

Gefühle spielen bei Betriebsübergaben eine große Rolle, sagt Konfliktcoach Angela Diez

Den Betrieb loszulassen ist ein harter Job, ihn zu übernehmen aber auch

Die Augenoptikbranche befindet sich im Wandel, viel Betriebsinhaberinnen und -inhaber werden in den nächsten Jahren ihren Betrieb in jüngere Hände übergeben (oder schließen müssen). Warum ist das Thema Betriebsnachfolge für viele Inhaber ein schwieriges?

Angela Diez: Den eigenen Betrieb abzugeben ist nicht einfach, dennoch ist es irgendwann unerlässlich. Viele schieben das Thema auf die lange Bank, weil sie sich nicht mit der eigenen Endlichkeit und der Zukunft des Betriebs ohne sie auseinandersetzen wollen. Für viele war die Firma ein Leben lang der absolute Lebensinhalt, es steckt viel Herzblut und Zeit darin. Da das Führen des Betriebs sehr viel Raum im Leben eingenommen hat, entsteht eine große Lücke, wenn plötzlich das Arbeiten im Betrieb wegbricht. Daher ist Loslassen des Lebenswerks oftmals ein harter Job.

Hängt das auch damit zusammen, dass nicht nur rechtliche und steuerliche Themen, sondern auch Emotionen eine Rolle spielen?

Diez: Richtig, bei einer Übergabe kommt immer einiges an Gefühls-Themen auf den Tisch. Loslassen ist an sich schon für viele eine ungeliebte Aufgabe. Jetzt geht es darum, dem Nachfolger Vertrauen zu schenken und Verantwortung abzugeben, obwohl man bis dato immer in der Pflicht war und alles selbst gemacht oder kontrolliert hat. Bei vielen macht sich auch eine große Unsicherheit breit. Einige stellen sich die Frage, „Bin ich eigentlich noch wer, wenn ich die Geschicke der Firma nicht mehr lenke“ oder haben das Gefühl, sich ein Stück weit aufzugeben, wenn Sie sich nicht mehr im eigenen Unternehmen verwirklichen können. Man sollte sich frühzeitig mit seinen Gefühlen in Bezug auf den neuen Lebensabschnitt auseinandersetzen, um erstens Konflikte mit den Nachfolgern zu vermeiden, aber auch, damit nicht all diese Gefühle monatelang während der Übergabe verdrängt werden und dann plötzlich geballt zutage kommen.

Was heißt frühzeitig? Wann sollte man beginnen, sich mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen?

Diez: Eigentlich sollte man sich ein ganzes Unternehmensleben lang über die Nachfolge Gedanken machen. Es kann immer zu unvorhergesehenen Ereignissen (Unfälle, Krankheiten) und daraus resultierenden längeren Ausfällen kommen. Gerade in so einer Ausnahmesituation ist keine Zeit mehr, die Dinge anzustoßen und zu regeln. Bei einer geplanten Übernahme, meist aus Altersgründen, sollte man spätestens acht bis zehn Jahre vorher über den Besitzerwechsel nachdenken. Meiner Erfahrung nach sind fünf Jahre oft zu wenig.

Warum das?

Diez: Bei einer Übergabe sollte auch der potenzielle Nachfolger ausreichend Zeit haben, sich zu überlegen, ob er diese antreten will. Dazu sollte er zunächst den Betrieb und die Abläufe kennenlernen. Nach der Entscheidung zur Übernahme sollte der künftige Chef genügend Zeit haben, sich die entsprechende Expertise anzueignen, notwendige Geschäftskontakte zu knüpfen und gegebenenfalls Fortbildungen in verschiedenen Bereichen machen. Jeder neue Mitarbeiter braucht eine Einarbeitungszeit, genauso ist das auch beim Juniorchef. Wie lange die Einarbeitungszeit ist, hängt auch von der Größe des Betriebs ab und ob es sich um eine Übernahme durch ein oder mehrere Familienmitglieder, einen Mitarbeiter oder eine externe Personen handelt.

Stellen wir uns vor, ich bin Augenoptikerin, habe einen guten gehenden Betrieb und möchte in den nächsten 10 Jahren in Rente gehen. Wie sollte ich das Thema Betriebsnachfolge angehen?

Diez: Zunächst einmal, sollten Sie sich darüber klar werden, was Ihnen für die Zukunft des Betriebs wichtig ist. Wenn der Erhalt der Mitarbeiter, insbesondere auch der älteren Mitarbeiter, im Fokus steht, ist ein anderes Vorgehen notwendig als wenn Sie weitere Filialen eröffnen möchten oder sich teilweise auch auf ein Online-Business verlegen wollen. Das zweite ist, die klaren Vorstellungen, die Sie für den Fortbestand der Firma haben, aber auch ihre Werte, klar zu kommunizieren. Wenn Ihnen das Menschliche sehr am Herzen liegt, dann sollten Sie nicht an einen Branchenriesen verkaufen, der familiäres Miteinander nicht so leisten kann, wie Sie sich das wünschen. Ich kann jedem nur raten, sehr viel zu reflektieren. Überlegen Sie sich, was ihr Geschäft ausmacht und warum das aus Ihrer Sicht erhalten bleiben soll. Welcher Kundentypus zu Ihnen passt und ob das auch in absehbarer Zukunft an Ihrem Standort weiterhin eine Rolle spielen wird. Passt der gewünschte Nachfolger dann zu Ihren Überlegungen?

Gehen wir einen Schritt weiter in unserem Gedankenbeispiel. Die Nachfolgersuche war erfolgreich, aber mir kommen Zweifel, ob die ausgewählte Person die richtige ist. Was mache ich in einer solchen Situation?

Diez: Zweifel kommen den meisten irgendwann einmal in der Nachfolgeplanung. Wichtig ist, darüber sachlich mit dem künftigen Eigentümer zu sprechen. Dabei sollte man auch klar benennen können, warum man zweifelt. Wenn man nicht mit demjenigen, den es betrifft sprechen möchte, kann es helfen, gemeinsam mit einem externen Coach zu reflektieren. Vielen ist nicht sofort bewusst, woran es wirklich liegt, dass man Bedenken hat und verlieren sich dann zum Beispiel in ungerechtfertigten Schein-Argumenten. Manchmal sind die Zweifel auch berechtigt- dem muss natürlich nachgegangen werden. Ein häufiger Grund ist jedoch, dass der Unternehmer sehr lange daran gewohnt war, alles zu managen und kein Zutrauen hat, dass es jemand in Zukunft genauso gut oder sogar besser machen könnte.

Leider kommt es immer wieder zu Konflikten zwischen den Parteien bei der Betriebsübergabe. Was kann man tun, um das zu vermeiden?

Diez: Reden, reden, reden. Ein Großteil der Konflikte lässt sich durch gute Kommunikation miteinander und klare Absprachen, an die sich beide halten, verhindern. Ein Beispiel: Ein häufiges Konfliktthema ist die Einmischung des Seniorchefs nach der Übergabe. Das lässt sich bereits im Vorfeld besprechen. Zuerst gilt es zu klären, was sich beide Seiten wünschen. Sollte es unterschiedliche Vorstellungen geben, kann man gemeinsam eine Lösung finden und klare Regelungen absprechen.

Apropos Konflikte bei der Betriebsübergabe. Sind Übergaben innerhalb der Familie am konfliktreichsten?

Diez: Ja, in der Familie ist die Hemmschwelle viel niedriger für Konflikte. Bei vielen Übergaben kommen dann alte Geschichten und Vorwürfe wie „und du hast doch damals schon“ oder „du warst schon immer Papas-Liebling“ hoch. Außerdem haben die Eltern meist ganz bestimmte Erwartungen an die Kinder. Die Kinder haben wiederum eigene Vorstellungen und andere Herangehensweisen als die Eltern. Auch hier müssen die Eltern loslassen lernen. Und sich vielleicht auch mal fragen, wieviel sie ihren Kindern eigentlich wirklich zutrauen.

Eine Betriebsübergabe bedeutet viele Veränderungen. Wie verhindert man, dass man als ehemaliger Betriebsinhaber nach der Übergabe nicht in ein tiefes Loch fällt?

Diez: Das ist ganz unterschiedlich und davon abhängig, was für ein Typ man ist. Manche brauchen erstmal Zeit für sich und lassen alles ganz ruhig angehen, andere fahren mit Ablenkung besser. Meine Erfahrung ist, je besser man sich im Vorfeld mit den ersten Wochen nach dem Besitzerwechsel und den anstehenden Veränderungen, insbesondere im Alltag, auseinandergesetzt hat, desto einfacher ist es. Oft hilft es, wenn man etwas Positives in den Veränderungen sieht. Mein Vater hat beispielsweise damals, als er seinen Betrieb abgegeben hat, das ausgiebige Zeitungslesen, für das er früher keine Zeit hatte, zu seinem neuen Morgenritual gemacht.

Bis jetzt haben wir nur aus der Perspektive des Übergabenden betrachtet. Was aber ist mit dem neuen Chef, wie sollte man als Nachfolger den ehemaligen Besitzer gegenüber treten?

Diez: Dem Nachfolger kann ich nur raten, fragen Sie nach und hören Sie zu. Bei einer Unternehmensübergabe ist es wichtig, dass man gut miteinander kommuniziert und Verständnis für Bedürfnisse und Gefühle des

anderen hat. Je besser Sie sich gegenseitig verstehen und auch frühere Entwicklungen kennen, desto eher finden Sie Lösungen, die auch halten.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die Bedürfnisse und Sorgen und Probleme der Nachfolger?

Diez: Die größte Sorge vieler Nachfolger ist es zu scheitern. Der Vorgänger hat ein gut gehendes Geschäft abgegeben und damit die Messlatte hochgesetzt, man will mindestens genauso erfolgreich sein wie er. Häufig kommt dann noch die Angst, nicht gut genug zu sein oder das Falsche zu entscheiden dazu. Wichtig ist, dass sich der Juniorchef auf seine neue Führungsrolle vorbereitet hat und geplante Veränderungen frühzeitig kommuniziert und angestoßen hat. Gut ist es gerade bei geplanten Veränderungen, die Mitarbeiter sobald möglich mit ins Boot zu holen. Gekränkte Mitarbeiter können den Start sonst sehr schwierig machen.

Haben Sie abschließend noch einen Tipp für die Betriebsübergabe?

Diez: Eine gute Kommunikation zwischen Übergebendem und Nachfolger ist neben Rechts- und Steueraspekten das Wichtigste. Ersterer sollte sich frühzeitig Gedanken machen und sich klar werden, was er für seinen Betrieb will und dem Nachfolger ganz klar kommunizieren, was ihm wichtig ist. Der neue Chef sollte anstehende Veränderungen mit dem Vorgänger besprechen und die Mitarbeiter ins Boot holen. Bei Konflikten hilft es hilft, sich in die Rolle des anderen reinzusetzen, um zu verstehen, warum dieser so handelt.