

Externe Unternehmensnachfolge: Auf die Kommunikation kommt es an

Eine positive Einstellung des übernehmenden Nachfolgers ist Voraussetzung



Eine gute Kommunikation und eine enge Zusammenarbeit der Verantwortlichen sind ein solides Fundament im Prozess der Nachfolge.

Nicht nur bei den Mitarbeitern überwiegt oft Skepsis. Es können Irritationen entstehen, und es drohen verhärtete Fronten. Diese gilt es abzubauen. Und das gelingt nur mit einer überzeugenden Kommunikation.

Die Unsicherheit ist verständlich. Sie zu entkräften, ist ein unverzichtbarer Part bei allen Nachfolgeregelungen. Dies gilt aber insbesondere, wenn der oder die Nachfolger nicht bekannt sind, oder noch schlimmer, wenn negative Erfahrungen aus der Vergangenheit das Bild trüben. Besonderes Augenmerk sollte auf die Ansprechgruppen Kunden, Kooperationspartner, Primärlieferanten, externe Kapitalgeber sowie die Medienlandschaft gelegt werden.

Was wird kommuniziert?

Teilen Sie Ihre Ziele und Entscheidungen mit. Warum wurde das Unternehmen übernommen? Was sind die primären Ziele, die der Übernehmende damit verfolgt, zum Beispiel Erhalt und Sicherung der Arbeitsplätze?

Als Nächstes sollte der mutmaßliche Zweck erläutert werden. Dieser kann sich beispielsweise in Wachstum, neuer Standort, moderne Technik durch den Übernehmer ausdrücken.

Gerüchte und Spekulationen gilt es zu entkräften. Das beste Mittel sind aktiv platzierte Informationen. Dazu gehört auch, das Image des Nachfolgers in ein positives Licht zu rücken und damit auch Vertrauen aufzubauen. Aber Vorsicht: Höchstes Gebot ist es, Versprechungen auch einzuhalten.

Wann wird kommuniziert?

Jede Unternehmensnachfolge kann eine gute Story sein. Deswegen sollten Sie nicht zurückhaltend sein, sondern alle Ansprechgruppen vor und auch während der Vorbereitungsphase mit positiven Botschaften versorgen. Eine solche Regelung der Nachfolge kann sogar den Kaufpreis steigern.

Während der Transaktionsphase ist Offenheit höchstes Gebot. In der Implementierungsphase sind Fehl- oder Falschmeldungen fatal. Es sollten klare, eindeutige und einheitliche Botschaften an Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber gesendet werden.

Wer kommuniziert?

Die Kommunikation obliegt beiden: dem Übergebenden und dem Käufer. Eine persönliche Information empfiehlt sich gegenüber den Mitarbeitern, beispielsweise durch eine Belegschaftsversammlung. Ebenso sind wichtige Kunden und wichtige Lieferanten durch persönliche Besuche zu unterrichten.

Andere Anspruchsgruppen wie Verbände oder Sekundärlieferanten können schriftlich kontaktiert werden.

Was kann kritisch sein?

Es gibt Gegner, die den Übergabe-Prozess erschweren können. Dabei spielen Emotionen oft eine Rolle. Beispielsweise hat das bisherige Management Angst um den Arbeitsplatz oder der Betriebsrat möchte die Übergabe verhindern. Minderheitsgesellschafter können ihre Position in Gefahr sehen. Nicht zuletzt können Wettbewerber die Übernahme negativ darstellen, um Vorteile zu realisieren.

Wenn der Zeitraum zwischen den Verhandlung und dem Übergang zu lang ist, führt dies mit größerer Wahrscheinlichkeit zu Unsicherheiten und damit zu Nachfragen, Gerede und Ängsten. Ein Feedbackprozess kann solche Frustrationen erkennen und vorbeugen.

Ist die Übergabe vollzogen, führt das Nichteinhalten von Versprechungen zu Achtungsverlust und Verlust der Glaubwürdigkeit. Wenn der Übernehmende diese zu Beginn verliert, sind sie kaum noch wiederzugewinnen. Deswegen: Die angestrebten Veränderungen in der Unternehmenskultur sollte vorsichtig und mit Bedacht angegangen werden.



Ralf Presber
Pericon Unternehmensberatung GmbH,
Wiesbaden

Neue Bücher

Volker Martin, Martin Thorwesten, Lieferantenerklärungen – optimal ausstellen und managen, Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft, Köln 2017, 6. Auflage, 520 Seiten, 44,00 €

Täglich werden in der EU tausende Lieferantenerklärungen ausgefertigt, geprüft und bewertet. Oft wird die Ausstellung einer Lieferantenerklärung mit Präferenz verlangt, ohne dass die konkreten Folgen bekannt sind. Das Handbuch erläutert grundlegend und anhand von Praxisbeispielen das richtige Ausfüllen von Lieferantenerklärungen. Art und Einsatzgebiet werden ebenso dargestellt, wie die häufigsten Fehlerquellen beim Ausfüllen. Die sechste Auflage enthält auch Erläuterungen zum Nicht-Präferentiellen Ursprung und zum Made-in-Begriff.

Sandra Zumpe

👍👍 | *übersichtlich, empfehlenswert*

Wolfgang Koch, Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen, Ein prozessorientierter Leitfaden für Unternehmer, Schäffer Poeschel-Verlag, Stuttgart 2016, 296 Seiten, 69,95 €

Jede gute Nachfolgeregelung verlangt von Beginn an einen ganzheitlichen Ansatz. Zu beachten sind psychologische, juristische, betriebswirtschaftliche und steuerliche Aspekte. Ob interne oder externe Nachfolger: Die Weichen sollten frühzeitig gestellt werden. Und ein gut dokumentierter Due-Diligence-Prozess liefert allen Beteiligten wertvolle Informationen für die weitere Zukunft. Mit dem Verfahren lassen sich auch Verbesserungen und Marktchancen identifizieren. Die vielen Zusammenfassungen, Schaubilder und Checklisten dienen dem Transfer in die Praxis.

Dr. Achim Knips

👍👍 | *sofort umsetzbares Handlungswissen*



4. HESSISCHER

AUSSENWIRTSCHAFTSTAG 2017
REGIONAL VERNETZT – GLOBAL ERFOLGREICH

Beratungsgespräche
mit ausgewiesenen

Marktexperten

der Deutschen Auslands-
handelskammern

Strategie-Workshops
zu den wichtigsten

Zukunftstrends

der deutschen
Exportwirtschaft

Zentrale Plattform
für Ihr

Netzwerk

zu anderen mittelständischen
Unternehmen

Nutzen Sie unser Angebot zu individuellen Beratungsgesprächen mit AHKs aus 70 Ländern. Informieren Sie sich zu Trends der Weltwirtschaft und des Welthandels und erarbeiten Sie in unseren Workshops Strategien für die Märkte USA, China und Iran. Erfahren Sie, wie Sie sich vor Wirtschaftsspionage schützen, Exportkontrolle rechtssicher umsetzen und von der Innovationskraft der Start-Ups profitieren können.

20. Juni 2017
8:00 bis 17:30 Uhr
IHK Frankfurt

Weitere Informationen und Anmeldung:

www.hessischer-aussenwirtschaftstag.de



Arbeitsgemeinschaft
Hessen

