

Fallstudie: KMU-Nachfolge

Nachfolge-Kommunikation in sechs Schritten

Die Regelung der Nachfolge beschäftigt praktisch jeden Inhaber eines Klein- und Mittelbetriebs. Will ein Patron sein Unternehmen eines Tages übergeben, leistet die gekonnte Kommunikation der Stabübergabe einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Stärkung des guten Rufs und somit zum wirtschaftlichen Erfolg seines übergebenden Betriebs. Eine Anleitung.

Steven Loepfe

Der Zeitpunkt ist gekommen: Die Söhne haben sich entschieden, das Unternehmen des Vaters gemeinsam zu übernehmen. Eine reibungslose Stabübergabe soll die Grundlage für eine nachhaltige Zukunft des Betriebs ermöglichen. Schon Jahre vor dem nach aussen sichtbaren Wechsel werden finanzielle, steuertechnische, betriebliche, personelle und rechtliche Fragen bis ins letzte Detail beantwortet.

Und die weichen Faktoren?

Während «harte» Fragestellungen unter Beizug von Fachkräften wie Steuer- und Finanzexperten geklärt werden, bleiben «weiche» Fragen oft unbeantwortet. Dabei entscheiden genau sie über den Erfolg oder Misserfolg: «Die Auseinandersetzung mit weichen Faktoren wie Erwartungen, Motivation, Hoffnung, vor allem mit der Kommunikation der Veränderung selbst bilden den Kern einer erfolgreichen Nachfolgerege-

lung», erklärt der Zürcher Coach Thomas Freitag, der KMU-Führungskräfte in Nachfolgesituationen coacht.

Gute Planung

Der Mensch liebt vieles, ausser Veränderungen. Veränderung bedeutet Unsicherheit. Und wer will diese schon. Ändert sich etwas Eingespieltes, wollen Kunden und Mitarbeiter die Auswirkung der Verände-





rung verstehen. Sie wollen erkennen, was ändert und was bleibt. Vor diesem Hintergrund werden Generationenwechsel, Stabübergaben oder Unternehmensverkäufe heute dazu genutzt, um Kunden über die Konsequenzen der Veränderung zu informieren. «Als wir die Firma übernahmen, wollten wir vieles anders machen», sagt Johannes Weibel, der die 1965 von seinem Vater gegründete Polsterfabrik Intertime mit mehr als 50 Mitarbeitenden zusammen mit seinem Bruder Lukas übernahm. «Vom Produkt, Design und Marketing bis hin zur Distribution – die neue Strategie betraf jeden Bereich des Unternehmens». Die Gebrüder Weibel nutzten den Zeitpunkt gekonnt, um positive Zeichen Richtung Zukunft auszusenden und gleichzeitig um betrieblich-organisatorische Veränderungen einzuleiten. Ihr Rezept dazu: systematische Veränderungs-Kommunikation, oder Neudeutsch: Change Communication.

Eine plausible Story

Bei der Veränderungskommunikation geht es darum, interne und externe Kommunikationsaktivitäten frühzeitig und detailliert zu planen, damit eine Veränderung zielgerecht umgesetzt werden kann. Im Kern steht die zielgruppenorientierte Beantwortung der Frage «Was ändert sich konkret für mich?»:

Change Communication – kurz erklärt

Veränderungen, ob nun gewollt oder nicht, bestimmen heute das Wirtschaftsleben im Gross- und Kleinbetrieb. In Veränderungen stecken nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Diese zu erkennen und plausibel zu erklären, ist Aufgabe der systematischen Veränderungskommunikation. Grundlage bildet dabei eine relevante «Story», die zentrale Fragen der Betroffenen beantwortet und von glaub-

Mitarbeiter fragen sich, welche Konsequenzen der Generationenwechsel auf ihre Zukunft haben könnte. Lieferanten wollen wissen, ob sie von der neuen Generation noch berücksichtigt werden. Kunden fragen sich, ob Service und Qualität weiterhin gewährleistet sind. Für die Gebrüder Weibel von Intertime bedeutete dies, sich mit den Erwartungen und Hoffnungen, aber auch mit den Ängsten und den kritischen Fragen von Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten systematisch und lange im Voraus auseinander zu setzen. «Bewusst haben wir uns in die Lage jeder einzelnen Zielgruppe versetzt. So konnten wir uns in Ruhe auf die Ausformulierung von Kernbotschaften konzentrieren», sagt Lukas Weibel, der für das Betriebswirtschaftliche verantwortlich zeichnende Bruder von Johannes. Zusammen mit ihrem Vater formulierten die beiden Unternehmer auf dieser Grundlage eine Geschichte zur Veränderung, eine Story mit dem Titel «Zeiten ändern. Werte bleiben.»

Ein Chef, der greifbar ist

Ist die Story klar formuliert, stellt sich die Frage nach den geeigneten Kommunikationsmitteln, um die Botschaft nach innen und nach aussen zu tragen. Das beste und nachhaltigste «Mittel» ist noch immer der persönliche Kontakt, das Gespräch und die Fragerunde – am besten mit dem Chef selbst. Sein Auftritt verleiht der Veränderung ein Gesicht, eine Stimme und schafft Ver-

würdigen Führungskräften erzählt wird. Emotional ansprechende Kommunikationsmittel können nach Massgabe der verfügbaren Mittel zusätzlich eingesetzt werden, um Verständnis, Akzeptanz und Wirkung zu erzielen.

Wichtig ist und bleibt der Chef, der vor seine Leute hinsteht und im Dialog glaubwürdige Perspektiven für alle Betroffenen vermittelt.

trauen und Perspektive. Johannes und Lukas Weibel haben im Rahmen ihrer Nachfolgeregelung das Gespräch immer wieder gesucht – mit jedem einzelnen Mitarbeitenden, mit Kunden und Lieferanten. Das war zeitaufwändig. Sie konnten damit aber sicherstellen, dass jeder von der Veränderung Betroffene kompetente Antworten auf seine individuellen Fragen erhielt. Direkt, unverfälscht und in Echtzeit.

Massnahmen, die wirken

Die Kommunikation einer Nachfolge im Betrieb ist zwar momentbezogen, kann und sollte aber trotzdem eine nachhaltige Wirkung erzielen. Die Übergabe an einen neuen Geschäftsführer kann Aufbruch, Entwicklung oder sogar ein Neuanfang bedeuten. Dabei gilt der Grundsatz: Je symbolhafter und persönlicher erlebbar die Kommunikation ist, desto tiefgreifender ist ihre Wirkung. Events, persönliche Erlebnisse, ein gemeinsamer Workshop erzeugen mehr Wirkung als eine unpersönliche E-Mail. Je mehr Sinne angesprochen werden, umso nachhaltiger sind die Eindrücke.

Oft geht ein Generationenwechsel auch mit der Schaffung von neuen Symbolen oder einem visuell angepassten Auftritt einher und macht den Wandel so sicht-, fühl- und erlebbar. Gezielte interne Kommunikationsaktivitäten wie individuelle Mitarbeitergespräche, Kaderinformationen oder gemeinsame Kick-off Events helfen den Mitarbeitenden, ihre Unsicherheiten und Ängste gegenüber der neuen Entwicklung abzubauen und den Wandel als Chance zu sehen. Nach innen bilden telefonische Hotlines, Online-Diskussionsforen oder das altbewährte «Schwarze Brett» weitere Mittel. Geeignete Mittel für die Kommunikation nach aussen sind Informationsschreiben an Kunden und Lieferanten, Medienmitteilungen oder gar gezielt platzierte Fachartikel in Lokalzeitungen und Fachmedien.

Checkliste

Sechs Merkmale zur Kommunikation der KMU-Nachfolgeregelung

1. Den Punkt «Kommunikation» auf die Traktandenliste der nächsten Nachfolgebearbeitung setzen. Am besten gleich zuoberst.
2. Die Kommunikation der Veränderung systematisch und im Einklang mit anderen Bereichen (Finanzen, Steuern, Organisation) planen.
3. Lange im Voraus nach plausiblen Antworten auf alle erdenklichen Fragen von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten suchen.
4. Einen Leitgedanken, ein Motto, eine Story kreieren, welche die Veränderung in einem Kernsatz zusammenfasst (ähnlich einem Führungsleitsatz).
5. Diese Story wo immer möglich persönlich erzählen. Nach echten Gelegenheiten zum Dialog suchen.
6. Lieber auf wenige Kommunikationsmittel setzen, dafür auf solche mit hohem Erlebnischarakter.



Lohnt sich der Aufwand?

Gute Nachfolge-Kommunikation ist keine Frage der finanziellen Mittel.

Gute Kommunikation hängt von der Einsicht der Führungskraft ab, der transparenten und glaubwürdigen Information sowie dem echten Dialog im Rahmen der Veränderung

das nötige Gewicht zuzugestehen. Gepaart mit einer frühzeitigen und systematischen Planung der Kommunikation im Einklang mit den weiteren betrieblichen, finanziellen und personellen Planungsarbeiten werden Voraussetzungen für einen Erfolg versprechenden Einstieg des zukünftigen Firmeneinhabers und für die Veränderung selbst geschaffen. ■

Links

<http://del.icio.us/loepfe>

Porträt

Steven Loepfe leitet die 1996 gegründete Loepfe & Partner AG, eine spezialisierte PR-Agentur für Veränderungs- und strategische Unternehmenskommunikation.

Fragen

Steven Loepfe
Geschäftsführer
Loepfe & Partner AG
Chamerstrasse 10, 6301 Zug
Tel. 041 720 33 22
loepfe@loepfe.ch
www.loepfe.ch



Mireille E. Saucy
Präsidentin SPRG
Schweizerische Public Relations
Gesellschaft
Tel. 044 422 33 66
mireille.saucy@mes-pr.ch
www.sprg.ch

