



# BETRIEBSÜBERGABE

## wann sage ich's wem und wie?

### SERIE

#### Betriebsübergabe

**Teil 1:** Die Nachfolgefrage gezielt klären

**Teil 2:** Handreichungen für die richtige Kommunikation

**Teil 3:** Wie sich der Nachfolger positionieren kann

→ **BETRIEBSNACHFOLGE** Endlich ist der Mensch gefunden, der den Betrieb übernimmt. Zeit, sich zurückzulehnen und den Dingen ihren Lauf zu lassen, ist allerdings nicht ratsam. Kluge Übergeber und Unternehmer nutzen die Zeit des Übergangs, um den Inhaberwechsel möglichst geschmeidig zu gestalten. Die richtige Kommunikation mit allen Akteuren im und um den Betrieb gehört zu den wichtigsten Aufgaben.

**W**er führt eines Tages das Lebenswerk fort? Inhaber von Handwerksbetrieben sondieren aus guten Gründen zunächst im Stillen, wer als Nachfolger infrage kommen kann. Auch bei Verhandlungen mit echten Interessenten wird zunächst unter dem Radar geflogen. Denn kein Unternehmer will Unruhe unter Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern provozieren, solange die Nachfolgefrage nicht geklärt ist. Doch man sollte sich nichts vormachen: Je länger die

Bemühungen um den Nachfolger dauern, umso wahrscheinlicher wird es, dass die Information nach außen dringt. Machen dann Gerüchte die Runde, entstehen Verunsicherungen und Misstrauen.

Um das Klima in der Firma und in ihrem Wirkungskreis nicht zu verderben, sollte man die Nachfolgekommunikation im Blick behalten und sie zum richtigen Zeitpunkt beginnen. Der ist dann gekommen, wenn die Verträge zwischen dem Übergeber und dem Unternehmer unterzeichnet sind. Doch wie genau geht

man bei den unterschiedlichen Bezugsgruppen vor? Welcher Kommunikationsstil empfiehlt sich jeweils? Und wo sollte man außerdem ins Gespräch kommen, damit der Nachfolger den bestmöglichen Start erwischt?

**Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt mitnehmen** Die Belegschaft ist natürlich die erste und sensibelste Gruppe, was den Inhaberwechsel angeht. Vor Augen halten sollte man sich zwei Szenarien, die eintreten können, wenn man nicht rechtzeitig

Ein Nachfolger für den Betrieb ist gefunden. Die richtige Kommunikation mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden ist entscheidend, damit der Nachfolger einen bestmöglichen Start hat und die Geschäfte reibungslos weitergehen



Foto: pathotec/stock.adobe.com

oder zu früh mit ihnen über die Nachfolgeregelung spricht:

■ **Szenario 1:** Geht der Chef auf 60 zu oder ist bereits älter, stellen sich Mitarbeiter im Stillen die Frage, wie es wohl weitergeht mit dem Betrieb und ihren Arbeitsplätzen. Wenn solche Fragen im Team gären, drohen Unruhe und Kündigungen. Speziell Mitarbeiter über 40 bewerben sich in solchen Fällen proaktiv bei einem neuen Arbeitgeber, um sich nicht im Alter von 50 mit schlechteren Aussichten auf Erfolg einen neuen Job suchen zu müssen. Nicht ausgeschlossen ist, dass andere Kollegen nachziehen und dem Betrieb plötzlich schmerzhafter personeller Aderlass droht. Das ist nicht nur unangenehm, sondern mindert den Wert des Betriebs, der zum Beispiel vor einem Verkauf steht, enorm.

■ **Szenario 2:** Im Betrieb ist bekannt, dass der Chef auf Nachfolgersuche ist. Innerhalb eines Jahres werden den Mitarbeitern drei unterschiedliche Kandidaten präsentiert, die aber alle wieder abspringen. Hier hat man zu früh kommuniziert. Erst muss die Nachfolgeregelung in trockenen Tüchern sein, sonst riskiert man dieselbe Unruhe und denselben Vertrauensverlust – mit denselben Folgen – wie in Szenario 1.

Erst wenn die Planung belastbar ist, sollte man also vor die Mannschaft treten. Und das ist wörtlich zu verstehen: Einen Nachfolger stellt man in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben am besten persönlich vor. Eine Betriebsversammlung, bei der offen und transparent über die Eckdaten der Nachfolge informiert und der zukünftige neue Chef mit seinen Vorzügen

## MINI-SERIE »BETRIEBSÜBERGABE«

Als Unternehmer einen geeigneten Nachfolger zu finden, ist keine leichte Aufgabe. Denn dieser muss erst gefunden werden. Und selbst wenn ein geeigneter Kandidat gefunden ist, wie schafft es dann der Betriebsinhaber, loszulassen? Nach diesem ersten wichtigen Schritt folgt der zweite: Wie bereitet man die eigentliche Betriebsübergabe gezielt vor und kommuniziert sie richtig? Und schließlich drittens: Wie kann sich der neue Betriebsinhaber erfolgreich positionieren und neue Akzente setzen? Handwerksexpertin Andrea Eigel zeigt in unserer dreiteiligen Serie wichtige Eckpunkte auf. Sie berät und begleitet Handwerksbetriebe gezielt und individuell durch ihre jeweiligen Nachfolgeprozesse.



## Layher Stalu-Boden Plus

ROBUST UND BAUSTELLENTAUGLICH

- ▶ Der passende leichte Boden für alle Gewerke mit hoher Tragfähigkeit
- ▶ Hohe Gesamtbiegesteifigkeit führt zu geringen Durchbiegungen
- ▶ Mit der bewährten Layher-Stahlkappe
- ▶ Sicheres Laufgefühl



Mehr erfahren unter:  
[yt-stalubodenplus-de.layher.com](http://yt-stalubodenplus-de.layher.com)

Layher 

Mehr möglich. Das Gerüst System.



Foto: Stefan Körber/stock.adobe.com

**Unruhe unter Mitarbeitern lässt sich mit der richtigen Kommunikationsstrategie vermeiden**

gen vorgestellt wird, schafft den vertrauensfördernden Rahmen. Gleichzeitig muss aus rechtlichen Gründen auch in Schriftform über den Betriebsübergang informiert werden.

### Kunden vertrauensbildend einbeziehen

Das Vermögen eines Betriebs sind seine Mitarbeiter – und sein Kapital seine Kunden. Gleich nach dem Team sollte daher die Kundschaft vom sicheren Inhaberwechsel erfahren – bevor die Gerüchteküche zum Brodeln kommt. Ganz praktisch hat sich eine dreigleisige Kommunikation bewährt:

■ **Schritt 1:** Die wichtigsten Kunden des Betriebs sollte der bisherige Chef persönlich informieren und den zukünftigen Inhaber vorstellen. Mit diesem Kennenlernen schlägt man gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe. Der Kunde kann im direkten Gespräch Vertrauen zum neuen Inhaber aufbauen und fühlt sich darüber hinaus wertgeschätzt. Der zukünftige Chef hat die Chance, einen persönlichen Draht aufzubauen und somit wichtige Kunden an sich zu binden.

■ **Schritt 2:** Auch alle anderen Kunden des Betriebs dürfen und sollen erfahren, dass die Firma bald in neuen und guten Händen ist. Am besten gelingt dieser kommunikative Brückenschlag mit einem anschaulichen Anschreiben. Warum ist es genau dieser Nachfolger geworden? Welche Stärken hat er, die dem Kunden zugutekommen? Dieser Übergabebrief schafft Vertrauen, hält dem Nachfolger den Steigbügel und bietet einen guten Aufhänger, sich einmal wieder als Betrieb in Erinnerung zu rufen.

■ **Schritt 3:** Das Stichwort »Aufhänger« gilt für weitere sinnvolle Kommunikationsmaßnahmen. Denn: Mit einem Inhaberwechsel hat

man gute Chancen, in die Presse zu kommen und auch neue potenzielle Kunden zu erreichen. Die Investition in eine professionell getextete Pressemitteilung zur Staffeltabübergabe und ein gutes Foto von altem und neuem Chef lohnt sich hinsichtlich transparenter Kommunikation und Neukundengewinnung also gleich doppelt. Gleichzeitig sind diese Inhalte hervorragend geeignet, um auch auf der eigenen Firmen-

Website und in den Sozialen Medien von den positiven Veränderungen im Betrieb zu berichten.

### Lieferanten mit ins Boot holen

Wer schon so lange wie der scheidende Inhaber im Malerhandwerk unterwegs ist, hat gewachsene und wertvolle Kontakte zu Lieferanten und in vielen Fällen besondere Einkaufskonditionen ausgehandelt. Auch das sind Pfunde, die positiv wiegen und dem neuen Inhaber nützen werden. Das geschieht jedoch nur, wenn hier gezielt mit den Lieferanten kommuniziert wird. Die Lieferantenliste ist in den meisten Betrieben nicht furchtbar lang. Daher sollte vorzugsweise ein persönlicher Termin mit allen Ansprechpartnern angestrebt werden, um Vertrauen herzustellen und gute Einkaufsbedingungen auf den zukünftigen Betriebslenker zu übertragen.

### An Netzwerke anknüpfen

Über Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenkontakte hinaus profitiert der Nachfolger selbstverständlich auch von den Verbindungen, über die der Betrieb in Netzwerken verfügt. Der bisherige Inhaber ist Mitglied in einer

Erfahrungsaustausch-Gruppe, in der Innung oder örtlichen Unternehmerkreisen aktiv? Dann ist es enorm hilfreich für die Zukunft des Betriebs und die Handlungsfähigkeit des Nachfolgers, dass dieser an den Treffen in der Übergangsphase teilnimmt. Netzwerke erleichtern es dem zukünftigen Chef, sich in seine neue Rolle einzufinden und Perspektiven zu entwickeln. Natürlich entscheidet der neue Inhaber in den folgenden Jahren selbst, welche Netzwerke er weiterführt und wo er sich neue schafft. Doch den Startvorteil gewachsener Beziehungen sollte man ihm in keinem Fall vorenthalten.

### Menschlich und rechtlich gut geplant kommunizieren

Die transparente und gut gesteuerte Kommunikation einer Betriebsnachfolge zum richtigen Zeitpunkt ist nur ein Baustein einer geschmeidigen Betriebsübergabe. Jedoch einer, der wichtig ist und viel zu oft in den Planungen vergessen wird. Der Vollständigkeit halber sei auch noch auf die Kommunikationspflichten im Rahmen eines Inhaberwechsels hingewiesen. Beispielsweise hat der Arbeitgeber oder der neue Inhaber gemäß BGB eine Unterrichtspflicht gegenüber Arbeitnehmern. Sie müssen über den Betriebsübergang schriftlich informiert werden und können dem Inhaberwechsel innerhalb eines Monats widersprechen. Regelungen und Fristen wie diese müssen natürlich ebenfalls in die Kommunikationsplanung einbezogen werden.

Andrea Eigel

Andrea Eigel

Kaleidoskop Marketing Service

«Die richtige Kommunikation mit allen Akteuren im und um den Betrieb gehört zu den wichtigsten Aufgaben.»



### BERATUNG FÜR DIE BETRIEBSNACHFOLGE

Andrea Eigel begleitet derzeit eine ganze Reihe von Handwerksbetrieben bei ihrem Nachfolgeprozess. Die Handwerksexpertin erarbeitet dabei in individuellen Beratungen, wie sich der jeweilige Betrieb optimal für die Übergabe aufstellt und potenzielle Nachfolger erfolgreich ins Unternehmen integriert. Im Netzwerk mit Steuerberatern und Rechtsanwälten bietet sie ein umfassendes Paket mit allen Kompetenzen für die konkrete Betriebsnachfolge an. [www.andreaeigel.de/](http://www.andreaeigel.de/)