

# Den Generationenwechsel kommunizieren



**Der Senior gibt seinem Unternehmen ein Gesicht. Entsprechend konfliktgeladen kann die Nachfolge sein. Mediation und Öffentlichkeitsarbeit helfen, Bewährtes zu würdigen und neuen Ideen Raum zu geben.**

VON SUSANNE KLEINER  
UND RAINER METSCHKE

Im Juli 1976 gründet Robert K. (56) seine Maschinenbaufirma. Heute beschäftigt der Ingenieur 120 Mitarbeiter. Der Patriarch genießt ein hohes Ansehen in seiner schwäbischen Heimat, engagiert sich in der Lokalpolitik und fördert den Fußballverein. Kurzum: Er ist Unternehmer mit Leib und Seele – bis sein Herz quasi über Nacht „streikt“ und ihn zwingt, sich unmittelbar seiner „Thronfolge“ zu stellen. Eigentlich sollte Sohn Max (25) in drei Jahren in seine Fußstapfen treten. Der Junior studiert Internationales Management und weiß sehr genau, was er einmal anders machen möchte: Ihm geht es um Ideenmanagement, Mitarbeiterbeteiligung, internationale Kooperationen und schlankere Strukturen. Gespräche mit dem Vater ist er bislang ausgewichen – dem Familienfrieden zuliebe.

## Zwischen den Welten

Steht die Unternehmensnachfolge an, treffen Chef und Nachfolger aufeinander. Doch es stehen sich auch Eltern und Kinder gegenüber. Das heißt: Nicht nur die Rollen vermischen sich, auch Emotionen und Argumente sorgen für Sprengstoff. Während sich die Senioren mit ihrem Lebenswerk identifizieren, wollen die Erben sich selbst verwirklichen. Das kann soweit gehen, dass sich die Generationen, aber auch die Geschwister untereinander bitter zerstreiten. Oder: Kinder lehnen die Pläne ihrer Eltern ab. Wer in einem Unternehmerhaushalt groß geworden ist, muss häufig früh begreifen, dass der Betrieb in hohem Maße die Aufmerksamkeit von Vater und Mutter beansprucht. Das belastet. Der Entschluss, die Firma nicht zu übernehmen, ist dann die logische Folge.

## Interessen beleuchten

Wenn sich die Fronten verhärten, können Nachfolgeprozesse Perspektiven zerschlagen. Unternehmer sind Profis in ihrem Business. Die Nachfolgeregelung jedoch ist Neuland für sie. Dass ein Anwalt sich der rechtlichen Belange annimmt, ist selbstverständlich. Doch Konfliktpotenzial

lauert in vielen Bereichen. Auch dann tut externe Unterstützung not. Die gute Nachricht: Reibung kann Kreativität freisetzen und Fortschritt ermöglichen, wenn diese Energie positiv genutzt wird. Das verstehen jene, die sich für eine Mediation entscheiden.

**„Unternehmer sind Profis im Business. Die Nachfolge ist aber Neuland für sie.“**

Rainer Metschke,  
Rechtsanwalt und Mediator,  
Schwäbisch Hall

Das Prinzip ist so einfach wie wertschöpfend: Der Mediator vermittelt zwischen Alt und Jung, sorgt für eine vertrauensvolle Atmosphäre und unterstützt die Gesprächspartner dabei, eigenverantwortlich Lösungen zu erarbeiten. Das heißt: Den Inhalt der Gespräche verantworten die beiden Parteien. Der Mediator tritt neutral auf und sorgt dafür, dass beide Standpunkte und Interessen ausgewogen beleuchtet und vertrauensvoll gewürdigt werden. Ziel der Mediation sind Vereinbarungen, die beide Streitpartner problemlos mittragen.

## Standpunkte verstehen, Sichtweisen ändern

Max traut sich, im Beisein des Mediators seine Vision zu schildern. Robert K. protestiert, zeigt wenig Verständnis. Der Mediator interveniert, hinterfragt die Haltung des Seniors. Schließlich entpuppt sich dessen Gegenwehr als Angst. Robert K. befürchtet, dass Max seine bisherige Unternehmensstrategie geringschätze, er mit rein technischem Studienhintergrund als schlechter Manager diffamiert werden könne. Max hingegen zollt dem Vater großen Respekt. Erst im Verlauf seines Studiums habe er verstanden, wie vorausschauend und solide der Firmengründer zeit seines Lebens agierte. Robert K. beginnt zu begreifen, dass Max „ihre“ Firma zukunftsfähig machen möchte und das aus unternehmerischer Sicht auch tun muss.

## Klare Botschaften schaffen Vertrauen

Im Betrieb machen sich derweil Gerüchte breit. Fragezeichen tun sich auf. Was wird der Junior verändern? Sind die Jobs sicher? Auch Geschäftspartner zweifeln, ob die Qualität der Produkte erhalten bleibt, ob der junge Max die Geschicke des Betriebs erfolgreich weiterlenken kann. Auch Bürger und Vereine der Kleinstadt rätseln, welche Konsequenzen auf sie zukommen. Unsicherheit greift Raum. Es mangelt an Vertrauen, weil die

Information fehlt. Im Klartext: Der Erfolg von Unternehmensnachfolgen hängt entscheidend davon ab, wie kompetent und eindeutig das Unternehmen den Generationenwechsel kommuniziert.

#### Offensiv informieren

Professionelle Öffentlichkeitsarbeit setzt frühzeitig an, folgt einer konzeptionellen Logik, entwickelt Kernbotschaften, plant Maßnahmen und stimmt die Kommunikationskanäle ab. Ganz gleich, ob Presseinfo, ein Hintergrundgespräch mit lokalen Medien, die Betriebsversammlung, ein Mitarbeiter-Rundbrief oder ein Schreiben an die Geschäftspartner und Kunden: Offensive Information bekundet Wertschätzung. Mitarbeiter, Geschäftspartner und andere Anspruchsgruppen schätzen das. Wer glaubwürdig den Schulterschluss zwischen Alt und Jung vermittelt, zeigt, dass sich Traditionswerte und ein moderner Führungsstil nicht ausschließen. So birgt ein Führungswechsel die Chance, das Unternehmen und seine Produkte oder Dienstleistungen neu zu positionieren – ohne dass die Marke ihr Gesicht verliert.

#### Die Autoren

**Susanne Kleiner**, Communications MSc, ist selbstständige PR-Beraterin und arbeitet als Mediatorin in Stuttgart. Als Dozentin trainiert die freie Journalistin (DJV) Unternehmen, Führungskräfte, Pressesprecher und Rechtsanwälte rund um die „Kommunikation im Konflikt“.

[www.susanne-kleiner.de](http://www.susanne-kleiner.de)

**Rainer Metschke**, LL.M. Eur., ist Rechtsanwalt und Mediator in Schwäbisch Hall. Seine Mandanten sind regionale und überregionale mittelständische Unternehmen. Als Dozent bildet er bei der IHK Umweltmanagementbeauftragte im Umweltrecht fort.

[www.anwalt-hall.de](http://www.anwalt-hall.de)



Marcel Kantimm (links) und Robert Mucha haben sich mit dem Online-Magazin Hanix selbständig gemacht.

Foto: Mehmet Filiz / memografie.com

## Magazin 2.0

**Die beiden Medienmacher Robert Mucha und Marcel Kantimm haben letztes Jahr das Gesellschaftsmagazin Hanix gegründet. Es ist das erste reine Online-Magazin für den Großraum Heilbronn.**

VON JÉRÔME UMMINGER

Irgendwann hatten Robert Mucha und Marcel Kantimm einfach keinen Bock mehr. Keine Lust mehr im Angestelltenverhältnis als Journalist respektive Werbeleiter zu arbeiten. Sie wollten viel lieber selbst etwas auf die Beine stellen. Beide kennen sich schon seit Jugendtagen und dann stand plötzlich die Idee für ein eigenes Online-Magazin im Raum.

Das Ergebnis dieser Idee ist das erste rein digitale Magazin für die Region Heilbronn. „Man kann darin blättern wie in einem ganz normalen Magazin“, erklärt Marcel Kantimm. Allerdings mit wesentlich mehr Inhalten als sie ein Printmagazin bietet. Natürlich sind auch für Hanix Texte und Bilder die Basis. Doch das eigentliche Highlight sind die

exklusiv von KK Media Solutions realisierten Video-Rubriken, die Audio-Podcasts und die opulenten Fotostrecken.

#### Bezug zur Region

Schon jetzt ist die Video-Serie „Der Kühlschrank von...“ eines der beliebtesten Elemente. Hier lassen sich Heilbronner Persönlichkeiten zunächst beim Kochen über die Schulter schauen, um sich anschließend den Fragen im Hanix-Interview zu stellen. Und auch der Audio-Podcast „Brief an die Heimat“ kommt gut an.

Inhaltlich ist den jungen Machern vor allem der Bezug zur Region wichtig. So hat jeder Artikel, jedes Video und jedes Foto einen gewissen Bezug zu Stadt- oder Landkreis Heilbronn. Egal ob es nun um eine Löwensteiner Snowboard-Manufaktur geht oder die Armut in Rumänien. Bei letzterem kamen sowohl Kamerafrau als auch Fotograf der Story aus dem Heilbronner Umland. Großen Wert legen die beiden auch auf Qualität und arbeiten deshalb nur mit professionellen Fotografen und Kameramännern zusammen.

#### Inhalte für jedes Alter

Auf eine klassische Zielgruppe wollen sich die beiden Jungunternehmer nicht festlegen. Als groben Rahmen haben sie sich das Alter von 20 bis 60 als Kernklientel gesetzt. Trotz der breiten Spanne sei es nicht schwer, interessanten Stoff für jeden zu finden. „Kein Mensch liest ein Magazin von vorne bis hinten. Deshalb bieten wir sowohl Themen für jüngere Menschen, wie beispielsweise ein Interview mit den Beatsteaks, als auch ein Interview mit OB Himmelsbach, was vielleicht eher das etwas ältere Publikum anspricht“, sagt Robert Mucha.

#### 4.000 Stammleser

Seit der Premiere im September 2011 sind vier Ausgaben erschienen und schon jetzt verbucht Hanix rund 4.000 Stammleser. Das Besondere ist aber die überdurchschnittlich hohe Lesedauer von knapp zwölf Minuten je Besucher. „Für das Internet ist das gewaltig“, weiß Robert Mucha. Darauf sind sie besonders stolz.

[www.hanix-magazin.de](http://www.hanix-magazin.de)