

Richtige Kommunikation in der Phase der Unternehmensübergabe



MAG. (FH) RAINER
SCHMID
BTV Geschäftsbereich
Firmenkunden
rainer.schmid@btv.at

Zum Thema Unternehmensnachfolge bietet Ihnen die BTV laufend Expertenbeiträge, Publikationen sowie regelmäßige Weiterbildungen an. Im Herbst 2009 wurde das erste Hörbuch der BTV mit dem Titel „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ veröffentlicht. Fünf Beiträge spannen darin einen Bogen von der Planung der Nachfolge über das Wissensmanagement und die Unternehmenskultur bis hin zu rechtlichen Aspekten einer Unternehmensübergabe. Nachfolgend lesen Sie eine Zusammenfassung des Beitrages von Friedrich Schwarzkopf, Gründer und Gesellschafter der Agentur DIEntwicklungspartner. Dieser liefert Ihnen Denkanstöße, Lösungsansätze und Tipps für mittelständische Unternehmen, wie Sie u. a. mittels richtiger Kommunikation die Nachfolge erfolgreich umsetzen können.

Friedrich Schwarzkopf begleitet seit vielen Jahren Unternehmensnachfolgen in beratender Funktion. Die erfolgreiche Kommunikation stellt in seinen Augen einen der entscheidenden Erfolgsfaktoren im Rahmen der Unternehmensnachfolge dar. Die nachstehenden neun Kommunikationsfelder, die Übergeber und Übernehmer berücksichtigen sollten, sind das Ergebnis seiner jahrelangen Praxiserfahrung.

Im BTV Buch „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ zeigen 20 Familienunternehmen, wie die Nachfolgeregelung erfolgreich vorbereitet und umgesetzt werden kann. Das Buch können Sie kostenlos bei Ihrem BTV Firmenkundenbetreuer bestellen.



Vermischung der Kontexte

Kommunikation in Familienbetrieben ist durch die Vermischung der Rollen generell erschwert. Konflikte im Unternehmen, die sich im Rahmen der Nachfolgeregelung ergeben, können auch die persönlichen bzw. familiären Beziehungen stark beeinflussen. Aus diesem Grund sollte auf eine, soweit möglich, bewusste Trennung von Familien- und Unternehmensangelegenheiten geachtet werden. Meinungsverschiedenheiten im Unternehmen sollten nicht auf Familienfeiern diskutiert werden.

Rechtzeitig darüber reden

Im Rahmen der Nachfolgeregelung müssen Dinge diskutiert bzw. neu geregelt werden. Die hierfür klärenden Gespräche finden oft jedoch nicht statt. Im Falle der Unternehmensübergabe gibt es viele Themen, die nicht nur zu besprechen, sondern verbindlich zu regeln sind. Zu diesen Themen zählen beispielsweise: Wie kann der Nachfolger sich von Anfang an stark präsentieren? Wer teilt was den Mitarbeitern und den Kunden mit? Wer kümmert sich um die wichtigsten Geschäftspartner? Wer trifft in Zukunft welche Entscheidungen? Empfehlenswert sind hier sicherlich die frühzeitige Erstellung eines Plans zur Regelung anstehender Herausforderungen sowie die Kommunikation an alle Betroffenen.

Generationen – ein gravierender Unterschied

Bei einem Unternehmensübergang können große Unterschiede in der Art und Weise der Kommunikation auftreten. Unternehmen sind oft vom individuellen Führungsstil des Unternehmers geprägt, dies betrifft vielfach auch die Art und Weise der Kommunikation. Viele Unternehmer steuern das Unternehmen durch den intensiven Kontakt und Gespräche mit Mitarbeitern und Kunden, andere tendieren eher zu den harten Fakten und reduzierten Gesprächen. Beide Arten haben ihre Berechtigung, der abrupte Wechsel macht es aber oft für Mitarbeiter und Kunden schwierig und führt zu Irritationen. Der Wechsel sollte bewusst angesprochen und thematisiert werden.

Entscheidungen brauchen Beharrungsvermögen

Ein Beispiel: Beim täglichen Produktionsrundgang entkräftet der Seniorchef eine Entscheidung seines Sohnes. Dies geschieht unerschwerlich, aber auch ganz offen und kommt bei den Mitarbeitern besonders gut an, die manche Entscheidung des

Nachfolgers als für sie nachteilig empfinden. Auf diese Weise werden Entscheidungen ausgehebelt und sorgen letztendlich für Verunsicherung.

Wenn die Entscheidungsfelder zwischen Übergeber und Übernehmer klar abgesteckt und auch kommuniziert sind, reduziert sich die Verunsicherung. Die Kompetenzen sind so für alle Beteiligten nachvollziehbar.

Das richtige Maß an Kommunikation

Grundsätzlich ist zu sagen, dass man in der Praxis eher zu wenig Kommunikation erlebt. Kommunikation ist keine Nebensache und dient vielfältigen Zielen. So ist sie die Verbindung zu den Kunden im Markt und zu den Mitarbeitern im Unternehmen. Im Falle der Unternehmensnachfolge spielt sie aber eine ganz entscheidende Rolle. Sie dient der Orientierung, motiviert Menschen, ihr Bestes zu geben, und hilft, die richtigen Entscheidungen nicht nur zu treffen, sondern auch durchzusetzen. Wird in der Phase des Überganges zu wenig miteinander geredet, fehlt die Reflektion über das, was gut und was weniger gut läuft. Die Chance, dazulernen und ständig etwas besser zu machen, erhöht sich mit einer umfangreichen Kommunikation.

Reden und informieren ist planbar

Kommunikation ist kein Zufall, nach dem Motto: „Wir reden, wenn wir Zeit dazu finden“. Ganz im Gegenteil: Gerade in der Phase der Unternehmensnachfolge, so wie in allen Phasen starker Veränderungen, müssen Kommunikation und Informationsflüsse bewusst geplant werden und mittels klarer Spielregeln eine fixe Struktur erhalten.

Kommunikation ist auch keine Einbahnstraße

Wie oft haben Sie sich schon geärgert, weil der eine zu lang redet und der andere schweigt? Zwei-Weg-Kommunikation, das ganz natürliche Frage-Antwort-Ritual, kann auch von den geborenen Vielrednern gelernt und geübt werden. Es gehören nur ein wenig guter Wille und ein wenig Übung dazu. Gerade in turbulenten Umbrüchen ist die Einholung der Kunden- bzw. Mitarbeitermeinung wesentlich, denn nur so erfahren wir, wo Problemfelder und Verbesserungschancen bestehen.

Mangelnde Kommunikation belebt Gerüchte

Die Unternehmensnachfolge stellt nicht nur für



Das Hörbuch „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ können Sie kostenlos bei Ihrem BTU Firmenkundenbetreuer oder unter unternehmensnachfolge@btv.at anfordern.

Übergeber und Übernehmer eine von starken Emotionen geprägte Lebenssituation dar. Unmittelbar davon betroffen sind natürlich auch die Mitarbeiter des Unternehmens. Fehlt hier die offene Kommunikation über die Vorgangsweise, so entstehen Gerüchte, die Verunsicherung verbreiten. Kunden brauchen klare Aussagen über die Zuverlässigkeit und die Leistungskraft, genauso wie Mitarbeiter Sicherheit benötigen. Finanziers, Banken und Partner verstärken durch aktive und gemeinsame Kommunikation ihren Eindruck, dass die Nachfolge gut geregelt ist und es keine negativen Auswirkungen geben wird. Wird die Veränderung entsprechend kommuniziert, wird automatisch signalisiert, dass „alles in Ordnung“ ist.

Schulterschluss durch Kommunikation

Die Nachfolgeregelung stellt für jedes Unternehmen einen Neubeginn dar. Jeder Neubeginn ist sowohl mit positiven als auch mit negativen Erwartungen begleitet. Tritt ein Führungsteam (Übergeber und Übernehmer) mit einheitlicher Sprache auf, verbindet das und zeigt, dass sie ein Team sind und als solches hinter den gemeinsam getroffenen Entscheidungen stehen.

Für Fragen zum Thema Unternehmensnachfolge steht Ihnen Ihr BTU Firmenkundenbetreuer als erster Ansprechpartner gerne zur Verfügung. Dieser stellt auf Wunsch den Kontakt zu den Experten der BTU sowie zu unseren Netzwerkpartnern her.