



Handreichung Unternehmensnachfolge

Kommunikation in der Unternehmensnachfolge

Kommunikation in der Unternehmensnachfolge: Timing als Strategie

Eine Unternehmensübergabe betrifft selten nur zwei Personen. Neben Übergeberseite und Nachfolge sind häufig auch Mitarbeitende, Familie, Mitgesellschafterinnen und Mitgesellschafter, Kundschaft, Lieferanten, Banken und weitere Partner betroffen. Wie und wann diese Gruppen einbezogen werden, kann Tempo, Vertrauen und Stabilität der Übergabe mitprägen.

Kommunikationsfelder, die den Übergang tragen



Neben rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen prägt Kommunikation den Nachfolgeprozess wesentlich. Dabei geht es nicht nur um Informationsweitergabe, sondern darum, Orientierung zu geben, Vertraulichkeit zu wahren und Verbindlichkeit herzustellen.

Mitarbeitende: Orientierung im Alltag geben

Mitarbeitende fragen häufig zuerst, welche Auswirkungen die Übergabe auf ihren Arbeitsplatz, ihre Aufgaben und die künftige Ausrichtung des Unternehmens haben kann. Orientierung entsteht, wenn klar benannt wird, was bereits feststeht, was noch offen ist und wer für Rückfragen ansprechbar ist. Hilfreich ist es, Inhalt, Zeitpunkt und Ansprechpersonen vorab zwischen Übergeberseite und Nachfolge zu klären. Je nach Konstellation bestehen, z.B. bei einem Betriebsübergang im Sinne des § 613a BGB, für den bisherigen Arbeitgeber oder neuen Inhaber gesetzliche Informationspflichten. Solche oder ähnliche Pflichten sind unter Konsultation entsprechender Experten einzelfallbezogen zu ermitteln und abzubilden.

Externe Partner: Vertrauen erhalten, Kontinuität zeigen

Im Markt und für Banken zählt Verlässlichkeit. Kundschaft achtet auf Qualität, Service und Ansprechpartner, Lieferanten auf Abläufe, Planbarkeit und Zahlungsfähigkeit. Der Zeitpunkt der Kommunikation sollte daher so gewählt werden, dass Kontinuität glaubhaft vermittelt werden kann und zugleich die Vertraulichkeit laufender Gespräche gewahrt bleibt.

Häufig wirkt es vertrauensbildend, wenn Übergeberseite und Nachfolge in einer geeigneten Phase gemeinsam auftreten. Das kann ein sichtbares Signal dafür sein, dass Beziehungen, Standards und Verantwortung geordnet übergehen.



IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern
in Nordrhein-Westfalen

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Familie und Mitgesellschafter: Erwartungen einordnen, Rahmen klären

Im familiären Umfeld und im Kreis der Mitgesellschafter können neben wirtschaftlichen Fragen auch persönliche Erwartungen eine Rolle spielen. Dazu zählen etwa Vorstellungen zum Übergabezeitpunkt, zum Kaufpreis, zur künftigen Rolle der Übergeberseite oder zur weiteren Ausrichtung des Unternehmens. Frühzeitige Gespräche helfen, unterschiedliche Interessen sichtbar zu machen und zu klären, welche Punkte für den weiteren Prozess verbindlich geregelt werden sollten.

Kommunikation bewusst vorbereiten

Viele Erwartungen bleiben im Nachfolgeprozess zunächst unausgesprochen. Ein bewusster Blick auf die betroffenen Gruppen, ihre Informationsbedarfe und möglichen Unsicherheiten hilft, Annahmen zu überprüfen, Perspektiven aufzunehmen und Kommunikationsschritte gezielt vorzubereiten.

Kommunikationsplan



Ein Kommunikationsplan muss nicht aus vielen Einzelschritten bestehen. Häufig reichen einige grundlegende Entscheidungen dazu aus, wer wann informiert wird, welche Botschaften im Vordergrund stehen und wie mit offenen Punkten umgegangen wird.

- Stakeholder nach Nähe und Wirkung sortieren: Wer früh eingebunden sein muss, wer später folgt.
- Kernbotschaften definieren: Warum erfolgt die Übergabe, was bleibt stabil und wie geht es weiter?
- Vertraulichkeit wahren: Informationen schrittweise weitergeben, passend zum Stand der Gespräche.
- Ansprechpartner festlegen: Wer intern und extern Rückfragen bündelt und einordnet.
- Gemeinsame Auftritte einplanen: Dort, wo Vertrauen über Beziehung und Kontinuität entsteht.

Je klarer diese Punkte vorbereitet sind, desto besser lässt sich die Kommunikation im Verlauf der Übergabe an den tatsächlichen Prozessstand anpassen, ohne Verlässlichkeit zu verlieren.

Kommunikation mit Maß und Richtung gestalten



Kommunikation in der Unternehmensnachfolge ist weniger eine Frage von „früh oder spät“ als von der Passung zum jeweiligen Zeitpunkt. Unterschiedliche Gruppen brauchen unterschiedliche Informationen – und nicht alle zur gleichen Zeit. Wer Erwartungen einordnet, Orientierung gibt und Vertraulichkeit mit Augenmaß wahrt, stärkt Vertrauen und erleichtert den Übergang.

Praxistipps



Praxistipp I: Kommunikationszeitpunkt bewusst wählen

Zu frühe oder zu späte Kommunikation kann Unsicherheit auslösen. Erste Informationen sollten daher erst dann gegeben werden, wenn ein belastbarer Rahmen erkennbar ist.

Praxistipp III: Schlüsselfiguren gezielt einbinden

Einzelne Personen können besonderen Einfluss auf Stimmung und Wahrnehmung haben. Ihre frühzeitige Einbindung kann Vertrauen stabilisieren.

Praxistipp II: Gerüchten aktiv vorbeugen

Wo Informationen fehlen, entstehen schnell Spekulationen. Eine klare erste Einordnung kann helfen, Deutungsspielräume zu begrenzen.

Praxistipp IV: Reihenfolge der Kommunikation abstimmen

Wer wann informiert wird, sollte bewusst festgelegt werden. Eine abgestimmte Reihenfolge hilft, widersprüchliche Informationen zu vermeiden.

Weitere Informationen finden Sie unter www.nachfolge.nrw

Hinweis: Diese Informationen wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt und dienen der allgemeinen Orientierung. Sie ersetzen keine individuelle rechtliche, steuerliche oder betriebswirtschaftliche Beratung und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



Impressum

Herausgeber:

IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern
in Nordrhein-Westfalen e. V.
Berliner Allee 12
40212 Düsseldorf

Stand: Mai 2026

☎ 0211 36702-0
🌐 ihk-nrw.de

Alle Rechte vorbehalten. Jede Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Zugänglichmachung – auch auszugsweise – bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers. Downloads und Kopien sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet.



IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern
in Nordrhein-Westfalen

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages