

## Unternehmensverkauf

# Betriebsübergang und die Auswirkungen auf das Personal

Die Gründe, warum ein Unternehmen verkauft wird, sind vielseitig. Die Mitarbeitenden beschäftigen aber fast immer die gleichen Fragen und sie reagieren oftmals sehr ähnlich. Damit ein Übergang reibungslos abläuft, lohnt es sich, die Mitarbeitenden frühzeitig in den Prozess einzubinden.

### Brigitte Kraus

Über eines muss sich jede Geschäftsleitung bewusst sein, egal wie diskret und vertraulich allfällige Veräusserungspläne diskutiert werden, die Mitarbeitenden spüren schon vor der ersten Information, dass etwas im Gang ist. Gleichzeitig werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unsicher und unkonzentrierter. Häufig mit der Folge, dass Unfälle und Krankheitstage zunehmen.

### Angst vor Veränderung

Auch wenn nichts so sehr sicher ist wie die Veränderung, sie verunsichert uns Menschen.

Im Erwerbsleben wird zwar Flexibilität verlangt und vorausgesetzt, Tatsache aber ist, dass auch der moderne Mitarbeiter nichts lieber schätzt als Kontinuität. Nun ist es aber so, dass ein Unternehmen sich den Marktveränderungen anpassen muss, sei dies durch Innovationen, durch Reorganisationen oder schliesslich durch Firmenkäufe oder -verkäufe. Betriebsübergänge bei KMU sind für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein einschneidendes Ereignis, insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen. Hier kennt die Inhabergefamilie die Mitarbeitenden persönlich und es besteht ein Vertrauensverhältnis. Dieses Vertrauensverhältnis gerät durch einen bevorstehenden Eigentümerwechsel ins Wanken – unter Umständen auch dann, wenn die neue

Eigentümerschaft ebenfalls aus der bisherigen Besitzerfamilie stammt.

### Sich selber am nächsten

Was die Hintergründe für einen Betriebsübergang sind, ist – überspitzt formuliert – den meisten Mitarbeitenden ziemlich egal. Für sie entscheidend ist, ob ihr Arbeitsplatz durch den Übergang nach wie vor besteht, und wenn ja, in welcher Form. Unsicherheit hinsichtlich des eigenen Arbeitsplatzes lähmt die Produktivität, verursacht Wirbel und kann sogar krank machen. Es gilt daher, einen Betriebsübergang so schonend wie möglich und gleichzeitig so rasch als möglich zu vollziehen. Nichts ist nämlich schlimmer als lang anhaltende Unsicherheit.

Die interne Kommunikation ist in einer solchen Phase gefordert wie nie. Speziell bei KMU, wo die Mitarbeiterkommunikation meistens Chefsache ist und oft ad hoc erfolgt. Als Geschäftsleitung und gerade auch als Inhaber darf man ob all der vielen abzuklärenden



◀ Der Betriebsübergang sollte so schonend und rasch wie möglich vollzogen werden. Ein Prozess, während dessen vor allem auch die interne Kommunikation sehr stark gefordert ist.

und zu ergreifenden Massnahmen die Mitarbeiter nie vergessen. Sie gilt es ganz besonders zu betreuen, zu informieren und mit ihnen in Dialog zu treten, um sie auf die neue Reise mitzunehmen. Sie müssen Verbündete werden, denn sie sind die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft des Unternehmens. Klar, jeder ist ersetzbar, aber es ist einfacher, ein Schiff mit einer eingespielten, wenn auch gleich etwas aufmüpfigen Mannschaft durch hohe Wellen zu steuern, als mit einer neu zusammengewürfelten Crew, in welcher keiner weiss, welche Aufgaben er hat.

## Klarheit schaffen

Es sind die grundlegenden Dinge, welche die Mitarbeitenden bei einem Betriebsübergang beschäftigen, allen voran die Frage: «Kann ich weiter hier arbeiten?».

Als zweite Frage kommt dann die Lohnfrage und als drittens meist die Arbeitsplatzfrage. Es

ist daher wichtig, diese Fragen von Beginn weg klarzustellen. Ein Betriebsübergang kann unterschiedlicher Natur sein, so zum Beispiel, indem zwei Unternehmen in ein neues verschmelzen. Oder dass ein Unternehmen von einem anderen übernommen wird. Oder sei es, dass die private Eigentümerschaft wechselt, so zum Beispiel übernimmt die Tochter das Geschäft des Vaters oder der langjährige Patron, der keine direkten Nachkommen besitzt, verkauft sein Unternehmen an eine Privatperson, die das Unternehmen inhabergeführt weiterführen wird. Die Fragen, ob Arbeitsplätze durch die Übernahme abgebaut werden, werden meist schon in der Phase der Vertragsverhandlungen geklärt. Es ist daher wichtig, der Belegschaft offen gegenüberzutreten und klar zu informieren, was mit den Arbeitsplätzen als Gesamtes und ganz individuell betrachtet geschieht.

In Phasen erhöhter Unsicherheit ist es wichtig, so viel persönliche Präsenz zu markieren wie möglich. Mitarbeiterinformationen sollten

nicht nur schriftlich laufen. Sie sollten immer zunächst mündlich sein. Hilfreich ist es, wenn das Gesagte zusätzlich schriftlich, kurz und in einer einfachen Sprache den Mitarbeitenden abgegeben wird. Wann der richtige Zeitpunkt für eine erste Information ist, hängt von den Gegebenheiten ab. Je nach Unternehmen und je nach der Art des Betriebsübergangs sind der Zeitpunkt und die Form verschieden. Eines kann aber als Grundregel gelten: So früh als möglich. Die interne Kommunikation hat bei Betriebsübergängen immer das Ziel, Stabilität und Verlässlichkeit zu schaffen. Werte, die im Wandel wichtiger sind denn je. Deshalb reicht es auch nicht aus, möglichst früh zu kommunizieren. Die Kommunikation muss vor allem greifbar sein. Leere Worthülsen, gewaltige Zahlenargumentation und Fachbegriffe der Managementwelt sind zu vermeiden. Es muss so gesprochen und geschrieben werden, dass jeder versteht, um was es geht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen nicht alles wissen. Aber das, was sie erfahren, wollen sie verstehen können. Und in der Kommunikati-

Anzeige



## Klick. Neue Karriere.

Die besten Stellenangebote der Schweiz und direkte Verbindungen zu Ihrem Netzwerk auf XING. Jetzt auf Topjobs. Das neue Portal für Fach- und Führungskräfte.

Top Manager. Top vernetzt. [topjobs.ch](http://topjobs.ch)

**TOPJOBS**  
The executive network

on ist es immer die Pflicht des Senders, die Sprache des Empfängers zu wählen. Leider wird aber oft in der Sprache des Senders kommuniziert, nicht selten sogar in der Hoffnung, dass der Empfänger nicht alles versteht.

## Abläufe definieren

Ein Betriebsübergang ist ein Prozess und nicht ein einmalig stattfindendes Ereignis. Daher muss es auch in der Kommunikation so geplant und durchgeführt werden. Ein einmaliger Management-Brief mag den Informations-hunger der Mitarbeitenden nicht stillen. Es ist daher wichtig aufzuzeigen, wann die nächste Information erfolgt. Ausserdem müssen Kommunikationsinstrumente geschaffen werden, durch welche die Mitarbeitenden mit der Geschäftsleitung in Kontakt treten können. Sie sollen ihre Fragen und Anliegen deponieren können und beantwortet erhalten. Verschlei-erungstaktik hilft in der Personalkommunikation nicht viel. Zu schnell wird dieses Vorgehen von der Belegschaft durchschaut. Gerne möchten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitreden können. Als Arbeitgeber sollte man dies zulassen, ohne dabei die Entscheidungsbefugnis aus der Hand zu geben. Die Geschäftsleitung muss auf jeden Fall bei jeder Veränderung, und bei einem Betriebsübergang ganz besonders, Standfestigkeit und Überzeugung ausstrahlen. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass sie selber von diesem Schritt überzeugt sind.

## Arbeitsrechtliche Fragen

Die Folgen eines Betriebsübergangs in arbeitsrechtlicher Hinsicht sind gesetzlich relativ gut geregelt, aber je nach Sachlage etwas unterschiedlich. Der Grundsatz besteht, dass bei einem Übergang die Arbeitsverhältnisse grundsätzlich auf den Erwerber übergehen, ohne dass dazu irgendetwas unternommen werden müsste. Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin dies nicht möchten, weil sie zum Beispiel mit dem neuen Eigentümer nichts zu tun haben wollen, dann dürfen sie den Übergang ihres individuellen Arbeitsverhältnisses mittels Kündigung ablehnen – und dies unter Beachtung der Kündigungsfrist nach Obliga-



tionenrecht (d.h. es gelten die gesetzlichen Kündigungsfristen und nicht jene des Arbeitsvertrages).

Bei einem Übergang setzt sich das Arbeitsverhältnis fort, selbst dann, wenn neue Arbeitsverträge unterzeichnet werden. Das Arbeitsverhältnis meint die Dauer der Vertragsbeziehung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer, unabhängig davon, in welcher Funktion, zu welchen Bedingungen und unter welcher Eigentümerschaft die Arbeit vollbracht wurde. Es bezeichnet also die Gesamtdauer. Der Arbeitsvertrag dagegen meint die für einen bestimmten Zeitraum geltenden vertraglichen Bedingungen der Zusammenarbeit. Ein Arbeitsverhältnis kann mehrere Arbeitsverträge beinhalten. Nicht aber umgekehrt. Im neuen Arbeitsvertrag darf also ein neuer Lohn vereinbart oder eine neue Aufgabe definiert werden. Aber es darf zum Beispiel keine neue Probezeit vereinbart werden – auch wenn der neue Eigentümer die Mitarbeitenden ja noch gar nicht kennt. Ist mit dem Betriebsübergang ein Stellenabbau geplant, so ist genau zu prüfen, ob allenfalls eine Massenentlassung vorliegen könnte. Wenn dies von der Anzahl der in Erwägung gezogenen Kündigungen zutrifft, muss das Verfahren der Massenentlassung zwangsläufig angewandt werden.

Treffen schliesslich zwei verschiedene Unternehmenskulturen aufeinander, sollten die

◀ Einheitliche Anstellungsbedingungen sind ein wichtiger, jedoch häufig unterschätzter Teil der Unternehmenskultur, der das Klima unter den Mitarbeitenden nachhaltig beeinflussen kann.

Anstellungsbedingungen unbedingt und so schnell als möglich vereinheitlicht werden. Dieser Moment ist zudem eine Chance, die verschiedenen Personalreglemente einer sauberen Analyse zu unterziehen und schliesslich den besten gemeinsamen Weg für die weitere Zusammenarbeit auch in vertraglicher Hinsicht zu wählen. Einheitliche Anstellungsbedingungen können im Übrigen viel mehr, als die juristischen Hauptfragen im Arbeitsverhältnis klären. Sie sind Ausdruck der Unternehmenskultur und prägen das Miteinander in einer leider viel zu oft unterschätzten Art und Weise. ■

## Porträt



Brigitte Kraus ist Inhaberin der Agentur Konzis in Zürich. Die Agentur vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und wendet sich an Unternehmen für die aktive juristische und kommunikative Begleitung bei Veränderungsprozessen mit personalrechtlichen Folgen. Brigitte Kraus ist Juristin und ausgebildete Fachperson in Unternehmenskommunikation und war Arbeitsrichterin am Bezirksgericht Zürich. Sie ist Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.

## Kontakt



**Brigitte Kraus-Meier**  
lic. iur., Executive Master CCM  
Inhaberin  
konzis  
Recht und Kommunikation  
Wilfriedstrasse 12, 8032 Zürich  
Tel. 044 380 66 80  
info@konzis.ch  
www.konzis.ch

