



# Arbeitsmittel «HandlungsOptionen» für NachfolgerInnen

(aktualisiert per 29. Juni 2019)

Die Schrift Nr. 3 von [www.sgnafo-praxis.ch](http://www.sgnafo-praxis.ch) («KMU Nachfolge als Prozess») gibt einen Überblick über unterschiedliche Wege und Möglichkeiten wie eine Nachfolge im Zeitraum gestaltet werden kann. Bevor ein Nachfolgeprozess als Projekt lanciert wird, gilt es die Ausgangslage kritisch zu hinterfragen (IST-Analyse).

<b>Kernfragen</b>	<b>A. Wo steht das Unternehmen?</b> <b>B. Wo steht der Nachfolger / der Unternehmer?</b> <b>C. Wo steht meine Familie?</b> <b>D. Wo stehen Geschäftspartner, Führungskräfte, Mitarbeiter?</b> <b>E. Zusammenfassung</b>
<b>Resultat</b>	Landkarte der Wünsche und Interessen in Ihrem Umfeld
<b>Grundlagen</b>	Eigene Einschätzungen und Meinungen sowie vorhandene Fakten

## A Wo steht das Unternehmen?



### Wo steht das Unternehmen

Kern der Nachfolge ist das Unternehmen. Für Sie ist das Unternehmen ein spannendes Projekt und etwas, das Sie formen und prägen wollen. Sie haben noch mehr Distanz und können das Unternehmen aus einer nüchternen Optik betrachten. Für den Abgebenden ist das viel schwieriger. Versuchen Sie dies in den anstehenden Diskussionen zu berücksichtigen.

Bei der Analyse der Stärken und Schwächen geht es auch um die Wertschätzung des bisher Erreichten. Eine echte gegenseitige Wertschätzung bildet eine gute Basis für alle Verhandlungen und erleichtert den Nachfolgeprozess.



### Aufgabe 1

Überlegen Sie sich, was Sie in Ihrem Unternehmen besonders gut und was Sie eher schlecht machen. Sie können auch Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihre Überlegungen einbeziehen.

Was ist Ihr Fazit? Sehen Sie Handlungsbedarf mit Blick auf die Nachfolge?

Schreiben Sie Ihre Notizen direkt in die Zusammenfassung.

## B Wo steht der Unternehmer/Verkäufer?

### Welche Nachfolger?



#### **Welchen Nachfolger?**

Der Unternehmer macht sich Gedanken. Sie machen sich Gedanken. Die Nachfolge ist ein Verhandlungsprozess, in welchem Sie Ihre eigene Position vertreten müssen. Um diesen Verhandlungsprozess konstruktiv zu gestalten, ist es von Vorteil, wenn Sie sich in die Situation des übergebenden Unternehmers versetzen und sich dessen Wünschen und Interessen bewusst machen.



#### **Aufgabe 1**

Überlegen Sie sich, welches wohl die Wünsche und Interessen des Unternehmers sind. Machen Sie sich dazu Notizen in der Zusammenfassung.

## C Wo steht meine Familie?

### Mittragen und mitwirken

Von der Nachfolge sehr betroffen sind Ehe-/Lebenspartner und Kinder, in emotionaler und materieller Hinsicht. Die Entscheidung für die Übernahme eines Unternehmens wirkt sich zwangsläufig auf die Familie aus. Vor allem der Ehe- oder Lebenspartner wird davon betroffen. Sie werden nicht nur von „0800 bis 1700“ im Unternehmen sein, evtl. sind auch gesellschaftliche Verpflichtungen wahrzunehmen. Vielleicht werden einzelne Familienmitglieder direkt im Unternehmen mitwirken, oder Mitglieder der Familie sind bereits im Unternehmen tätig. Für den Aufbau/die Weiterentwicklung eines Unternehmens ist es wichtig zu wissen, auf welche familiären Ressourcen Sie sich abstützen können. Überlegen Sie sich, wo Konfliktpotential liegen könnte.



#### Aufgabe 1

Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle an, wie stark Sie das Interesse oder den Wunsch der Familienmitglieder einschätzen.

Thema	100%	80%	50%	20%	0%
Ehe-/Lebenspartner trägt die Idee mit, dass ich das Unternehmen übernehme	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Geschwister tragen die Idee mit, dass ich das Unternehmen übernehme	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Ehe- und Lebenspartner wird im Unternehmen mitarbeiten	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Eigene Mutter/Vater will weiterhin im Unternehmen tätig sein	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Weitere Familienmitglieder werden im Unternehmen tätig sein.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

### Wünsche und Interessen

Im vorangehenden Kapitel haben Sie sich mit Ihren eigenen Wünschen und Zielen auseinandergesetzt. Auch die Interessen und Wünsche Ihrer Familie stellen einen wichtigen Faktor in der Analyse der Ausgangslage dar. Neben den gesetzlich unterlegten Ansprüchen (Bsp. Eherecht) ergeben sich Ansprüche aus der Familiendynamik, aus Erfahrungen und Lebenszielen der einzelnen Familienmitglieder.



#### Aufgabe 2

Halten Sie fest, wer in Ihrer engen und weiteren Familie durch Ihre allfällige Übernahme betroffen ist und überlegen Sie sich Wünsche und Interessen dieser Personen. Machen Sie sich dazu Notizen in der Zusammenfassung.

## D. Wo stehen Geschäftspartner, Führungskräfte und Mitarbeiter?

### Wünsche und Interessen

Geschäftspartner haben im Nachfolgeprozess eine grosse Bedeutung. Je nach Umfang ihrer Beteiligung, werden sie mehr oder weniger Gewicht im Entscheidungsprozess haben. Sicher ist es wichtig, dass Sie sich direkt mit ihnen austauschen. Als Vorbereitung für ein solches Gespräch ist es sinnvoll, sich Gedanken darüber zu machen, was wohl für die Geschäftspartner von Bedeutung ist – das können finanzielle Aspekte sein, die Auswahl des Nachfolgers oder das Interesse, das Unternehmen selber zu übernehmen etc.

Für Führungskräfte und Mitarbeiter entsteht in der Nachfolgesituation viel Unsicherheit. Überlegen Sie sich, was wohl für Ihr mögliches, zukünftiges Team im Zusammenhang mit der Nachfolge von grösster Bedeutung ist.

Geschäftspartner haben im Nachfolgeprozess eine grosse Bedeutung. Je nach Umfang ihrer Beteiligung werden sie mehr oder weniger Gewicht im Entscheidungsprozess haben. Sicher ist es wichtig, dass Sie sich direkt mit ihnen austauschen. Als Vorbereitung für ein solches Gespräch ist es sinnvoll, sich eigene Gedanken darüber zu machen, was wohl für Ihre Geschäftspartner von Bedeutung ist. Das können unter anderem finanzielle Aspekte sein, die Auswahl des Nachfolgers oder das Interesse, das Unternehmen selber zu übernehmen.

Bei Führungskräften und Mitarbeitern entsteht in der Nachfolgesituation viel Unsicherheit. Überlegen Sie sich, was wohl für Ihr Team im Zusammenhang mit der Nachfolge von grösster Bedeutung ist. Machen Sie sich auch Gedanken darüber, ob seitens Ihrer Mitarbeiter evtl. Interesse an einer Übernahme besteht.



#### **Aufgabe 1**

Halten Sie fest, wer im unternehmerischen Umfeld von der Nachfolge betroffen ist und überlegen Sie sich Wünsche und Interessen dieser Personen.

Machen Sie sich dazu Notizen in der Zusammenfassung.

## E Zusammenfassung

### Wünsche und Interessen, Situation Unternehmen

Wünsche und Interessen des Unternehmers/Verkäufers		Wünsche und Interessen der Geschäftspartner

Wünsche und Interessen der Führungskräfte		Wünsche und Interessen der Mitarbeiter

Unternehmen		
Stärken		Schwächen

Wünsche und Interessen des Ehe-/Lebenspartners		Wünsche und Interessen der Kinder und anderer Familienmitglieder



Weitere Beiträge zum Thema **«Projekt- und Zeitmanagement»** finden Sie unter [www.sгнаfo-praxis.ch/](http://www.sгнаfo-praxis.ch/)