

Die neue Rolle annehmen und leben

So geht das: Ex-Motorradhändler Axel Roewer erfüllt sein früheres Hobby Motorradfahren wieder mit Leben.



Fotos: bike & business, Motorrad Fabbrider

In der letzten Ausgabe berichteten wir, wie man die Übergabe des Betriebes an die Nachfolger erfolgreich gestaltet und gleichzeitig die Kundenbeziehungen stabilisiert. Wir empfehlen, die Übergabe als Event zu gestalten und sich dann zu einer „Ruhestandstour“ zu verabschieden. Im dritten und vorletzten Teil unserer Serie geht es um die neue Rolle des Ex Betriebsinhabers.

Dr. Hubert Koch

Nach Rückkehr von der realen oder fiktiven Ruhestandstour kommt auf ehemalige Händler die vielleicht größte Herausforderung zu, nämlich, sich in die neue Rolle zu fügen. Auch wenn der Betrieb noch genauso aus sieht wie vorher und alles scheinbar unverändert ist, ist doch, bezogen auf die Person des ehemaligen Inhabers, alles anders. Er ist eben nicht mehr der Chef, ihm gehört der Betrieb nicht mehr und das Sagen haben jetzt andere. Zunächst gilt es, sich in die neue Rolle einzudenken, und dies dann praktisch umzusetzen.

Hilfreich hierbei ist es, wenn mit den Nachfolgern schon bei der Übergabe oder dem Verkauf des Unternehmens klare Regelungen getroffen worden sind, ob der alte Inhaber noch eine Rolle spielen soll, und wenn ja, welche. Erfahrungen aus vielen Nachfolgeprozessen zeigen, dass es dem Betrieb meist besser bekommt und die neuen Inhaber sich leichter tun, die Zukunft zu gestalten, wenn der Ex-Unternehmer keine Funktion mehr hat. Natürlich hat der bisherige Eigentümer große Verdienste

um das Unternehmen, viel Erfahrung, gute, in der Regel langjährige Kontakte zu Lieferanten und natürlich den Kunden; aber genau hierin liegt das Problem. Mit jedem Schritt, mit jedem Gespräch und mit jeder Aktion blockiert der ehemalige Inhaber seine Nachfolger. Als positive Orientierung für Motorradhändler bietet sich ein Vergleich mit Managementpositionen in der Industrie an. Dort gilt, hat man sein Büro verlassen und an den Nachfolger übergeben, ist jede spätere Einmischung tabu.

Das Geschäft den Nachfolgern überlassen

So, wie der abgebende Unternehmer zu der Zeit, als er den Betrieb gegründet oder übernommen hat, eine Vielzahl von Ideen hatte und diese erfolgreich umsetzen konnte, haben auch die Nachfolger Visionen und Pläne. Da sie dafür die Verantwortung haben und das unternehmerische Risiko tragen, ist es nur fair, Ihnen das Feld komplett zu überlassen. Es lähmt, blockiert und mindert Kreativität, wenn die Neuen bei jeder Entscheidung darüber nachdenken (müssen), was wohl der Alte davon hält oder dazu sagt. Dies gilt für alle Formen der Übergabe/

Übernahme, besonders aber bei einer familieninternen Regelung. Hier mischen sich naturgemäß geschäftliche und familiäre Bindungen und Interessen, was bei Konflikten die emotionalen Belastungen erhöht. Es ist nicht leicht, aber wichtig, loszulassen und den Nachfolgern zu vertrauen. Sehr prägnant hat das jüngst Joachim Knuth formuliert, dessen Amtszeit als Intendant des NDR am 29. August 2025 endete: „Wenn man raus ist, ist man raus“.

Dieses Vertrauen kann irgendwann auf eine harte Probe gestellt werden, dann nämlich, wenn die neuen Inhaber strategische Entscheidungen treffen, die eine komplette Neuorientierung der Unternehmensphilosophie bedeuten und insofern mit den Traditionen und den Entscheidungen des bisherigen Unternehmers brechen. Leicht führt dies dazu, dass der Altunternehmer sein Lebenswerk gefährdet sieht und sich persönlich angegriffen fühlt, was meist starke emotionale Reaktionen auslöst. Hierzu zwei Beispiele: die neuen Inhaber eines Motorradbetriebes, der stark motorsportlich geprägt ist, entsprechende Produkte vertreibt und möglicherweise selbst mit einem Team im Motor-



Übrigens: So stellt sich die KI (ChatGPT) den bike & business-Chefredakteur als Rentner vor.

radrennsport aktiv ist, entscheiden sich aufgrund einer Marktanalyse, Elektroroller und E-Bikes ins Programm aufzunehmen. Oder, die neuen Inhaber eines Betriebs, der klassische Biker als Kunden hat, weil er amerikanische Big-Twins vertreibt und ein breites Portfolio an Bikerzubehör und Bekleidung, entscheiden sich aufgrund ihrer Markteinschätzung dafür, zukünftig auch Lastenfahrräder zu vertreiben, um künftig auch urbane Kunden anzusprechen.

Sicher fällt es engagierten Ex-Unternehmern schwer, mit diesen Veränderungen umzugehen. Es braucht souveräne Gelassenheit, auch solche Entscheidungen der Nachfolger zu akzeptieren, die den eigenen Einschätzungen widersprechen.

Versuchungen widerstehen

Eine weitere voraussehbare Herausforderung für den ehemaligen Händler wird im Umgang mit in Wünschen und Bitten von Kunden, aber auch von Lieferanten, bestehen, die mit Entscheidungen der Nachfolger nicht einverstanden sind und den ehemaligen Chef um Unterstützung ersuchen. Für den abgebenden Motorradhändler ist es gut, sich gedanklich darauf vorzubereiten, was er tun wird, wenn etwa Kunden beim Neukauf eines Motorrades in Verhandlungen mit den Nachfolgern nicht den Preisnachlass bekommen, den sie sich vorgestellt hatten; oder nicht den Werkstatttermin, den sie gerne hätten. Von Lieferanten könnte eine Intervention erfolgen, wenn die Nachfolger ihr Produktportfolio umstellen und Produkte aus dem Sortiment nehmen wollen. Das Muster wird immer gleich sein: der Ex-Unternehmer wird kontaktiert mit der Bitte um Unterstützung, immer mit Verweis auf die langjährig guten Be-

ziehungen und den besonderen Status als Kunde/Lieferant.

In all diesen Fällen gilt: die Bitte sollte, diplomatisch, aber klar, abgelehnt werden, und zwar mit Verweis auf die neue Rollenverteilung. Die mögliche Befriedigung des Wunsches eines Kunden oder Lieferanten steht in keinem Verhältnis zum Konfliktpotenzial mit den Unternehmensnachfolgern und den möglichen Schäden, die daraus resultieren können.

Das Dilemma mit Beiräten

Eine oft gewählte Lösung, sich die Erfahrungen des Ex Unternehmers für die Zukunft zu nutzen zu machen, ist es, diese in einen Beirat zu berufen oder mit einem Beratervertrag auszustatten. Dies kann im Einzelfall sinnvoll sein, erfordert aber bei der Mandatserteilung bzw. beim Vertragsabschluss eine hohe Sensibilität und eine eindeutige Aufgabenbeschreibung. Diese wird in der Regel deutlich enger zu fassen sein als vom Ex Unternehmer gewünscht. Sie wird aber trotzdem kommende Konflikte nicht vollständig vermeiden können.


Das Dilemma liegt, wie alle Erfahrungen zeigen, in den unterschiedlichen Erwartungshaltungen der beiden Parteien. Während die neuen Betriebsinhaber zwar die Erfahrungen und das Know-how des ehemaligen Inhabers nutzen wollen, sich aber alle unternehmerischen Entscheidungen vorbehalten, verstehen ehemalige Inhaber ihre Rolle in der Regel anders, nämlich als Senior-Unternehmer mit Entscheidungskompetenz. Entsprechend groß ist die Frustration, wenn von der Unternehmensleitung Entscheidungen entgegen der eigenen Beratung getroffen werden.

Insofern empfehle ich dringend, diese möglichen Konflikte nicht nur vorher offensiv zu diskutieren

und eindeutige Vereinbarungen zu treffen, sondern sich auch auf Verfahren zu verständigen, wie in solchen Fällen gehandelt werden soll.

Motorradhobby reloaded

Eine positive Erfahrung, die viele ehemalige Unternehmer nach Verkauf ihres Betriebes machen, ist die Wiederentdeckung des Motorrades und des Motorradfahrens als Hobby. Auch wenn viele Betroffene in der aktiven Phase sagen (und selbst meinen), sie hätten ihr Hobby zum Beruf gemacht, trifft dies in der Realität nicht zu. Zwar kann die Freude am Motorradfahren auch während der aktiven Händlerzeit erhalten bleiben, nicht zuletzt bei gemeinsamen Ausfahrten mit Kunden, ein Hobby im eigentlichen Sinne ist es in der Situation trotzdem nicht (mehr). Zum Hobby gehört nämlich definitionsgemäß die Zweckfreiheit, das vollständige Aufgehen in der Tätigkeit im Sinne eines Flowerlebens und das Fahren nur um des Fahrens willen. Das trifft auf eine Ausfahrt mit Kunden nicht zu, denn hier gibt es einen definierten Zweck, nämlich die Erhöhung der Kundenbindung. Und auch bei Solofahrten wird sich reines Flowerleben nur schwerlich einstellen, wenn man beim Befahren eines Alpenpasses gleichzeitig mit der Frage beschäftigt ist, wie man das Produktportfolio bei der Jahresplanung für die kommende Saison zusammenstellt oder was man mit dem zu großen Bestand an Gebrauchtmotorrädern macht.

Nach dem Abschied aus der Unternehmerrolle und dem Abgeben der Verantwortung kann man sie aber zurückgewinnen, die reine „Freude am Fahren“, was nicht ausschließt, dass man vom Großglocknergipfel eine Ansichtskarte an die Nachfolger schickt. 

Die Serie:

Die Leere nach dem Ruhestand (b&b 4/2025)

Die Übergabe erfolgreich gestalten (b&b 5/2025)

Die neue Rolle annehmen und leben (b&b 6/2025)

Den Freiheitsraum Ruhestand gestalten (b&b 1/2026)