

Neuer Inhaber – was nun?

Ein Ratgeber für Mitarbeitende, Führungskräfte, Personal & neue Inhaber



Gestern war noch alles wie immer. Heute erfährst Du, dass Dein Familienunternehmen und Arbeitgeber ein neuer Inhaber übernimmt. Vielleicht ging das Gerücht schon länger durchs Unternehmen. Jetzt ist es geschehen. Vielleicht fragst Du Dich: "Ein neuer Inhaber: Was bedeutet das für mich?" Diese Frage stellen sich fast alle Mitarbeitenden, Führungskräfte und Personalverantwortlichen, wenn ein Familienunternehmen übergeben wird.

Ein Eigentümerwechsel ist viel mehr als eine wirtschaftliche Entscheidung. Er verändert Gewohntes, stellt Vertrautes infrage und löst bei vielen Menschen Unsicherheit, Sorgen und Ängste aus.

Zwar kann jeder jederzeit seinen Job wechseln, aber das gewohnte Umfeld, der kurze Arbeitsweg, die engen Beziehungen zu den Kollegen, die interessanten Arbeitsaufgaben, das sichere Gehalt – das lässt sich nicht auf die Schnelle ersetzen. Gute Mitarbeitende haben eine enge Bindung zu ihrem Job und zu ihrem Arbeitgeber. Und in Familienunternehmen mit einer familiären Unternehmenskultur ist diese Bindung häufig besonders eng und die Arbeitsbiografien im Unternehmen besonders dauerhaft und stabil.

Gleichzeitig ist der Wechsel der Inhaberschaft nicht automatisch etwas Negatives. Viele Unternehmen entwickeln sich mit einem neuen Inhaber erfolgreicher weiter.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: "Ist das gut oder schlecht?" Sondern: "Wie gehen wir jetzt damit um?"

Was ist eigentlich passiert?

Ein Familienunternehmen wird oft über Jahrzehnte von denselben Menschen beeinflusst. Entscheidungen werden persönlich getroffen, Werte werden geprägt und mit Leben gefüllt, Beziehungen und Vertrauen vertieft.

Mit der Übergabe beginnt ein neuer Abschnitt. Ein neuer Inhaber oder eine neue Inhaberin investiert Geld, weil sie an das Unternehmen glaubt und dessen Potenzial sieht. Das Ziel ist es, das Unternehmen weiterzuentwickeln und langfristig erfolgreicher zu machen. Dafür wird der neue Inhaber vieles zunächst kennenlernen und verstehen wollen. Gleichzeitig wird er prüfen, welche Veränderungen sinnvoll sind.

Für alle Beteiligten beginnt damit eine Phase von Veränderung. Vieles steht plötzlich auf dem Prüfstand.

Welche Fragen und Gedanken gehen Dir durch den Kopf?

Vielleicht erkennst Du Dich hier wieder: Bleibt mein Arbeitsplatz sicher? Wird sich unsere Unternehmenskultur verändern? Muss ich künftig anders arbeiten? Werden Kolleginnen oder Kollegen gehen? Verliere ich das, was ich an diesem Unternehmen immer geschätzt habe?

Das sind gute und berechtigte Fragen. Zugleich: Unser Gehirn mag Sicherheit. Sobald wichtige Veränderungen eintreten, versucht es, Risiken möglichst früh zu erkennen. Deshalb kreisen die Gedanken häufig stärker um mögliche Probleme als um mögliche Chancen.

In vielen Unternehmen entstehen nun Gerüchte. "Ich habe gehört ...", "Ein Bekannter meint ...", "Bestimmt wollen die sofort alles umkrempeln."

Gerüchte geben kurzfristig das Gefühl, etwas zu wissen. Das schafft eine kurze Beruhigung. Tatsächlich erzeugen Gerüchte auf Dauer häufig noch mehr Unsicherheit.

Deshalb lohnt es sich, Fakten und Vermutungen bewusst voneinander zu trennen. Wenn Du Mitarbeitender bist, mache Dir das Folgende bewusst: Du kannst die Entscheidung über den Übergang nicht ändern. Du kannst aber entscheiden, wie Du damit umgehst.

Bedenke, der neue Eigentümer kennt Euch noch gar nicht. Er weiß noch nicht, welche Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen, wer besondere Fachkenntnisse besitzt oder welche Traditionen das Unternehmen erfolgreich gemacht haben. Gerade deshalb lohnt es sich, offen aufeinander zuzugehen und miteinander ins Gespräch zu kommen.

Beobachte zunächst, statt vorschnell zu urteilen. Gib den neuen Verantwortlichen die Möglichkeit, das Unternehmen kennenzulernen. Stelle Fragen, wenn Dich etwas beschäftigt. Bringe Deine Erfahrung ein. Gerade Menschen, die konstruktiv mitarbeiten, werden in Veränderungsprozessen häufig besonders geschätzt.

Ein Beispiel: Zwei Mitarbeitende reagieren völlig unterschiedlich. Die eine sagt: "Jetzt wird sowieso alles schlechter." Sie zieht sich zurück und wartet ab. Der andere sagt: "Ich weiß noch nicht, was kommt. Aber ich schaue es mir an und bringe mich ein." Wer wird vermutlich mehr Einfluss auf die eigene Zukunft haben?

Wenn Du Führungskraft bist

Jetzt schauen Deine Teammitglieder auf Dich. Nicht deshalb, weil Du alle Antworten kennst. Sondern weil sie Orientierung suchen.

Du musst nicht so tun, als wäre alles klar. Du kannst ehrlich sagen: "Darauf kenne ich die Antwort heute noch nicht. Sobald wir mehr wissen, sprechen wir darüber."

Diese Ehrlichkeit schafft oft mehr Vertrauen als vorschnelle Versprechungen. Versuche außerdem, Sorgen nicht kleinzureden. Wenn jemand sagt: "Ich habe Angst, dass sich alles verändert." hilft meist nicht: "Mach Dir keine Gedanken." Hilfreicher ist: "Ich verstehe, dass Dich das beschäftigt. Schauen wir gemeinsam, was wir bereits wissen und welche Fragen wir noch klären müssen."

Wenn Du in der Personalabteilung arbeitest

HR übernimmt in dieser Zeit eine besondere Rolle. Du bist häufig Übersetzerin oder Übersetzer zwischen Geschäftsführung, Investor und Belegschaft. Nicht jede Information wird sofort vorliegen. Trotzdem kannst Du Sicherheit geben. Mitarbeitende wünschen sich in solchen Situationen vor allem:

Regelmäßige Informationen, ehrliche Kommunikation, erreichbare Ansprechpartner, Transparenz über den weiteren Ablauf. Oft ist nicht die Unsicherheit das größte Problem, sondern das Gefühl, allein gelassen zu werden.

Zusammengefasst ist wichtig, nicht vorschnell bewerten, denn die ersten Wochen zeigen selten das gesamte Bild. Wer fragt bekommt Orientierung, daher ist es gut, Fragen zu stellen, anstatt sich zurückzuziehen. Unsicherheiten werden dann kleiner, wenn Menschen miteinander im Gespräch bleiben. Daher sind Teammeetings wichtig, auch wenn die Teamleitung noch keine Fakten präsentieren kann. Jeder Kollege sollte die eigene Haltung bewusst wählen. Man kann Veränderungen ablehnen. Man kann ihnen aber auch neugierig begegnen und prüfen, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben.

Veränderung gehört heute zur Wirtschaft

Nachfolgen, Unternehmensverkäufe und Investoren gehören inzwischen zum normalen Wirtschaftsleben. Nicht jede Veränderung gelingt gleich gut. Aber sehr viele gelingen dann, wenn Menschen miteinander sprechen, Verantwortung übernehmen und bereit sind, Neues kennenzulernen. Vielleicht fühlt sich die Situation am Anfang unsicher an. Das ist normal. Entscheidend ist, was Ihr gemeinsam daraus macht.

Zu guter Letzt: Vielleicht kannst Du den Eigentümerwechsel nicht beeinflussen. Aber Du kannst beeinflussen, wie Du ihm begegnest. Trauer über das, was nun vielleicht verloren geht, ist völlig normal. Gib Dir dafür Zeit. Gleichzeitig lohnt es sich, den Blick Schritt für Schritt auch auf die Chancen zu richten. Eine konstruktive Haltung bedeutet nicht, Sorgen zu verdrängen. Sie bedeutet, trotz der Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Über die Autorin Wibke Rissling-Erdbrügge von WRE Training für Touristiker

Seit vielen Jahren begleite ich mittelständische, Inhaber*innengeführte Reiseunternehmen und Führungskräfte bei Veränderungsprozessen, Unternehmensnachfolgen und der Entwicklung ihrer Unternehmenskultur.

Gerade in Zeiten des Wandels, wenn Change zum roten Faden wird, entscheidet eine gute Planung über den Erfolg oder Misserfolg. Der betriebswirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, die Optimierung von Prozessen und Strukturen, die Bedürfnisse der Kunden, smarte Ziele und, am wichtigsten, die Integration der Mitarbeitenden müssen gleichzeitig in den Blick genommen und klug gesteuert werden.

Gemeinsam mit Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitenden entwickle ich Strukturen, Kommunikationskonzepte und Maßnahmen, damit Veränderungen nicht zu Verunsicherung führen, sondern zu einer echten Chance für das Unternehmen werden.