Sensibel, zielgruppengerecht und zum richtigen Zeitpunkt

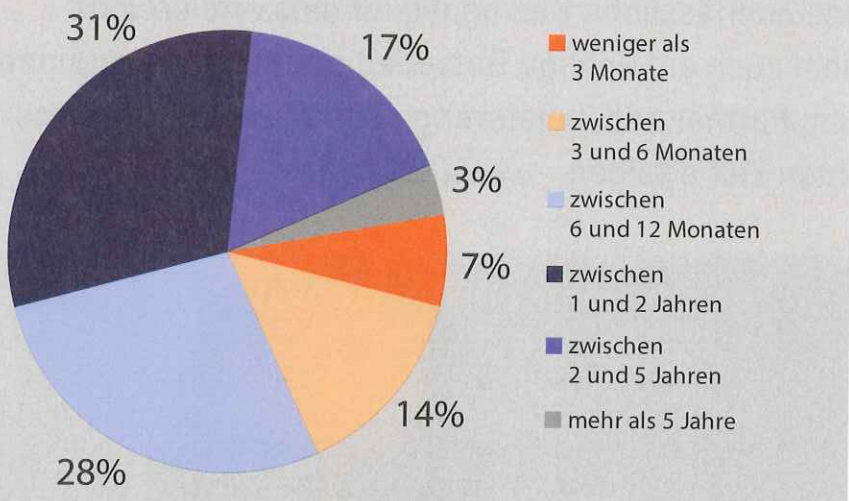
Eine gute Kommunikation ist eine unerlässliche Bedingung für eine erfolgreiche Stabübergabe. Dabei ist vor allem auch die richtige Botschaft an Interessensgruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Banken, Partner und Zulieferer entscheidend. Diese muss in der passenden Form zur rechten Zeit erfolgen. GABRIELE LÜKE

Alles richtig gemacht bei der Unternehmensnachfolge: Kathrin Wickenhäuser, Vater Fritz Wickenhäuser

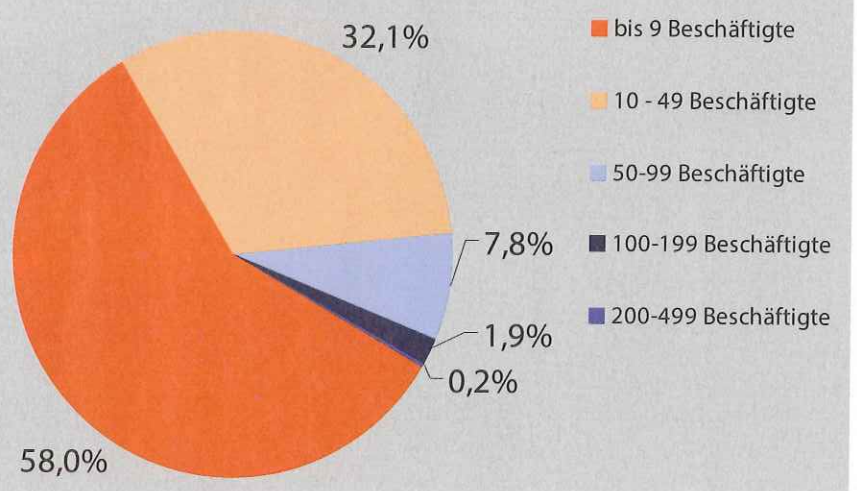
REDEN IST SILBER, SCHWEIGEN IST GOLD ... Im Nachfolgeprozess – vor allem im familieninternen – bewährt sich diese traditionelle Weisheit leider überhaupt nicht. Im Gegenteil: Eine gute Kommunikation ist eine der wesentlichen Bedingungen für eine geglückte Übergabe. „In der Praxis wird aber leider eher zu wenig, zu ungeschickt oder zum falschen Zeitpunkt geredet", beobachtet Nachfolge-Experte und Marketingcoach Emil Hofmann aus Burgkirchen. Dass Senior und Junior nicht ausreichend miteinander sprechen, sich missverstehen, sei dabei die eine Seite der Medaille. Aber auch gegenüber Dritten, also Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Partnern, den Banken sowie der politischen und medialen Öffentlichkeit glücke die Kommunikation oft nicht. Und dies sei mindestens so fatal wie eine misslungene Kommunikation zwischen Übergeber und Übernehmer. Denn Veränderungssituationen, damit auch der Stabwechsel, gehen stets mit einer Verunsicherung der verschiedenen Interessengruppen einher und dies kann auch dem Unternehmen schaden: Mitarbeiter springen ab, Partner lösen Verträge und vieles mehr. Damit dies nicht geschieht, muss der Verunsicherung entgegengewirkt werden. „Und dabei hilft vor allem eine gute Kommunikation", betont Emil Hofmann. Drei Aspekte sind dabei entscheidend: eine klare Botschaft ab-

Guter Rat

Nachfolgeberatung – zu oft „auf den letzten Drücker"
Soviel Prozent der Senior-Unternehmer suchen die IHK-Beratung ... Monate vor der geplanten Übergabe auf



IHK-Nachfolgeberatung – viele kleine, aber auch Größere
Soviel Prozent der Senior-Unternehmer haben ...



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2012

gestimmt auf die Betroffenen in der passenden Form zum richtigen Zeitpunkt.

Zwar hat jede einzelne Zielgruppe auch den Anspruch auf eine eigens auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Botschaft, dennoch gibt es eine Ansage, die in jede Gruppe gleichermaßen transportiert werden sollte: „Auch nach dem Stabwechsel könnt ihr unserem Unternehmen vertrauen." Der Vertrauenstransport gelingt am besten über die Person des Nachfolgers: „Er muss als die beste Wahl dargestellt und von den anderen anerkannt werden – als Persönlichkeit, die das Unternehmen im Griff hat und erfolgreich in die Zukunft führt", sagt IHK-Nachfolge-Experte Markus Neuner. Als flankierende Maßnahme empfiehlt Neuner, dass der Senior in Worten und Gesten sein ganzes Gewicht für den Junior in die Waagschale werfe. „Das Vertrauen des Seniors in den Junior stärkt das Vertrauen der anderen Parteien in den neuen Unternehmensleiter zusätzlich."

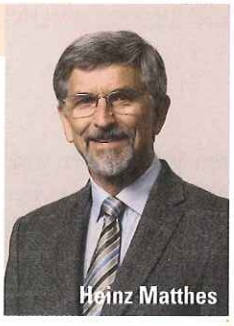
Der Generalbotschaft folgen die individuellen Botschaften für jede einzelne Zielgruppe. „Dabei sollte jede Partei bei ihren ganz speziellen Fragen abgeholt werden", erklärt Beatrice Rodenstock, geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock Gesellschaft für Familienunternehmen in München. Die Mitarbeiter wünschen sich einen sicheren Arbeitsplatz, die Zulieferer vernünftige Lieferbedingungen, die Partner die Fortsetzung der Kooperation, die Banken Kreditsicherheit, die Kunden weiterhin beste Qualität, die Politik, dass das Unternehmen vor Ort bleibt. Diese Sorgen überzeugend aufzufangen, lässt sich entweder über das Stichwort Kontinuität erreichen – „Alles geht weiter wie bisher, wir bleiben unserem bisherigen Kurs treu und ihr seid weiterhin dabei" – oder, wenn die Kontinuität nur bis zu einem gewissen Grad möglich oder sinnvoll ist, über die transparente Darstellung der neuen Ziele und zukünftigen Geschäftspolitik: „Wir wollen wachsen" oder „Wir müssen auf veränderte Marktbedingungen reagieren". Den Kurswechsel zu verargumentieren ist dabei kommunikativ die größere Herausforderung. Er sollte für die einzelnen Gruppen stets nachvollziehbar hergeleitet und begründet werden. „Sie müssen vor allem davon überzeugt werden, dass die neuen Zielvorgaben auch ihnen Nutzen bringen, für sie von Vorteil sind", unterstreicht Beatrice Rodenstock. „Das hält sie im Boot." Die Expertin merkt zudem an: „Wenn der Kurswechsel mit Einschnitten wie Entlassungen oder dem Ende bestehender Partnerschaften einhergehen muss, sollte natürlich auch dies, egal wie schmerzhaft es ist, transparent gemacht und sensibel für die einzelnen begründet werden." Bei den Banken gilt: Egal ob Kontinuität oder neue Ziele – hier sollten neben guten Argumenten immer Zahlen sprechen, am besten in Form eines neuen Businessplans.

Wichtig für alle Botschaften ist, dass ihre Absender, also Junior und Senior, sich nicht widersprechen, sondern die gleichen Signale verbreiten. Denn sonst tritt genau das Gegenteil von dem ein, was sie erreichen möchten. Die Verunsicherung nimmt

nicht ab, sondern zu. „Wenn Junior und Senior sich einig sind, dann ist das in der Regel kein Problem", erklärt Jürgen Rilling, Gründer und Geschäftsführer der Mirablau Equity & Services GmbH in Gräfelfing. „Wenn sie sich nicht einig sind, die Nachfolgelösung beide nicht wirklich zufriedenstellt und sich zwangsläufig Unterschiede in Wort und Tat zeigen, werden alle Zielgruppen dies merken." Er weiß: „Eine gute familieninterne Kommunikation, eine gemeinsame Lösung ohne faule Kompromisse sind die Basis dafür, dass auch die Kommunikation in der Firma und außen gelingt."

Der Königsweg, die General- und die spezifischen Botschaften zu senden, ist das persönliche Gespräch. Wenn die Betroffenen von der Übergabeplanung aus einer E-Mail mit Standardtext oder gar aus der Zeitung erfahren, fühlen sie sich düpiert. „Zumal es wichtig ist, im Augenblick der Veränderung neben der eigentlichen Botschaft auch die bisherige Leistung und Loyalität, die Partnerschaft, die Zusammenarbeit explizit zu würdigen, Wertschätzung zu signalisieren", betont Heinz Matthes, Inhaber der gleichnamigen Unternehmensberatung in Augsburg. Das gehe eben am besten im persönlichen Gespräch. Vor allem bei den Mitarbeitern ist der direkte Dialog unerlässlich. Wobei hier natürlich die Größe des Unternehmens eine Rolle spielt. Hat es eine gewisse Größenordnung überschritten, sollten zunächst die Führungskräfte ihre spezifische Botschaft erhalten – sie können dann zudem als Multiplikatoren gegenüber den ande-

Wie der Vertrauenstransfer gestützt werden kann


Heinz Matthes

Unternehmensberater Heinz Matthes weiß, wie schwer der Vertrauenstransfer in Übergabesituationen ist. Mit seiner folgenden Methode macht er ihn leichter. „Der Erfolg des Unternehmens hängt in der Wahrnehmung von außen sehr oft an der Person des Unternehmensleiters", beginnt er seine Argumentation „Es erleichtert eine Übergabe daher ungemein, wenn das Unternehmen schon länger vor der eigentlichen Übergabe von der Person des Seniors emanzipiert wurde." Der Senior möge also frühzeitig transportieren, dass der Unternehmenserfolg nicht allein auf ihn, sondern auch auf seine vorausschauenden Führungskräfte, die kreativen Entwickler, den guten Mitarbeiterstamm, die innovativen Produkte und vieles mehr zurückzuführen ist: Das Unternehmen läuft unabhängig vom Senior gut. „Und wenn der Erfolg nicht mehr allein von der Person des Seniors abhängt, wird sein Rückzug aus dem operativen Geschäft auch als weniger verunsichernd empfunden, weil er dann auf die anderen Erfolgsfaktoren verweisen kann", betont Matthes. Das erleichtere auch dem Junior den Einstieg, denn das Vertrauen der anderen hängt dann zwar auch an seiner Person, aber eben nicht nur. Außerdem festigt es die Bindung der Mitarbeiter an die Firma und das Engagement gerade in der kritischen Übergangsphase. Matthes schlägt den Bogen zur Kommunikation: „Und wird dem Unternehmen an sich vertraut, lassen sind auch die Botschaften besser vermitteln, die Menschen leichter überzeugen."

Anzeige

Das richtige Geld zur richtigen Zeit, vom richtigen Partner

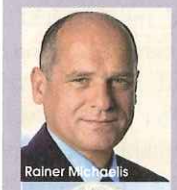
Die Unternehmensnachfolge richtig finanzieren – Unabhängige Experten helfen die richtige Lösung zu finden

Bei der Finanzierung von Unternehmensnachfolgen empfiehlt es sich, frühzeitig einen unabhängigen Kreditexperten in die Gespräche zwischen Nachfolger und Noch-Inhaber einzubinden. Für die Beratungsdienstleistungen stehen umfangreiche staatliche Zuschüsse zur Verfügung.
Der wirkliche Gewinn liegt in der Gestaltung der Finanzierung. Das Thema Bonität wirkt sich 1:1 kostensenkend auf die Finanzierung aus. Die erfolgreiche Gestaltung des Übergabeprozesses gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensnachfolge – hierzu gehört auch die transparente Bewertung der Unternehmensrisiken.
In den Gesprächen mit einem unabhängigen Kreditexperten erhalten Sie wertvolle Insiderinformationen: nach welchen Bankkriterien wird bewertet, wie können Haftungspotentiale reduziert werden oder welche Vorsorge ist zu treffen, damit bestimmte Klauseln und Bedingungen in den Kreditverträgen nicht greifen. Im letzten Jahr begleiteten wir zum Beispiel eine Unternehmensübergabe im Raum Rosenheim. Es mussten 1,6 Mio. € finanziert werden. Durch eine Optimierung des Finanzierungsvorschlages der Hausbank und dem Einbinden anderer Kreditanbieter wurde eine Verbesserung der Kondition von 0,4% p.a. erreicht. Die Unternehmerin spart in der 15-jährigen Zinsbindungszeit 96 000 € an Kosten.
Das Thema „Unternehmensnachfolge" ist auch bei jüngeren Unternehmern von hoher Wichtigkeit. Es zeugt von unternehmerischer Verantwortung, wenn dafür Sorge getragen wird, dass Ihr Betrieb auch im Falle einer Erkrankung, eines Unfalls oder eines Todesfalls sweitergeführt wird. Steht eine Nachfolgeschaft an, sollten die ersten Gespräche bereits fünf Jahre vor dem gewünschten Termin starten. Eine unabhängige Beratung stellt für jedes Unternehmen einen wertvollen Schlüssel für die erfolgreiche Unternehmensübernahme dar.

Rainer Michaelis

Unabhängige Kreditberatung

Als Ihr Interessenvertreter stehen wir Ihnen mit unserem Know-how beratend und unterstützend bei der gewerblichen Finanzierung zur Seite. Profitieren Sie von maßgeschneiderten Angeboten von regionalen, österreichischen und bundesweittätigen Banken oder von Investoren und privaten Kreditgebern - stets ohne versteckte Kosten/Provisionen.


Rainer Michaelis

Christian Krumbachner

Karola Rehmanstorfer

- Umschuldung – Immobilienfinanzierung
- Arbeitsplätze – Auftragsvorfinanzierung
- Produktionsentwicklung – Investition
- Betriebsmittel

Sprechen Sie mit uns!
Kostenfreie Erstberatung.
Tel. 08 61/90 98 26 00
www.michaelis-beratung.eu

- Gewerbefinanzierungen/Zinsmanagement
- Analyse, Optimierung bestehender Kredite
- Staatliche Zuschüsse & Förderkredite
- Unternehmensrisiken minimieren
- Begleitung bei Bankgesprächen

Zertifizierter Sachverständiger für Finanzwesen DGSV

Seit 1987 Beratung. Gestaltung. Betreuung.

MICHAELIS Unternehmensentwicklung & Finanz-Honorarberatung
Kniebos 3
83278 Traunstein

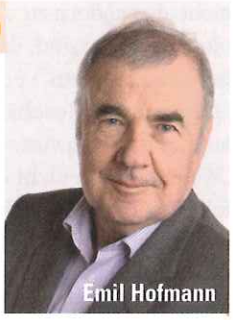
ren Mitarbeitern wirken, bei diesen für die Nachfolgelösung werben. Doch auch bei den anderen Mitarbeitern sollte die Unternehmensleitung persönlich werden: Eine Betriebsversammlung oder ein Event können hier eine angemessene Form sein. Bei den wichtigsten Kunden, besten Partnern, langjährigsten Lieferanten und bei der Bank gehen Junior und Senior am besten gemeinsam vorbei. „Und nicht zuletzt müssen auch die politischen Amtsträger des Ortes aufgesucht werden, der Bürgermeister oder der Landrat", betont Heinz Matthes. Weitere Medien, die zum Einsatz kommen sollten: Zum einen ist zum offiziellen Stabwechsel ein formaler Brief an die Geschäftspartner notwendig. Denn mit der Übergabe ändert sich auch der Handelsregistereintrag, darüber müssen die Partner informiert werden. Zum anderen sollten die einschlägigen Fach- und Branchen-, aber auch die Lokal- und Wirtschaftsblätter eine Pressemitteilung über den Vollzug des Stabwechsels erhalten.

Deutlich schwieriger als die zielgruppengerechte Botschaft und die passende Form, ist es allerdings, den richtigen Zeitpunkt zu finden. Wann sollte kommuniziert werden? Erst wenn der Stab tatsächlich übergeben ist? Oder früher, wenn die Nachfolgelösung frisch vereinbart ist und auf den Weg gebracht wird? Oder sogar schon in der Planungsphase? „Das ist eine schwierige Abwägung, zumal die Übergabe ja ein mehrjähriger Prozess ist, der Nachfolger nicht immer schon von Vornherein feststeht, verschiedene Lösungen möglich sind", sagt Mirablau-Chef Jürgen Rilling. Er empfiehlt zunächst, schon weit im Vorfeld, wenn die Nachfolge noch längst nicht konkret ansteht, aktiv zu kommunizieren, dass das Thema erkannt ist und mit Umsicht angegangen wird, beispielsweise schon vorsorglich gehandelt wird: etwa indem der sogenannte Notfallkoffer gepackt wird, der für den Fall von Krankheit oder plötzlichem Tod den Fortgang des Unternehmens sichert. „Das schafft schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt bei den Partnern Vertrauen, denn es signalisiert: Der Unternehmensleiter wird sich um die Nachfolge kümmern, sein Haus bestellen und zwar rechtzeitig."

Die unter kommunikativen Gesichtspunkten heikelste Phase ist wohl, wenn der Senior das Alter erreicht hat, in dem eine Übergabe erwartet oder eventuell – beispielsweise von den Banken – auch gefordert wird, die Familie die Lösung aber noch verhandelt, der Junior unter Umständen bereits mitarbeitet, ohne schon offiziell zum Thronfolger designiert worden zu sein. „In dieser Übergangs- und Findungsphase sollte allen beteiligten Gruppen zwar klar gemacht werden, dass sich die Nachfolge bereits konkret in Vorbereitung befindet", findet Rilling. „So dämmen sie die Gerüchteküche ein, beugen einer eventuellen Verunsicherung vor und schaffen den Freiraum, um in Ruhe die beste Lösung weiterentwickeln zu können." Er betont: „Für eine Festlegung und detaillierte Informationen an alle Betroffenen ist es aber noch zu früh."

Dennoch müssen in der Findungsphase auch schon erste selektive Gespräche geführt werden. „Der Generationenwechsel wirft ja auch strategische Fragen auf, deshalb muss im Vorfeld gegebenenfalls der vertrauliche Dialog mit den strategisch besonders relevanten Mitarbeitern der Führungsebene etwa in der Finanzabteilung oder Entwicklung gesucht werden", sagt Beatrice Rodenstock. Zumal es vor allem sie sind, auf die der Nachfolger später bauen, mit denen er zusammenarbeiten können und die Zukunft des Unternehmens planen muss. „Diesen Mitarbeitern obliegt in dieser Phase jedoch ein strenges Schweigegebot, sie dürfen weder intern noch extern etwas andeuten." Bei der vertraulichen Einbindung der Führungsebene ist darüber hinaus in höchstem Maße Fingerspitzengefühl gefragt. Denn auch persönliche Momente können hier zum Tragen kommen. Zum einen hat sich der ein oder andere vielleicht Hoffnungen gemacht,

So kann die Kommunikation einen Verkauf begleiten


Emil Hofmann

Eine ganz eigene Kommunikationsstrategie ist erforderlich, wenn das Unternehmen an einen Fremden verkauft wird. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten. Die einen Unternehmer halten sich mit zu frühen Informationen zurück. Erst wenn der Käufer feststeht, wenn es keine Abstimmungsgespräche mehr gibt, wird dieser vorgestellt, also auch den Mitarbeitern präsentiert. Spricht man von einer „demnächst erfolgenden Übernahme", kann dies das Team, die Banken und Lieferanten, aber auch die Kunden verunsichern. Auch hier gilt es, die Chronologie genau festzulegen: „Die Mitarbeiter dürfen die Nachricht nicht aus den Medien erfahren oder von den Kunden. Das wäre sozusagen der Super-Gau in der Kommunikation während eines Nachfolgeprozesses", so Marketingcoach Emil Hofmann.

„Es gibt mittlerweile jedoch auch Unternehmen, die mit ihren Verkaufsabsichten ganz transparent umgehen", beobachtet andererseits Beatrice Rodenstock. Sie suchen nach Käufern, stellen diese noch vor der Vertragsunterzeichnung den Mitarbeitern oder auch anderen Partnern vor, die ein Votum abgeben dürfen. „In diesem Fall ist es die Transparenz, die den Markt beruhigt, anstatt ihn zu verunsichern – weil mit offenen Karten gespielt wird." Rodenstock ergänzt: „Dieser Weg ist sehr individuell und muss zur jeweiligen Unternehmenskultur passen, um nicht alle Beteiligten zu überfordern."

STEMAS
Wir Unternehmen Mittelstand

- Industrieholding aus München kauft Ihr Unternehmen
- Individuelle Nachfolgelösungen für den Mittelstand
- Fairer Umgang, faire Konditionen, gute Reputation, viele Referenzen

www.stemas.de

Tel. 089 / 20500180

* Ab ca. 10 Mio EUR Umsatz/a

selbst an die Unternehmensspitze aufzusteigen, auch weil er vom Seniorchef gefördert wurde. Es stehen Erwartungen im Raum, die eventuell enttäuscht werden müssen. Umgekehrt gilt: Der Junior könnte noch abspringen oder die Familie kommt doch zu dem Entschluss, dass er nicht bestens geeignet ist. Der Senior muss sich letztendlich auch die Option offen halten, einer Führungskraft die Geschäftsführung in einem Management-Buy-out zu übergeben. Dafür muss er die Bereitschaft der Führungskraft antesten, ohne zu viel zu versprechen. Rodenstock ergänzt: „Vertrauliche Vorabgespräche im strategischen Sinne sind unter Umständen aber auch mit der Bank oder anderen Partnern nötig. Auch hier wieder unter strenger Schweigeauflage." Kommunikationsexperte Emil Hofmann meint zudem: „Stichwort Presse: Arbeitet man seit jeher vertrauensvoll mit Redakteuren zusammen, sollten diese nicht als allerletzte informiert, sondern eher frühzeitig mit der Nachricht versorgt werden." Das bedeute ja nicht, dass ein verantwortungsbewusster Journalist dieses Wissen gleich in der Öffentlichkeit breittreten werde. Er sei aber in den Übergabeprozess eingebunden und werde ihn später journalistisch sauber begleiten. Der richtige Zeitpunkt für die offizielle Kommunikation an alle Betroffenen ist dann gekommen, wenn die Nachfolgelösung ausgehandelt ist, der Nachfolger unumstößlich feststeht. Dann wird ein Termin festgesetzt, zu diesem werden zuerst – das ist das oberste Gebot – die Mitarbeiter informiert: die bereits eingeweihten Führungskräfte und dann alle weiteren. Dann geht die Information zeitnah an alle anderen Partner. Jeweils mit spezifischer Botschaft und persönlich – wie beschrieben. „Und abschließend die Presse nicht vergessen", mahnt Emil Hofmann. „Sie bekommt den versprochenen Bericht über den Nachfolger. Zumal ein solcher Artikel auch dazu beiträgt, das Vertrauen in die neue Unternehmensführung zu stärken."

Die Zeit hat allerdings noch einen weiteren Aspekt. Mit der offiziellen Bekanntgabe der Nachfolgelösung ist es – so der Rat von Emil Hofmann – unerlässlich, den konkreten Ablauf des Stabwechsels mitzuteilen: die weiteren Stationen des Juniors im Unternehmen, der offizielle Akt der Übergabe, der endgültige Rückzug des Seniors. „Dieser Zeitplan muss unbedingt eingehalten werden, vor allem muss der Senior plangemäß gehen." Tut er das nicht, werden die gesamten Botschaften wieder in

IHK-Veranstaltungstipp

Erfolgreicher Unternehmenskauf und -verkauf; **6. Juni 2013**
Ort: IHK-Akademie Westerham
(09:00 bis 17:00 Uhr); Preis: 470 Euro

→ IHK-ANSPRECHPARTNER
Thomas Kölbl, Tel. 0 8063 91-251
thomas.koelbl@muenchen.ihk.de
www.akademie.ihk-muenchen.de

Anzeige

Für eine harmonische und erfolgreiche Unternehmensnachfolge:

Mit dem Business Coach die harten und weichen Faktoren steuern

Georg-W. Moeller ist zertifizierter Business Coach (IHK).

Erfolgsorientierte Manager und Unternehmer werden eines Tages mit der eigenen Nachfolge im Unternehmen konfrontiert. Gespräche mit dem Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Banker, Notar und Familienangehörigen werden sporadisch, aber immer wieder gesucht. Die Weiterverfolgung des Themas zieht sich in die Länge. Woran liegt das? Zu Beginn dieses Veränderungsprozesses, dieses neuen Lebensabschnittes steht im Regelfalle selten der Gedanke um den zu ermittelnden Betriebswert oder die Suche nach einem geeigneten Fachmann bzw. der Fachfrau, die möglicherweise für die Übernahme eines Tages in Frage kommen könnten. Auch steuerliche und rechtliche Fragen finden zunächst einmal eher selten Berücksichtigung.
Im Vordergrund geistern diffuse Ideen, Ängste, Zweifel, Sorgen oder belastende Impulse, die den klaren Blick auf das Ganze eher verschleiern und daher den Unternehmer verunsichern. Ein Tandem aus Business Coach und Unternehmerberater leistet hier wertvolle Dienste. Beide Fachleute lassen sich dem Unternehmer an die Seite stellen. Die emotionalen Fragen, die mit dem Übergabeprozess äußerst eng in Verbindung stehen, werden vom Business Coach angesprochen und mit dem Kapitän des Schiffes sukzessive abgearbeitet. Im Vordergrund könnte ein Szenario stehen, in dem der Unternehmer unterschwellige Angst verspürt, das Ruder aus der Hand zu geben. Hat nicht diese Übergabe vor dem Ruhestand auch etwas mit dem Loslassen, dem eigenen weltlichen Ende in ferner Zukunft zu tun? Wem könnte der Firmenlenker aus dem eigenen familiären Umkreis die Verantwortung übertragen? Wie soll die Zeit nach dem aktiven Unternehmerdasein aktiv, sinnstiftend gestaltet werden?
Dieser Prozess des Ordnens der Emotionen ist ein kontinuierlicher, der über die eigentliche Übergabe des Unternehmens hinausgeht. Sobald der Unternehmer das Kommando für das Ablegen zur großen Fahrt signalisiert hat, übernimmt der Unternehmensberater die Begleitung.
Themen wie die Eigenständigkeit des Unternehmens im Markt, die Konkurrenzsituation, die Leistungsfähigkeit, die Liquidität werden beleuchtet. Auch werden Einzelbetrachtungen angestellt, die in Summe den Betriebswert des Unternehmens bestimmen. Hier muss extrem sauber gearbeitet werden, um attraktiv für einen potenziellen Übernehmer dazustehen.
In einem nächsten Schritt wird überlegt, wie genau ein potenzieller Nachfolger positioniert sein muss, um nicht nur den wirtschaftlichen, sondern auch den persönlichen Vorstellungen des Kapitäns zu entsprechen. Mit dem Ersten Offizier und dem Obersteuermann an Bord bildet der stets eigenständige, allein verantwortliche Kapitän ein Trio, das mit empathischer Nähe und professioneller Distanz zum Unternehmen einer idealen Lösung für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge entgegenarbeitet.

Georg-W.Moeller **www.gwm-coaching.de**

»Jede Partei soll bei ihren ganz speziellen Fragen abgeholt werden.«

BEATRICE RODENSTOCK, GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN DER RODENSTOCK GESELLSCHAFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Frage gestellt: „Traut er dem Junior die Nachfolge vielleicht doch nicht zu ...?" Hofmann warnt: „Und dann geht die ganze Kommunikationsarbeit unter Umständen wieder von vorne los, außerdem ist überall wertvolles Porzellan zerschlagen und Vertrauen zerstört."

Die Hoteliersfamilie Wickenhäuser hat sich an viele dieser Ratschläge gehalten. „Uns war von Anfang an bewusst, wie wichtig eine gute Kommunikation ist", sagt Kathrin Wickenhäuser. Sie hat das Unternehmen – das Hotel Cristal, das Hotel Dolomit und den CarPark Cristal in München – 2009 von ihrem Vater Fritz Wickenhäuer übernommen und führt es mittlerweile mit ihrem Lebensgefährten Alexander Egger.

Bei den Wickenhäusers war letztendlich sehr früh klar, dass wohl Tochter Kathrin und nicht ihr Bruder die Nachfolge antreten würde. Diese frühe Entscheidung eröffnete auch gute Optionen für die Kommunikation nach außen. Noch während Kathrin Wickenhäuser studierte und obwohl sie noch nicht offiziell als Thronfolgerin designiert war, arbeitete sie zeitweilig im Hotel mit, begleitete ihren Vater aber auch zu Terminen mit Geschäftspartnern oder im Rahmen seiner Ehrenämter. So wurde sie bei den Mitarbeitern, Geschäftspartnern und in der Münchner Wirtschaftsszene bekannt. „Vor allem aber streuten wir mit meinem Einsatz für Hotel und Vater auch das Signal, dass die Familie das Thema Nachfolge nicht schleifen lässt", berichtet die heutige Chefin. Dieses Signal sei ihrem Vater sehr wichtig gewesen, der immer für eine rechtzeitige Vorbereitung der Nachfolge plädiert habe. Sie ergänzt: „Nichtsdestoweniger hätte ich mich auch noch anders entscheiden können – dann wäre die Kommunikation natürlich schwieriger geworden." Aber so weit kam es nicht. Zumal Kathrin Wickenhäuser durch die Begleitung ihres Vaters in ihrer Entscheidung ganz sicher wurde: „Das Hotelgeschäft ist tatsächlich meine Sache." Die offizielle Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern und nach außen begann Anfang 2009 – kurz vor dem konkreten Übergabetermin. Fritz Wickenhäuser war damals zudem in dem Alter, in dem ihm ein Rückzug aus dem operativen Geschäft willkommen war und auch erwartet wurde. Der Zeitpunkt passte also perfekt. „Da wir vorher recht offen mit dem Thema umgegangen sind, ich bereits in der Szene eingeführt war, haben wir mit einzelnen Partnern keine strategischen Vorabgespräche geführt, wir haben gleich alle offiziell informiert." Zunächst stimmten Senior und Juniorin die Botschaften ab. „Wir waren ohnehin gerade in der Expansionsphase und eine meiner Bedingungen für die Übernahme war, dass ich Dinge verändern durfte, ich wollte unser damals noch neues Hotel Dolomit ausbauen, das alte Cristal renovieren, das Marketing digitalisieren", betont Kathrin Wickenhäuer. Diese Botschaft haben Vater und Tochter aufgeschrieben, die Ziele gut begründet und auf die Zielgruppen heruntergebrochen. „Mein Vater hatte mir im Vorfeld freie Hand gelassen und den Veränderungsplänen wohlwollend zugestimmt – es war also zudem klar, wir würden uns nach außen nicht widersprechen."

Zuerst suchte die junge Chefin das Gespräch mit den Mitarbeitern, und zwar mit jedem einzelnen ganz persönlich. Danach besuchte sie mit ihrem Vater die Lieferanten und anderen Partner. Und auch die Stammkunden wurden persönlich informiert. „Der Vertrauenstransfer von meinem Vater auf mich gelang problemlos", erzählt sie. Was sie besonders freut: „Die Mitarbeiter und Partner ließen sich nicht nur von der Loyalität meines Vaters mir gegenüber überzeugen, sondern auch von meinen eigenen Plänen und meinem Engagement." Sie ergänzt: „Ich wurde also von Anfang auch an als eigenständige Unternehmerpersönlichkeit wahrgenommen, der man unabhängig vom Vater vertraute." Einzig die Banken erlaubten sich eine gewissen Skepsis: „Frau, 29 Jahre alt, Wachstumspläne – dass das zusammengeht, wollten die Bankiers zunächst nicht glauben", schmunzelt die Geschäftsführerin. „Nun gut, es war das Jahr 2009, die Wirtschaftskrise war noch in vollem Gange ... Ich habe mit Zahlen gekontert und letztendlich auch die Banken überzeugt."

Und nicht zuletzt spielte die Presse Kathrin Wickenhäuser zu. Sie etablierte sich schnell als erfolgreiche Hotelgeschäftsführerin, bekam 2011 einen Preis als beste Newcomerin und eine entsprechend gute Berichterstattung. Unterm Strich sind die Kommunikation und die Expansionspläne aufgegangen. Kathrin Wickenhäuser ist in der Wahrnehmung von außen längst nicht mehr die Nachfolgerin – sie ist die Chefin, die dem Unternehmen guttut.

➜ IHK-ANSPRECHPARTNER

Markus Neuner, Tel. 089 5116-1259
markus.neuner@muenchen.ihk.de

Sie suchen für Ihr Unternehmen einen Nachfolger oder haben Interesse an der Übernahme eines bestehenden Unternehmens? Dann sollten Sie die IHK-Nachfolgebörse kennen lernen:
http://www.muenchen.ihk.de/de/starthilfe/Unternehmensnachfolge/Nachfolge-Vermittlung