

## Nachfolge erfolgreich kommunizieren

**Beständigkeit gibt Sicherheit, Veränderung führt häufig zu Unsicherheit und Widerstand. Darum lassen sich Veränderungen in der Regel nur mit Fingerspitzengefühl und guter Kommunikation erfolgreich umsetzen. Das gilt auch für den Nachfolgeprozess von Familienunternehmen. Viele verschiedene Stakeholder müssen berücksichtigt, informiert und einbezogen werden. Doch welche Punkte sind hierbei zu beachten? Darüber gibt eine aktuelle Studie Aufschluss.**

Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg in Veränderungsprozessen. Darauf verweisen Berater, aber auch die breite Masse der Literatur zum Thema Change Management. Gleichmaßen betonen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Nachfolge in Familienunternehmen die Relevanz der Kommunikation zwischen den Beteiligten. Soweit so gut. Dennoch stellt sich Familienunternehmen und Nachfolgern in der Praxis häufig die Frage, wie und wann man die Kommunikation an Dritte tatsächlich angehen soll.

Im Rahmen einer explorativen Untersuchung mittels sechs qualitativer Fallstudien in Familienunternehmen konnten typische und relevante Muster identifiziert werden, die bei der Kommunikation der Nachfolge eine Rolle spielen.

Für Familienunternehmen stellt der Nachfolgeprozess eine besondere Phase der Veränderung dar, bei dem verschiedene Stakeholder berücksichtigt, informiert und einbezogen werden müssen. Neben der Unternehmerfamilie selbst stellen die Mitarbeiter im Unternehmen eine wichtige Zielgruppe für die Kommunikation dar. Sie sind unmittelbar von der Veränderung betroffen, da sich durch den Nachfolgeprozess ausgelöst in absehbarer Zeit die Führungspersönlichkeit oder Leitfigur im Unternehmen verändern wird. Im Verlauf der Nachfolge kommt es dann häufig zu weiteren umfassenden Richtungswechseln im Unternehmen.

### Auslöser und Zeitpunkt

Bei der Frage nach dem richtigen Zeitpunkt, zu dem das Thema Nachfolge im Unternehmen oder gegenüber Stakeholdern thematisiert werden sollte, kann die Orientierung an den folgenden Phasen im Nachfolgeprozess helfen:

- Spekulationen im Unternehmen über die Nachfolge machen sich breit, z.B. wenn der Senior ein gewisses Alter erreicht

- Ein potentieller Nachfolger aus der Familie tritt in das Unternehmen ein
- Ein potentieller Nachfolger aus der Familie übernimmt eine Führungsposition oder die oberste Leitung im Unternehmen
- Die Senioren generation zieht sich langsam oder zu einem festen Zeitpunkt aus dem Unternehmen zurück
- Der Generationswechsel oder ein neues Mitglied der Familie löst wesentliche Veränderungen im Unternehmen aus

### Inhalte der Kommunikation

Was die Inhalte der Nachfolgekommunikation betrifft, so sind neben der reinen Information darüber, wer Nachfolger im Unternehmen wird auch der vorgesehene Ablauf beziehungsweise die zeitliche Vorstellung für die Umsetzung des Generationswechsels für Mitarbeitende und andere unmittelbar betroffene Personen relevant. Damit wird der Veränderungsprozess für Beteiligte besser einschätzbar. Kommt der Nachfolger frisch ins Unternehmen, bietet es sich an, Informationen zur Person und Rolle des zukünftigen Nachfolgers zu vermitteln. Die Erläuterung des bisherigen Werdegangs und die Darlegung zukünftiger oder veränderter Verantwortungsbereiche schaffen Orientierung für wichtige Stakeholder. Je nachdem wie viele Familienmitglieder im Unternehmen aktiv sind und wann der Rückzug der Senioren generation geplant ist, sollten Beteiligte wissen, wie sich Verantwortlichkeiten in der Zukunft verteilen werden. Auf emotionaler Ebene und gerade für langjährige Mitarbeiter spielt der Ausstieg der Senioren eine wichtige Rolle. Eine Würdigung der Leistung der Senioren für das Unternehmen und ein Rückblick auf die aktiven Jahre sollten daher in der Nachfolgekommunikation auf jeden Fall enthalten sein.

## Auswahl der Kommunikationsmittel

Für den Austausch innerhalb der Familie und auf Ebene der Führungskräfte ist in jedem Fall eine persönliche Kommunikation, z.B. in Form von Versammlungen oder persönlichen Gesprächen, zu bevorzugen. Je nach Unternehmensgröße, Inhalt der Botschaft und der Einbindung der Unternehmerfamilie im Unternehmen kann auch eine schriftliche Kommunikation, z.B. in Form der Mitarbeiterzeitung, Rundmails, Newslettern, Aushängen oder Beiträgen im Intranet erfolgen. Gerne werden auch Betriebsfeiern, Firmenevents oder Jubiläen dazu genutzt, nähere Informationen über den Status der Nachfolge zu geben.

## Adressaten der Kommunikation

Betrachtet man die Personengruppen, die für die Nachfolgekommunikation relevant sind, so lassen sich diese in vier Kategorien aufteilen:

- **Familie:** Hier geht es um die Kommunikation innerhalb der Familie. Sie bildet die Grundlage für eine tragfähige Nachfolge. Dabei sollten Erwartungshaltungen und die Rolle der Familienmitglieder im Hinblick auf das Unternehmen geklärt werden. Bevor außenstehende Personen involviert werden, sollte bei allen Beteiligten eine möglichst hohe Übereinstimmung bezüglich der Planung des Nachfolgeprozesses und der damit einhergehenden weiterzugebenden Informationen erzielt werden.
- **Führungskräfte:** Je nachdem wie sich das Gesamtgefüge im Unternehmen verschiebt und welche Auswirkungen sich durch eine Nachfolgeregelung im Führungskreis ergeben, spielt die Beteiligung der Führungsebene im Nachfolgeprozess eine wichtige Rolle. Führungskräfte sind dabei einerseits Adressaten, können andererseits aber auch Mentoren des Nachfolgers oder zumindest aktive Prozessbegleiter im Rahmen der Nachfolge sein. Eine Beteiligung der Führungskräfte ist damit zwingende Voraussetzung und kann den Start für den/die Nachfolger/in erleichtern.
- **Mitarbeiter:** Die Mitarbeiter sind in der Regel erleichtert, wenn sich ein geeigneter Nachfolger für das Unternehmen findet. Kommt dieser aus der Familie, vermittelt dies im Allgemeinen mehr Si-

cherheit als wenn ein familienexterner Dritter den Betrieb übernimmt. Darum dürfte die Grundstimmung gegenüber dem Nachfolger in den meisten Fällen positiv sein. Dennoch sollten Mitarbeiter über den Fortschritt und die Entwicklung der Nachfolge, sowie des Nachfolgers selbst, auf dem Laufenden gehalten werden und über wesentliche Veränderungen informiert werden.

- **Externe Stakeholder:** Neben den internen Bezugsgruppen spielen verschiedene andere Personen in der Nachfolgekommunikation eine Rolle. Banken oder Steuerberater stellen häufig als erste die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Aber auch langjährige Partner wie Kunden, Lieferanten oder Verbände haben ein Interesse am Fortbestand des Unternehmens und möchten wissen, wer in Zukunft als Ansprechpartner fungiert. Hier muss jedes Unternehmen die für sich relevanten Stakeholder identifizieren und die Kommunikation einleiten.

## Was gibt es noch zu beachten?

Wichtig ist es bei der Nachfolgekommunikation die Balance zu finden. Man sollte das Thema nicht totschweigen. Im Gegenteil. Da die Nachfolgephase mit einer erhöhten Unsicherheit bei allen Stakeholdern eines Familienunternehmens einhergeht, ist Kommunikation schlicht unerlässlich.

Ein Generationswechsel sollte als Chance erkannt werden, Veränderungen anzupacken und die Identifikation der Mitarbeiter zu erhöhen und ggf. zu erneuern. Kommunikation nach innen und außen kann hier einen wichtigen Beitrag leisten. Eine wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass sich die Familie und weitere Beteiligte untereinander absprechen. Werden Aussagen zur Nachfolge getroffen, die nicht mit allen Beteiligten abgesprochen sind, kann dies schnell zu Frust und Streitigkeiten führen. Mit dem notwendigen Feingefühl lässt sich mit der Nachfolgekommunikation ein positives Stimmungsbild erzeugen, von dem alle profitieren.

Bei Fragen und/oder Anregungen kontaktieren Sie gerne Claudia Schölly, Alumna des executive Master of Arts for Family Entrepreneurship | eMA FESH der ZU (c.schoelly@zeppelin-university.net).