



# Arbeitsmittel «HandlungsOptionen» für VerkäuferInnen

(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. Der bisherige Unternehmer hat sein Herzblut und viel Energie aufgebracht, um etwas Einmaliges zu schaffen oder weiter zu führen. Der Unternehmer sicherte damit seine eigene wie auch die materielle Existenz seiner Familie und der Mitarbeiter. Ein Unternehmen hat nicht nur materiellen, sondern auch emotionalen Wert. Eine objektive Betrachtung des Unternehmens ist notwendig, um zu klären, „was denn da eigentlich übergeben oder übernommen wird“. Im Rahmen des Nachfolgeprozesses kommt das Unternehmen „auf den Markt“ – selbst bei einer familieninternen Nachfolge. Nicht nur Sie, sondern auch Ihr Nachfolger macht sich Gedanken zum Wert und Potenzial des Unternehmens. Mit der Bewertung des Unternehmens werden Sie sich noch in einem späteren Schritt befassen. Hier geht es darum, dass Sie ein kurzes Profil des Unternehmens erstellen

Aus der Perspektive der Nachfolger: 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 mein Nachfolger?

### Welche Nachfolger?



#### Welchen Nachfolger?

Vielleicht gibt es für Sie mehrere mögliche Nachfolger, vielleicht ist aber auch nur ein oder kein konkreter Nachfolger in Sicht. Womöglich gibt es Nachfolgekandidaten, an die Sie bisher nicht gedacht haben. Versuchen Sie, das Blickfeld möglichst weit aufzuspannen und an alle möglichen Nachfolgekandidaten innerhalb und ausserhalb des Unternehmens und der Familie zu denken.



#### Aufgabe 1

Listen Sie in der folgenden Tabelle alle Personen auf (innerhalb und ausserhalb der Familie), die für die Nachfolge in Frage kommen. Lassen Sie sich dabei nicht von Alter oder Geschlecht beeinflussen. Halten Sie fest, „woher“ die möglichen Nachfolger stammen könnten.

Mögliche Nachfolger	Enge Familie	Weitere Familie	Unternehmen	Ausserhalb Unternehmen Familie



#### Eignung, Wünsche und Interessen?

Tendenziell wünscht man sich für die Nachfolge „ein Ebenbild“. Unternehmerisches Flair kann sich jedoch sehr unterschiedlich ausdrücken. Überlegen Sie, wer von den in obiger Liste aufgeführten Personen eine unternehmerische Ader hat und machen Sie eine erste Selektion.



### Aufgabe 2

Notieren Sie mögliche Nachfolger und machen Sie eine Einschätzung betreffend deren Wünsche, Interesse und Eignung.

Möglicher Nachfolger	Wünsche	Interesse			Eignung		
		Gross	Mittel	Klein	Gross	Mittel	Klein



### Aufgabe 3

Notieren Sie in der Zusammenfassung, welches über alles gesehen die wichtigsten drei Wünsche der potenziellen Nachfolger sein könnten.

## C Wo steht meine Familie?

Von der Nachfolge sehr beeinflusst sind Ehe-/Lebenspartner und Kinder in emotionaler und materieller Hinsicht. Eine unternehmerische Tätigkeit prägt immer auch die Familie. In der Nachfolgesituation kommen materielle Aspekte wie die (Notfall-)Vorsorge oder die Erbteilung dazu. Auch ist die Frage zu klären, ob überhaupt jemand aus dem engeren oder weiteren familiären Umfeld als Nachfolger in Frage kommt.

### Absicherung

Als Unternehmer sind Sie es gewohnt, Risiken einzugehen und zu tragen. Gewisse mit dem Unternehmen verbundene Risiken wirken sich jedoch nicht nur auf das Unternehmen und Sie selber aus, sondern auf die ganze Familie. Mit den Gedanken „Was geschieht, wenn mir etwas zustösst oder wenn ich nicht mehr arbeite?“ befasst man sich nicht so gerne. Meist verlangt der Unternehmeralltag die Lösung anderer Probleme. Anders während der Nachfolge: Fragen zur finanziellen Absicherung bzw. Vorsorge treten in den Vordergrund. Dabei geht es nicht nur darum, wie die Familie nach Aufgabe der Unternehmertätigkeit, sondern auch im Notfall „versorgt“ ist. Es gibt keinen objektiven Massstab dafür, was eine „genügende“ (Notfall-)Vorsorge ist, aber es liegen Richtlinien vor, an die Sie sich halten können. Der Rest unterliegt Ihrer Einschätzung von eigenen Ansprüchen und von denjenigen Ihrer Familie.



#### Aufgabe 1

Tragen Sie in die nachfolgende Tabelle ein, wie befriedigend die Vorsorgesituation für Ihre Familie aus Ihrer Sicht aussieht.

Notieren Sie in der Zusammenfassung, wie Sie die Vorsorgesituation für Ihren Ehe-/Lebenspartner und die noch nicht finanziell unabhängigen Kinder einschätzen.

Thema	Sehr befriedigend	Befriedigend	Mittel	Weniger befriedigend	Nicht befriedigend
Finanzielle Absicherung Ehe-/Lebenspartner	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Finanzielle Absicherung von minderjährigen Kindern oder Kindern in Ausbildung	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

## 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. Erbrecht) ergeben sich viele Ansprüche aus der Familiendynamik, den Erfahrungen und Lebenszielen der einzelnen Familienmitglieder.



### Aufgabe 2

Halten Sie fest, wie die einzelnen Familienmitglieder von der Nachfolgeregelung betroffen sind und überlegen Sie sich mutmassliche 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 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 mutmassliche Wünsche und Interessen dieser Personen.

Machen Sie sich dazu Notizen in der Zusammenfassung.

## E Zusammenfassung

### Wünsche und Interessen, Situation Unternehmen

Wünsche und Interessen des Nachfolgers		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/)