

# Auf die Kommunikation kommt es an

[offenbacher-wirtschaft.de/auf-die-kommunikation-kommt-es-an/](https://offenbacher-wirtschaft.de/auf-die-kommunikation-kommt-es-an/)

Unternehmensnachfolge aktiv gestalten

**Die Kommunikation beeinflusst aktiv den Prozess der Unternehmensnachfolge. Eine gute Kommunikation ist das Fundament, auf dem der Neuanfang steht. Eine erfolgreiche Kommunikation kann den Unternehmenswert direkt beeinflussen.**



Eine Unternehmensübergabe will richtig kommuniziert sein. Foto: Fotolia

Eine familieninterne Nachfolge oder durch „Management-Buy-out“ (MBO), d.h. ein ehemaliges internes Management übernimmt das Unternehmen, setzt eine positive Meinung der Übernehmenden voraus. Wenn allerdings die Kinder über ein schlechtes Image verfügen, ändert sich die Gewichtung. Gleiches gilt für die Ansprechgruppe der ehemaligen Mitarbeiter. Wenn diese Pensionen beziehen, verschiebt sich die Gewichtung. Bei den Mitarbeitern überwiegt die Skepsis gegenüber dem Käufer. Diese gilt es abzubauen. Hier kann es zur Bildung von Fronten kommen. Wird dann noch ein Mittelständler von einem Großunternehmen gekauft, muss über diese Ansprechgruppe intensiv nachgedacht werden.

Die Unsicherheit zu entkräften ist der wichtigste Part, wenn die Nachfolgeregelung extern gelöst wird – insbesondere wenn die neuen Personen nicht bekannt sind, oder noch schlimmer, wenn negative Erfahrungen aus der Vergangenheit das Bild trüben. Besonderes Augenmerk sollte auf die Ansprechgruppen der Kunden, Kooperationspartner, Primärlieferanten, externe Kapitalgeber sowie die Medienlandschaft gelegt werden.

## Was wird kommuniziert?

Hierzu gehört es, Ziele und Entscheidungen mitzuteilen. 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/Käufers in ein positives Licht zu rücken und damit auch Vertrauen aufzubauen. Aber Vorsicht: Höchstes Gebot ist es, Versprechungen auch einzuhalten. Klare Aussagen zu Auswirkungen auf Mitarbeiter und Standorte sowie Wertschöpfung können die Loyalität zum Unternehmen untermauern und so die Motivation der Mitarbeiter deutlich erhöhen.

### **Wann wird kommuniziert?**

Immer wieder ist zu erleben, dass Übergebende sehr zurückhaltend über die Nachfolge ihres Unternehmens kommunizieren. Dabei ist deren Alter häufig internen und externen Ansprechgruppen bekannt. Deshalb kann es sogar zielführender sein, wenn alle Ansprechgruppen wissen, dass etwas geschieht.

Es kann der Steigerung des Kaufpreises dienlich sein, wenn vor der Regelung der Nachfolge, also vor oder während der Vorbereitungsphase positive Botschaften gesendet werden (Gewinnung eines Neukunden, neues Verfahren, Auszeichnungen, Studien oder Ähnliches). Eine gute Story gehört zur Kommunikation in der Unternehmensnachfolge. Ebenso kann öffentliches Interesse durch soziales Engagement oder den Besuch einer wichtigen Persönlichkeit geweckt werden.

Während der Transaktionsphase ist Offenheit höchstes Gebot. Der Übergebende ist verpflichtet, auf alle relevanten Sachverhalte hinzuweisen und diese dem Käufer offenzulegen. Die Ausrede, das hat der Übernehmer nicht gefragt, zählt nicht.

In der Implementierungsphase sind Fehl- oder Falschmeldungen fatal, dies gilt intern wie extern. Klare, eindeutige und einheitliche Botschaften müssen gesendet werden. Manchmal kommt es vor, dass Mitarbeitern etwas anderes gesagt wird als den Kunden. Die Auswirkungen können auch den Verkäufer treffen, wenn er einen Teil des Kaufpreises variabel gestaltet hat und dadurch die Ertragssituation negativ beeinflusst wird.

### **Wer kommuniziert?**

Die Kommunikation obliegt dem Anteilseigner/Übergebenden und dem Top-Management/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 Ansprechgruppen (Verbände, Sekundärlieferanten usw.) sind schriftlich, direkt zu kontaktieren. Je nach Größe des Unternehmens sind die Medien aktiv durch eine Pressemitteilung zu informieren. Auch kann die Einhaltung von Pflichtmitteilungen eine Rolle spielen.

### **Was kann kritisch sein?**

Gegner oder Interessengruppen können den Prozess emotionalisieren. Beispielsweise hat das bisherige Management Angst um den Arbeitsplatz, der Betriebsrat möchte die Übergabe verhindern, Politiker meinen etwas sagen zu müssen. Aber auch Minderheitsgesellschafter sehen ihre Position in Gefahr und reden, der Wettbewerb stellt die Übernahme negativ dar, um Abwerbung (Kunden, Mitarbeiter) zu realisieren und schließlich stellen Journalisten einen unkontrollierten Bereich dar.

Wenn der Zeitraum zwischen Verhandlung und Übergang zu lang ist (etwa durch Vertragsgestaltung), führt dies zu Unsicherheit und hat möglicherweise negative Auswirkungen auf den Unternehmenswert. Durch einen Feedbackprozess kann die mögliche Frustration der Mitarbeiter erkannt und ihr vorgebeugt werden. Kränkungen sind zu vermeiden („in der Vergangenheit war alles schlecht“). Stattdessen sind Chancen in den Vordergrund zu stellen.

Das Nichteinhalten von Versprechungen führt zu Achtungsverlust und Verlust der Glaubwürdigkeit. Wenn der Übernehmende diese zu Beginn verliert, ist sie kaum noch wiederzugewinnen.

Auch mit angestrebten Veränderungen in der Unternehmenskultur sollte vorsichtig und mit Bedacht umgegangen werden.

**Autor:**

Ralf Presber  
Pericon Unternehmensberatung GmbH, Wiesbaden  
Telefon (0611)-999 40-0  
E-Mail [info@pericon.de](mailto:info@pericon.de)



Diesen Artikel teilen



OFFENBACHER WIRTSCHAFT - Das Magazin der Industrie- und Handelskammer Offenbach am Main