

# An einem Strang ziehen

**Firmenverkauf** Bei langjährigen Mitarbeitern und Kunden herrscht nach einem Eigentümerwechsel häufig große Verunsicherung. Was Firmenchefs tun können, um die Wogen zu glätten. Teil 3 der Serie.

VON SYBILLA MACHENS

In Zeiten, in denen die Konkurrenz auf jede noch so kleine Blöße eines Unternehmens lauert und viele Angestellte um ihren Arbeitsplatz bangen, kann die Nachricht des Unternehmensverkaufs sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden und Geschäftspartnern große Unruhe auslösen.

„Ein Unternehmensverkauf muss aber nicht grundsätzlich negativ sein“, betont Uwe Oemmelen, Geschäftsführer der Interspe-Hamann Group (IHG) in Hilden, die im Mai 2006 an den Logistikriesen Rhenus in Dortmund verkauft worden ist. „Wenn in der Regel die erste Schockphase überwunden ist, die häufig emotional bedingt ist, verstehen die Mitarbeiter die Gründe für einen Unternehmensverkauf und akzeptieren diese auch“, glaubt er. Vom IHG-Verkauf waren weltweit über 3500 Mitarbeiter betroffen, davon allein 350 in der Deutschlandzentrale in Hilden.

## Regel Nummer 1: Informieren, um keine Verunsicherung auszulösen

Um keine Verunsicherung bei den Angestellten auszulösen, empfiehlt Oemmelen, die Mitarbeiter je nach Fortschritt einer solchen Verhandlung zu involvieren und über jeden geplanten Schritt zu informieren. Die beste Voraussetzung für den Erhalt der Motivation sei aber der ehrliche Umgang mit dem Thema, um so frühzeitig Vertrauen und Verständnis bei den Mitarbeitern zu schaffen. Allerdings weiß er: „Natürlich gibt es während einer bestimmten Zeitspanne auch kritische Phasen“, gibt Oemelen zu, „umso

wichtiger ist es dann, für Vertrauen zu werben und den Mitarbeitern ehrliche Informationen zu liefern.“

Das bestätigt auch Herbert Stadlbauer, der bis Dezember 2004 Prokurist und Leiter der operativen Logistik bei der Spedition Häring war. Seinerzeit wurde das 1500 Mitarbeiter zählende Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 170 Millionen Euro an den Global Player Kühne + Nagel verkauft. Heute ist Stadlbauer Leiter Kontraktlogistik in der Region Bayern bei dem Schweizer Logistikkonzern. „Da wir sehr erfolgreich und rasant gewachsen waren“, erinnert sich Stadlbauer, „hatten wir einen Namen am Markt.“ Deshalb wurde die Spedition Häring für den KN-Konzern interessant, der seine Marktposition in Bayern stärken wollte.

In den Unternehmensverkauf von Häring wurden nicht nur die Mitarbeiter eingebunden, die zum Teil vom Bayrischen Wald in die Verwaltung nach München ziehen mussten oder nach Bremen und Hamburg, sondern auch die Kunden. „Entweder luden wir die Kunden ein oder wir besuchten sie, um ihnen die neuen Kollegen von Kühne + Nagel vorzustellen“, erzählt Herbert Stadlbauer. Besonders freut ihn, dass Kühne + Nagel es dem Unternehmen auch nach dem Verkauf ermöglicht habe, weiterhin als Mittelständler zu agieren.

Dies sei, so der Leiter Kontraktlogistik, ein wesentlicher Grund dafür gewesen, warum der Unternehmensverkauf bei den Beteiligten auf positive Resonanz gestoßen sei. „Das erlaubt uns,

Gemeinsam sind wir wer: Auch nach dem Verkauf braucht die Firma die ganze Kraft der Mitarbeiter

wenn die Kunden es verlangen, schnell und eigenständig zu handeln“, sagt er.

Präsenz zeigen – offensichtlich ein Schlüssel um die Wogen zu glätten: „Ich war sofort in Stuttgart“, erzählt Thomas Kroyer, Geschäftsführer bei DFDS Transport GmbH in Osnabrück, über die spannenden Tage, als im Dezember vergangenen Jahres die 800 Mitarbeiter zählende Spedition Steinle mit 140 Millionen Euro Jahresumsatz von der international aktiven DFDS mit Sitz in Kopenhagen gekauft wurde. Heute bestreitet Steinle rund ein Viertel des Umsatzes bei DFDS Transport GmbH in Deutschland. Auch bei diesem Firmenkauf hatten strategische und geographische Aspekte eine große Rolle gespielt. „Stuttgart ist ein sehr wichtiger Standort“, erläutert Kroyer,

## ■ Die Serie im Überblick

VR 21: So ermitteln Sie den Wert Ihres Unternehmens

VR 22: Wie Sie den Wert Ihrer Firma erfolgreich steigern

**VR 23: Nach dem Verkauf: Kunden und Mitarbeiter halten**



PhotoDisc

„und Steinle der regionale Platzhirsch in diesem Raum.“

Die Fragen der Mitarbeiter ähneln sich bei Firmenverkäufen landauf, landab: „Was soll verändert werden?“ oder

## Wenn die Gerüchteküche brodelt, muss die Devise lauten: „Stellung beziehen“

etwa „Welche Möglichkeiten haben wir Angestellten in dem neuen, größeren Unternehmen?“ Thomas Kroyer informierte die Steinle-Abteilungsleiter deshalb aus erster Hand über die Veränderungen. „Die Abteilungsleiter konnten dann die gleichen Informationen sofort an die Mitarbeiter weitergeben“, erzählt er, „diese Offenheit, mit der wir

über Zahlen, Daten und Fakten sprechen, gehört zu unserer Firmenphilosophie.“ Und noch einen Vorteil haben die Steinle-Mitarbeiter durch den Wechsel zu DFDS: Sie haben nun die Möglichkeit, innerhalb des Konzerns auch einmal eine Stelle im europäischen oder außereuropäischen Ausland anzunehmen, was zuvor bei dem Stuttgarter Mittelständler nicht möglich gewesen war.

Doch nicht immer laufen Firmenverkäufe so problemlos ab, wie die Beispiele Häring und Steinle nach außen hin zeigen. Gerade im Vorfeld eines Verkaufs ist die Gerüchteküche meist am Brodeln. Häufigster Grund dafür ist eine tiefe Verunsicherung seitens der Mitarbeiter. Sie wissen nicht, wie es mit ihrem Unternehmen und damit mit ihrem Arbeitsplatz weitergeht. Mit der Folge, dass Schritt für Schritt die besten



## STARKE VERBINDUNGEN ÜBER WEITE DISTANZEN

Um über tausende Kilometer im geschlossenen Verband sicher das Ziel zu erreichen, setzen auch wir auf direkte Wege, die Verlässlichkeit unserer Kooperationspartner und intelligente Ausnutzung der eigenen Ressourcen. Als marktführendes logistisches Dienstleistungsunternehmen für den Kombinierten Verkehr Schiene-Straße bieten wir unseren Kunden mit der Verknüpfung von nationalen und internationalen Relationen zu intermodalen Netzwerken die wirtschaftlich attraktivsten Verbindungen europaweit – auf allen Wegen, in alle Himmelsrichtungen.

Sprechen Sie mit uns – nähere Informationen zu uns finden Sie unter: [www.kombiverkehr.de](http://www.kombiverkehr.de)

TO YOUR ADVANTAGE.



Bauklötzen staunen  
können Sie bei uns. Auf der IAA 2006

Halle 26 Stand C31

**schließt mit HESTAL®**

F. Hesterberg & Söhne | Heilenbeckerstr. 50-60 | 58256 Ennepetal | [www.hestal.de](http://www.hestal.de)

## ■ Interview

### „Die Firma vor Spionage schützen“

#### ■ VerkehrsRundschau:

Wie lässt sich verhindern, dass während der Zeit des Unternehmensverkaufs die Konkurrenz – eventuell mit Hilfe von Lokalpolitikern und der regionalen Presse – Gewinn aus der Situation zieht?

**Toni Plonner:** Ich unterscheide stets nach den Gründen, warum ein Unternehmen verkauft wird. Ist der Verkauf die Lösung beim Generationenwechsel, dann sage ich immer, man sollte am besten schon zehn Jahre zuvor mit den Überlegungen beginnen. Denn wenn Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner langfristig auf den Verkauf vorbereitet sind, kann keiner dem Unternehmen an den Karren fahren.

■ Was ist zu tun, wenn das Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen verkauft werden muss?



Unternehmer-Plan GmbH

Toni Plonner, Geschäftsführer der Consulting-Firma Unternehmer-Plan GmbH in München

**Plonner:** Kein Unternehmer sollte seine Firma ohne einen professionellen Berater verkaufen. Der externe Berater kann das Unternehmen besser vor Gerüchten und Spionage der Konkurrenz schützen. Er sollte die ersten Sondierungsgespräche führen, die Motive der Interessenten analysieren und dem Unternehmer zwei bis drei potenzielle Käufer präsentieren.

#### ■ Was sollte beachtet werden, falls das Unternehmen relativ kurzfristig verkauft werden muss?

**Plonner:** Ich kenne einen Unternehmer, der sich für die Phase des Unternehmensverkaufs ein extra Büro in seinem Privatkeller eingerichtet hat. Das hat sich sehr bewährt, da so keine Unsicherheiten bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern entstanden sind. (sm)

Mitarbeiter die Firma verlassen. Umso wichtiger ist es, so der Münchener Unternehmensberater Toni Plonner, dass der Unternehmer möglichst schnell Stellung bezieht. Als Formulierung schlägt er vor: „Ich möchte jetzt noch nichts Konkretes sagen, aber ich arbeite an einer Lösung, um das Unternehmen zu erhalten.“ Außerdem sollte der Unternehmer an seine Mitarbeiter appellieren: „Bitte vertraut mir, richtet eure ganze Kraft auf die Firma.“ Wichtig sei auch, den Mitarbeitern einen konkreten Termin zu nennen, an den sich der Unternehmer aber unbedingt halten muss.

Doch was passiert nach dem Verkauf des mittelständischen Unternehmens, vor allem nach dem plötzlichen Ausscheiden des Firmeninhabers? Geraade einmal 20 Prozent aller Mittel-

ständler sind darauf vorbereitet. Das zeigt die gerade erschienene Studie der Consulting-Firma Unternehmer-Plan aus München. Berater Toni Plonner empfiehlt daher allen Firmenchefs: „Untersuchen Sie die möglichen Folgen für Ihren Betrieb für den Fall, dass Sie unerwartet ausscheiden, und treffen Sie für dieses Risiko Vorkehrungen.“ Dies sichere auch das Vermögen und sei zudem eine wichtige Vorsorge für die Familie.

Doch nicht nur intern kann ein Unternehmensverkauf mehr Wirbel auslösen als gewünscht. Auch die Kunden müssen in dieser Phase eingebunden werden. „In unserer Unternehmensgruppe wurden etliche Zukäufe getätigt“, erzählt IHG-Geschäftsführer Oemmelen, „und alle Zukäufe in unserer Unternehmensgruppe haben eine

sehr positive Entwicklung genommen und darüber hinaus Mehrwert für unsere Kunden geschaffen.“ Zukäufe und damit ja auch Verkäufe können also sehr viel Nutzen bringen, sagt er, vor allem dann, wenn der Fokus nicht auf der Schaffung von Synergien liege, sondern auf der Erweiterung der Leistungspalette.

„Im Idealfall merkt der Kunde im Grunde gar nicht, dass ein Unternehmen verkauft wird“, bestätigt dies Thomas Kroyer, Geschäftsführer der DFDS Transport. Nur die positiven Veränderungen sollte er natürlich mitkriegen, wie zum Beispiel den Vorteil, als klei-

#### „Im Idealfall merkt der Kunde gar nicht, dass ein Unternehmen verkauft wird“

ner, mittlerer oder größerer Kunde plötzlich auch See- und Luftfracht-Sendungen abwickeln zu können.

Einige der Maximen bei DFDS sind deshalb: Habe Vertrauen in das Personal vor Ort. Und: Die regionale Nähe der Spedition mit ihrem regionalen Know-how muss unbedingt weitergelebt werden. „Wir sind ein unbürokratischer Konzern, der den regionalen Partnern – trotz der Verantwortlichkeit innerhalb des Konzerns – die Freiheit lässt, die sie vorher hatten“, erklärt Kroyer. Vielleicht ist dies letzten Endes auch ein Grund dafür, warum nach dem Verkauf Steinles an DFDS bislang nur ein einziger Mitarbeiter aus der Osnabrücker Zentrale nach Stuttgart versetzt wurde.

#### ■ Web-Adressen zum Thema

[www.mittelstanddirekt.de](http://www.mittelstanddirekt.de) Informations- service der Volksbanken-Raiffeisenbanken zu allen Fragen des Mittelstandes;

[www.1-to-manage.de](http://www.1-to-manage.de) Nachfolge-Navigator: Schritt für Schritt zu einer erfolgreichen Unternehmensübernahme.