

KUNDENPFLEGE ÜBER GENERATIONEN

WIE DIE HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG IHRE KUNDEN – ÜBERWIEGEND FAMILIENBETRIEBE – DABEI

UNTERSTÜTZT, DIE HEIKLE PHASE DER GENERATIONSÜBERGABE ERFOLGREICH ZU MEISTERN.

Die meisten Druckereien in Deutschland sind Familienunternehmen mit zwanzig oder weniger Mitarbeitern. Viele dieser Unternehmen stehen derzeit vor der Frage, wie eine erfolgreiche Generationsübergabe bzw. Nachfolge gemanagt werden kann. Eine durchaus existentielle Frage, wenn man sich vergegenwärtigt, dass mehr als die Hälfte der Familienunternehmen den Übergang von der ersten zur zweiten Generation nicht überleben. Den Schritt in die dritte Generation schaffen dann gerade einmal drei bis vier Prozent der Unternehmen. Angesichts solcher Perspektiven verwundert es nicht, wenn die Thematik auch Weltkonzerne wie die Heidelberger Druckmaschinen AG beschäftigt, deren Kunden – Druckereien und Mediendienstleister – zum überwiegenden Teil aus eben diesen klein- und mittelständischen Familienunternehmen bestehen. So entstand

schließlich die Idee, diesen Kunden speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Know-how zukommen zu lassen.

Gelungene Übergaben sind gut fürs Geschäft

In Kooperation mit dem Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke und der Beratungsfirma OSB konzipierte die Print Media Academy, die als eigenes Profitcenter die Organisation der Kundenseminare und der internen Weiterbildung bündelt, das Curriculum „Nachfolge im Familienbetrieb“.

Der erste Durchgang der Managementausbildung – unter spezieller Berücksichtigung der besonderen Problemstellungen in einem Familienbetrieb – startete diesen Februar mit Teilnehmern aus ganz Deutschland. Er geht über eineinhalb Jahre, besteht aus 6 Modulen mit insgesamt 20 Trainingstagen und kostet 9.960 Euro plus

Mwst. Am Beginn steht die Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die Geschäftsführerrolle einer Druckerei, gefolgt von der Beschäftigung mit Strategie, Marketing, Organisation, Führung, Kommunikation u.v.a.m.

Verschärfte Anforderungen

Schon allein aufgrund der zunehmenden Digitalisierung sind heute neue strategische Antworten der Eigner/ Geschäftsführer und ein verändertes Agieren am Markt erforderlich (viele Druckereien haben bis heute keinen eigenen Vertrieb). „Die neuen Anforderungen an die Belegschaft, gepaart mit davonlaufenden Kosten, bergen bereits genug Konfliktstoff in sich. Wenn dann noch unterschiedliche strategische Auffassungen von Junior und Senior dazukommen oder Streitereien über den Zeitpunkt der Übergabe, dann wird das alles noch einmal um einiges

komplizierter“, vermittelt Dr. Domayer von der OSB eine Ahnung von den typischen Konfliktfeldern.

Wie machen es die anderen?

Mindestens ebenso wichtig wie die fachlichen Inputs, das zeigt sich schon nach den ersten Modulen, ist der Austausch mit Gleichgesinnten. So reisten die Teilnehmer bereits beim zweiten Modul einen Tag früher an, um die Erfahrungen der durchaus heterogenen Gruppe – bei einigen hat die Übernahme schon stattgefunden, manche sind gerade in der Übergabephase und einige haben sie noch vor sich – bestmöglich zu nützen. Und was den Kunden nützt, nützt sicher auch der Heidelberger Druck AG. ■

Weitere Infos unter:

www.heidelberg.com

www.osb.at

www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuhle/difu/familien/index.html