

FALLSTUDIE: INTERNE BETRIEBSÜBERNAHME IM BAUUNTERNEHMEN



Wie ein Bauunternehmen erfolgreich an die nächste Generation von Führungskräften übergeben wurde

AUSGANGSSITUATION

Ein mittelständisches Bauunternehmen mit rund 50 Mitarbeitenden stand vor einem entscheidenden Wendepunkt:

Der Unternehmensinhaber wollte sich nach 40 Jahren aus dem aktiven Geschäft zurückziehen und den Betrieb intern an langjährige Mitarbeiter übergeben.

Rahmenbedingungen:

- Das Unternehmen war sehr erfolgreich, hatte aber stark auf den Seniorchef als zentrale Schlüsselfigur gebaut.
- Mehrere erfahrene Bauleiter und die kaufmännische Leitung erklärten sich bereit, die Nachfolge gemeinsam anzutreten.
- Kunden, Lieferanten und Mitarbeitende waren an den Seniorchef als zentralen Ansprechpartner gewöhnt.
- Es gab keine klare Struktur, wie Führung, Finanzen und Strategie nach der Übergabe geregelt werden sollten.

Herausforderungen:

- Fehlende Erfahrung der Nachfolger in Unternehmensführung und Strategie.
- Mitarbeiterunsicherheit: Gerüchte und Ängste im Team („Wer führt uns künftig?“).
- Mangelnde Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten der neuen Führung.
- Gefahr von Kundenverlusten, wenn die Übergabe nicht professionell abläuft.
- Zeitdruck, da der Seniorchef sich schnell zurückziehen wollte.

UNSERE LÖSUNG

Wir entwickelten einen maßgeschneiderten Übergabeplan, der den Prozess strukturiert, Unsicherheiten abbaut und die Nachfolger gezielt stärkt. Der Fokus lag auf drei Bereichen: Strategie, Führung und Kommunikation.

1. Analyse der Ausgangssituation

Zunächst führten wir eine umfassende Ist-Analyse durch:

- Gespräche mit dem Seniorchef, den Nachfolgern und Schlüsselmitarbeitern
- Überprüfung der bestehenden Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten
- Analyse der Kundenbeziehungen und internen Abläufe

Erkenntnisse:

- Viele Abläufe funktionierten nur durch das Wissen des Seniorchefs – keine Dokumentation.
- Die zukünftigen Geschäftsführer waren fachlich stark, aber in strategischen und betriebswirtschaftlichen Themen unsicher.
- Das Team war motiviert, aber verunsichert, wie sich die Unternehmenskultur entwickeln würde.

2. Rollen und Führungsstruktur definieren

Wir unterstützten das Unternehmen dabei, klare Rollenmodelle zu entwickeln:

- Jeder neue Geschäftsführer erhielt einen definierten Verantwortungsbereich, z. B.:
 - Technik & Bauleitung
 - Finanzen & Controlling
 - Vertrieb & Kundenbeziehungen
- Gemeinsames Führungsverständnis wurde erarbeitet („Wie wollen wir führen?“).
- Einführung eines wöchentlichen Führungskreises für transparente Entscheidungen.

„Wir haben dafür gesorgt, dass alle wissen, wer wofür verantwortlich ist – sowohl intern als auch extern.“

3. Coaching & Kompetenzaufbau der Nachfolger

Die neuen Führungskräfte wurden individuell und im Team gecoacht:

- Führungstraining: Mitarbeitergespräche, Motivation, Konfliktmanagement
- Betriebswirtschaftliche Grundlagen: Kalkulation, Liquiditätsplanung, Projektcontrolling
- Strategische Unternehmensentwicklung: Marktanalyse, Positionierung, Wachstumsstrategie
- Kommunikation & Change-Management: Umgang mit Widerständen und Ängsten im Team

4. Kommunikation, Change-Management & Digitalisierung

Um Unsicherheiten zu vermeiden, entwickelten wir einen Kommunikationsplan:

- Betriebsversammlung zur offiziellen Bekanntgabe der Übernahme
- Regelmäßige Team-Updates („Was ändert sich, was bleibt gleich?“)
- Direkte Gespräche mit Schlüsselmitarbeitern und langjährigen Kunden
- Gemeinsames Auftreten von Seniorchef und Nachfolgern, um Vertrauen zu stärken
- Erfassung und Dokumentation von wichtigen Prozessen und Fachwissen des Seniorchefs
- Einführung einer digitalen Projektsteuerung für bessere Übersicht und Effizienz
- Aufbau eines zentralen Dokumentenmanagements für Bauprojekte, Angebote und Rechnungen

DAS ERGEBNIS

Ein gestärkter, zukunftsorientierter Bau-Betrieb, geführt von motivierten Nachfolgern, die auf stabilen Strukturen aufbauen.