Reduzierung der Inhaberabhängigkeit
- Digitalisierung
- Unternehmensoptimierung

Je früher diese Themen angegangen werden, desto größer werden die Gestaltungsmöglichkeiten.

Die Folgen eines späten Starts

Typische Konsequenzen sind:

- Zeitdruck
- eingeschränkte Verhandlungsmöglichkeiten
- weniger Nachfolgeoptionen
- geringere Attraktivität für Käufer
- unnötige Unsicherheit bei Mitarbeitern

Deshalb beginnt eine erfolgreiche Nachfolge häufig deutlich früher, als viele Eigentümer zunächst erwarten.

Fehler 2: Die Nachfolge mit dem Verkauf verwechseln

Nachfolge ist mehr als ein Kaufvertrag

Viele Unternehmer betrachten die Nachfolge zunächst ausschließlich als Verkaufsprozess.

Tatsächlich ist ein Verkauf häufig nur ein Teil der Lösung.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die Zukunft des Unternehmens langfristig zu sichern.

Dazu gehören Fragen wie:

- Wer übernimmt Verantwortung?
- Wie werden Kundenbeziehungen erhalten?
- Was passiert mit Mitarbeitern?
- Wie wird Wissen übertragen?
- Wie erfolgt die Integration eines Nachfolgers?

Wer diese Aspekte frühzeitig berücksichtigt, erhöht die Erfolgschancen erheblich.

Fehler 3: Den Unternehmenswert falsch einschätzen

Emotionen und Marktwerte unterscheiden sich

Die eigene Hausverwaltung wurde häufig über viele Jahre aufgebaut.

Deshalb ist es verständlich, dass Eigentümer eine starke emotionale Bindung zum Unternehmen haben.

Problematisch wird es jedoch, wenn persönliche Vorstellungen und Marktwerte zu weit auseinanderliegen.

Zu hohe Erwartungen können dazu führen:

- dass Käufer abspringen
- Verhandlungen scheitern
- Chancen ungenutzt bleiben

Zu niedrige Erwartungen können dagegen dazu führen, dass Potenziale nicht erkannt werden.

Warum eine frühe Bewertung sinnvoll ist

Eine professionelle Einschätzung schafft Orientierung.

Sie hilft dabei:

- realistische Erwartungen zu entwickeln
- Stärken zu erkennen
- Risiken zu identifizieren
- Optimierungspotenziale sichtbar zu machen

Gerade deshalb sollte die Unternehmensbewertung nicht erst kurz vor einem Verkauf erfolgen.

Fehler 4: Die Inhaberabhängigkeit unterschätzen

Wenn alles über eine Person läuft

Dieser Fehler begegnet in der Praxis besonders häufig.

Viele Hausverwaltungen wurden über Jahrzehnte erfolgreich durch ihre Eigentümer geführt.

Kundenkontakte, Entscheidungen und Wissen konzentrieren sich dabei oft auf eine Person.

Das funktioniert im Alltag häufig sehr gut.

Im Nachfolgeprozess entsteht daraus jedoch ein Risiko.

Potenzielle Käufer fragen sich:

- Was passiert nach dem Ausscheiden des Eigentümers?
- Bleiben Kunden erhalten?
- Funktioniert die Organisation weiterhin?
- Ist das Wissen dokumentiert?

Je stärker das Unternehmen von einer Person abhängt, desto größer wird dieses Risiko.

Die gute Nachricht

Die Inhaberabhängigkeit lässt sich aktiv reduzieren.

Beispielsweise durch:

- Führungskräfteaufbau
- Wissensdokumentation
- Verantwortungsübertragung
- Kundenkontakte auf mehrere Personen verteilen

Genau deshalb sollte dieses Thema möglichst frühzeitig angegangen werden.

Fehler 5: Keine zweite Führungsebene aufbauen

Fachkräfte sind nicht automatisch Führungskräfte

Viele Hausverwaltungen verfügen über erfahrene Mitarbeiter.

Dennoch fehlt häufig eine echte zweite Führungsebene.

Das führt dazu, dass:

- Entscheidungen zentral getroffen werden
- Verantwortung beim Eigentümer verbleibt
- Nachfolger schwerer integriert werden können

Gerade in größeren Hausverwaltungen stellt dies häufig eine Herausforderung dar.

Warum Käufer auf Führungskräfte achten

Eine vorhandene Führungsebene signalisiert:

- Stabilität
- Kontinuität
- geringere Risiken
- bessere Skalierbarkeit

Deshalb gehören Führungskräfte oft zu den wichtigsten Werttreibern einer Hausverwaltung.

Fehler 6: Mitarbeiter nicht ausreichend berücksichtigen

Die Belegschaft erfährt Veränderungen oft als Erste

Viele Eigentümer konzentrieren sich zunächst auf Käufer, Verträge oder Bewertungen.

Dabei wird gelegentlich übersehen, welche Bedeutung Mitarbeiter für die spätere Übergabe besitzen.

Gerade Schlüsselpersonen können erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Nachfolge haben.

Typische Fehler

- Mitarbeiter zu früh informieren
- Mitarbeiter zu spät informieren
- Schlüsselpersonen nicht einbeziehen
- Unsicherheiten nicht adressieren

Eine strukturierte Kommunikationsstrategie hilft dabei, diese Risiken zu vermeiden.

Fehler 7: Kunden als Selbstverständlichkeit betrachten

Vertrauen kann verloren gehen

In der Immobilienverwaltungsbranche beruhen viele Geschäftsbeziehungen auf langjährigem Vertrauen.

Deshalb reagieren Kunden häufig sensibel auf Veränderungen.

Wird die Kommunikation unzureichend geplant, können Unsicherheiten entstehen.

Typische Fragen der Kunden sind:

- Wer übernimmt künftig Verantwortung?
- Bleibt die Qualität erhalten?
- Verändern sich Abläufe?
- Wer sind die neuen Ansprechpartner?

Je besser diese Fragen beantwortet werden, desto stabiler bleiben die Kundenbeziehungen.

Fehler 8: Keine Kommunikationsstrategie entwickeln

Gerüchte füllen Informationslücken

Kommunikation wird häufig erst dann betrachtet, wenn konkrete Veränderungen bevorstehen.

Zu diesem Zeitpunkt haben sich jedoch oft bereits Unsicherheiten entwickelt.

In der Praxis gilt:

Wer nicht kommuniziert, kommuniziert trotzdem.

Denn fehlende Informationen werden häufig durch Vermutungen ersetzt.

Erfolgreiche Kommunikation bedeutet

- den richtigen Zeitpunkt wählen
- die richtigen Personen einbeziehen
- klare Botschaften vermitteln
- Transparenz schaffen

Dadurch entsteht Vertrauen und Orientierung.

Fehler 9: Die Due Diligence unterschätzen

Käufer prüfen heute deutlich genauer

Vor einigen Jahren verliefen viele Unternehmensverkäufe noch vergleichsweise unkompliziert.

Heute analysieren Käufer deutlich intensiver.

Dabei werden unter anderem geprüft:

- wirtschaftliche Kennzahlen
- Kundenstrukturen
- Mitarbeiter
- Verträge
- Prozesse
- Risiken

Unvollständige Unterlagen oder fehlende Transparenz können Prozesse erheblich verzögern.

Vorbereitung schafft Vorteile

Eigentümer sollten deshalb frühzeitig damit beginnen,

- Unterlagen zu strukturieren
- Prozesse zu dokumentieren
- Informationen zusammenzustellen

Dadurch lassen sich spätere Rückfragen deutlich reduzieren.

Fehler 10: Entscheidungen ausschließlich emotional treffen

Das Lebenswerk loszulassen fällt vielen schwer

Dieser Punkt wird häufig unterschätzt.

Eine Unternehmensnachfolge ist nicht nur ein wirtschaftlicher Vorgang.

Sie ist oft auch ein persönlicher Veränderungsprozess.

Viele Eigentümer haben ihr Unternehmen über Jahrzehnte aufgebaut.

Deshalb spielen Emotionen verständlicherweise eine wichtige Rolle.

Problematisch wird es jedoch, wenn wichtige Entscheidungen ausschließlich emotional getroffen werden.

Die richtige Balance finden

Erfolgreiche Nachfolgelösungen berücksichtigen beide Perspektiven:

- persönliche Ziele
- wirtschaftliche Realität

Je klarer diese Aspekte voneinander getrennt werden, desto fundierter lassen sich Entscheidungen treffen.

Praxisbeispiel

Zwei ähnliche Hausverwaltungen – unterschiedliche Ergebnisse

Zwei Eigentümer möchten ihre Hausverwaltung innerhalb der nächsten drei Jahre übergeben.

Der erste Unternehmer beginnt frühzeitig mit der Vorbereitung.

Er entwickelt Führungskräfte, dokumentiert Prozesse und beschäftigt sich intensiv mit seinen Optionen.

Der zweite Eigentümer verschiebt das Thema über Jahre hinweg.

Erst kurz vor dem geplanten Ruhestand beginnt die konkrete Planung.

Während der erste Eigentümer zwischen mehreren Optionen wählen kann, muss der zweite deutlich stärker auf kurzfristige Lösungen setzen.

Beide Unternehmen verfügen über ähnliche Bestände und vergleichbare wirtschaftliche Kennzahlen.

Die Vorbereitung macht jedoch den entscheidenden Unterschied.

Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick

Die häufigsten Fehler entstehen nicht durch fehlendes Fachwissen.

Sie entstehen häufig durch:

- fehlende Zeit
- fehlende Planung
- fehlende Struktur

Wer frühzeitig beginnt und die wichtigsten Themen systematisch angeht, schafft die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nachfolgelösung.

Zusammenfassung

Die Nachfolge einer Hausverwaltung ist ein vielschichtiger Prozess, der weit über die Suche nach einem Käufer hinausgeht.

Zu spätes Handeln, unrealistische Erwartungen, hohe Inhaberabhängigkeit oder fehlende Kommunikation gehören zu den häufigsten Ursachen für Schwierigkeiten im Nachfolgeprozess.

Die gute Nachricht:

Nahezu alle dieser Herausforderungen lassen sich frühzeitig erkennen und gezielt beeinflussen.

Wer sich rechtzeitig vorbereitet, gewinnt nicht nur zusätzliche Handlungsmöglichkeiten, sondern erhöht auch die Chancen auf eine erfolgreiche und nachhaltige Übergabe.

Im nächsten Kapitel können Sie anhand eines strukturierten Selbsttests prüfen, wie gut Ihre Hausverwaltung heute bereits auf eine spätere Nachfolge vorbereitet ist.

Kapitel 8

Selbsttest: Wie nachfolgefähig ist Ihre Hausverwaltung?

Wo steht Ihr Unternehmen heute?

Viele Eigentümer beschäftigen sich erst mit ihrer Nachfolge, wenn bereits konkrete Entscheidungen anstehen.

Dabei lohnt es sich häufig, deutlich früher einen Blick auf die eigene Ausgangssituation zu werfen.

Denn unabhängig davon, ob eine Übergabe in einem Jahr, in fünf Jahren oder erst deutlich später geplant ist, stellt sich immer dieselbe Frage:

Wie gut ist mein Unternehmen heute bereits auf eine spätere Nachfolge vorbereitet?

Genau dabei soll dieser Selbsttest helfen.

Er ersetzt keine Unternehmensbewertung und keine individuelle Beratung.

Er bietet jedoch eine erste Orientierung und zeigt auf, in welchen Bereichen bereits gute Voraussetzungen bestehen und wo möglicherweise Handlungsbedarf besteht.

So funktioniert der Selbsttest

Beantworten Sie die folgenden Fragen möglichst ehrlich.

Für jede Antwort vergeben Sie Punkte:

Ja = 2 Punkte

Teilweise = 1 Punkt

Nein = 0 Punkte

Notieren Sie Ihre Punkte und addieren Sie diese am Ende.

Bereich 1: Persönliche Nachfolgeplanung

Haben Sie sich bereits mit Ihrer persönlichen Zukunftsplanung beschäftigt?

1. Haben Sie einen groben Zeitraum für Ihren Rückzug aus dem Unternehmen definiert?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

2. Haben Sie sich mit verschiedenen Nachfolgewegen beschäftigt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

3. Wissen Sie grundsätzlich, welche Ziele Ihnen bei der Nachfolge besonders wichtig sind?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

4. Haben Sie sich bereits Gedanken über Ihre Rolle nach einer Übergabe gemacht?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

5. Haben Sie sich bereits aktiv mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandergesetzt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

Bereich 2: Unternehmensorganisation

Wie unabhängig funktioniert Ihre Hausverwaltung?

6. Sind Zuständigkeiten im Unternehmen klar geregelt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

7. Sind wesentliche Prozesse dokumentiert?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

8. Gibt es Vertretungsregelungen für wichtige Aufgaben?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

9. Können zentrale Abläufe auch ohne Ihre direkte Beteiligung funktionieren?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

10. Sind Verantwortlichkeiten auf mehrere Personen verteilt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

Bereich 3: Mitarbeiter und Führung

Wie gut ist Ihr Team für die Zukunft aufgestellt?

11. Verfügt Ihr Unternehmen über erfahrene Mitarbeiter mit langfristiger Perspektive?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

12. Gibt es Führungskräfte oder Teamleiter mit eigener Verantwortung?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

13. Sind wichtige Positionen dauerhaft besetzt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

14. Gibt es potenzielle interne Nachfolger im Unternehmen?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

15. Ist das Unternehmen nicht von einzelnen Schlüsselpersonen abhängig?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

Bereich 4: Kunden und Verwaltungsbestand

Wie stabil sind Ihre Kundenbeziehungen?

16. Entwickeln sich Ihre Verwaltungsbestände stabil oder wachsend?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

17. Bestehen langfristige Kundenbeziehungen?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

18. Ist die Kündigungsquote niedrig?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

19. Sind Kundenbeziehungen überwiegend an das Unternehmen und nicht an Ihre Person gebunden?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

20. Ist Ihr Kundenbestand ausgewogen verteilt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

Bereich 5: Unternehmenswert und Wirtschaftlichkeit

Wie attraktiv ist Ihr Unternehmen aus Käufersicht?

21. Kennen Sie den ungefähren Wert Ihres Unternehmens?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

22. Verfügt Ihre Hausverwaltung über stabile Erträge?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

23. Haben sich Umsatz und Ergebnisse in den letzten Jahren positiv entwickelt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

24. Sind wirtschaftliche Kennzahlen jederzeit nachvollziehbar?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

25. Gibt es aktuell keine wesentlichen wirtschaftlichen Risiken?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

Bereich 6: Digitalisierung und Zukunftsfähigkeit

Wie gut ist Ihre Verwaltung für die kommenden Jahre aufgestellt?

26. Sind wesentliche Prozesse digital unterstützt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

27. Verfügen Sie über eine moderne Verwaltungssoftware?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

28. Sind Dokumente und Informationen zentral verfügbar?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

29. Werden digitale Prozesse aktiv genutzt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

30. Sehen Sie Ihr Unternehmen grundsätzlich gut für die Zukunft aufgestellt?

☐ Ja ☐ Teilweise ☐ Nein

Auswertung

50 bis 60 Punkte

Sehr gute Ausgangssituation

Ihre Hausverwaltung verfügt bereits über viele Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nachfolge.

Dennoch lohnt sich eine detaillierte Analyse, um Potenziale zu identifizieren und die nächsten Schritte gezielt zu planen.

40 bis 49 Punkte

Gute Basis mit Entwicklungspotenzial

Ihr Unternehmen ist grundsätzlich nachfolgefähig.

In einzelnen Bereichen bestehen jedoch Optimierungsmöglichkeiten, die die Attraktivität und Zukunftsfähigkeit weiter erhöhen können.

Eine frühzeitige Planung bietet hier häufig erhebliche Vorteile.

25 bis 39 Punkte

Handlungsbedarf vorhanden

Die Grundlagen für eine spätere Nachfolge sind vorhanden.

Mehrere Themen sollten jedoch frühzeitig angegangen werden, um Risiken zu reduzieren und zusätzliche Optionen zu schaffen.

Je früher diese Bereiche verbessert werden, desto größer wird der spätere Handlungsspielraum.

Unter 25 Punkte

Nachfolgeplanung sollte zeitnah beginnen

Ihre Hausverwaltung verfügt aktuell noch nicht über optimale Voraussetzungen für eine spätere Übergabe.

Dies bedeutet keineswegs, dass eine Nachfolgelösung schwierig oder unmöglich ist.

Es zeigt jedoch, dass verschiedene Themen systematisch angegangen werden sollten.

Gerade deshalb lohnt sich eine frühzeitige Beschäftigung mit den nächsten Schritten.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Unabhängig vom Ergebnis zeigt der Selbsttest vor allem eines:

Nachfolgefähigkeit entsteht nicht erst kurz vor einer Übergabe.

Sie entwickelt sich über Jahre hinweg durch:

- klare Strukturen
- stabile Arbeiterteams
- starke Kundenbeziehungen
- professionelle Organisation
- frühzeitige Planung

Je früher diese Themen betrachtet werden, desto größer werden die späteren Möglichkeiten.

Ihre nächsten Schritte

Wenn Sie einzelne Fragen mit „Nein“ oder „Teilweise“ beantwortet haben, bedeutet dies nicht automatisch ein Problem.

Vielmehr zeigen diese Antworten mögliche Ansatzpunkte für die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens.

Die entscheidende Frage lautet nun:

Welche Themen sollten Sie als Nächstes angehen und welche Maßnahmen schaffen den größten Nutzen für Ihre zukünftige Nachfolge?

Genau damit beschäftigen wir uns im nächsten und letzten Kapitel dieses Leitfadens.

Kapitel 9

Ihre nächsten Schritte

Wissen allein reicht nicht aus

Wenn Sie diesen Leitfaden bis hierhin gelesen haben, haben Sie bereits einen wichtigen Schritt gemacht.

Sie haben sich mit den zentralen Fragen einer Verwalternachfolge auseinandergesetzt:

- Warum die Nachfolgeplanung frühzeitig beginnen sollte
- Welche Nachfolgewege grundsätzlich möglich sind
- Welche Faktoren den Unternehmenswert beeinflussen
- Welche Rolle Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner spielen
- Wie ein typischer Nachfolgeprozess abläuft
- Welche Fehler häufig vermieden werden können
- Wie gut Ihre Hausverwaltung aktuell auf eine Nachfolge vorbereitet ist

Doch genau an diesem Punkt stellt sich für viele Eigentümer eine neue Frage:

Wie geht es jetzt konkret weiter?

Denn Informationen schaffen Orientierung.

Entscheidungen entstehen jedoch erst durch konkrete Schritte.

Jede Nachfolge beginnt mit einer Bestandsaufnahme

Viele Unternehmer beschäftigen sich erstmals mit ihrer Nachfolge, lange bevor konkrete Entscheidungen getroffen werden müssen.

Das ist sinnvoll.

Denn die erste Aufgabe besteht nicht darin, einen Käufer zu suchen oder einen Kaufpreis festzulegen.

Viel wichtiger ist zunächst die Frage:

Wo steht mein Unternehmen heute?

Dazu gehören beispielsweise folgende Themen:

- Wie nachfolgefähig ist mein Unternehmen?
- Wie abhängig ist die Organisation von meiner Person?
- Welche Stärken und Risiken bestehen?
- Welche Nachfolgeoptionen kommen grundsätzlich infrage?
- Welche Ziele verfolge ich persönlich?

Je klarer diese Ausgangssituation verstanden wird, desto fundierter lassen sich spätere Entscheidungen treffen.

Schritt 1: Die eigene Situation realistisch einschätzen

Der erste Schritt besteht darin, das Unternehmen möglichst objektiv zu betrachten.

Viele Eigentümer sehen ihre Hausverwaltung naturgemäß aus der Perspektive des Unternehmers.

Für eine erfolgreiche Nachfolge ist jedoch zusätzlich die Sicht eines potenziellen Nachfolgers oder Käufers wichtig.

Fragen können sein:

- Wie attraktiv ist mein Unternehmen für Dritte?
- Welche Risiken würden Käufer erkennen?
- Welche Potenziale bestehen?
- Welche Themen sollten verbessert werden?

Gerade hier schafft eine externe Perspektive häufig wertvolle Erkenntnisse.

Schritt 2: Ziele definieren

Bevor über Käufer, Nachfolger oder Bewertungen gesprochen wird, sollten die persönlichen Ziele geklärt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass Eigentümer oft sehr unterschiedliche Vorstellungen haben.

Mögliche Ziele sind beispielsweise:

- vollständiger Verkauf
- schrittweiser Rückzug
- interne Nachfolge
- langfristiger Erhalt des Unternehmens
- Sicherung der Mitarbeiter
- Sicherung der Kundenbeziehungen
- bestmöglicher Verkaufserlös

Es gibt kein richtig oder falsch.

Entscheidend ist, dass diese Ziele frühzeitig definiert werden.

Sie bilden später die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen.

Schritt 3: Die Nachfolgefähigkeit des Unternehmens verbessern

Nicht jede Hausverwaltung muss sofort verkauft werden.

Oft lohnt es sich zunächst, die Voraussetzungen für eine spätere Nachfolge gezielt zu verbessern.

Besonders häufig betrifft dies:

- Führungskräfteentwicklung
- Prozessdokumentation
- Digitalisierung
- Mitarbeiterbindung
- Kundenstruktur
- Reduzierung der Inhaberabhängigkeit

Der Vorteil:

Viele dieser Maßnahmen wirken sich nicht nur positiv auf eine spätere Nachfolge aus, sondern verbessern gleichzeitig die tägliche Unternehmensführung.

Schritt 4: Den Unternehmenswert verstehen

Der Unternehmenswert spielt bei vielen Entscheidungen eine wichtige Rolle.

Dabei geht es nicht ausschließlich um einen späteren Verkauf.

Eine Bewertung kann helfen:

- die eigene Ausgangssituation besser einzuordnen
- Entwicklungspotenziale zu erkennen
- Maßnahmen zu priorisieren
- realistische Erwartungen zu entwickeln

Gerade bei langfristigen Nachfolgeüberlegungen liefert eine Bewertung häufig wertvolle Erkenntnisse.

Schritt 5: Mögliche Nachfolgewege prüfen

Erst wenn Ziele und Ausgangssituation bekannt sind, sollte die konkrete Nachfolgestrategie entwickelt werden.

Dabei können unterschiedliche Optionen infrage kommen:

- Verkauf an einen strategischen Käufer
- Verkauf an einen Wettbewerber
- interne Nachfolge
- Management-Buy-Out
- Familiennachfolge
- Mischformen

Welche Lösung am besten geeignet ist, hängt immer von den individuellen Rahmenbedingungen ab.

Schritt 6: Die richtigen Gespräche führen

Viele Eigentümer versuchen zunächst, alle Fragen selbst zu beantworten.

Das ist verständlich.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass der Austausch mit erfahrenen Gesprächspartnern häufig neue Perspektiven eröffnet.

Dazu können gehören:

- Steuerberater
- Rechtsberater
- Branchenexperten
- Nachfolgeberater
- Unternehmer mit ähnlichen Erfahrungen

Gerade in einer frühen Phase geht es dabei oft weniger um konkrete Entscheidungen als um Orientierung.

Die häufigsten Fragen von Eigentümern

Im Rahmen von Nachfolgegesprächen begegnen immer wieder ähnliche Fragestellungen.

Zum Beispiel:

Was ist meine Hausverwaltung wert?

Wann sollte ich mit der Nachfolge beginnen?

Wie finde ich einen geeigneten Nachfolger?

Wie lange dauert eine Unternehmensnachfolge?

Welche Rolle spielen Mitarbeiter?

Muss ich meine Kunden frühzeitig informieren?

Wie läuft ein Unternehmensverkauf typischerweise ab?

Kann ich auch schrittweise aus dem Unternehmen aussteigen?

Diese Fragen zeigen:

Jede Nachfolge beginnt mit Orientierung.

Genau deshalb lohnt sich ein frühzeitiger Austausch.

Nachfolge bedeutet Zukunft gestalten

Die Nachfolge einer Hausverwaltung sollte nicht ausschließlich als Abschluss eines Unternehmerlebens betrachtet werden.

Vielmehr geht es darum, die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten.

Wer frühzeitig plant, schafft bessere Voraussetzungen für:

- Mitarbeiter
- Kunden
- Geschäftspartner
- Nachfolger
- das Unternehmen selbst

Und nicht zuletzt für die eigenen persönlichen Ziele.

Checkliste: Sind Sie bereit für die nächsten Schritte?

Wenn Sie die folgenden Fragen überwiegend mit „Ja“ beantworten können, haben Sie bereits eine gute Grundlage geschaffen.

- ☐ Ich habe mich mit meiner persönlichen Zukunftsplanung beschäftigt.
- ☐ Ich kenne die wesentlichen Nachfolgeoptionen.
- ☐ Ich habe einen groben Zeitplan vor Augen.
- ☐ Ich kenne die Stärken und Herausforderungen meines Unternehmens.
- ☐ Ich habe erste Überlegungen zu möglichen Nachfolgern angestellt.
- ☐ Ich weiß, welche Themen für mein Unternehmen besonders wichtig sind.
- ☐ Ich bin bereit, mich aktiv mit der Zukunft meiner Hausverwaltung zu beschäftigen.

Warum Eigentümer von Hausverwaltungen auf imovion setzen

Die Nachfolge einer Hausverwaltung gehört zu den wichtigsten Entscheidungen im Leben eines Unternehmers.

Gleichzeitig ist sie für die meisten Eigentümer eine einmalige Situation.

Fragen zur Unternehmensbewertung, Nachfolgersuche, Vertraulichkeit, Mitarbeiterbindung oder Übergabeprozessen lassen sich dabei selten mit Standardlösungen beantworten.

Deshalb entscheiden sich viele Eigentümer für einen Partner, der die Besonderheiten der Immobilienverwaltungsbranche kennt und Nachfolgelösungen gezielt begleitet.

Genau hier setzt imovion an.

Spezialisiert auf die Immobilienverwaltungsbranche

Hausverwaltungen unterscheiden sich in vielen Punkten von anderen mittelständischen Unternehmen.

Kundenbeziehungen sind häufig über Jahre gewachsen.

Mitarbeiter verfügen über spezialisiertes Fachwissen.

Verwaltungsbestände, Eigentümergemeinschaften, Beiräte und regionale Netzwerke spielen eine zentrale Rolle.

Deshalb erfordert die Nachfolge einer Hausverwaltung nicht nur betriebswirtschaftliches Know-how, sondern auch ein tiefes Verständnis für die Besonderheiten der Branche.

imovion konzentriert sich gezielt auf diese Herausforderungen und begleitet Eigentümer von Hausverwaltungen bei allen wichtigen Schritten der Verwalternachfolge.

Entstanden aus den Herausforderungen der Branche

Die Idee zu imovion entstand aus einer Entwicklung, die bis heute viele Hausverwaltungen betrifft.

Immer mehr Eigentümer suchten nach Nachfolgelösungen, geeigneten Käufern oder qualifizierten Fachkräften. Gleichzeitig wurde deutlich, dass es für die besonderen Anforderungen der Immobilienverwaltungsbranche nur wenige spezialisierte Ansprechpartner gab.

Aus diesem Bedarf heraus entstand imovion.

Heute unterstützt das Unternehmen Hausverwaltungen bundesweit bei der Suche nach Nachfolgelösungen, der Vermittlung von Unternehmen sowie beim Aufbau langfristiger Zukunftsperspektiven.

Mehr als Unternehmensvermittlung

Eine erfolgreiche Nachfolge beginnt lange vor einem möglichen Verkauf.

Deshalb begleitet imovion Eigentümer nicht nur bei der Vermittlung von Unternehmen, sondern auch bei den vorgelagerten Fragestellungen.

Dazu gehören unter anderem:

- Erste Orientierung zur Nachfolgeplanung
- Unternehmensbewertung
- Nachfolgersuche
- Käufer- und Verkäuervermittlung
- Begleitung von Übergabeprozessen
- Entwicklung langfristiger Nachfolgestrategien

Dabei steht nicht die schnelle Transaktion im Mittelpunkt, sondern die nachhaltige Sicherung von Unternehmen, Mitarbeitern und Kundenbeziehungen.

Ein starkes Netzwerk für die Zukunft von Hausverwaltungen

Die Herausforderungen der Immobilienverwaltungsbranche gehen heute weit über die reine Unternehmensnachfolge hinaus.

Fachkräftemangel, Nachwuchsgewinnung und Weiterbildung spielen eine immer größere Rolle für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Deshalb unterstützt imovion Hausverwaltungen auch in weiteren wichtigen Bereichen.

Personalgewinnung und Karriere

Über das eigene Karriereportal unterstützt imovion Unternehmen dabei, qualifizierte Fachkräfte für die Immobilienverwaltung zu gewinnen und offene Positionen sichtbar zu machen.

Gleichzeitig erhalten Bewerber Zugang zu spezialisierten Stellenangeboten innerhalb der Branche.

Aus- und Weiterbildung

In Kooperation mit etablierten Bildungspartnern unterstützt imovion die fachliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern und zukünftigen Führungskräften.

Gerade bei internen Nachfolgelösungen kann die gezielte Qualifizierung entscheidend für den langfristigen Erfolg sein.

Unser Anspruch

Jede Hausverwaltung ist einzigartig.

Deshalb gibt es auch keine Standardlösung für die Unternehmensnachfolge.

Unser Anspruch besteht darin, Eigentümer individuell zu begleiten, unterschiedliche Möglichkeiten aufzuzeigen und gemeinsam die Lösung zu entwickeln, die langfristig zu den persönlichen und unternehmerischen Zielen passt.

Vertraulichkeit, Branchenverständnis und ein strukturierter Prozess bilden dabei die Grundlage unserer Arbeit.

Die Zukunft Ihrer Hausverwaltung beginnt mit dem ersten Gespräch

Viele erfolgreiche Nachfolgelösungen beginnen nicht mit einem Verkaufsprozess.

Sie beginnen mit einer ersten Orientierung.

Mit der Frage:

"Welche Möglichkeiten habe ich eigentlich?"

Genau dafür stehen wir Ihnen gerne als Ansprechpartner zur Verfügung.

Checkliste

Welche Unterlagen sind für ein Erstgespräch oder eine Unternehmensbewertung hilfreich?

Warum diese Unterlagen wichtig sind

Viele Eigentümer beschäftigen sich erstmals mit ihrer Nachfolge und wissen nicht, welche Informationen für eine erste Einschätzung überhaupt relevant sind.

Die gute Nachricht:

Für ein unverbindliches Erstgespräch müssen nicht alle Unterlagen vollständig vorliegen.

Bereits einige grundlegende Informationen helfen dabei, die Ausgangssituation besser einzuordnen und mögliche Handlungsfelder zu erkennen.

Die folgende Übersicht dient als Orientierung.

Unternehmensdaten

- ☐ Unternehmensname
- ☐ Rechtsform
- ☐ Unternehmenssitz
- ☐ Gründungsjahr
- ☐ Anzahl der Mitarbeiter
- ☐ Organigramm (falls vorhanden)

Verwaltungsbestand

- ☐ Anzahl der verwalteten Einheiten
- ☐ Aufteilung nach WEG, Mietverwaltung und Sondereigentumsverwaltung
- ☐ Entwicklung der Bestände in den letzten Jahren
- ☐ Übersicht wichtiger Kundenstrukturen

Wirtschaftliche Kennzahlen

- ☐ Jahresabschlüsse der letzten drei Geschäftsjahre
- ☐ Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA)

- ☐ Aktuelle Gewinn- und Verlustrechnung
 - ☐ Umsatzentwicklung
 - ☐ Übersicht über besondere Erträge oder Einmaleffekte
-

Mitarbeiterstruktur

- ☐ Anzahl der Mitarbeiter
 - ☐ Führungsstruktur
 - ☐ Teamleiter oder Bereichsverantwortliche
 - ☐ Offene Schlüsselpositionen
 - ☐ Besondere Fachkompetenzen im Unternehmen
-

Organisation und Prozesse

- ☐ Dokumentierte Prozesse (falls vorhanden)
 - ☐ Softwarelandschaft
 - ☐ Digitalisierungsgrad
 - ☐ Besondere Organisationsstrukturen
-

Persönliche Zielsetzung

- ☐ Gewünschter Übergabezeitraum
 - ☐ Wunsch nach vollständigem Verkauf oder schrittweiser Übergabe
 - ☐ Interesse an internen Nachfolgelösungen
 - ☐ Geplante Rolle nach der Übergabe
-

Hinweis

Für ein erstes Orientierungsgespräch müssen diese Informationen nicht vollständig vorliegen.

Die Checkliste dient lediglich als Unterstützung für die Vorbereitung.

Fazit

Eine erfolgreiche Verwalternachfolge entsteht nicht zufällig.

Sie ist das Ergebnis frühzeitiger Planung, klarer Zielsetzungen und fundierter Entscheidungen.

Dabei gibt es keine Standardlösung.

Jede Hausverwaltung, jeder Eigentümer und jede Nachfolgesituation ist einzigartig.

Dennoch zeigen sich in der Praxis immer wieder ähnliche Erfolgsfaktoren:

- frühzeitig beginnen
- verschiedene Optionen prüfen
- Mitarbeiter einbeziehen
- Unternehmenswerte verstehen
- strukturiert vorgehen

Wer diese Grundlagen berücksichtigt, schafft die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übergabe und die langfristige Zukunft seines Unternehmens.

Ihr nächster Schritt

Lassen Sie uns über Ihre Situation sprechen

Jede Hausverwaltung ist anders.

Deshalb gibt es auch keine allgemeingültige Nachfolgelösung.

In einem unverbindlichen Erstgespräch betrachten wir gemeinsam:

- Ihre aktuelle Situation
- Ihre persönlichen Ziele
- mögliche Nachfolgewege
- erste Potenziale und Handlungsfelder

Vertraulich. Unverbindlich. Auf Augenhöhe.

Pascal Forstreuter

M&A Director | Verwalternachfolge & Unternehmensvermittlung

Seit vielen Jahren begleite ich Eigentümer von Hausverwaltungen bei der Vorbereitung, Planung und Umsetzung ihrer Nachfolgelösung. Dabei geht es nicht nur um Unternehmenswerte, Kaufpreise oder Verträge. Im Mittelpunkt stehen für mich immer auch die Menschen hinter dem Unternehmen – Mitarbeiter, Kundenbeziehungen und das Lebenswerk, das über viele Jahre aufgebaut wurde.

Gemeinsam entwickeln wir einen Weg, der zu Ihren persönlichen und unternehmerischen Zielen passt.

Telefon: +49 211 33999-200

Mobil: +49 151 51710-441

E-Mail: pascal.forstreuter@imovion.de