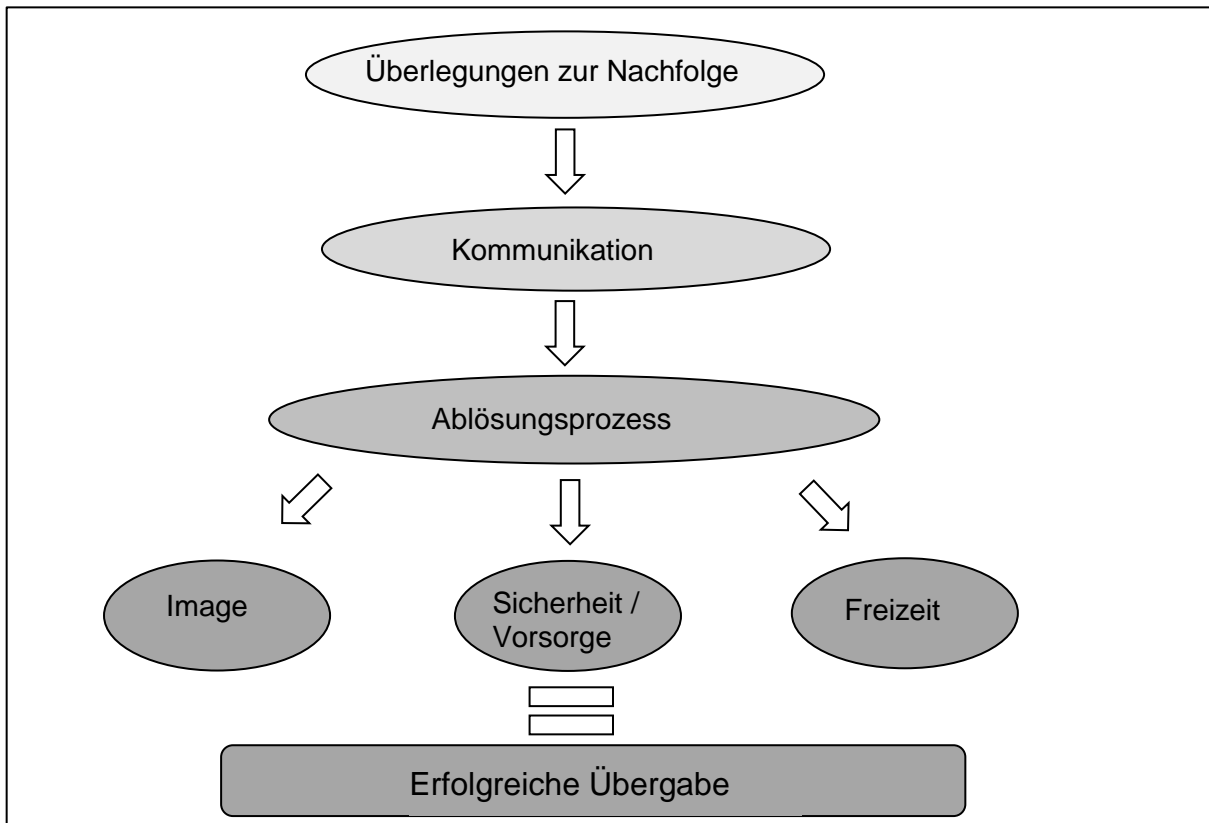


Leitfaden für den Verkäufer

Die folgende Abbildung soll für den Verkäufer den ungefähren Ablauf von den Überlegungen über die Kommunikation mit den betroffenen Personen und den beginnenden Ablösungsprozess darstellen. Die Ziele sind der Aufbau des nötigen Selbstvertrauens als Geschäftsführer im Ruhestand, die optimale finanzielle Absicherung und Vorsorge sowie die sinnvolle Gestaltung der neugewonnenen Freizeit bis hin zur erfolgreichen Übergabe.



Quelle: eigene Darstellung

Grün Der Übergeber hat sich bereits wichtige Gedanken gemacht

Rot Es besteht noch Handlungsbedarf

Ein erster grundsätzlicher Entscheidung muss für oder gegen eine Nachfolgeplanung getroffen werden. Die folgende Fragestellung bietet zwei Möglichkeiten an.

Überlegungen zur Nachfolge

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Ist es mir wichtig, dass die Zukunft meines Unternehmens mit den Arbeitsplätzen und dem ganzen Know-how gesichert ist?	Ja, ich arbeite somit diesen Leitfaden durch und mache mir Gedanken zur Nachfolgeplanung und treffe die nötigen Entscheidungen.
	Nein, es ist mir egal, was mit meinem Unternehmen geschieht. Ich unternehme dahingehend nichts und liquidiere irgendwann die Firma.

Die nächste Überlegung zielt auf die Art des Nachfolgers ab. Die folgende Fragestellung soll darüber Klarheit verschaffen.

Suche des Nachfolgers

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Hat die gesicherte Zukunft sowie der weitere Erfolg des Unternehmens erste Priorität für mich und der Verkaufspreis ist sekundär?	Ja, ich suche daher meinen Nachfolger in der Familie oder wenn dies nicht möglich ist, unter den Mitarbeitenden (familienintern oder MBO). Der emotionale Wert des Unternehmens wird höher gewichtet als der rationale.
	Nein, ein hoher Verkaufspreis ist mir wichtig, was danach mit der Firma geschieht, interessiert mich nicht. Ich strebe somit den Verkauf an einen Dritten an und verkaufe dem Meistbietenden (MBI).

Für das erfolgreiche Gelingen der Nachfolgeplanung und –abwicklung ist das richtige Kommunikationsverhalten von grosser Bedeutung.

Kommunikation

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Welcher Kommunikationstyp bin ich?	Ich habe immer grossen Wert auf eine gute Kommunikationskultur gelegt. Wichtige Entscheidungen habe ich jeweils mit den Betroffenen besprochen.
	Meine Kommunikation wurde bisher von Zurückhaltung geprägt. Sämtliche Entscheidungen habe ich im Alleingang getroffen. Somit lege ich ab sofort den Fokus auf die Entwicklung einer guten Kommunikationskultur.

Eine weitere persönliche Hürde ist der beginnende Ablösungsprozess vom Unternehmen. Dieser geht einher mit möglichen Veränderungen durch den Nachfolger wie Modernisierung der Infrastruktur oder Anpassungen in den Abläufen.

Ablösungsprozess

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Bin ich bereit, mein Lebenswerk in fremde Hände zu geben? Kann ich allfällige Veränderungen akzeptieren?	Es ist mir bewusst, dass der Käufer gewisse Veränderungen vornehmen wird. Ich versuche, ihn bestmöglich zu unterstützen und erkläre ihm die aktuellen Gegebenheiten.
	Der Gedanke macht mir Angst. Ich spreche mit meinem Nachfolger oder weiteren Bezugspersonen darüber. Eine offene Kommunikation ist sehr wichtig für beide Seiten.

Der Verkäufer muss sich bewusst sein, dass sich sein Image als Unternehmerpersönlichkeit nach erfolgter Übergabe verändern wird. Sein Status in der Gesellschaft wird nicht mehr derselbe sein. Er muss sich dieser Tatsache stellen und sich neue Perspektiven für den Ruhestand überlegen. Die Einladungen zu den geschäftlichen Anlässen mit Netzwerkpartnern werden wahrscheinlich ausbleiben. Es wird sich zeigen, welche Beziehungen nur geschäftlicher Natur waren und wer zum echten Freundeskreis zählt.

Image als Unternehmer

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Wie wichtig ist mir mein Status als Unternehmer? Bin ich mir bewusst, dass sich das gesellschaftliche Umfeld verändern wird?	Ich habe keine Probleme damit, das Ansehen war mir nie besonders wichtig.
	Ich mache mir darüber Gedanken und versuche mich darauf vorzubereiten.

Spätestens wenn eine Nachfolgeplanung im Raum steht, muss das Privat- und das Geschäftsvermögen getrennt werden. Der private Finanzbedarf muss errechnet und die bestehende Vorsorge geprüft werden. Allfällige Vorsorgelücken müssen nach Möglichkeit in den nächsten Jahren geschlossen werden. Banken, Versicherungen und Treuhandfirmen sind dafür die richtigen Ansprechpartner.

Sicherheit / Vorsorge

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Habe ich meine private finanzielle Situation analysiert? Wurde das private und geschäftliche Vermögen getrennt?	Ich kenne meinen privaten Finanzbedarf. Die Altersvorsorge ist geregelt und das private Vermögen aus dem Unternehmen herausgelöst.
	Darüber habe ich mir noch keine Gedanken gemacht. Somit werde ich dies schnellstmöglich nachholen und mir bei Bedarf von extern die nötige Unterstützung holen.

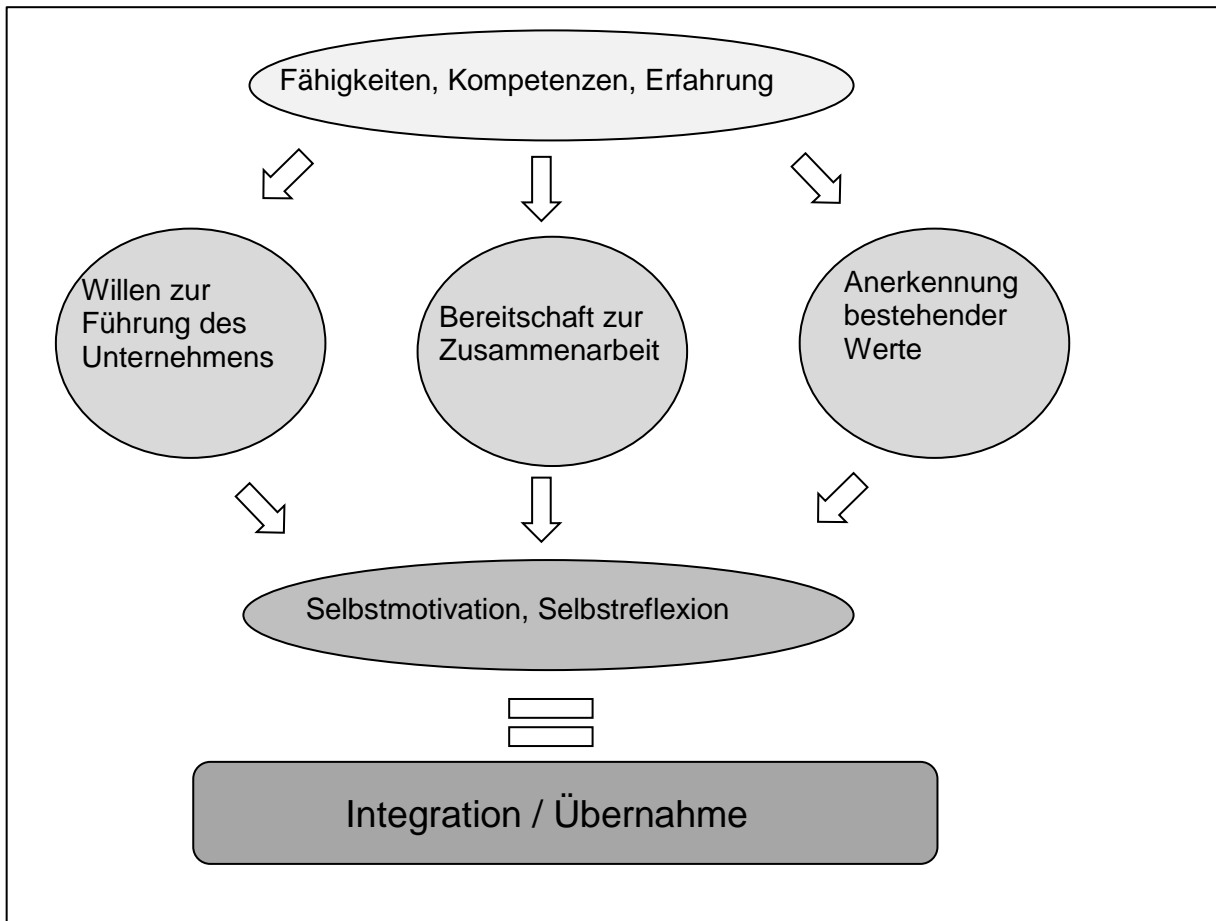
Damit nach dem Rücktritt aus dem Unternehmen keine Leere entsteht, ist es sinnvoll, sich schon vorher Gedanken über den neuen Tagesablauf zu machen.

Freizeit

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Wie gestalte ich die neugewonnene Freizeit sinnvoll?	Ich bin vielseitig interessiert, baue meine bestehenden Freizeitaktivitäten aus, bringe mehr Zeit mit der Familie, setze die lange gehegten Reisepläne um oder betätige mich im Garten.
	Die kommende Leere macht mir Angst. Ich bin mir dessen bewusst und mache mir Gedanken oder spreche mit Bekannten, die in der gleichen Situation sind. Möglicherweise erhalte ich dadurch neue Denkanstöße.

Leitfaden für den Nachfolger

Die folgende Abbildung zeigt den Prozess des Käufers. Grundsätzlich braucht er eine entsprechende Aus- und Weiterbildung, die nötigen Fähigkeiten, Kompetenzen und eine gewisse Erfahrung in der Branche. Er muss den Willen zur Führung eines Unternehmens und dessen Mitarbeitenden haben. Zudem muss er bereit sein, mit dem Verkäufer und allen Anspruchsgruppen zusammenzuarbeiten und die bestehenden Werte der Unternehmenskultur zu anerkennen. Selbstmotivation und Selbstreflexion werden ihn dabei unterstützen. Das Ziel ist die Integration im Unternehmen und die Übernahme der Führung.



Quelle: eigene Darstellung

Grün Der Käufer hat sich bereits wichtige Gedanken gemacht

Rot Es besteht noch Handlungsbedarf

Um an der Spitze eines Unternehmens bestehen zu können, braucht es vielfältige Kompetenzen wie Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen, welche in einem gewissen Mass vorhanden sein sollten.

Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrung

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Verfüge ich über die nötige Aus- und Weiterbildung sowie die diversen Kompetenzen?	Ja, ich bringe das Rüstzeug für diese anspruchsvolle Position mit. Meine Kompetenzen kann ich gut einschätzen.
	Ich kann noch nicht alle Punkte mit ja beantworten. Jedoch bin ich bereit, mit gezielten Weiterbildungen meine Lücken zu füllen.
	Ich verfüge zwar über die nötige Aus- und Weiterbildung, bin mir aber nicht sicher, ob ich über die wichtigen Kompetenzen verfüge. Ich überlege mir nochmal genau, ob ich nicht lieber im Angestelltenverhältnis bleibe.

Die Position als Unternehmensleiter bringt gegenüber dem Angestelltenverhältnis eine höhere Verantwortung und längere Arbeitszeiten mit sich. Die Mehrbelastung kann einen grossen Einfluss auf das Privatleben haben. Im Idealfall steht die ganze Familie hinter dieser Entscheidung.

Willen zur Führung des Unternehmens

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Bin ich mir der Auswirkungen auf mein Privatleben bewusst? Kann ich die grosse Verantwortung und die Arbeitsbelastung längere Zeit aushalten?	Ja, ich und meine Familie sind bereit, dafür gewisse Kompromisse einzugehen.
	Meine Freizeit ist mir wichtiger als der Status als Unternehmer und die damit verbundenen Vor- und Nachteile. Ich bleibe somit Angestellter.

Der Übernehmer steigt in ein bestehendes Gefüge ein. Er muss sich einerseits mit dem Übergeber auseinandersetzen, andererseits aber auch mit den Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und weiteren Anspruchsgruppen.

Bereitschaft zur Zusammenarbeit

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Kann ich mich bei Bedarf dem Bestehenden unterordnen und mich anpassen? Will ich mit dem Übergeber zusammenspannen und den Wissenstransfer nutzen? Kann ich die Unterstützung vom Verkäufer annehmen?	Ja, ich kann mich in ein Team einfügen und lege Wert auf eine umsichtige Übergabe der Führungsverantwortung. Vom langjährigen Wissen meines Vorgängers möchte ich profitieren. Dies sind gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übergabe.
	Ich möchte das Unternehmen möglichst schnell nach meinen Vorstellungen führen und allenfalls umgestalten. Ich bin mir bewusst, dass dabei gewisse Komplikationen auftreten können und unter Umständen Mitarbeitende oder Kunden abspringen werden.

Im Unternehmen bestehen bereits Werte wie Unternehmenskultur, Kommunikations- und Führungsverhalten. Für den Übernehmer sind diese unter Umständen anders als er es aus seinem bisherigen Arbeitsumfeld gewohnt ist.

Anerkennung bestehender Werte

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Bin ich flexibel genug um mich auf eine andere Unternehmenskultur und ein anderes Kommunikations- und Führungsverhalten einzustellen? Kann ich Kompromisse eingehen und trotzdem bei Bedarf meine Meinung vertreten und argumentieren?	Ja, ich will mich erst mal im Unternehmen eingewöhnen und wenn nötig zu einem späteren Zeitpunkt Veränderungen vornehmen. Dabei werde ich jedoch stets vorgängig mit den betroffenen Personen sprechen.
	Wenn mir etwas nicht passt, dann werde ich mich durchsetzen und Änderungen vornehmen. Meine Position als Unternehmensführer erlaubt gewisse eigenmächtige Handlungen.

Damit ein Unternehmer als Führungsperson seine Mitarbeitenden motivieren kann, muss er zuerst sich selbst motivieren können. Und zwar in angenehmen, aber auch unangenehmen Geschäftssituationen. Er braucht einen inneren Antrieb um das Unternehmen weiter zu bringen.

Selbstmotivation

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Habe ich die Motivation und den inneren Antrieb um das Unternehmen und die Mitarbeitenden weiter zu bringen?	Ja, wenn ich etwas anpacke, dann bin ich sehr motiviert und kann andere mitreißen. Wenn etwas nicht wie gewünscht läuft, dann mache ich trotzdem weiter.
	Ich bin mir nicht ganz sicher, ob ich die nötige Ausdauer habe. Ich überlege mir den Schritt nochmals und spreche mit Selbständig erwerbenden über meine Zweifel und Ängste.

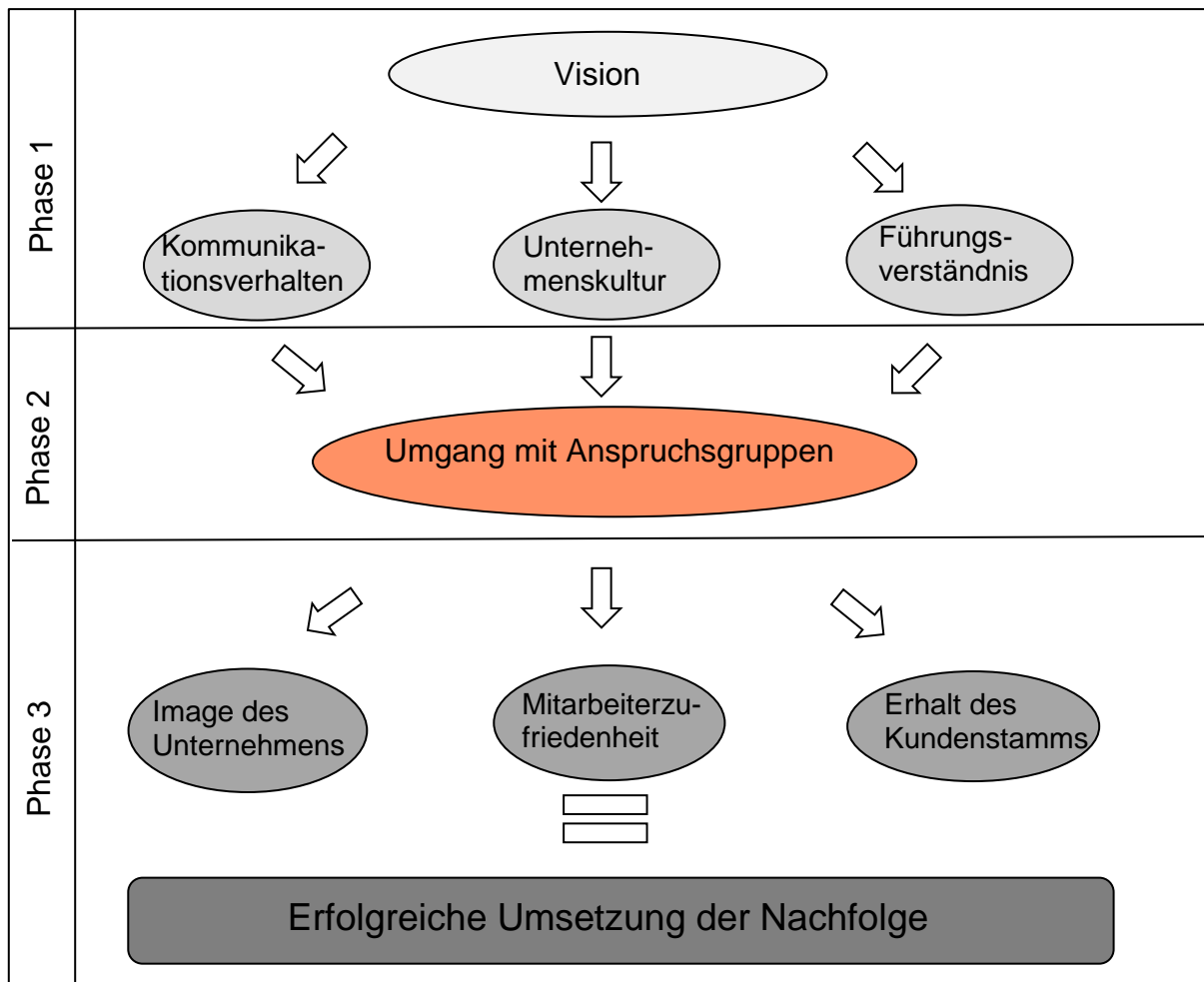
Zudem sollte er sein Handeln mittels Selbstreflexion regelmässig kritisch überdenken, sich Fehler eingestehen und Kurskorrekturen vornehmen können.

Selbstreflexion

Fragestellung	Antworten / Konsequenzen
Bin ich kritisch genug, um mich selbst zu reflektieren und mir allenfalls Fehler einzugestehen? Kann ich Ratschläge von Anderen annehmen?	Ja, mit konstruktiver Kritik kann ich umgehen. Von den Erfahrungen Anderer profitiere ich gerne.
	Wenn ich eine Entscheidung getroffen habe, dann bin ich überzeugt, dass es die richtige ist. Dadurch kann es sein, dass ich sinnvolle Inputs von anderen nicht mitbekomme.

Leitfaden für das Unternehmen, Umgang mit den Anspruchsgruppen

Die folgende Abbildung zeigt den gesamten Prozess des Unternehmens. Mit einer gemeinsamen Vision soll mit Hilfe der nötigen Basiswerte wie Kommunikationsverhalten, Unternehmenskultur und Führungsverständnis ein angemessener Umgang mit den Anspruchsgruppen erreicht werden. Die Ziele einer erfolgreich umgesetzten Nachfolgeregelung sind ein positives Image des Unternehmens, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und der Erhalt des Kundenstamms.



Quelle: eigene Darstellung

Die Erwähnung einer Nachfolgeregelung weckt bei den Mitarbeitenden möglicherweise Ängste und Unsicherheiten. Die folgende Tabelle zeigt die wichtigen Themen der Mitarbeitenden und entsprechenden Massnahmen und den Informationsbedarf auf.

Eine frühzeitige Information und eventuell sogar aktive Beteiligung der Mitarbeitenden bilden eine gute Grundvoraussetzung für den Führungswechsel. Wenn die Mitarbeitenden vor vollendete Tatsachen gestellt werden, dann kann dies gravierende Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit haben.

Bei allen Entscheidungen sollten sich Übergeber und Übernehmer in die Lage der Mitarbeitenden hineinversetzen und sich überlegen, was dies für sie für Konsequenzen haben könnte.

Themen der Mitarbeitenden

Ängste / Unsicherheiten	Massnahmen / Informationsbedarf
Verlust des Arbeitsplatzes, gerechte Entlohnung	<ul style="list-style-type: none"> - Ängste der Mitarbeitenden ernst nehmen - Grund der Nachfolgeregelung - Information, wer der Nachfolger ist - Die Zukunftspläne aufzeigen - Aktuellen Geschäftsgang des Unternehmens darlegen
Arbeitsklima, Zufriedenheit, Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"> - Information, wie lange der Verkäufer noch im Unternehmen ist - Allfällige, geplante Veränderungen bekanntgeben
Kompetente Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Wer sind die künftigen Führungspersonen
Weiterbildung, Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Perspektiven aufzeigen

Da die Kunden oft stark mit dem bisherigen Unternehmensführer verbunden sind, kann sie ein Führungswechsel ebenfalls verunsichern. Damit sie sich weiterhin gut betreut fühlen, ist es wichtig, sie bei einer Nachfolgeregelung frühzeitig zu informieren und ihnen den Nachfolger wenn möglich persönlich vorzustellen.

Das Zitat "you never get a second chance to make a first impression" von Harlan Hogan bringt dies auf den Punkt. Damit ist der erste wichtige Kontakt hergestellt und die Kunden sind allfälligen Neuerungen gegenüber positiv eingestellt.

Themen der Kunden

Ängste / Unsicherheiten	Massnahmen / Informationsbedarf
Bleibt die Zusammenarbeit weiterhin gut, ist auch der Nachfolger ein zuverlässiger Partner?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kunden sollen wissen, wer der Nachfolger ist und ihn nach Möglichkeit persönlich kennen lernen
Bleiben die Produktqualität, der Service und die Preise gleich?	<ul style="list-style-type: none"> - Für den Nachfolger ist es zu empfehlen, nicht gleich zu Beginn das ganze Unternehmen umzustellen - Um die bestehenden Kunden zu behalten, ist Kontinuität wichtig
Ist die Liefersicherheit weiterhin gewährleistet?	<ul style="list-style-type: none"> - Auch dieser Punkt ist wichtig, um sich weiterhin gegen die Konkurrenz durchzusetzen

Durch die aktive Kontaktaufnahme mit den Hauptlieferanten soll sichergestellt werden, dass von bestehenden Lieferverträgen und vorteilhaften Konditionen weiterhin profitiert werden kann.

Themen der Lieferanten

Ängste / Unsicherheiten	Massnahmen / Informationsbedarf
Bleibt die Zusammenarbeit weiterhin gut, ist auch der Nachfolger ein zuverlässiger Partner?	- Die Lieferanten sollen wissen, wer der Nachfolger ist und ihn nach Möglichkeit persönlich kennen lernen
Ist der Nachfolger ebenfalls ein guter Abnehmer?	- Für die Beibehaltung der Lieferkonditionen muss natürlich auch die Bestellmenge mindestens auf dem gleichen Niveau bleiben
Wie steht es um die Zahlungsfähigkeit?	- Für die Lieferanten ist es wichtig, dass sie weiterhin pünktlich ihr Geld bekommen

Falls das Unternehmen Fremdkapital von Banken oder weiteren Dritten erhalten hat, müssen diese ebenfalls frühzeitig über die Nachfolgepläne informiert werden. Es ist wichtig, dass die Liquidität des Unternehmens weiterhin gewährleistet ist.

Themen der externen Kapitalgeber

Ängste / Unsicherheiten	Massnahmen / Informationsbedarf
Wer ist der Nachfolger, verfügt er über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen um das Unternehmen erfolgreich weiter zu führen?	- Der Nachfolger sollte persönlich vorgestellt werden - Details zu seinem Leistungsausweis
Eine regelmässige Information über den Geschäftsgang ist erwünscht	- Die Kooperation mit den Geldgebern und deren Information ist wichtig