

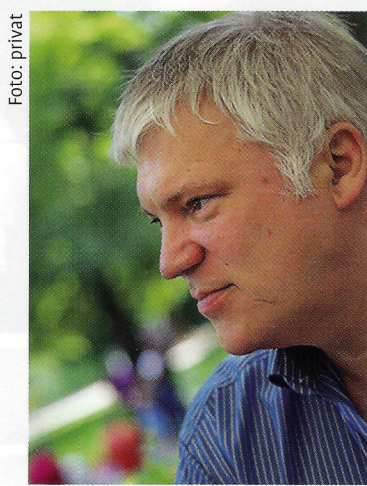
Altes unbedingt würdigen

ALS BETRIEBSNACHFOLGER MIT ACHTUNG ZURÜCKSCHAUEN

Wer eine Betriebsnachfolge antritt, sollte zwei Dinge besonders beherzigen: Man sollte das, was vorher gewesen ist, ausreichend würdigen, es niemals schlecht machen. Und man sollte sich, möglichst bevor Konflikte wachsen, Hilfe holen. Denn wenn eine Betriebsnachfolge erst einmal schlecht angelaufen ist, kann es laut Marketingberater Harald Kriegbaum Jahre dauern, diese Schiefelage wieder in den Griff zu bekommen. *Katrin Klawitter, Wedemark*

Harald Kriegbaum ist Marketingberater und Coach und seit vielen Jahren in der grünen Branche tätig. Er weiß: Eine Betriebsübernahme hat zwar immer eine sachlich-betriebswirtschaftliche Seite, aber auch eine, die die Menschen – Übergeber, Übernehmer, Mitarbeiter und Kunden – betrifft. Und gerade diese systemisch-emotionale Seite hat großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens.

Keine Betriebsübernahme sollte unvorbereitet erfolgen, sei es aufgrund eines vermeintlich guten Standorts des Geschäfts, sei es, dass Eltern das von ihren Sprösslingen erwarten. Erst einmal sollte sich ein potenzieller Betriebsnachfolger genau überlegen, welche Erwartungen er selbst hat: Warum will ich dieses Unternehmen übernehmen? Ist mein Herz dabei? Welche Bedürfnisse habe ich? Welche Ideen? Wie soll mein Leben in zehn Jahren aussehen? Wer sich diese Fragen offen und ehrlich beantwortet, wird schnell merken,



Harald Kriegbaum ist seit vielen Jahren Berater der grünen Branche.

ob er das Unternehmen aus eigenem Antrieb, mit Engagement, Motivation und eigenen Planvorstellungen übernimmt oder ob er nur in eine Rolle schlüpft, die von ihm erwartet wird. „Wenn das der Fall ist, rate ich davon ab, denn eine solche Übernahme wird auf Dauer nicht funktionieren. Es wird am Engagement zu spüren sein, die Umsätze werden sinken“, warnt Harald Kriegbaum.

Aber auch den Übergebern rät er, in sich zu gehen. Es ist nicht nur entscheidend, warum sie das Geschäft übergeben wollen oder müssen. „In der Regel haben Unternehmer sehr viel Herzblut in ihr Geschäft

gesteckt und entsprechend oft sehr große Erwartungen an ihre Nachfolger.“ Auch hier gilt es, genau hinzusehen: Welche Bedürfnisse, welche Wünsche stecken dahinter? Denn nur, wenn die Vorgänger zulassen und akzeptieren, dass in ihrem Geschäft etwas völlig Neues, Eigenes entstehen darf, etwas vielleicht sogar völlig anderes als bisher, nur dann ist der Nachfolger auch wirklich frei. Das ist der große Knackpunkt: Die oft unterschiedlichen Bedürfnisse klar zu machen, zur Sprache und auch übereinzubringen und schriftlich zu fixieren. Wenn eine Übergabe mit unterschiedlichen Vorstellungen gestartet wird, führt das früher oder später zu Konflikten, die, je später das Stadium, desto aufwendiger zu lösen sind.

Das liebe Geld ...

Im nächsten Schritt geht es darum, betriebswirtschaftliche Aspekte zu klären und klar zu fixieren. Oftmals haben Übergeber viel zu hohe Vorstellungen davon, welche finanzielle Last sie einem Übernehmer aufbürden können. „Hier hört die Elternliebe dann leider oft auch auf“, weiß Harald Kriegbaum. Es sollte deshalb anhand von Kennzahlen und Fakten genau geschaut werden, welche Last, zum Bei-

Der große Knackpunkt: die unterschiedlichen Bedürfnisse ansprechen und übereinbringen.

24 | 8-2016 florieren!

Ein Unternehmensberater oder Coach kann Hilfe leisten – wenn die Beteiligten es zulassen.

spiel Pacht oder Rente, ein Nachfolger auf Dauer tragen kann, ohne den eigenen Geschäftserfolg zu gefährden. Hier, so empfiehlt der Berater, sollte immer auch ein Steuerberater hinzugezogen werden.

Erst, wenn auch das geklärt ist, sollte eine Betriebsübergabe wirklich erfolgen. Und hier steht dann ein weiterer wesentlicher Schritt an: die Würdigung des Alten. Eine richtige Übergabe signalisiert allen, dass das, was bisher war, gut war, dass man die Leistungen des Übergebers schätzt. Nur dann werden Mitarbeiter und Kunden den „Neuen“ auch anerkennen, seine Autorität akzeptieren. Andernfalls werden sie – oft innerlich und unbewusst – das Neue boykottieren. „Wer das Vergangene schlecht macht, dem werden die Mitarbeiter nie wirklich folgen. Man sollte dem Alten gegenüber immer loyal sein, denn das haben sie ja auch mitgetragen.“

Es kann nur einen Boss geben

Auch die Zeit nach der Übergabe erfordert teilweise harte Arbeit – nicht nur im Unternehmen, sondern auch im Miteinander und Führungsverhalten. Es ist zu klären, ob und in welcher Form Vorgänger weiter mitarbeiten können und wollen. Aufgaben- und Kompetenzbereiche müssen unbedingt schriftlich festgelegt und immer wieder auf Einhaltung überprüft werden, um eine Kompetenzvermischung und Einmischung der Vorgänger zu vermeiden. „Es kann nur einen Boss geben“, so Harald Kriegbaum. „Führung muss eindeutig sein. Keinen subtilen Boykott zulassen!“ Bestes Beispiel dafür, wie es nicht sein darf, ist der Seniorchef, der immer mal wieder im Betrieb auftaucht und vermittelt, dass er es besser kann oder weiß. Solche Übergriffe wirken sich auf die Loyalität und das Engagement der Mitarbeiter aus und können das gesamte neue System kippen.

Um einen solchen Konflikt zu lösen, setzt Harald Kriegbaum in der Praxis oft auf

den Rollentausch: Der Vater wird im Coaching zum Sohn und umgekehrt, die Situationen werden nachgefühlt. Anschließend wird der Übergeber gebeten, selbst nach einer praktischen Lösungsmöglichkeit zu suchen. Wenn das gar nicht klappt, hilft oft nur noch ein liebevoller, aber drastischer Ausschluss des Vorgängers aus dem Betrieb. Hier kann ein gutes Coaching auch noch mehr: Es kann mit dem scheidenden Inhaber, dessen Geschäft ja oft sein Lebensmittelpunkt war, neue Wege ausarbeiten, wie und wo er seine Kompetenz, seine Kraft anderswo unterstützend einbringen kann – sei es in einem Verband, einem Ehrenamt oder einem Hobby. „Eine Betriebsübergabe bedeutet

für den Scheidenden oft eine neue Identitätsfindung.“ Gemeinsam schaut man: Wie sieht das Leben „danach“ aus? Was kann ich tun, damit die Sehnsucht nach dem Betrieb nicht zu groß wird?

Bei allen Schritten kann ein Unternehmensberater oder Coach Hilfe leisten – wenn die Beteiligten es zulassen. „Vielen Gärtnern fällt das schwer“, sagt Harald Kriegbaum. Oft wird Unterstützung erst geholt, wenn es zu Konflikten, Animositäten, Verletzungen gekommen ist. „Solche Wunden lassen sich nur mühsam und langwierig kitten“, so der Berater. Dabei sei eine frühe und rechtzeitige Nachfolgeberatung weitaus weniger aufwendig und relativ einfach hinzubekommen. ■



TIPPS FÜR EINE ERFOLGREICHE ÜBERNAHME

Für die Übernahme von kleineren Betrieben hat Harald Kriegbaum einige ganz praktische Tipps:

- ▶ Wenn es irgend geht, sollte man ein Geschäft an den Nachfolger verkaufen, nicht verpachten. Denn eine Pacht bringt Abhängigkeit für beide Seiten und forciert ein Einmischen, Kritisieren oder sogar Machtkämpfe. Eine klare Regelung und klare Machtübergabe sind hier besser.
- ▶ Wer ein Geschäft übernimmt, sollte sich eine Liste machen, was bisher gut und stimmig war und was die Ziele und Pläne für das „neue“ Geschäft sind – und abgleichen, was vom Alten ins Neue übernommen werden kann. „Stärken stärken und Schwächen nicht übernehmen“ lautet die Formel.
- ▶ „Es ist nicht sinnvoll, ein erfolgreiches Geschäft zu übernehmen und dann komplett alles, was war, über den Haufen zu werfen“, sagt Harald Kriegbaum. Das führt zu Kundenverlusten und teuren Jahren, in denen man wieder einen Kundenstamm aufbauen muss. Stattdessen empfiehlt er, Stammkunden aufzufangen, sie zu bestätigen, dass es weiter ein gutes Geschäft für sie ist, und Änderungen stückweise durchzuführen.

- ▶ Übergeber sollten akzeptieren, dass sich die Zeiten und Gegebenheiten ändern. Etwas, was bei den Eltern gut funktioniert hat, kann zu Zeiten der neuen Generation nicht mehr passen. Hier gilt es, ohne Vorwurf Altes loslassen zu können.
- ▶ Wer ein Unternehmen übernimmt, sollte eine Vision haben, Pläne und Ziele, die er genau aufschreibt. Zum Beispiel auch, welche Wünsche er an seine Arbeitszeiten, Urlaub und Freizeit hat. Bei jedem Punkt müsse sich der Übernehmer die Frage stellen, was er ändern muss, um diese Wünsche zu erreichen – sichtbare Änderungen, keine Lippenbekenntnisse.
- ▶ Werden Mitarbeiter als Befehlsempfänger behandelt, vergeudet man Ressourcen. Wer seine Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbezieht, ihnen Projekte oder Bereiche übergibt, weckt Kreativität, Eigenständigkeit, Motivation und Einsatzbereitschaft. „Grüne Betriebe haben hier leider noch ein sehr antiquiertes Führungsverständnis“, bedauert Harald Kriegbaum, der für diese neue Art der Mitarbeiterführung ein komplettes Konzept entwickelt hat. Mehr unter <http://haraldkriegbaum.com/circle-team-systems/>