

# „Ein wertschätzender Austausch ist zentraler Baustein des Gelingens“

Coach Christine Moser-Feldhege über erfolgreiche Betriebsübergaben





„Änderungen sollten mit Fingerspitzengefühl vorgenommen werden.“

Die Herausforderungen der Transformation der Dentalbranche werden am Thema Nachfolgeregelung und Betriebsübergaben besonders sichtbar. In einem schrumpfenden Markt (laut Branchenreport der Sparkassen 2022 - 8 % gewerbliche Labore im Zeitraum 2016 bis 2020), treffen viele, oft analog denkende Zahn-technikermeisterinnen und -meister aus der Generation „Babyboomer“ auf immer weniger Zahn-technikermeisterinnen und -meister der Generationen „Millennials“ und „Digital Natives“. Immerhin sind schon heute circa 800 Dentallaborinhaberinnen und -inhaber über 64 Jahre alt und von 2020 bis 2029 werden mehr als 4000 weitere ihren 65. Geburtstag feiern.

Die Generationsunterschiede bringen unterschiedliche Erwartungen mit sich, die Arbeit, die Verantwortung und Selbstständigkeit im Allgemeinen betreffend. Stichwort: Work-Life-Balance. Weiterer Faktor in der Betriebsübergabe und Nachfolge ist der Zeitaspekt. Den Abgebenden läuft oft buchstäblich die Zeit davon, weil zu spät mit der Planung begonnen wurde oder alles länger dauert als erwartet. Neben den betriebswirtschaftlichen harten Fakten spielen die

nicht sichtbaren, weil oft nicht kommunizierten Erwartungen die eigentliche Hauptrolle im Übergabeprozess. Kaum ein anderer unternehmerischer Prozess fördert so viele Emotionen zu Tage wie das Thema Unternehmensnachfolge. Das stellt hohe Anforderungen an die Sozial- und Kommunikationskompetenz der Beteiligten.

Christine Moser-Feldhege selbst Zahn-technikerin und Betriebswirtin, berät, coacht und trainiert seit vielen Jahren deutschlandweit Inhaberinnen und Inhaber, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Laboren, Praxen und Dental-Unternehmen hinsichtlich Prozess- und Organisationsentwicklung. Ein Gespräch über Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren für eine gelingende Betriebsübergabe.

**QZ: Neugründung oder Übernahme: Was spricht aktuell für eine Übernahme und für wen ist das das richtige Vorgehen?**

**Christine Moser-Feldhege:** Die Start-up-Szene boomt – auch im Handwerk. Der Strukturwandel, künstliche Intelligenz (KI) und der komplette digitale Workflow bieten viele Chancen, die für eine Neugründung sprechen. Gleichzeitig gibt es ein großes Angebot an abzugebenden, bestehenden Dentallaboren. Hier zahlt sich eine gründliche Recherche aus.

Ob Neugründung oder Übernahme vorteilhafter ist, hängt meiner Einschätzung nach vom Unternehmertypus des Gründers ab. Auf der einen Seite stehen Risikobereitschaft, Flexibilität und Kreativität, Strukturen und Prozesse von Grund auf neu aufzubauen (Abb. 1). Es ist die Frage, wie viel Kraft, Energie und Geld ich in meine eigene Vision stecken möchte. Auf der anderen Seite bietet eine Übernahme oder Beteiligung eines bestehenden Betriebes vielleicht mehr Sicherheit. Diese Sicherheit hat natürlich ihren Preis. Je länger der Übergang des



**Abb. 1** Risikobereitschaft ist ein wichtiger Faktor für die Überlegung, ob man ein Labor neu gründen oder lieber ein bereits laufendes übernehmen sollte.



Nachfolgeprozesses angelegt ist, um so anspruchsvoller wird diese Phase der Einigung und gemeinsamen unternehmerischen Entscheidungen.

**QZ: Welchen Fehleinschätzungen und falschen Erwartungen unterliegen die Parteien? Gibt es hier Klassiker auf beiden Seiten?**

**Christine Moser-Feldhege:** Ich glaube, es gibt keine falschen Erwartungen. Für Konflikte sorgen regelmäßig die unausgesprochenen Erwartungen. Jeder der Beteiligten schaut dabei durch seine Brille, kommt in den Prozess mit seinen Erfahrungen. Das bisherige Handeln hat sie immerhin an diesen Verhandlungstisch gebracht. Ein Verhaltensklassiker, den ich häufig erlebe: Der Inhaber gibt zwar Geschäftsanteile ab, möchte aber – wie gewohnt – die alleinige Entscheidungsgewalt behalten. Sich von jetzt an mit neuen Geschäftspartnern abzustimmen, und anzuerkennen, dass auch andere Wege nach Rom führen, ist für die viele Seniorpartner schwer zu akzeptie-

ren. Ich erlebe häufig besonders bei Minderheitsbeteiligungen in Nachfolge-Konzepten das gewohnheitsmäßige Durchgreifen nach Gutsherrenart. Das führt zu Frust bei den Nachfolgern, insbesondere, wenn Absprachen nicht eingehalten und Beschlüsse wieder rückgängig gemacht werden. Leider spielt auch der Firmenwagen in diesem Zusammenhang beim Thema Kostenkontrolle immer noch eine unrühmliche Rolle (Abb. 2).

Bei Nachfolgern nehme ich dagegen häufig eine gewisse Ungeduld wahr. In vielen Fällen haben sie schon länger auf diesen Augenblick gewartet und wollen im Labor endlich mitgestalten. Da passiert es schon mal im Eifer des Gefechts, dass der Seniorpartner mit der Umsetzungsgeschwindigkeit nicht mitkommt (oder nicht mitgenommen wird). Diese Erkenntnisse gelten im Übrigen für Familienlösungen genauso wie für externe Mitarbeiter. Eine Ausnahme bilden hierbei Übernahmen von Gruppen oder Investoren. Da ist der Spielraum für alle Beteiligten grundsätzlich geringer.

**QZ: Wo liegen die häufigsten Konzeptfehler bei einer Übernahme?**

**Christine Moser-Feldhege:** Der häufigste Fehler ist der zu späte Start des Nachfolgeprozesses. Mit mehr als 60 Lebensjahren einen Nachfolger zu suchen, um mit 65 oder gar 63 auszuschneiden, kann kaum gelingen. Aus meiner Sicht gibt es aber auch kein Patentrezept für das richtige Nachfolgekonzept.

In der Regel laufen Übernahmekonzepte über mehrere Jahre. Senior-Partner und neuer Gesellschafter arbeiten also noch eine Weile zusammen. Dabei hängt das Gelingen maßgeblich von der (mental) Haltung des Abgebenden ab. In welchem Geist möchte ich mit meinem Nachfolger zusammenarbeiten? Auf Augenhöhe? Oder will ich nach wie vor die Zügel in der Hand halten? In der letzten Dekade habe ich es nur einmal erlebt, dass die Inhaberin im ersten Schritt genau 50 Prozent der Unternehmensanteile an ihren Nachfolger verkauft hat. Nicht wie häufig üblich 49 Prozent „und dann sehen wir mal“. Ihr Credo war: Wir müs-



**Abb. 2** Verhandlungen zwischen Seniorpartnern und Nachfolgern sind nicht immer leicht, vor allem wenn es um die Entscheidungsgewalt geht.

sen uns zusammenraufen und so lange an gemeinsamen Lösungen arbeiten, bis sie für uns beide passen. Das ist gelungen und die zweite Tranche wurde wie verabredet veräußert. Denn auch hier gibt es noch Fallstricke: Gar nicht so selten werden aus unterschiedlichen, meist persönlichen Motiven Zusagen zum Kauf weiterer Unternehmensanteile nicht eingehalten oder verzögert.

**QZ: Welche Seite hat in der Regel falsche Erwartungen an die andere Partei?**

**Christine Moser-Feldhege:** Das kann ich nicht pauschal beantworten. Meine Empfehlung: Machen Sie von Anfang an eine saubere Erwartungskklärung aller Beteiligten. Am besten mit einem externen Moderator oder Prozessbegleiter (Abb. 3). Hilfreich ist im Vorfeld, sich als Abgebender zu fragen, welche Wünsche, Ziele und Möglichkeiten (und rote Linien) man im Nachfolgeprozess hat. Das gilt im Weiteren auch für die Kaufpreismittlung. Ein Tipp: Lassen Sie die finanziellen Aspekte einer Beteiligung über die jeweiligen Steuerberater aushandeln. So belasten Sie nicht ihre persönlichen Beziehungen. Je früher alle Erwartungen kommuniziert sind, umso eher lässt sich das Projekt auf Machbarkeit einschätzen. Ich nenne das „Enttäuschungsprophylaxe“. Liegen die Informationen auf dem Tisch und alle Beteiligten können aufrichtig sagen, „ja, wir wollen den Nachfolgeprozess immer noch gemeinsam angehen“, dann ist das die beste Basis für den Start.

**QZ: Welche Grundsätze sollte der Verkäufer bei einer Übergabe seines Betriebs beherzigen?**

**Christine Moser-Feldhege:** Bausteine des Gelingens sind Ehrlichkeit, eine offene Kommunikation und der wertschätzende Austausch mit dem Nachfolger. Der Seniorpartner kann stolz auf das Erreichte



**Abb. 3** Ein externer Moderator kann helfen, die wechselseitigen Erwartungen zu klären.

sein. Gleichzeitig ist er gut beraten, dem Junior zu signalisieren, dass er offen für neue Impulse und Techniken ist. Sobald Ego-Spielchen und Machtkämpfe an der Tagesordnung sind, fließt nicht mehr alle Energie ins Gelingen der Nachfolge. Besonders bei familieninterner Nachfolge ist die Zusammenarbeit mit einem Mediator zielführend. Schließlich wollen sich alle auf Familienfeiern wieder begegnen können.

Die Mitarbeiterkommunikation im Vorfeld und während des Prozesses ist ein weiterer wichtiger Baustein. Wird das Team rechtzeitig eingebunden? Kann es sich ebenfalls auf die Veränderung einstellen und empfängt den Neuen respektive die Neue ohne Misstrauen? Ähnliches gilt für die eigenen Kunden. Je positiver und proaktiver der Seniorpartner in seinem Umfeld agiert, umso größer ist die Wertschätzung. Jeder weiß: Die eigene Nachfolge ist der Zehnkampf des Unternehmers.

**QZ: Welche Grundsätze sollte der Käufer bei einer Übergabe eines Betriebs beherzigen?**

**Christine Moser-Feldhege:** Respekt, Wertschätzung des Erreichten und Demut vor der Aufgabe würde ich unter anderem als Erfolgsfaktoren benennen (Abb. 4). Der Seniorpartner sollte Signale der Kooperation aussenden. Im Gegenzug braucht er von Juniorpartner die Sicherheit und Verbindlichkeit, das Unternehmen mit dem zurzeit bestehenden Wertegerüst weiterzuführen. Der Nachfolger ist gut beraten, seine kurzfristigen Ziele in der Anfangsphase eng mit dem Abgebenden abzustimmen. Einerseits können Veränderungen im Team zu Unsicherheit und Widerstand führen. Beides würde sich negativ auf die Performance des Labors auswirken. Andererseits bestehen auf der Kundenseite qualitative und quantitative Produkterwartungen. Notwendige Änderungen gilt es da mit Fingerspitzengefühl vorzunehmen. Der Nachfolger erhöht seine Glaubwürdigkeit im Team, wenn er oder sie mehr Fragen stellt als Antworten gibt. Und mehr Hilfe anbietet als Forderungen aufstellt. Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge funktioniert nur im engen Schulterschluss mit dem Team.

Copyright by  
Not for Publication



© Nadya Chetah | Shutterstock.com

**Abb. 4** Eine erfolgreiche Betriebsübernahme benötigt auch Respekt, Wertschätzung und Demut seitens des Nachfolgers beziehungsweise der Nachfolgerin.

Wie groß ist denn überhaupt die Chance, Nachfolger zu finden? Sind nicht viel zu wenige Jüngere bereit, ein solches Risiko einzugehen?

**Christine Moser-Feldhege:** Es gibt nicht zu wenig Übernehmende. Hier steht der abgebende Unternehmer in der Verantwortung, zunächst auch in den eigenen Reihen zu suchen und den willigen Kollegen eine attraktive Perspektive zu bieten. Das geht in der Regel nur, wenn für den Übernehmenden sichtbar wird, dass es der Senior ernst meint. Hier muss eindeutig der Senior vorlegen.

**Christine Moser-Feldhege**  
cmf consulting  
Christine Moser-Feldhege  
Am Alten Bahnhof 5  
56203 Höhr-Grenzhausen  
E-Mail: info@cmf-consulting.de

**[Mit uns in die Zukunft]**

picodent® – Alles für die klassische und digitale Modellherstellung!

