

Nachfolgeregelung

Betriebsübernahme mit Herz und Verstand

Bei einer Nachfolgeregelung sind finanzielle und betriebswirtschaftliche Belange entscheidend. Daneben spielen auch die sozialen Hintergründe des Übergebenden eine wichtige Rolle. Vergessen wird oft, dass jede Betriebsübernahme auch emotionale Seiten hat – für den Übergebenden und seinen Nachfolger.



Bei einer Betriebsübernahme müssen sowohl Übernehmer als auch Übergeber in der Lage sein, sich in die Situation des andern hineinzuversetzen und Realitäten emotional und sachlich wahrzunehmen.

Text und Bilder: **Rosemarie Wagler**, Heilpädagogin und Supervisorin, D-Waldbüttelbrunn

Bei Ihnen spricht vieles dafür Ihr «eigener Chef» zu werden. Sie sind fachlich kompetent und haben klare Vorstellungen und Zielsetzungen. Sie haben Power und Durchhaltevermögen und Sie wissen, welche Qualitäten Ihre Mitarbeiter haben sollten. Auf die Probleme Ihrer Freunde und Kollegen, die den elterlichen Betrieb übernommen haben, können Sie gut verzichten. Sie wollen sich nicht mit den Vorstellungen Ihrer Eltern oder Geschwister «herumschlagen». Sie wollen von der ersten Minute an durchstarten, Ihre eigenen Entscheidungen treffen und umsetzen!

Die Chance der eigene Chef zu werden

Die Verkäufer des Betriebes haben sich vorrangig für Sie entschieden, warum wissen Sie nicht so genau, jedenfalls freuen Sie sich sehr darüber. Die Lage des Betriebes ist aus Ihrer und aus der Sicht Ihrer fachlichen Berater ein Glücksfall. Sie

gehen gut vorbereitet in die Verhandlungen und sind sich sicher, dass Sie diesen Betrieb übernehmen möchten. Selbstverständlich sind Sie bereit, einen angemessenen Preis dafür zu zahlen. Ihr Finanzierungsplan steht. Sie haben ein schlüssiges Unternehmenskonzept und die Banken haben Kredite in Aussicht gestellt.

Damit aus dem Glücksfall kein Reifall wird, brauchen Sie jetzt Herz und Verstand, wenn Sie mit den Inhabern Verhandlungen führen. Sind Ihnen die Verkäufer sympathisch, erscheinen Ihnen die genannten Fakten, wie Umsatz, Wettbewerbssituation, Kundenpotenzial, Personalkosten, Energiekosten usw. glaubwürdig, gehen Sie mit einem «gutem Gefühl» in die Verhandlungen. Umgekehrt spielen Glaubwürdigkeit und Sympathie auch beim Verkäufer eine entscheidende Rolle. Sympathie beschleunigt die Entscheidungsfindung.

Die Glaubwürdigkeit muss überprüft werden

Auf Sie stürzen eine Fülle von Fakten und Sachinformationen ein, wenn Sie mit

den Verkäufern im Gespräch sind. Kein Mensch ist in der Lage, sich alle Informationen zu merken. Schreiben Sie sich die für Sie wichtigen Informationen und Fragen, die Sie dazu haben, auf. Nur so sind Sie in der Lage, noch einmal mit dem nötigen Abstand darüber nachzudenken, zu bewerten und zu beurteilen. Erinnern Sie sich bei der Reflexion der Gespräche auch daran, wie es Ihnen gefühlsmässig ging – an Situationen, die für Sie unangenehm waren, an Situationen, wo Sie sich nicht sicher waren was nun wirklich stimmt. Alle Fach-, Sach- und Gefühlsinformationen bieten die Grundlage für den weiterführenden Informationsaustausch mit den Verkäufern oder Verpächtern. Fragen Sie nach, wenn Sie Fragen haben! Verlassen Sie sich nicht blauäugig auf die Informationen, welche die Verkäufer Ihnen geben. Schauen Sie sich aufmerksam um. Hören Sie auch auf das, was Ihnen zwischen den Zeilen mitgeteilt wird. Machen Sie sich ein eigenes Bild von den Mitarbeitern. Beurteilen Sie unabhängig von den Angaben der Verkäufer, ob Sie die Mitarbeiter wirklich übernehmen möchten. Auch von der Fach- und Sozialkompetenz Ihrer Mitarbeiter hängt es ab, ob Sie durchstarten können. Erfolgreich können Sie nur sein, wenn alle dazu beitragen und mit Ihnen gemeinsam geschäftlich erfolgreich sein wollen.

Lassen Sie sich nicht manipulieren

Sie als Geschäftsfrau oder Geschäftsmann wissen, dass jeder Verkauf auch Gewinn bringen soll. Der Verkäufer will den Käufer von seinen Vorstellungen überzeugen. Machen Sie sich bewusst, dass die Verkäufer den für sie höchstmöglichen Verkaufspreis erzielen wollen.

Wer seinen Gärtnereibetrieb verkaufen oder verpachten will und einen Nachfolger sucht, hat allerdings nicht nur finanzielle Erwartungen an den Käufer oder Pächter. Interessieren Sie sich auch dafür, warum der Eigentümer verkaufen

will oder muss. Es macht durchaus einen Unterschied, ob der Geschäftsinhaber mit seinem «Lebenswerk» zufrieden in den Ruhestand gehen will, oder ob es aus gesundheitlichen Gründen völlig überraschend verpachtet oder verkauft werden muss. Im ersten Fall hat sich der Betriebsinhaber schon darauf vorbereitet, dass er seinen Betrieb an einen ihm sympathischen und aus seiner Sicht fachlich kompetenten Nachfolger übergeben will. Er hat mit seinen Mitarbeitern das Gespräch gesucht, sie über die bevorstehenden Veränderungen informiert und sie auf einen Chefwechsel vorbereitet. Auch mit seinen Kunden sprach er im persönlichen Kontakt darüber, dass er in den Ruhestand gehen möchte und einen kompetenten Nachfolger sucht.

Muss der Betrieb schnell veräußert werden, hat die Betriebsübernahme eine ganz andere emotionale Seite, mit der Sie sich als Interessent auseinandersetzen müssen. Hier besteht eine Fülle ganz anderer Erwartungen und Wünsche an den Nachfolger: Da sind die Mitarbeiter, die sich Sorgen machen wie es für sie weitergeht, Kunden die abspringen, weil ihnen der vertraute Ansprechpartner fehlt, Verträge mit Lieferanten, die eingehalten werden müssen ... Noch einmal anders ist die Situation, wenn aus familiären Gründen und/oder wegen unüberbrückbaren Differenzen innerhalb der Familie ein betrieblicher Nachfolger ausserhalb der Familie gefunden werden soll.

Erwartungen an den Nachfolger

Unabhängig aus welcher Situation heraus ein Betrieb oder ein Geschäft verkauft oder verpachtet wird, gibt es un-

ausgesprochene und ausgesprochene Erwartungen und Wünsche an den Nachfolger. Sie übernehmen einen Gärtnerbetrieb, Ware, Mitarbeiter, Kunden, die Mitbewerber und die Erwartungen der Besitzer an Sie als Nachfolger. Sie brauchen mehr als nur Fachkompetenz und Durchsetzungsvermögen, wenn Sie Verhandlungen zur Betriebsübernahme führen. Sie brauchen Herz und Verstand. Treffen Sie keine unreflektierten Entscheidungen. Wägen Sie in aller Ruhe für sich und gemeinsam mit Ihren «Existenzgründungsberatern» ab, bevor Sie sich entscheiden. Sie können nur wirklich durchstarten, wenn Ihre Familie hinter Ihnen steht, Ihre Entscheidung mitträgt und Sie unterstützt. Beziehen Sie Ihren Partner, Ihre Partnerin mit ein, auch dann, wenn er oder sie nicht aktiv im Betrieb mitarbeiten wird. Schätzen Sie die Möglichkeit einen persönlichen Berater an Ihrer Seite zu haben. Grundsätzlich sehen und hören zwei mehr und Verschiedenes als einer.

Leisten Sie sich professionelle Unternehmensberater, die sich in der Branche auskennen. Fachlich fundiert arbeitende Berater entwickeln gemeinsam mit dem Ratsuchenden ein Realisierungskonzept zur Geschäftsübernahme. Eine wesentliche Erfahrung, die ich bei meiner Tätigkeit als Unternehmensberaterin immer wieder mache, ist, dass sich Entscheidungen, die aus fachlich sachlicher Sicht zwar richtig sind, ohne emotionale Klärung nicht realisieren lassen.

Wünsche und Erwartungen der Verkäufer oder Verpächter beeinflussen Sie bei der Umsetzung Ihrer persönlichen Geschäftsziele. Sie brauchen einen klaren Standpunkt, um mit den Wünschen,

Erwartungen und Vorurteilen der Verkäufer umzugehen. Sie sollten sich auf die emotionale Seite bei der Betriebsübernahme einstellen und vorbereiten. Eignen Sie sich folgende Fähigkeiten an:

- Sie sind ausschliesslich für Ihr Verhalten verantwortlich.
- Achten Sie auf Ihre Gefühle.
- Achten Sie auf persönliche Wertschätzung.
- Teilen Sie offen mit, wenn Sie sich unter Druck gesetzt fühlen.



Als Nachfolger/in übernimmt man nicht nur Betrieb, Mitarbeitende und Kunden, sondern auch die Erwartungen des Verkäufers.

- Sprechen Sie über Ihre Befürchtungen.
- Sprechen Sie nicht über, sondern miteinander.
- Treffen Sie Entscheidungen immer erst, wenn Sie mit Abstand darüber nachgedacht haben.
- Tragen Sie Entscheidungen nur mit, wenn Sie auch gefühlsmässig dahinterstehen.
- Persönliche Angriffe und Abwertungen sind nicht der richtige Weg Entscheidungen herbeizuführen.

Eine Betriebsübernahme erfordert für den Übernehmer und den Übergeber die Fähigkeit, sachlich richtig und emotional stimmig einschätzen und verhandeln zu können. Beide müssen in der Lage sein, sich in die Situation des anderen hineinzuversetzen, Realitäten emotional und sachlich anzuerkennen und auf dieser Basis ihre Interessen zielgerichtet zu vertreten und durchzusetzen. Es ist ein Trugschluss darauf zu bauen: «Ich bin der neue Chef und ich bestimme, wo es langgeht und alle richten sich danach!»



Treffen Sie keine unreflektierten Entscheidungen. Wägen Sie in aller Ruhe für sich und gemeinsam mit Ihren «Existenzgründungsberatern» ab, bevor Sie sich entscheiden.