



Marcus Stumpf; Carsten Mestrom

# Kommunikation im Prozess der Unternehmensnachfolge

106 – Family Business Management

## Abstract

Dieser Beitrag befasst sich mit der Kommunikation in der Unternehmensnachfolge. Während bereits Studien über die Kommunikation zwischen dem Übergeber und seinem Nachfolger vorliegen, geht der vorliegende Beitrag über den Kreis dieser beiden Hauptakteure hinaus und analysiert mithilfe qualitativer Experteninterviews, was die Kommunikation zu unternehmensinternen und -externen Stakeholdern von Familienunternehmen erfolgreich macht. Es werden Phasen- und Stakeholder-spezifische Erfolgsfaktoren identifiziert, die zunächst dargestellt werden und anschließend in einen Leitfaden einfließen.

## Keywords:

Unternehmensnachfolge, St. Galler Nachfolgemodell, Kommunikation, Familienunternehmen, Erfolgsfaktoren

## Einleitung, aktueller Stand der Forschung und Ziel des Beitrags

Die europäische Wirtschaftslandschaft ist durch *kleine und mittlere Unternehmen*, so genannte KMU, geprägt. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass diese Unternehmensgröße anteilmäßig stark vertreten ist (Fueglistaller et al. 2013: 7). Zudem stellt diese Gruppe das Gros an Arbeitsplätzen (Klees 2008: 2).

Anders als für größere Kapitalgesellschaften ist die Zeit der *Verantwortungs- und Eigentumsübertragung* für die Gruppe der KMU eine besonders kritische Phase innerhalb des Unternehmenslebenszyklus. Dieser stets unternehmensindividuelle Prozess ist mit einer Fülle von Chancen, aber auch Risiken verbunden: Auf der einen Seite kann ein Nachfolger z. B. die Modernisierung veralteter Strukturen vorantreiben, andererseits jedoch auch das Unternehmen durch seine Entscheidungen nachhaltig schwächen, indem er beispielsweise eine Neupositionierung vornimmt, die in der Folgezeit zu Umsatzeinbußen führt.

Im Zuge der Übergabe hat sich die Unternehmensleitung vielen *Herausforderungen* zu stellen. Rechtliche und finanzielle Aspekte sind ebenso zu regeln, wie die Erwartungen und Befürchtungen verschiedener interner und externer Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind. Beispielsweise können Lieferanten verunsichert sein, ob der Nachfolger die mit dem Vorgänger getroffenen Vereinbarungen einhält. Infolgedessen hinterfragen sie ggf. die Leistungsabnahme oder ändern die Zahlungsbedingungen, um ihr Risiko zu reduzieren. Kunden sind möglicherweise verunsichert, ob sie auch in Zukunft auf die Leistungen des Unternehmens vertrauen können und ziehen unter Umständen alternative Anbieter in Betracht.

Zu diesen sowie weiteren Zielgruppen muss der zukünftige Nachfolger in erster Linie Vertrauen aufbauen. Hierfür stehen ihm vor allem zwei Stellschrauben zur Verfügung: Sein Handeln und seine Kommunikation. Dieser Beitrag widmet sich dem zweiten Aspekt: der *Kommunikation in der Phase der Unternehmensübergabe*.

Da innerhalb der Gruppe der KMU die *Familienunternehmen* den größten Anteil darstellen (Haunschild et al. 2007: VIII), stehen sie im Fokus dieses Beitrags. Übergaben von Familienunternehmen unterscheiden sich deutlich von denen in Großunternehmen. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass die Verweildauer von Geschäftsführern in Familienunternehmen im Schnitt 23 Jahre länger währt (Albach / Freund 1989: 50) und auch das Eigentum an einem Familienunternehmen durchschnittlich 40 bis 45 Jahre in derselben Generation bleibt (Klein 2004: 157).

Eine einheitliche *Definition von Familienunternehmen* gibt es bisher nicht (beispielsweise Flören 2002: 15ff.). Vielfach werden daher Familienunternehmen in Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen definiert oder der Grad der Prägung des Unternehmens durch die Familie diskutiert (Astrachan et al. 2003: 48ff.). Auch werden kleine und mittlere Unternehmen teilweise als Familienunternehmen pauschalisiert (Haunschild et al. 2007: 3). Dieser Beitrag geht von der Definition aus, dass es sich bei einem Unternehmen um ein Familienunternehmen handelt, wenn

- bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und
- diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.

Erst seit wenigen Dekaden befasst sich die *Forschung* mit dem Thema der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen, wobei zwischen den Begrifflichkeiten der Übergabe, Nachfolge und Übertragung oftmals keine Differenzierung erfolgt (Meyering 2007: 81; Spelsberg 2011: 15), sondern diese vielmehr als verschiedene Sichtweisen – beispielhaft die des „Übergebenden“ (Halter / Schröder 2011: 95) – verstanden, oder sogar synonym verwendet werden. So erfolgt auch in diesem Beitrag eine synonyme Anwendung, indem Unternehmensnachfolge einheitlich verstanden wird als „der Übergang des Eigentums und der Unternehmensführung auf eine andere Person oder Unternehmung, wobei das ursprüngliche Unternehmen weiterhin wirtschaftlich tätig ist“ (Mandl et al. 2008: 12f.).

Bisher durchgeführte Untersuchungen zu diesem Thema beleuchten u. a. allgemeine Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge (beispielsweise Morris et al. 1997), die Beziehungen zwischen Übergeber und Nachfolger (beispielsweise Davis / Tagiuri 1989) oder die Vorbereitung des Generationenwechsels (Eddleston et al. 2013). Erste wissenschaftliche Beiträge gehen auch auf die Kommunikation in der Unternehmensnachfolge ein. So ist bereits bekannt, dass allgemein die Unternehmenskommunikation ein Erfolgsfaktor für Unternehmen ist, die sich in einer Leitungsübertragung befinden (Dyck et al. 2002: 149).

Alle bisherigen Erkenntnisse über die Kommunikation im Übergabeprozess eint jedoch eine Eigenschaft: Sie untersuchen die Kommunikation zwischen dem Übergeber und seinem Nachfolger. Über die Kommunikation, die von diesem Kreis an weitere Anspruchsgruppen geht, gibt es bislang keine wissenschaftlich ermittelten Informationen. Diese Arbeit setzt an dieser Forschungslücke und an der Hoffnung Brockhaus an, dass zukünftige Studien sich intensiver mit den im Übergabeprozess beteiligten Stakeholdern auseinandersetzen (Brockhaus 2004: 175). Zuletzt wiesen auch Wissenschaftler der Universität Siegen auf die Existenz einer entsprechenden Forschungslücke hin (Schlepphorst et al. 2011: 7). Das Ziel des Beitrags besteht somit in der Exploration von *Erfolgsfaktoren in der Kommunikation* mit internen und externen Anspruchsgruppen in der Zeit der Unternehmensnachfolge bzw. im Übergabeprozess von Familienunternehmen. Manager, Berater und weitere Verantwortliche im Übergabeprozess erhalten zudem mit diesem Beitrag einen Leitfaden mit Handlungsempfehlungen, aus dem sie Kommunikationsaktivitäten in der Unternehmensnachfolge für ihren individuellen Fall ableiten können.

### Nachfolge als eigenständiger Prozess

Unternehmensübergaben lassen sich nach zwei wesentlichen Arten unterscheiden: Neben der ungeplanten Variante, z. B. initiiert durch den plötzlichen Tod des Geschäftsführers, gibt es jene Übergaben, die geplant werden (Simoneaux / Stroud 2014: 63). Hier spielen Motive wie der Wunsch nach Selbstverwirklichung, flexible Zeiteinteilung, Familientradition und der Fortbestand des Unternehmens sowie der Arbeitsplätze eine große Rolle (Huber / Leitner 2011: 16). Wenngleich diese beiden Übergabearten eine Kategorisierung suggerieren, ist jede Betriebsnachfolge individuell und fordert die Übertragung allgemeiner Erkenntnisse auf die vorzufindende Unternehmenssituation, um den gewünschten Übergabenerfolg herbeizuführen (Schneider 2013: 32).

Wird von einer *geplanten Übergabe* ausgegangen, sollten Betriebsnachfolgen dennoch als ein eigener Prozess verstanden werden, auf den sich die Beteiligten rechtzeitig vorbereiten (Klein / Vossius 2013: 12) und der in einzelnen Phasen verläuft. Im Folgenden wird dazu das St. Galler Nachfolgemodell vorgestellt (vgl. Abbildung 1), das im weiteren seine Anwendung findet und den Nachfolgeprozess strukturiert (Halter / Schröder 2011: 126).

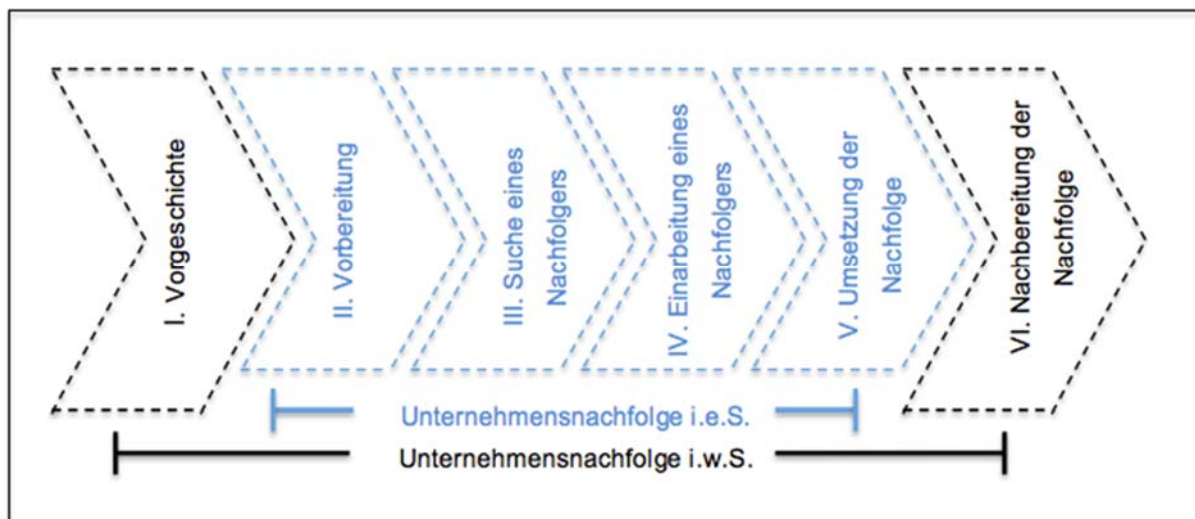


Abb. 1: St. Galler Nachfolgemodell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Halter / Schröder 2011: 129

Die *Vorgeschichte*, die in manchen Quellen auch mit dem Begriff „Sensibilisierungsphase“ bezeichnet wird (Mendel / Piper 2005: 102), ist als erste Phase in diesem Modell für manche Wissenschaftler noch nicht Teil der Übergabe, weswegen sie zur Unternehmensnachfolge im weiteren Sinne gezählt wird. Erst die Phase der *Vorbereitung* gehört zum engeren Konstrukt der Unternehmensnachfolge und beginnt mit dem Zeitpunkt, ab dem der Übergeber erste Maßnahmen einleitet sowie aktiv an der Übergabe arbeitet. Sie ist gekennzeichnet durch den konkreten Willen des Unternehmers, Verantwortung und ggf. auch Kapital an einen Nachfolger weiterzugeben (Halter / Schröder 2011: 129f.).

Damit das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden des Geschäftsführers fortgeführt wird, bedarf es eines oder mehrerer Nachfolger, wobei in 20 % der Übergaben die Nachfolge von mehr als einer Person angetreten wird (Huber / Leitner 2011: 15). Um einen Nachfolger einzusetzen und einzuarbeiten, muss sich der Geschäftsführer zunächst Gedanken über mögliche Kandidaten machen (Federer 2014: 43). Dazu sollte er vorab für sich die gewünschten Eigenschaften der Person definieren, bevor er konkrete Personen kontaktiert (Schlepphorst / Moog 2014: 361f.).

Bei *familieninternen Nachfolgen* gibt es zwei wesentliche Fragen: Zum einen muss geklärt werden, ob die Familienmitglieder – in der Regel die Kinder – die Leitung übernehmen wollen, und zum anderen, ob sie auch die geforderten Voraussetzungen erfüllen. Wenn auch selten angewandt, so gibt es durchaus Eignungstests, die eine objektive Einschätzung der Fähigkeiten der Nachfolger ermöglichen (Lansberg 2007: 101ff.). Bei der *familienexternen Suche* kann der übergabewillige Geschäftsführer neben Headhuntern auch auf Nachfolgeplattformen zurückgreifen. Die direkte persönliche Suche ist – so vorangegangene Erhebungen – aufgrund der hohen Bedeutung einer guten Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger vorzuziehen (Brockhaus 2004: 169).

Ist ein Nachfolger gefunden und hat man sich zwischen Übergeber und seinem Nachfolger über die Unternehmensfortführung geeinigt, so erfolgt seine *Einarbeitung*. Hier arbeiten Übergeber und Übernehmer häufig zeitweise parallel, wobei bei externen Nachfolgen diese Phase häufig sehr kurz oder teils gar nicht stattfindet. Hat sich der Übernehmende eingearbeitet und kennt er die generellen Abläufe des Unternehmens, folgt die Übertragung des Eigentums bzw. des Kapitals auf den Nachfolger. Dieser Schritt wird notariell beurkundet und umfasst die finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekte (Halter / Schröder 2011: 131).

Formell ist der Übergabeprozess mit der Unterzeichnung des Geschäftsführungsvertrages abgeschlossen (Steinle / Schuhmann 2003: 183). In der *Nachbearbeitungsphase* geht es im Folgenden um ein angenehmes Ausscheiden des ehemaligen Geschäftsführers sowie die Einarbeitung in die Tiefe beim Nachfolger (Halter / Schröder 2010: 131).

## Qualitative Analyse zur Kommunikation im Übergabeprozess

### Empirisches Vorgehen

Die vorliegende Studie orientiert sich am etablierten Ablauf der qualitativen *Inhaltsanalyse nach Mayring* (Gläser / Laudel 2010: 46), die auf einer schrittweisen Zerlegung des gewonnenen Datenmaterials mit klar festgelegten und überprüfbaren Interpretationsschritten beruht (Mayring 2016: 114). Grundlage der Analyse sind die Erfahrungen von auf Unternehmensübergaben spezialisierten Unternehmensberatern bezogen auf die Kommunikationsaktivitäten ihrer Mandanten. Die Informationen wurden durch Interviews gewonnen und auf Tonträgern erfasst. Nach der Transkription der Audiomitschnitte wurden die Texte mit Hilfe der Analyse-Software MaxQDA (Version 11) ausgewertet. Den Autoren gelang es sieben Interviews mit Übergabeexperten durchzuführen. Summiert flossen *Erfahrungen aus über 240 Übergaben* in die vorliegende Forschungsarbeit ein.

## Zusammenstellung und Interpretation der Ergebnisse

Als allgemeine *Erfolgsfaktoren für Unternehmensnachfolgen* wurden von den Übergabeexperten

- eine Vision des Übernehmers über die Fortführung der Organisation,
- entsprechende fachliche Fähigkeiten des Nachfolgers und
- eine „gute Chemie“ sowie eine gelungene Kommunikation zwischen Übergeber und Übernehmer genannt.
- Zudem ist die Kommunikation zwischen diesen beiden Hauptakteuren zu Stakeholdern,
- ein gutes Konfliktmanagement,
- eine vorausschauende Planung und
- die Trennung der Systeme Familie und Unternehmen als allgemeine Erfolgsfaktoren mehrfach aufgeführt worden.
- Schließlich ist die Fähigkeit des Übergebers, sich zurückziehen zu können, für die Unternehmensberater erfolgversprechend.

Nach dieser grundsätzlichen Frage waren alle *Personen bzw. Personengruppen (Stakeholder)*, die ein Interesse an der Unternehmensnachfolge haben, zu benennen sowie begründet darzustellen, in welcher der sechs *Phasen des St. Galler Nachfolgemodell* diese über die Nachfolge zu informieren sind. Die Befragten gaben an, dass häufig zuerst die (Ehe-)Partner des Übergebers und Übernehmers sowie anschließend die Kinder informiert werden (Phase eins). In manchen Fällen konsultierten Übergeber noch vorab die Bank, um sich über „die finanzielle Seite“ ihres Unternehmens zu informieren. Auch Steuerberater werden teils vor der Familie konsultiert, sofern eine gute Vertrauensbasis zu diesen besteht.

In Phase zwei – der Vorbereitungsphase – werden teilweise bereits die Führungskräfte über den Wunsch der Nachfolge in Kenntnis gesetzt, damit diese den Prozess aktiv mitgestalten können. In Phase zwei – in manchen Fällen auch erst in Phase drei – wird die Gruppe der involvierten und informierten Personen um Rechtsanwälte, Notare und Unternehmensberater erweitert, wobei keiner dieser Akteure grundsätzlich eingebunden sein muss, damit eine Übergabe erfolgen kann. Nachdem die Unternehmensübertragung an den Nachfolger abgeschlossen wurde, empfiehlt es sich, die Gruppe der Mitarbeiter zeitnah zu informieren. Erst danach, aber dennoch zeitnah, sollte die externe Kommunikation zu Kunden und Lieferanten erfolgen. Aus den Interviews mit den Unternehmensberatern wurde deutlich, dass sich die Reihenfolge, zunächst intern die Nachfolge zu verkünden, bewährt hat.

Neben der Reihenfolge der Anspruchsgruppen wurde in der vorliegenden Studie zudem ermittelt, welche *Kommunikationsziele* das Unternehmen für jede Gruppe vorsieht und auf welche Weise bzw. unter Zuhilfenahme welcher *Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen* diese nach Ansicht der Unternehmensberater am besten erreicht werden. Bzgl. letzterem Punkt ist nach Ansicht der Befragten die persönliche Kommunikation „unbedingt“ vorzuziehen. Ein Geschäftsführer darf dies nicht über andere Personen (Führungskräfte, Steuerberater usw.) veranlassen, sondern sollte unbedingt selbst das Gespräch suchen. Im Einzelnen konnten zu den zentralen Anspruchsgruppen folgende Ergebnisse ermittelt werden:

Grundsätzlich wollen *Steuerberater* die Nachfolgelösung „möglichst steuerschonend“ gestalten. Sie sind häufig enge Vertraute des Geschäftsführers und beraten diesen weit über steuerliche Aspekte hinaus.



Teils übernehmen Steuerberater auch eine Mediatorenfunktion im Übergabeprozess. Mit der Nachfolge ergibt sich für sie mitunter ein Interessens- bzw. Loyalitätskonflikt, denn der Übernehmer hat häufig einen eigenen Steuerberater. Dem Steuerberater des Übergebers, der mit ihm „alt geworden ist“, droht, das Unternehmen als Kunden zu verlieren. Dieser Konflikt ist jedoch lösbar, indem ein Steuerberater, der vom neuen Geschäftsführer übernommen wird, ihm gegenüber loyal und anderen, wie seinem ehemaligen Mandanten gegenüber, verschwiegen verhält.

*Rechtsanwälte*, so stellte sich heraus, werden von Geschäftsführern weit häufiger konsultiert, als dies notwendig ist: „Die österreichische Seele ist ja so, dass [...] man tendenziell eher zum Rechtsanwalt geht, als nicht“, so der Kommentar eines Unternehmensberaters aus Österreich. Sowohl Rechtsanwälte als auch Steuerberater können den Gesellschaftsvertrag aufsetzen. Rechtsanwälte sind jedoch wegen des fehlenden steuertechnischen Knowhows eher verzichtbar als Steuerberater. Vor allem wollen Rechtsanwälte, so die Befragten, „Geld verdienen“, indem sie „vernünftige Verträge“ aufstellen. Da sie jedoch nicht erfolgsorientiert entlohnt werden, ist der Erfolg der Übergabe für sie weit weniger von Bedeutung als für die Geschäftsführung. Außerdem wollen sie ihre Kompetenz unter Beweis stellen, was dazu führen kann, dass sie Übergaben durch Details gänzlich blockieren. Sie wollen außerdem ihren Kunden halten. Die Befragten – selbst Unternehmensberater und als solche eine genannte Interessensgruppe im Übergabeprozess – gaben an, dass ihr Hauptinteresse in einer Provision liegt.

Bei *Banken* verhält es sich im Gegensatz dazu anders. Sie wollen Geld verleihen und damit Profite generieren, tragen aber auch ein entsprechendes Risiko. Sie bewerten die Kreditwürdigkeit ihrer gewerblichen Klienten deswegen mindestens jährlich neu. Das Kommunikationsziel ist daher, Vertrauen zu bewahren und den Nachfolgeprozess als normalen und geplanten Schritt darzustellen. Eine ungelöste Nachfolge muss auf der anderen Seite vorsichtig gegenüber der Bank kommuniziert werden, um das Unternehmen nicht finanziell zu belasten. Die Banken selbst wollen grundsätzlich den Übernehmer als Kunden halten, können jedoch auch die Geschäftsbeziehungen beenden, wenn sie sich Vorteile davon versprechen.

*Mitarbeiter* stellen ebenfalls eine sehr wichtige Gruppe innerhalb des Nachfolgeprozesses dar. Eine Nachfolge ist für sie zunächst mit Unsicherheit behaftet, da sie die Pläne und Kompetenzen des Nachfolgers nicht einschätzen können. Die Berater empfehlen daher, dass gegenüber Mitarbeitern Sicherheit, Perspektive und ein klarer Weg zu vermitteln ist. Es bedarf hier einer guten Kommunikation der Verantwortung für die Mitarbeiter und die Demonstration von Führungskompetenz. Ansonsten verlassen Mitarbeiter mitunter das Unternehmen, wenn sie die Situation oder Nachfolgelösung als riskant erachten. Eine Nachfolge ist für sie jedoch nicht per se negativ, denn sie sehen eine Gefahr im Alter des aktuellen Geschäftsführers, wenn dieser die Leitung nicht rechtzeitig an einen jüngeren Nachfolger überträgt: „Mitarbeiter [haben] ein gutes Gespür, wenn der Seniorchef in ein gewisses Alter kommt“, so ein Gesprächspartner.

Einig sind sich alle Befragten, dass *Mitarbeiter* zeitlich immer vor den *Kunden* zu informieren sind. Kunden und Lieferanten werden erst kurz nach der in Phase fünf erfolgten Übergabe informiert, denn wenn „noch nicht alles unter Dach und Fach ist“, dann könne „immer noch etwas passieren“. Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten müssten verpflichtend informiert werden, sofern Änderungen im Firmenbuch vorgenommen wurden. Hier gilt allerdings die Einschränkung, dass es zu diesen Gruppen laufende Verträge gibt, so die Berater. Sobald Lieferanten und Kunden informiert sind, gilt auch die Öffentlichkeit als informiert („Wenn man es den Kunden kommuniziert, dann ist man an dem Punkt, wo es die ganze Welt weiß“).

*Kunden* haben sehr unterschiedliche Interessen an einer Unternehmensnachfolge. Während manche Kunden, z. B. im Hotelgewerbe, ein „Heimatrecht“ zu haben glauben, sind sie in anderen Bereichen teils

überhaupt nicht an der Nachfolge interessiert. Dies ist u. a. abhängig von der Dauer der Geschäftsbeziehung, der Häufigkeit der Transaktionen und dem Investitionsvolumen.

*Lieferanten und Kunden* unterscheiden sich, da in der Nachfolgephase verunsichert, ob die Geschäftsbeziehung vom Übernehmer fortgeführt werden wird, nur wenig voneinander und wurden von mehreren Interviewten gruppiert dargestellt. Beide interessieren sich weniger dafür, ob das Unternehmen eine interne oder externe Nachfolge anstrebt, sondern machen die Fortführung der Geschäftsbeziehung vom Nachfolger abhängig: „Will ich den internen oder externen Nachfolger einschätzen können und sagen: Ist das ein Geschäftspartner für die Zukunft? Also, da würde ich keine Unterscheidung machen und mache es auch in meiner Beratung nicht“, so ein Kommentar.

Gegenüber *Kunden und Lieferanten* ist ebenfalls die persönliche direkte Kommunikation durch den Übergeber und seinen Nachfolger zu nennen. Allerdings waren sich die Übergabeexperten größten Teils darüber einig, dass ein Besuch aller Kunden bzw. Lieferanten nur für wenige Unternehmen umsetzbar und zielführend ist. Zu diesen Ausnahmen gehören beispielsweise kleine Hotels oder IT-Unternehmen mit wenigen Lieferanten und Kunden bzw. Gästen. Deswegen empfahlen die Befragten, eine Kunden- bzw. eine Lieferantenanalyse durchzuführen. Diese z. B. über eine ABC-Analyse vorbereitete Maßnahme kann der Geschäftsleitung Orientierung geben, welche Geschäftspartner für den Betrieb am wichtigsten sind. Davon lässt sich ableiten, wer persönlich zu informiert ist und bei welchen Stakeholdern E-Mails, Briefe oder Telefonate ausreichend sind. Ein Befragter gab den Hinweis, dass er bei seinen Beratungen grundsätzlich der Frage nachgehe, ob sich jemand, den man nicht informiere, negativ berührt fühle. Kunden und Lieferanten, die nicht individuell informiert werden, sollten dennoch Informationen über die Nachfolge vom Unternehmen selber erhalten. Hier bietet sich entweder ein offizielles Schreiben, ein Newsletter oder ein entsprechender Artikel auf der Unternehmenshomepage an.

Eine zusammenfassende Übersicht im Sinne einer Verortung der relevanten Anspruchsgruppen sowie deren Ziele im Übergabeprozess zeigt Abbildung 2.

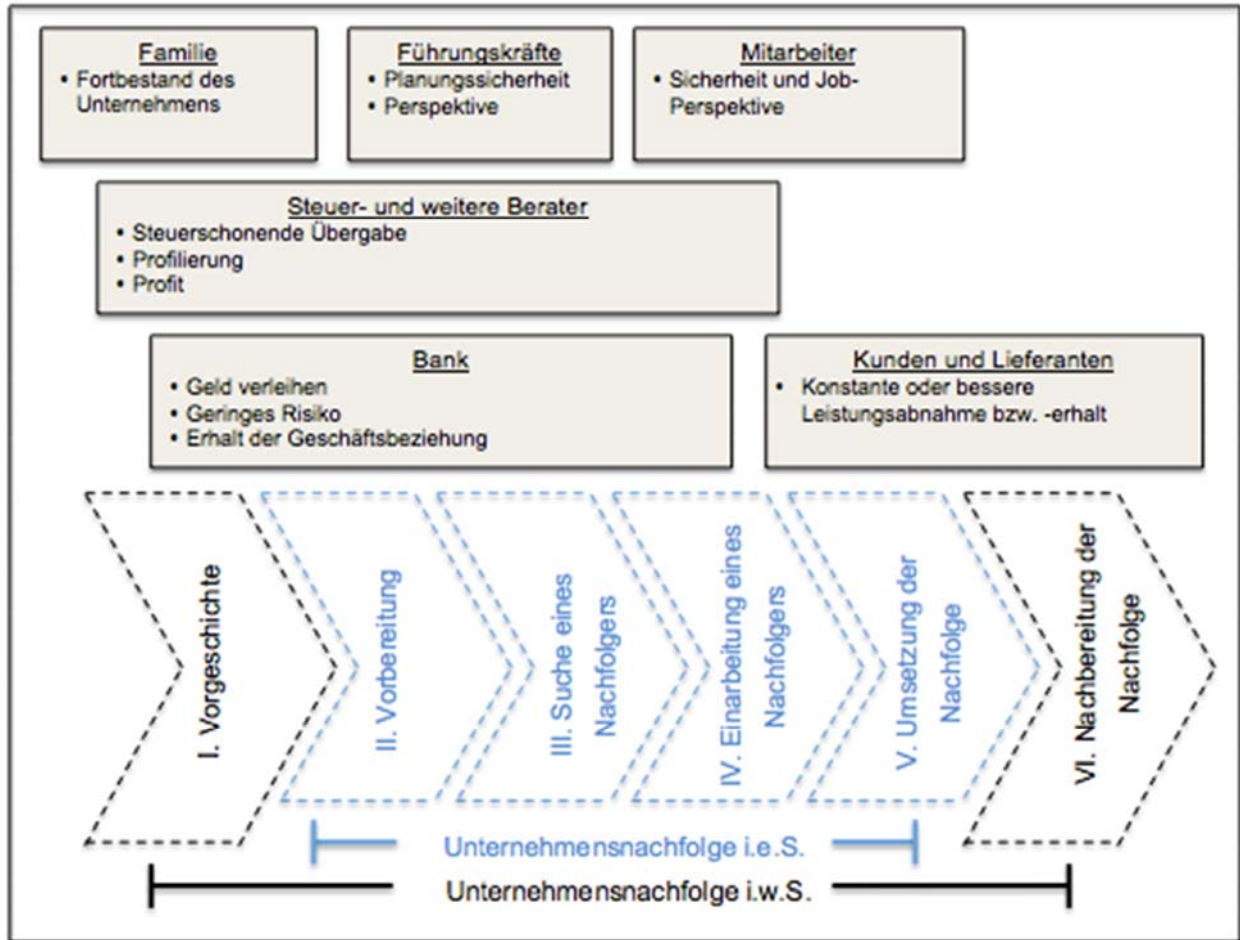


Abbildung 2: Reihenfolge der Kommunikation zu Stakeholdern und deren Ziele  
Quelle: Eigene Darstellung

## Zusammenfassung und Ausblick

Seit mehreren Jahren ist bekannt, dass die Kommunikation ein Erfolgsfaktor für Unternehmensnachfolgen von Familienunternehmen ist (Baumhauer 2011: 12). Mehrere Autoren (u. a. Boyd 2002; Brockhaus 2004; Schleppehorst et al. 2011) weisen jedoch darauf hin, dass es an wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Kommunikation zu Stakeholdern fehlt. Mit diesem Beitrag wurden die Erkenntnisse über die Kommunikation im Übergabeprozess bzw. in der Unternehmensnachfolge erweitert. Auf Grundlage von qualitativen Interviews mit Unternehmensberatern konnten mehrere Erfolgsfaktoren der Kommunikation ermittelt und beschrieben sowie ein Leitfaden für die Kommunikationsaktivitäten im Übergabeprozess erstellt werden. Zusammenfassend sind vor allem um folgende acht Punkte zu tun:

1. Realisieren der Bedeutung der Kommunikation in der Nachfolge,
2. Ermitteln des zeitlichen sowie finanziellen Aufwandes für die Kommunikationsplanung,
3. Erkennen und Berücksichtigen der unterschiedlichen Stakeholder und ihrer Interessen am Übergabeprozess,
4. Zusammenfassen interessenshomogener Stakeholdergruppen,



5. Festlegen stakeholderspezifischer Kommunikationsziele als Ableitung der Übergabestrategie unter Berücksichtigung der Stakeholderinteressen,
6. Bestimmung der Reihenfolge der Kommunikationsaktivitäten zu den Stakeholdern,
7. Wahl geeigneter Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen,
8. Integrierte Kommunikation an allen Kontaktpunkten mit den Stakeholdern.

Durch diesen Beitrag wurden die Nachfolgen von Familienunternehmen, die entweder familienintern oder an eine familienfremde Person die Führung weitergeben, untersucht. Weiterer Forschungsbedarf besteht darin, nicht familiengeführte Unternehmen hinsichtlich der Kommunikationsaktivitäten bei Nachfolgen zu untersuchen. Eine Langzeitstudie könnte zudem feststellen, ob durch eine strategisch geplante Nachfolgekommunikation Unternehmen nach der Übergabe erfolgreicher sind bzw. ob ohne strategische Nachfolgekommunikation die Unternehmen geschwächt aus der Übergabe hervorgehen.

Es bleiben nach Ende dieser Studie somit noch Fragen offen, die durch anschließende Studien behandelt werden können. Die Verfasser haben die Hoffnung, dass mit diesem Beitrag Anreize und Anknüpfungspunkte für weitere Studien ermöglicht werden.

### Literaturverzeichnis

Albach, Horst/Freund, Werner (1989): Generationenwechsel und Unternehmenskontinuität. Chancen, Risiken, Maßnahmen. Eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen gefördert von der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Astrachan, Joseph/Klein, Sabine B./Smyrniotis, Kosmas X.(2004): The F-PEC Scale of Family Influence. A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. In: Family Business Review 15 (1), 45-58.

Baumhauer, Jon (2011): Geleitwort. In: Schlippe, Arist von/Nischak, Almute/El Hachimi, Mohammed (Hg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht, 11-13.

Boyd, Britta (2002): Vermarktung der Nachfolge – Analogie zum Jubiläum: Schriften zu Management und KMU. Flensburg: University of Flensburg.

Brockhaus, Robert H. (2004): Family Business Succession. Suggestions for Future Research. In: Family Business Review 17 (2), 165-177.

Davis, John A./Tagiuri, Renato (1989): The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. In: Family Business Review 2 (1), 47-74

Dyck, Bruno/Mauws, Michael/Starke, Frederick A./Mischke, Gary A. (2002): Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. In: Journal of Business Venturing 17 (2), 143-162.

Eddleston, Kimberly A./Kellermanns, Franz W./Floyd, Steven W./Crittenden, Victoria L./Crittenden, William F. (2013): Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. In: Entrepreneurship: Theory and Practice 37 (5), 1177-1202.

Federer, Denise (2014): Mentoring your Successor. In: Onwallstreet 24 (4), 42-43.

Flören, Roberto H. (2002): Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms. Dissertation, Univeriteit Nyenrode. Assen: Royal Van Gorcum.

Fueglistaller, Urs/Müller, Christoph/Volery, Thierry (2008): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Halter, Frank/Schröder, Ralf (2011): Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis. Das St. Galler Nachfolgemodell. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Haunschild, Ljuba/Wallau, Frank/Hauser, Hans-Eduard/Wolter, Hans-Jürgen (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.): IfM-Materialien, Nr. 172, 1-71.

Huber, Christian/Leitner, Roman (2011): Unternehmensnachfolge. Ein Leitfaden für die Praxis. Linz: LexisNexis.

IfM Bonn (2015): Familienunternehmen-Definition des IfM Bonn. <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-familienunternehmen> (01.03.2016).

Kay, Rosemarie/Suprinovič, Olga (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.): Daten und Fakten, Band 11, 1-29.

Keating, Glies/Adler, Oliver (2013): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU Unternehmensnachfolge in der Praxis. In: Swiss Issues Branchen Juni 2013, Universität St. Gallen: St. Gallen.

Klees, Sascha (2008): Kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Unternehmen und Arbeitsstätten. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 1-5.

Klein, Harald/Vossius, Oliver (2013): Unternehmensnachfolge. München: Redline.

Lansberg, Ivan (2007): The tests of a prince. In: Harvard Business Review 85 (9), 92-101.

Mandl, Irene/Dörflinger, Céline/Gavac, Karin (2008): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs. Wien: KMU Forschung Austria.

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim/Basel: Beltz.

Mendel, Michael/Piper, Nikolaus (2005): Stabwechsel. Die schwierige Suche nach dem richtigen Nachfolger. Heidelberg: Redline Wirtschaft.

Meyering, Stephan (2007): Existenzgründung durch Einzelunternehmenskauf. Bewertung, Kaufpreiszahlung, Ertragsteuern. Berlin: Erich Schmidt.

Morris, Michael H./Williams, Roy O./Allen, Jeffrey A./Avila, Ramon A. (1997): Correlates of success in family business transitions. In: Journal of Business Venturing 12 (5), 385-401.

Schlepphorst, Susanne/Mirabella, Désirée/Moog, Petra (2011): Nachfolge in Familienunternehmen. Keine Übergabe ohne Kommunikation. In: Müller, Philip/Lüdecke, Thomas (Hg.): Kommunikation im Mittelstand. Unternehmerische Herausforderungen meistern. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 26-34.

Schlepphorst, Susanne/Moog, Petra (2014): Left in the dark. Family successors' requirement profiles in the family business succession process. In: Journal of Family Business Strategy 5 (4), 358-371.

Schneider, Sascha (2013): Familieninterne Unternehmensnachfolge. Übertragung einer GmbH auf die nächste Generation. Hamburg: Diplomica.

Simoneaux, Sarah L./Stroud, Chris L. (2014): Succession Planning. Intentional and Systematic Preparation for the Future. In: Journal of Pension Benefits 21 (2), 62-63.

Spelsberg, Henner (2011): Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen UT: Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen. Dresden: Gabler.

Steinle, Claus/Schuhmann, Katja (2003): Gründung von Technologieunternehmen. Merkmale, Erfolg, empirische Ergebnisse. Wiesbaden: Gabler.

Voithofer, Peter (2014): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich. Status Quo 2014. Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. Wien: Wirtschaftskammer Österreich.