



Nachfolge im Mittelstand - und die richtige Kommunikation

Von Philip Müller

Übergaben sind heikle Angelegenheiten

Jährlich stehen ca. 22.000 Familienunternehmen vor einer Nachfolge, insgesamt sind rund 300.000 Beschäftigte betroffen, so das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Über ein Jahr kann der gesamte Prozess – von der Nachfolgersuche bis hin zur Übergabe – dauern. Jeder dritte Unternehmer hat dabei Schwierigkeiten den passenden Nachfolger zu finden.

Auch eine familieninterne Nachfolge ist dabei alles andere als ein Selbstläufer: Die Wahrscheinlichkeit einer Übergabe an die zweite Generation liegt laut der Universität Siegen bei 50, die an die dritte Generation nur noch bei 15 Prozent.

Die Übergabe an Externe wird in 80 Prozent der Fälle durch überzogene finanzielle Erwartungen der bisherigen Besitzer erschwert, so der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.

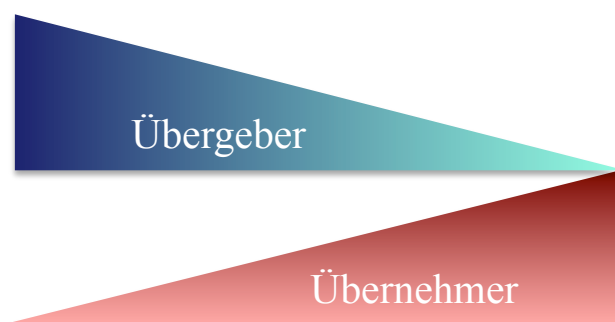
Wer kommt als Nachfolger in Frage?

- Am naheliegendsten ist oft, dass Familienmitglieder oder Verwandte das Geschäft übernehmen.
- Die Belegschaft des Unternehmens kann im Zuge eines „Employee-Buy-out“ mit Unterstützung von Fördermitteln das Geschäft erwerben.
- Auch der Verkauf an eine Beteiligungsgesellschaft ist möglich, sofern diese attraktive Renditen/einen vielversprechenden Exit in Aussicht hat.
- Wettbewerber oder auch Kunden sind ebenfalls potentielle Käufer, wenn für sie die Technologie, die Marke, der Kundenstamm etc. des Unternehmens interessant ist.

Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Das Thema „Nachfolge“ wird in vielen Unternehmen tabuisiert – und deshalb oft nicht rechtzeitig geplant und angegangen. Je früher sich der Unternehmer mit der Nachfolgefrage beschäftigt, desto mehr Handlungsspielraum bleibt ihm für die spätere Umsetzung. Denn klar sollte sein: Nicht alles verläuft immer wie geplant.

Über eine Nachfolge kann ab dem 50. Lebensjahr des Unternehmers nachgedacht werden. Eine Ablöse im Alter von 55 Jahren ist als frühzeitig zu benennen, eine Ablöse im Alter von 68 Jahren gilt als vergleichsweise spät. Interne und externe Faktoren (Abschluss, Konjunktur etc.) können den Zeitpunkt beeinflussen – hier kann es angebracht sein, spontan auf kommende Gegebenheiten mit einer Nachfolge zu reagieren. Ob der Nachfolger für die Übernahme bereit ist, hängt auch von seiner Ausbildung, familiären Situation etc. ab. Im Idealfall sollte er zwischen 30 und 45 Jahre alt sein. Mögliche Nachfolgerisiken wie Versagen des Nachfolgers sollte man nicht außer Acht lassen – einen „Plan B“ in Petto zu haben ist deshalb ein Muss.



Der Staffelsstab wird schrittweise übergeben:

- Transfer von Verantwortlichkeiten
- Nachweis von Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit
- Vermittlung von Sicherheit und Kontinuität

Wie sollte die Nachfolge kommuniziert werden?

Einbeziehung aller Beteiligten

Die Nachfolge ist für die meisten Beteiligten eine einmalige Angelegenheit im Leben, Erfahrungswerte gibt es häufig nicht. Eine sorgfältige Vorbereitung ist daher unerlässlich. Um unnötige Fehler zu vermeiden und die Umsetzung der Nachfolge problemlos zu verwirklichen, bedarf es der frühzeitigen, geplanten und **offenen Kommunikation**

→ zwischen Übergeber und Übernehmer

Hier muss ein Konsens (Zeitpunkt, Meilensteine, Modalitäten) gefunden und ein Kompetenztransfer (Erfahrungen, Wissen, Ziele, Strategie, operative Aspekte) vollzogen werden. Handelt es sich um eine familieninterne Übergabe, sollten die Gespräche nicht am Küchentisch stattfinden – auch und gerade hier bedarf es gezielter Zusammenkünfte mit Sachbezug im beruflichen Kontext. Gesprächsleitfäden und Checklisten und/oder Unterstützung durch externe Berater sind dabei sehr hilfreich – auch wenn sie dem einen oder anderen Beteiligten als übertrieben erscheinen mögen.

→ mit Mitarbeitern und Marktpartnern

Ein Führungswechsel wirft bei allen Marktpartnern des Unternehmens Fragen über die individuellen Konsequenzen auf:

- Mitarbeiter wollen wissen, was mit ihrem Arbeitsplatz und ihren Arbeitsbedingungen passiert.
- Lieferanten wollen wissen, ob sie weiterhin noch berücksichtigt werden.
- Kunden fragen sich, ob sie nach wie vor den gewohnten Service in gewohnter Qualität erhalten.
- Kreditinstitute wollen wissen, ob das Unternehmen auch unter dem neuen Geschäftsführung kreditwürdig ist.

Schritt für Schritt

Um die Bedenken und Ansprüche der Marktpartner in Erfahrung zu bringen, empfehlen sich gezielte **Gespräche** mit ausgewählten Vertretern der jeweiligen Gruppe; ggf. kann eine **Studie/Umfrage** sinnvoll sein.

Auf dieser Basis lassen sich dann eine wirksame **Kommunikationsstrategie** und eine plausible **Nachfolgestory** mit zielgruppengerechten Botschaften entwickeln.

Die wichtigsten Akteure im Nachfolgeprozess sind die Mitarbeiter – sie gilt es als erstes für die Veränderung zu gewinnen: **Unterstützer/Gegenspieler** müssen identifiziert und **gestärkt bzw. überzeugt** werden. Eine elementare Rolle fällt dabei den Führungskräften zu. Der persönliche Kontakt z. B. in Form von Gesprächen hat die stärkste Wirkung, aber auch die kontinuierliche Information über Newsletter etc. ist wichtig.

Die **Kommunikation mit den Marktpartnern** folgt dem strategischen Konzept: die Story der Übergabe wird an Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit kommuniziert. Dafür stehen diverse Kommunikationskanäle und -maßnahmen zur Verfügung – von Kundenbriefen über Veranstaltungen bis hin zur Pressearbeit.

Dem Prozess ein Gesicht geben

Gesichter der Übergabe sind der bisherige Geschäftsführer und dessen Nachfolger. Sie treten anfangs auf allen kommunikativen Kanälen gemeinsam auf, z. B. in Form von Doppelinterviews. Im Prozessverlauf wird die anfangs starke Präsenz des Übergebers Schritt für Schritt reduziert (siehe Abbildung auf Seite 1).

Quellen

- ✓ Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
- ✓ Institut für Mittelstandsforschung
- ✓ KfW
- ✓ Jörg Pfannenbergl: Veränderungskommunikation
- ✓ Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
- ✓ UBS Outlook
- ✓ Universität Siegen
- ✓ MittelstandsWiki

Kontakt



Philip Müller

Tel: +49 (0)211 24834 778
E-Mail: philip.mueller@ifkim.de
Web: www.ifkim.de/consulting

Dieses und weitere Dossiers finden Sie im IfKiM Wissenspool unter www.ifkim.de/ifkim-f-v/forschung/wissenspool.