

02. Mai 2008

AKTUELL

- NEWS
- INTERVIEWS
- MANAGEMENT
- THEMEN
- PEOPLE
- MÄRKTE

MARKTPLATZ

JOBS

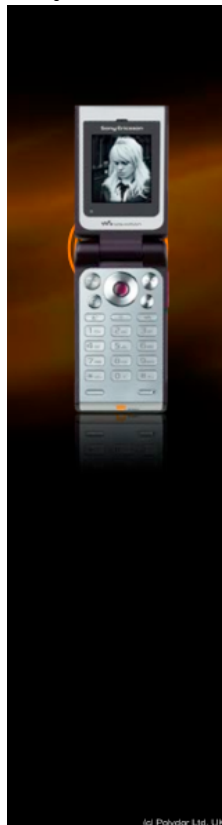
IMMOBILIEN

AUTO

EVENTS / AGENDA

SHOP

Werbung



«Der perfekte Exit beginnt am ersten Tag»



Interview zum Thema Generationenwechsel.

Steven Loeffle ist Managing Partner von Loeffle & Partner Reputation | Change Communication, Zug. Steven Loeffle arbeitete und leitete die Geschäfte bei PR-Beratungsunternehmen wie Hill & Knowlton/Knobel, Burson-Marsteller und Bütikofer & Company. Im Jahre 1996 gründete er Loeffle & Partner Reputation | Change Communication. Er studierte in Zürich und in seiner Heimatstadt Montreal (McGill) und hat in Marketing, Finanzen und Service Design abgeschlossen. Steven Loeffle lehrt an verschiedenen Hochschulen und Universitäten, so auch an der Thunderbird University und an der ZHW/iam.

change.ch

Herr Loeffle, wann sollte ein Unternehmer mit der Exit-

Planung beginnen?

Steven Loeffle

Die perfekte Exit-Planung sollte schon am ersten Tag nach der Gründung des Unternehmens beginnen. Lassen Sie mich kurz ausholen, um zu erklären, warum.

Unsere Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmer meist nur einen einzigen unternehmerischen Schritt wagen: Sie gründen ein Unternehmen. Danach werden sie zu „Umsetzern“, zu Meistern des Tagesgeschäfts und somit zu den wohl meist beschäftigten Mitarbeitern ihrer eigenen Firma. Viele Unternehmer arbeiten dann „im“ Unternehmen statt „am“ Unternehmen.

Spätestens wenn es um die Planung des eigenen Ausstiegs geht, sollten Firmeneigner aber mindestens zu 95% „an“ und nicht „in“ ihrem Unternehmen arbeiten. Der Fokus muss auf die abschliessende Beantwortung von wichtigen Fragen gelegt werden: Der Unternehmer muss sich Themen wie Vision, Kundenversprechen, Marke, Reputation, Standards, Führung, Systeme und Abläufe widmen, diese gestalten und sich aus dem Tagesgeschäft raushalten. Wir sind der klaren Meinung, dass ein Unternehmer sein Haus „streichen“ muss, bevor er es einer kommenden Eigner-Generation übergibt.

«Bei der Übergabe sind Konflikte vorprogrammiert»

In unserer Arbeit stellen wir aber oft fest, dass genau diese Fragen im Zuge einer Übergabe oft gar nicht, oder wenn, dann zu spät, unter Zeitdruck und wegen des Tagesgeschäfts nicht abschliessend beantwortet werden. Man behilft sich deshalb des Tricks der „Verpflichtung“ des Patrons für ein bis drei Jahre, in der Hoffnung, die Fragen könnten dann während der Übergabe beantwortet werden. Der Unternehmer muss sein „Haus“ dann nicht nur unter Zeitdruck neu streichen. Die Nachfolger wollen bei der Farbwahl immer mehr mitreden. Die Konflikte sind vorprogrammiert.

Unsere Erfahrungen zeigen aber auch, dass sich Gelegenheiten zum Verkauf der eigenen Firma oft ganz spontan ergeben: Eine zufällige Begegnung, ein spontanes Angebot eines Mitbewerbers, eine personelle Veränderung. Die über die Jahre hinweg aufgebaute Reputation des Unternehmens spielt dabei eine entscheidende Rolle. Die optimale Exit-Planung sollte deshalb schon am ersten Tag nach der Gründung beginnen. Damit kommt der Unternehmer rechtzeitig aus der Schusslinie der operativen Hektik heraus.

change.ch

Wie kann man den rationalen Faktor – unternehmerische Ziele – mit dem emotionalen Faktor – persönliche Wünsche des Eigentümers – optimal unter einen Hut bringen?

Steven Loeffle

Das lässt sich gut vereinen, vorausgesetzt, er hält sich an folgende Regel: „Raus aus dem Tagesgeschäft, rein ins Unternehmertum.“ Wir beobachten in unserer Arbeit, dass sich dadurch automatisch eine Balance zwischen unternehmerischen Zielen und persönlichen Wünschen einstellt. Die Erklärung ist einfach: Ein geborener Unternehmer will, dass sein Unternehmen für seine Kunden einen unverwechselbaren Nutzen stiftet. Er will, dass sein Baby wächst. Er will, dass sein Unternehmen, seine Mitarbeitenden, seine Partner vorankommen. Das Problem der Balance zwischen Arbeit und persönlichen Wünschen ergibt sich dann, wenn die Arbeit die erste Priorität einnimmt. Und mit Arbeit meine ich nochmals ganz konkret die Arbeit „im“ Unternehmen, die Arbeit im Tagesgeschäft.

«Raus aus dem Tagesgeschäft, rein ins Unternehmertum»

Wenn sich der Unternehmer schon zu Beginn seiner Laufbahn aus dem Tagesgeschäft herauszuhalten versucht und „am“ Unternehmen arbeitet, hat er automatisch mehr Freiräume. „Am“ Unternehmen arbeiten heisst: Wenn die Frage nach der Vision schon in den ersten Stunden klar beantwortet ist, wissen alle, wo die Reise hingehet. Ist das Kundenversprechen klar und eindeutig definiert, kennen alle Mitarbeitenden, die das Versprechen ja im Tagesgeschäft leben sollen, die Richtlinien, die sie einhalten müssen. Ist die Marke aufgebaut und die Reputation etabliert, kann sich der Markt eine klare Präferenz und ein Bild der Marktleistung und des Unternehmens machen. Und das Wichtigste: Wenn Standards, Systeme und Abläufe durchdacht sowie dokumentiert sind und das Tagesgeschäft nach diesen klaren Regeln abläuft, muss der Unternehmer weniger Zeit für Ad-hoc-Kurskorrekturen investieren.



Web www.change.ch

EDITORIAL



Liebe Besucher, herzlich willkommen auf change.ch. Unser Portal hat ein neues Kleid bekommen. Unser Auftritt ist jetzt noch übersichtlicher und benutzerfreundlicher. Wir hoffen, dass Ihnen das neue Design gefällt! Wir sind gespannt auf Ihre Meinung. [Kontaktformular](#) Ihr Zoran Bozanic, Geschäftsführer change.ch [mehr...](#)

CHANGE.CH - MEDIADATEN

Besucherstatistik für den Monat März 2008: Unique Visitors: 114.316, AdImpressions: 927.220. Quelle: Adlink, AdManagement 03/2008. Falls auch Sie unsere Plattform für Marketing und Werbung effizient nutzen möchten, dann nehmen Sie Kontakt mit uns oder einer unserer Partneragenturen auf - es würde uns sehr freuen. [mehr...](#)

COMING SOON



Interviews mit: **Dominique Freymond**, VR Schweizer Post (Foto) - **Dr. Monica Mächler-Erne**, Direktorin Bundesamt für Privatversicherungen - **Michael Laube**, CEO, Liechtensteiner Bankenverband - **Leo Schruttt**, Anlagestrategie, Stanford Group, Zürich

TIPP FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Sicher auftreten vor Publikum! Event, Aktionärsversammlung, Fachtagung – von Führungskräften wird (stillschweigend) verlangt, dass sie, neben ihrem Job, auch ihre Auftritte auf der Bühne, am Rednerpult, vor Publikum, professionell meistern. [mehr...](#)

BUSINESS NETWORK EVENT



10. April 2008 - **Rondo Business Event** war dieses Mal zu Gast bei Radio Energy (NRJ) Zürich. PR-Mann und langjähriger Moderator Andrej Voina koordinierte den interessanten Abend, Programmleiter bei NRJ Reto Suter führte durch die Räumlichkeiten des Senders. [mehr...](#)

PRIVATE BANKER GESUCHT

Unsere Auftraggeberin ist eine erfolgreiche Vermögensverwaltung mit Sitz in Zürich, welche sich global mit grossem Erfolg auf das erstklassige Private Banking konzentriert. Im Zuge des nachhaltigen Wachstums suchen wir eine leistungsbereite und akquisitionstarke Persönlichkeit als [mehr...](#)

LESEN SIE WIEDER MAL EIN BUCH



Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer Das Buch richtet sich explizit an

change.ch

Worauf sollte man bei der Kommunikation einer Veränderung intern und extern achten?

Steven Loepfe

Zwei Begriffe beeinflussen den Kommunikations-Erfolg einer Veränderung: «Story» und «Relevanz».

Jede Veränderung braucht eine Story. Eine Story ist eine Geschichte, welche die Betroffenen berührt und ihnen klar und unmissverständlich aufzeigt, warum eine Veränderung passiert, ja oft passieren muss. Die Story sollte auf Fakten beruhen, Emotionen ansprechen und Symbole – oft neue Marken-Designs oder Logos – als Orientierungshilfen nutzen. Wichtiger Teil dieser Story ist der Erzähler, der Überbringer der Botschaft, der „Storyteller“, der beim Erzählen seiner Story nimmer müde werden darf. Kann er eine Geschichte nicht gut erzählen, muss er dies üben, bis sie sitzt. Hier gibt es keine Delegationsmöglichkeiten. Nur harte Arbeit.

Die Story muss weiter eine hohe Relevanz haben, plausibel und für den Betroffenen nachvollziehbar sein. Bla Bla und Chi-Chi sind fehl am Platz. Im Zentrum steht die Beantwortung der Fragen: Was bedeutet diese Veränderung ganz konkret für mich als betroffener Mitarbeiter, Lieferant oder Miteigentümer? Was habe ich für Optionen? Wohin kann ich mich wenden, wenn Fragen unbeantwortet bleiben?

Der Rest der Veränderungskommunikation – oder Change Communication – ist professionelles Kommunikationsmanagement: Vorbereitung eines Leckplans, falls Informationen über eine geplante Veränderung ungeplant oder zu früh durchsickern. Planung und Integration der Story in entsprechende Kommunikationsmittel, -gefässe und -plattformen. Sicherstellen einer möglichst hohen Erlebbarkeit der Veränderung, am besten durch Events, persönliche Begegnungen oder eine neue Corporate Identity. Nachhaltiges Kommunizieren weit über den Tag „X“ hinaus. Und immer wieder an der Performance des „Storytellers“ schleifen.

change.ch

Wann ist die Beratung einer externen Agentur gefragt und welche Vorteile bringt diese?

Steven Loepfe

Kommunikation ist das Schmiermittel der Veränderung. Wer eine Veränderung verantwortet, sollte sich also die Frage stellen, wie stark er den Prozess „schmieren“ will. Je mehr Schmiermittel gefragt sind, desto eher macht der Beizug eines externen Kommunikationsberaters Sinn.

«Kommunikation ist das Schmiermittel der Veränderung»

Ein Kunde von uns, der eine bekannte Bank vertritt, sagte mir unlängst: „Ich habe das mit der persönlichen Kommunikation völlig unterschätzt. Ich hätte nie gedacht, dass ich selbst so viel, so oft und so intensiv mit praktisch jedem in unserem Unternehmen reden musste.“ Diese Aussage zeigt, dass man Kommunikation im Veränderungsprozess nicht wirklich „einkaufen“ kann.

change.ch

Unser Claim lautet: It's time for change. Stellen Sie sich vor, Sie hätten alle Macht dieser Welt. Welchen globalen "Change" würden Sie durchführen?

Steven Loepfe

Ich bin der festen Überzeugung, dass viele Unternehmer, Mittelständler und Konzerne eine bessere Reputation verdienen. Ein echter Change für mich ist es deshalb, sie vom Nutzen eines guten Rufes zu überzeugen.

change.ch

Herr Loepfe, wir danken Ihnen für das Interview und wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg.

Exklusiv – Kostenloses Handbuch „Change Communication“

Steht eine Veränderung in Ihrem Betrieb an? Möchten Sie dabei systematisch und gut kommunizieren? Dann profitieren sie noch heute und bestellen Sie unter info@loepfe.ch das praktische Handbuch „Sechs Merkmale zur Kommunikation bei strategischen Veränderungen.“ Von diesem kostenlosen Angebot können Leser und Abonnenten von www.change.ch bis 30. Juni 2008 exklusiv profitieren.

Interview: Zoran Bozanic, Mai 2008

[Schreiben Sie uns Ihren Kommentar zu diesem Artikel](#)

[weitere Interviews](#)



Unternehmer, nicht wie die meisten Managementbücher an angestellte

Führungskräfte, da Unternehmer vor grundlegend anderen Herausforderungen stehen: angefangen von persönlicher Überlastung über die unternehmerischen Risiken bis hin zu wirtschaftlichen Problemen ihres Unternehmens. Eine besondere Hürde müssen Unternehmer in der Wachstumsphase zwischen fünf und fünfundzwanzig Mitarbeitern nehmen.

[mehr..](#)