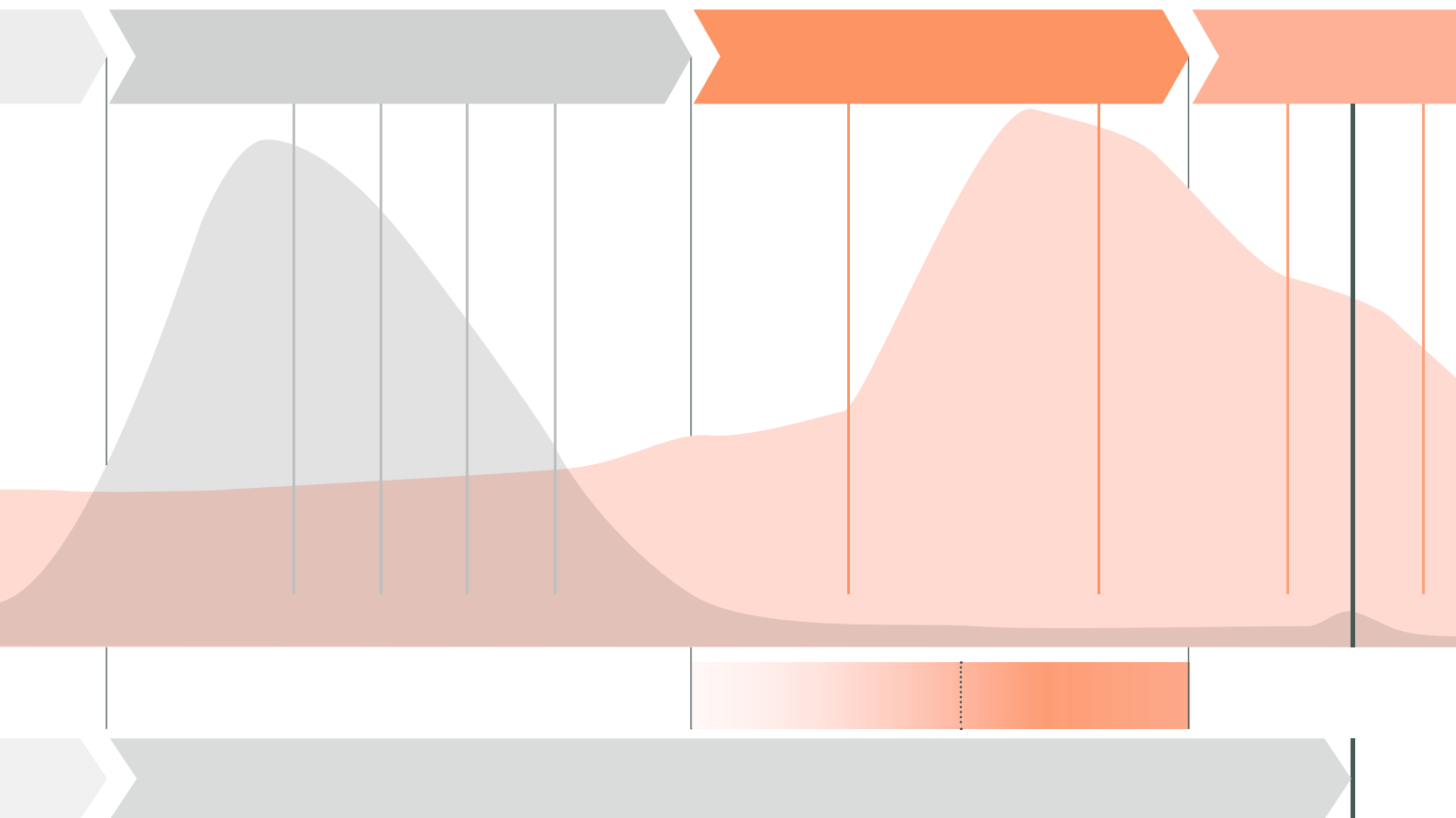


# Ein Firmenverkauf ganzheitlich betrachtet

Selbstreflexion und Implikationen für Unternehmensnachfolgen



Katja Müggler

# Ein Firmenverkauf ganzheitlich betrachtet

«Wie hast du damals die Übergabe als Geschäftsleiterin erlebt?» Die Antwort: «Es gab keine Übergabe, mein Nachfolger wollte gar nichts wissen. Das war sehr kränkend für mich.» Wer seine Firma verkaufen möchte, macht sich vorerst im Netz kundig und findet einerseits Hitlisten zu Kardinalfehlern und zu Erfolgsfaktoren, andererseits Phasenmodelle und detaillierte Prozessbeschreibungen.

Dass die anstrengendste Phase die letzten sechs Wochen vor und vier Wochen nach der Übergabe sind – wenn man glaubt, alles sei unter Dach und Fach –, wird nicht ersichtlich. Meine Erfahrung zeigt, wer von Hürden, Anforderungen und Herausforderungen des Prozesses im Vorfeld eines Firmenverkaufs weiss, teilt seine Kräfte anders ein, ist emotional gewappnet und geht gestärkt aus dem Prozess hervor. Wie man die mentale und psychosoziale Gratwanderung, der kein Verkäufer, keine Käuferin entgegen gehen kann, bewältigt, wird in diesem Beitrag aufgezeigt.

Wird ein selbst gegründetes KMU oder ein Familienunternehmen verkauft, gibt es in der Regel zwei persönliche Wünsche: 1. «Unsere/meine Firma soll auch nach dem Verkauf in guten Händen sein.» 2. «Ich möchte in gutem Einvernehmen mit der Firmennachfolge resp. dem/der Verkäufer/-in bleiben.» Die Beurteilung «gut» ist dabei subjektiv, individuell und von aussen schwer überprüfbar. Es ist wichtig, dass der/die Verkäufer/-in sich auf vertrauenswürdige, kompetente Fachberater/-innen verlassen kann. Dafür gibt es Transaktionsberater/-innen, Wirtschaftsprüfer/-innen, Steuerberater/-innen und Juristen/-innen.

Der Übernahmeprozess – eine zeitlich aufwendige Sache – kann in einem einfachen Modell dargestellt werden. Er beinhaltet in der Vorphase die Analyse, die Vermarktung und die Wahl der passenden Personen und in der Hauptphase die Verhandlungen und den Verkauf. Der Prozess verläuft seitens Verkäufer/-in und Käufer/-in symmetrisch. Er wird in Kapitel 1 genauer erläutert. Der emotionale Prozess verläuft asymmetrisch und dauert länger. Wie dieser Prozess eigendynamisch und multipel aussieht, wird in Teil II im Detail beschrieben und verortet. Es empfiehlt sich, sich während des psychosozialen Prozesses der Unternehmensübernahme oder -übergabe von einem erfahrenen, qualifizierten Coach begleiten zu lassen.

<b>Teil I Grundstrukturen im Verkaufsprozess</b>	<b>4</b>
1 Der technische Firmenverkauf	4
2 Der psychosoziale Prozess	5
2.1 Die Mitarbeitenden	6
2.2 Die externen Stakeholder	6
2.3 Die Anspruchsgruppen interner Stakeholder	6
3 Technische Merkmale	7
3.1 Fallgruben im Überblick	8
<b>Teil II Der Firmenverkauf im Kontext</b>	<b>9</b>
4 Der systemische Verkaufsprozess	9
4.1 Das Pricing	10
5 Die informelle Firmenübernahme	10
5.1 Die informelle Übernahme in der Orientierungsphase(Forming)	12
5.2 Die organisationelle Ablösung	12
5.3 Die informelle Übernahme in der Kampf- und Fluchtphase (Storming)	13
5.4 Die informelle Übernahme in der Arbeitsphase (Norming)	14
6 Selbstoptimierung	15
7 Ausblick	15
<b>Zur Autorin</b>	<b>16</b>
<b>Anhang</b>	<b>17</b>
Literatur- und Quellenverzeichnis	17
Abbildungsverzeichnis	17

# Teil I Grundstrukturen im Verkaufsprozess

## 1 Der technische Firmenverkauf

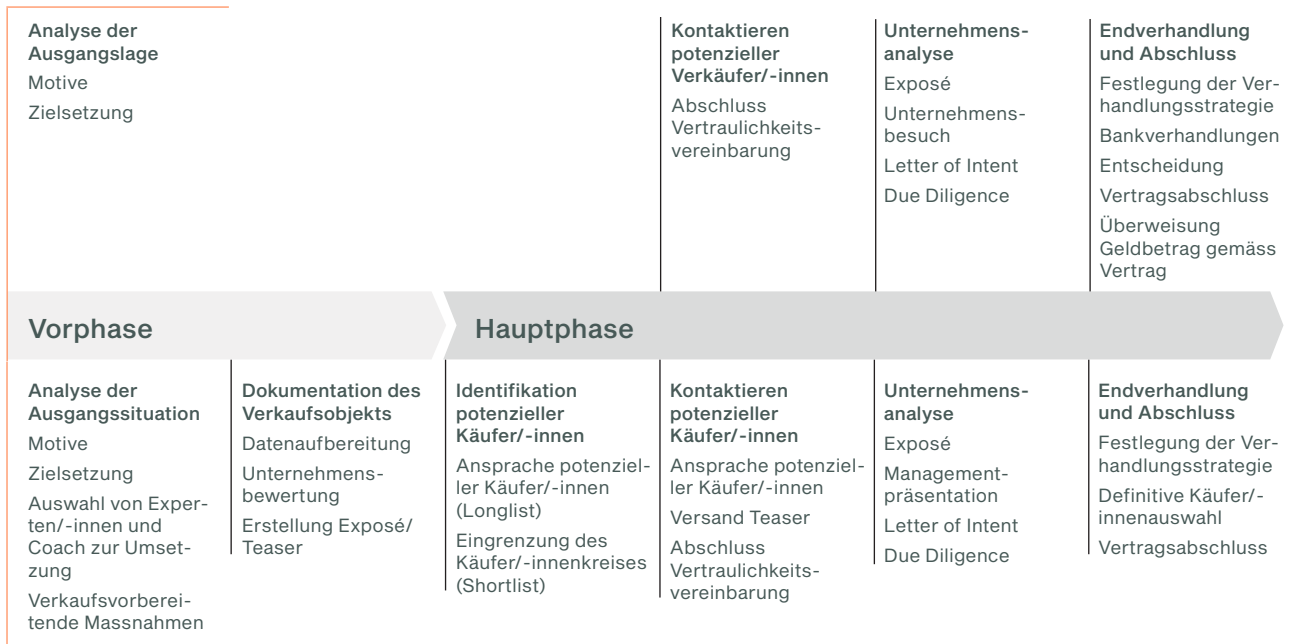
Die Recherche zeigt, dass der organisatorische und der juristische Prozess vielfach beschrieben werden. Im Detail zeigen sie wenig Abweichungen, die Teilschritte sind vorgegeben. Der Verkaufsprozess, durch Klumpp in 14 Schritte gegliedert beschrieben, wird stellvertretend abgebildet.

- Interne Due Diligence: Durchsicht aller wesentlichen Unterlagen auf Problemfelder und Schwachstellen
- Erstellung eines Information Memorandum: neutrale Darstellung aller Bereiche des Unternehmens. Inhalte sind zum Beispiel: Executive Summary, Historie, Unternehmensstrategie, Produkte und Dienstleistungen, Markt und Wettbewerb, Finanzen mit detaillierter 5-Jahre-Planung
- Ausarbeitung eines Teasers (Onepager, einseitige Zusammenfassung): anonymisierte Darstellung der wesentlichen Aspekte des zu verkaufenden Unternehmens auf einer resp. maximal zwei Seiten
- Erstellung ein Longlist und der daraus abgeleiteten Shortlist: Suche und Auswahl der anzusprechenden Unternehmen (Targets) und Festlegung von Prioritäten
- Anonymisierte Ansprache der Targets der Shortlist mit dem Teaser durch den M&A-Berater
- Einholung der Vertraulichkeitserklärung bei den interessierten Targets
- Versand des Information Memorandum nach Eingang der unterzeichneten Vertraulichkeitserklärung
- Vereinbarung von Management-Meetings: gegenseitige persönliche Vorstellung und Klärung von Fragen
- Zusammenstellung der Due-Diligence-Unterlagen anhand der Due-Diligence-Checkliste
- Eventuell ein zweites und drittes Meeting zur Besprechung weiterer Details (zukünftige Strategie, zukünftige Aufgaben des Managements, des Verkäufers etc.)
- Einholung des Letter of Intent: Der Letter of Intent (LoI) sollte alle wesentlichen Aspekte eines späteren Kauf-/Verkaufsvertrages beinhalten
- Due Diligence: Durchführung der Due Diligence (Unternehmensprüfung, Prüfung aller wesentlichen Unterlagen) durch die Berater des Käufers. Wir empfehlen, dass der Verkäufer erst nach Unterzeichnung des Letter of Intent die Due Diligence durch die Berater des Käufers durchführen lässt. Alternativ kann der Verkäufer auch selbst vor Beginn des M&A-Prozesses eine Vendor Due Diligence in Auftrag geben. Hierbei handelt es sich um eine unabhängige Due Diligence durch Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Der Käufer erhält den fertigen Vendor-Due-Diligence-Bericht und muss («darf») vor Vertragsunterzeichnung keine eigene Due Diligence durchführen
- Verhandlung des Kauf-/Verkaufsvertrages (englisch: «sales and purchase agreement» oder kurz SPA)
- Unterzeichnung (Signing) und Nachkommen eventueller aufschiebender Bedingungen; sind diese alle erfüllt, kommt es zum Closing und damit zum Übergang der Unternehmensanteile auf den Käufer

Quelle: Klumpp, Michael. KP TECH Beratungsgesellschaft mbH

Die technische Transaktion, aufgeteilt in Verkäufer/-in und Käufer/-in, wird bei Schneeberger-Gronauer modellhaft in eine Vorphase mit zwei und eine Hauptphase mit vier Teilprozessen fragmentiert.

### Käufer/Käuferin



### Verkäuferin/Verkäufer

Abb. 1: Der technische Verkaufsprozess, in Anlehnung an Schneeberger-Gronauer (2017, S. 40)

## 2 Der psychosoziale Prozess

Verkauf und Kauf sind formal analoge Prozesse von inhaltlich grosser Komplexität. Viele Unternehmen und Fachkräfte bieten für die Umsetzung ihre Dienste an. Dabei spielt die psychosoziale Dimension eine untergeordnete oder gar keine Rolle. Wird jedoch der psychosoziale Prozess zwischen den Verhandlungsparteien und bei den internen und externen Stakeholdern ignoriert, läuft man Gefahr, dass der Verkauf zu einer negativ empfundenen Erfahrung wird, die einen langen Schatten wirft. Denn bei Veränderungen sind Gefühle immer mitbeteiligt, auch wenn sie sich persönlich, situativ und zeitlich individuell manifestieren. Dabei gilt stets: Die Gefühlslagen in ihrer Art, Dauer und Intensität sind nicht planbar.

### Phasen des psychosozialen Firmenverkaufs

Der psychosoziale Verkaufsprozess zeigt in Bezug auf die einzelnen Parteien einen asymmetrischen Verlauf. Schematisch kann er auf sechs Phasen reduziert werden.



Abb. 2: Der psychosoziale Firmenverkaufsprozess – eigene Darstellung

Die Komplexität im psychosozialen Verkaufsprozess spürt hauptsächlich der/die Käufer/-in und der/die Verkäufer/-in. Doch es gibt weitere Akteure/-innen, die wesentlich beteiligt sind und diesen Prozess mitprägen. Sie werden in drei Gruppen eingeteilt: die Mitarbeitenden, die externen Stakeholder und die Anspruchsgruppen interner Stakeholder.

## 2.1 Die Mitarbeitenden

Im Unternehmen Angestellte, interne Stakeholder, sind bei einem Firmenverkauf ebenfalls tangiert und informell involviert. Sie reagieren ganz unterschiedlich und beeinflussen den Übernahmeprozess durch ihr Verhalten und ihre Art und Weise der Kommunikation.

Um einen Unternehmensverkauf umzusetzen, fallen viele formale Zusatzaufgaben an, die den Workload steigern. Gleichzeitig erhöht sich auch der Führungsaufwand, um den Mitarbeitenden Sicherheit zu vermitteln, ihnen im Abschiedsprozess beizustehen und sie im Übergang zum Neubeginn zu unterstützen.

### Mögliche Verhaltensweisen der Mitarbeitenden

- Ohnmacht: Ich werde im Stich gelassen.
- Erleichterung: Endlich ist klar, wie es mit dem Unternehmen weitergeht.
- Hader: Künftig könnten Begünstigungen wegfallen.
- Angst: Der erste Eindruck der Nachfolge war nicht überzeugend.
- Verrat: Man hatte z.B. auf Beständigkeit bis zur Pensionierung gehofft.
- Misstrauen: Es besteht eine Vorerfahrung zu Firmenübernahme.
- Hoffnung: Es ist eine Chance, mit der/dem künftigen Inhaber/-in ein neues Vertrauensverhältnis aufbauen zu können.
- Indifferenz: Abwarten, was kommt und sich entwickeln wird.

## 2.2 Die externen Stakeholder

Eine weitere Anspruchsgruppe sind die externen Stakeholder, also **Kunden/-innen, Lieferanten/-innen und Interessenten/-innen**. Diese Personen und Parteien waren am bisherigen Geschäftsgang direkt beteiligt und zollten den Unternehmenserfolg. Sie sind deshalb insbesondere mit KMUs emotional verbunden. In der Phase nach dem Unternehmensverkauf stellen die externen Stakeholder Beständigkeit und Kontinuität dar, also entscheidende Erfolgsfaktoren für das Fortbestehen und die Zukunft einer Firma.

## 2.3 Die Anspruchsgruppen interner Stakeholder

Zur Anspruchsgruppe der internen Stakeholder gehören die **Familie, der Freundeskreis und die Sympathisanten/-innen**. Sie stehen in der Regel stützend, begleitend zur Seite und teilen die Geschichte eines Unternehmens. Bei einem Firmenverkauf oder -kauf sind sie oft stärker involviert, als der Anschein vermuten lässt. Werden sie im Prozess nicht berücksichtigt, entstehen Verletzungen und Enttäuschungen mit Auswirkungen auf die künftige Beziehung.

Sowohl die Anspruchsgruppe der internen Stakeholder als auch die externen Stakeholder weisen Gemeinsamkeiten auf, indem sie das Geschehen aus räumlicher und mit emotionaler Distanz betrachten. Sie werden deshalb unter dem Begriff Dritte zusammengefasst.

### Fazit

Zusätzlich zu den formellen und rechtlichen Handlungsschritten befinden sich Käufer/-innen und Verkäufer/-innen in einem dynamischen Wechselbad der Gefühle. Die Dynamik wird durch die Mitarbeitenden und Dritte potenziert. Der Gruppendynamik im Verkaufsprozess gilt deshalb ein spezielles Augenmerk.

### 3 Technische Merkmale

Als auf den ersten Blick hilfreich erscheinen die im Netz auffindbaren Hitlisten zu Erfolgsfaktoren und Kardinalfehlern.

Samuel Schaufelberger, Business Broker AG: **8 Erfolgsfaktoren**

1. Klare Ziele definieren und einen Entscheid fällen.
2. Umfassende Vorbereitungen treffen.
3. Einen marktgerechten Verkaufspreis festlegen.
4. Eine attraktive Firmenpräsentation erstellen.
5. Absolute Vertraulichkeit und Diskretion wahren.
6. Ein professionelles Vermarktungskonzept umsetzen.
7. Alle Fragen klären und Vertrauen schaffen.
8. Zielorientiert verhandeln und faire Verträge aufsetzen.

Severin Lutz, Covendit GmbH: **6 Kardinalfehler**

1. Fehlende Dokumentation von Geschäftsprozessen.
2. Zu langes Aufschieben der Unternehmensnachfolge.
3. Den Unternehmensverkauf auf eigene Faust machen.
4. Vertragsentwurf vom Käufer schreiben lassen.
5. Eingeschränkter Fokus bei der Käufersuche.
6. Unrealistische Preisvorstellung.

Solche Listen vermitteln Sicherheit und machen Mut, um eine Firmenübernahme anzupacken. Sie beschränken sich auf Fakten und Tatbestände, denen beizukommen ist. Auf diesen Listen bleiben die psychosozialen Aspekte, die sog. Soft Skills, persönliche und soziale Kompetenzen, ausser Betracht.

Folgende Zitate verdeutlichen die Kausalität zwischen Denken und Fühlen.

*«An der Rationalität sind Emotionen und Denken gleichermaßen beteiligt», Goleman (1995).*

*Und Mertens (2014) zitiert: «Gefühle sind Agenten der Wichtigkeitsbesetzung und führen ein In-etwas-Involviertsein herbei.»*

Dass die Emotionen in einem begleiteten Übernahmeprozess ausgeklammert werden, weist auf ein Unvermögen und ein Manko hin. Käufer/-innen und Verkäufer/-innen werden mit ihren Gefühlen und Empfindungen alleine gelassen.

#### —> Beispiel aus der Praxis:

Ein Firmenverkäufer stellt fest, dass sich der Käufer nach unterzeichneter Verkaufsabsichtserklärung persönlich verändert, andere Wertvorstellungen vertritt, bisherige Abmachungen nicht mehr einhält und dass keine Kommunikation mehr stattfindet. Nach schlaflosen Nächten entscheidet er sich dazu, vom Verkauf an diese Person zurückzutreten. Der Agent meint dazu: «Weshalb wollen Sie dieser Person nicht verkaufen? Sie kann doch bezahlen!» Der Firmeninhaber fühlt sich überhaupt nicht verstanden. Der Agent merkt dies und fügt an: «Aber machen Sie, was Sie wollen, ich respektiere Ihre Entscheidung.»

Gemäss Firmenverkäufer hätten im Beispiel folgende Reaktionen geholfen:

Ist etwas vorgefallen?

Was hat Sie verunsichert?

Kommen Sie, wir sprechen nochmals darüber!

Solche Interventionen verdeutlichen die Fakten, und die Antworten unterstützen beim Festlegen des neuen Handlungsplans und der weiteren Strategie.

Wer ein Unternehmen kauft oder verkauft, benötigt Resilienz, um mit den persönlichen Herausforderungen umgehen zu können, zu reagieren, abzuwarten, zu intervenieren, loszulassen, ernst und humorvoll zu sein, durchsetzungsfähig zu bleiben oder auszuhalten.

Um die Emotionen in einem ersten Stadium zu verorten, werden sie tabellarisch als Fallgruben dargestellt und den vier Gruppen Verkäufer/-in, Käufer/-in, Mitarbeitende und Dritte zugewiesen.

### 3.1 Fallgruben im Überblick

#### **Herausforderungen für Verkäufer/-in**

1. Fakten und Daten werden angezweifelt.
2. Die Prinzipien und Standards bisheriger Unternehmensführung werden missachtet.
3. Zu wenig Rückfragen während des Einführungsprozesses.
4. Kein / zu wenig Dank für die geleistete Arbeit in der Vergangenheit.
5. Auf den innovativen Firmenaufbau verfolgt der neue Inhaber, die Inhaberin eine Wachstumsstrategie mit Gewinnmaximierung.

#### **Herausforderungen für Käufer/-in**

1. Mängel und Unterlassungen in der Unternehmensführung tauchen auf.
2. Kaufpreis wird angezweifelt.
3. Unerwartete Kündigungen nach der Übernahme.
4. Fehlende Akzeptanz der Nachfolge durch die Angestellten.
5. Vertrauensbasis entwickelt sich zu langsam, schlecht oder gar nicht.

#### **Herausforderungen für Mitarbeitende**

1. Kulturschock nach Führungswechsel.
2. Zu viele oder zu rasche Veränderungen.
3. Auf Innovation folgt Verwaltung des Bestehenden.
4. Mitarbeitende finden ihren Platz in den neuen Strukturen nicht mehr.
5. Mitarbeitende werden entgegen vereinbartem Commitment entlassen.

#### **Herausforderungen für Dritte**

1. Übergabeprozess wird schlecht oder gar nicht kommuniziert.
2. Dank und Wertschätzung durch Verkäufer/-in fehlt.
3. Unerwünschte Umtriebe durch Firmenverkauf entstehen.
4. Nachfolger/-in begrüsst und würdigt treue Kunden/-innen nicht oder zu wenig.
5. Der/die Vorgänger/-in wird verunglimpft.

Die aufgelisteten Herausforderungen vermitteln einen Einblick in einen Kaufs-, Verkaufsprozess. Wer sich entscheidet, ein Unternehmen zu kaufen oder zu verkaufen, begegnet einer breiten Palette von Phasen und Interaktionen, welche die Weichen für die Zukunft legen. In Teil II erfolgt eine Vertiefung in diese Aspekte.



# Teil II Ein Firmenverkauf im Kontext

## 4 Der systemische Verkaufsprozess

Der Begriff systemisch entstammt der Biologie. Er bezieht sich auf den gesamten Organismus. In der Psychologie bezieht sich die systemische Sichtweise auf das Gesamtsystem, unter Einbezug des sozialen Umfeldes. Die systemische Beratung bezeichnet die Beratung von Individuen oder Gruppen in Bezug auf deren jeweiliges System und dessen Kontext. Sie befasst sich mit Organisationsberatung oder der Beratung im Familienkontext (Königswieser, 1999). Die Ausführungen zum psychosozialen Firmenverkaufsprozess basieren auf der systemischen Sichtweise.

Eine Firmenübernahme dauert vom Moment des persönlichen Verkaufsentscheids bis zur Unternehmensübergabe 1½ bis 3 Jahre. Die persönliche Verarbeitung des Unternehmensverkaufs resp. die Einfindung im neuen Unternehmen seitens Käufer/-in beansprucht ein weiteres Jahr. Der psychosoziale Prozess ist umfassender an Schritten, Inhalten und in der Dauer.

Mit den Prozessschritten Einarbeitung/Übergabe, Abschied, Ablösung und Neuorientierung werden die Standardmodelle ergänzt, differenziert und erweitert, um der Komplexität einer Firmenübernahme, -übergabe in ihrer Vollständigkeit Rechnung zu tragen.

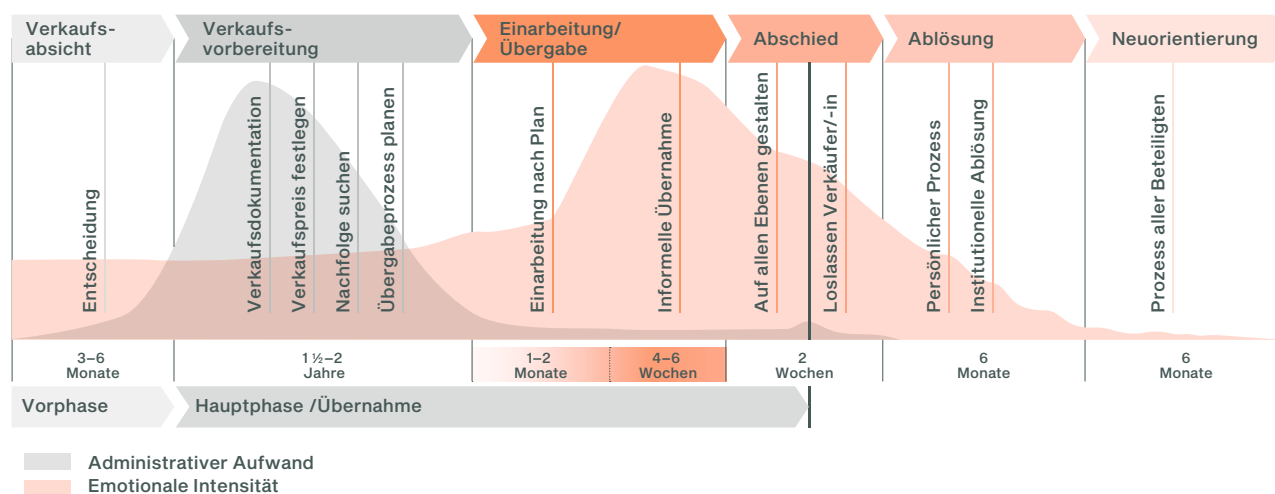


Abb. 3: Das umfassende Firmenverkaufsmodell – eigene Darstellung

Wie dargelegt, beschreibt Klumpp die organisatorische und die juristische Dimension eines technischen Firmenverkaufs in sechs Schritten. Sie werden im unterlegten Balken auf Vorphase- und Hauptphase reduziert. In der Darstellung wird der umfassende Prozess systemisch, mit zwölf Phasen dargestellt. Der technische Übernahmeprozess ist darin enthalten und wird gemessen am administrativen Aufwand als graues Diagramm gezeigt. Die emotionale und psychische Intensität wird in oranger Farbe dargestellt. Sie gipfelt in der informellen Übernahme, der persönlich anspruchsvollsten Phase. Eine Zeitachse bildet die Grundlage, um den idealtypischen Prozess verorten zu können.

## 4.1 Das Pricing

Dem Thema «Verkaufspreis festlegen» wird bewusst ein separater Balken zugewiesen. Der Begriff psychologischer Preis, Psychological Pricing, benennt eine Marketingstrategie, welche auf verkaufpsychologischen Erkenntnissen basiert. Sie berücksichtigt laut Definition zwei Aspekte:

1. Der Preis drückt etwas über das Produkt aus und gilt als Qualitätsindikator.
2. Die Strategie, den Preis auf ungerade Zahlen enden zu lassen, um das Produkt günstiger erscheinen zu lassen.

Der zweite Aspekt trifft für einen Unternehmensverkauf sehr begrenzt zu. Hingegen ist ein zusätzlicher Faktor relevant:

3. **Der Preis drückt Anerkennung und Wertschätzung für geleistete Arbeit, Identifikation, Innovation und Ausdauer aus;** Aspekte der Individualpsychologie, Adler (1870 – 1937).

Der erwirtschaftete Preis in einem KMU steht auch für Würde und Dank und ist ein wesentlicher Faktor im Verkaufsprozess. Insbesondere beim Preis divergieren erfahrungsgemäss die Emotionen zwischen Käufer/-in und Verkäufer/-in. Der Preis führt zu Konflikten, die eskalieren und zum Verhandlungsabbruch führen können. Doch Konflikte entstehen nicht von heute auf morgen: Sie zeichnen sich ab und spitzen sich zu, wenn sie keine professionelle Begleitung durch einen Coach erfahren (Glasl, 2002).

## 5 Die informelle Firmenübernahme

In wenigen Wochen ereignet sich eine gruppendynamische Gratwanderung, die für die Zukunft des Unternehmens entscheidend ist. Deshalb gilt dieser Phase ein besonderes Augenmerk. Die Begrifflichkeiten Forming, Storming, Norming werden dazu, in Anlehnung ans Phasenmodell nach Tuckmann (1965), verwendet. Die Terminologie Orientierungsphase, Kampf- und Fluchtphase und Arbeitsphase entstammen der Theorie TZI, themenzentrierte Interaktion, von Ruth Cohn.

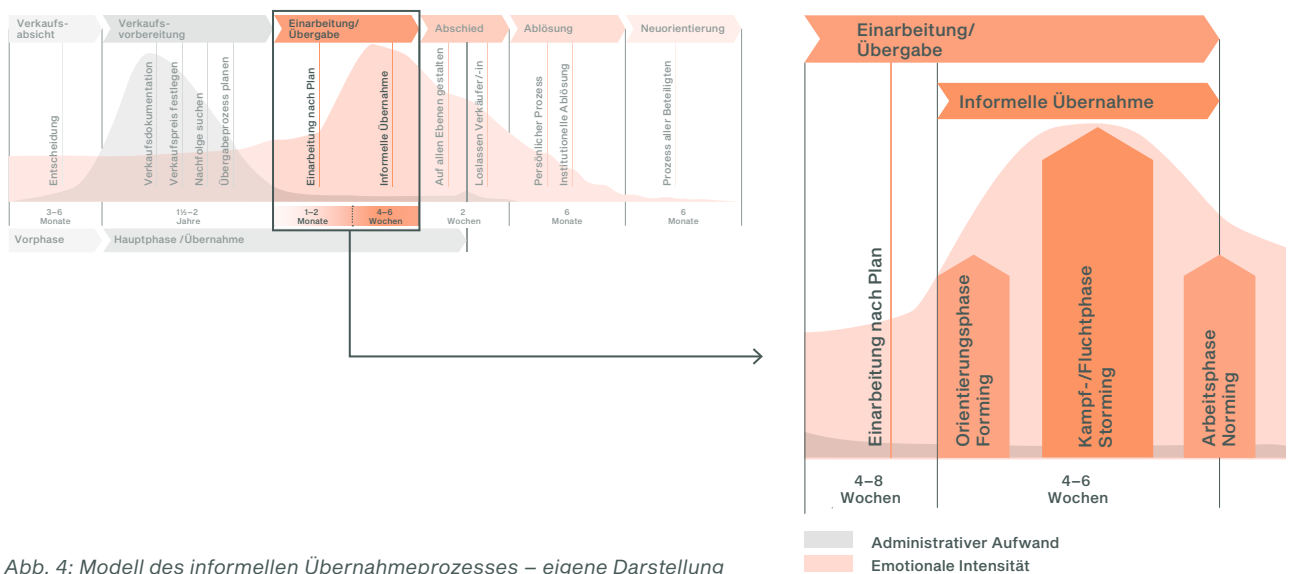


Abb. 4: Modell des informellen Übernahmeprozesses – eigene Darstellung

Die reguläre Übernahme beginnt mit der Einführung der Nachfolge ins Unternehmensgeschehen und dauert für die Käufer/-innenschaft ca. sechs Wochen. Ein schriftlich abgefasstes Einführungskonzept strukturiert und gibt Sicherheit.

Der Einführungsplan beinhaltet folgende Themenbereiche:

1. Besichtigung und Einführung in die einzelnen Themenbereiche und Arbeitsfelder.
2. Befähigung zum Handeln unter Anleitung.
3. Vermitteln von Entscheidungsgrundlagen in Rücksprache mit dem/der Verkäufer/-in.  
Diese Rücksprache ist wesentlich, weil der/die Verkäufer/-in bis zur Unternehmensübergabe die umfassende Verantwortung und Haftbarkeit für das Geschäftsjahr, resp. bis zum Tag der Firmenübergabe, sofern nicht anders geregelt, innehat.

Es empfiehlt sich, Fragen und aktuelle Themen laufend aufzugreifen und im Plan einzubauen.

Die Einführung bildet den Auftakt des Übernahmeprozesses. Die Nachfolge konzentriert sich auf den/die Vorgänger/-in. Vorgesetzte, Mitarbeitende und Verkäufer/-in zeigen sich meist offen und hilfsbereit, um den Neustart zu erleichtern. Gleichzeitig sind sie abwartend, gespannt und analysieren Signale und Zeichen der Veränderung, um eine erste Einschätzung der Zukunft vorzunehmen.

Das Verhältnis zwischen den Verkaufs- und Kaufparteien ist geprägt von Toleranz und Wohlwollen. Die beteiligten Parteien sind froh, dass der Prozess am Laufen und das Ende absehbar ist. Allfälliger Unmut, zum Beispiel über den Verkaufspreis, wird nicht geäußert.

Nachdem die Einführung beim Punkt 3, «Vermitteln von Entscheidungsgrundlagen», angelangt ist, verändert sich das Arbeitsklima.

Dann geschieht «der Dreh», (de Shazer, Steve, 1993), die informelle Übernahme. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Nachfolge erste eigenständige Handlungen innerhalb ihres künftigen Unternehmens initiiert.

#### Indikatoren, die auf die informelle Übernahme verweisen

- Der Einführungsplan wird ignoriert.
- Eigene Termine werden festgelegt.
- Eigenes Netzwerk wird aktiviert.
- Meetings werden selbst initiiert.
- Treffen mit Sparringpartnern/-innen.
- Businessessen werden durchgeführt.
- Akquisekontakte werden hergestellt.
- Absprachen mit Angestellten im Unternehmen.
- Änderung einer Sitzordnung.
- Informelle Erstbefragungen bei Mitarbeitenden beginnen.
- Eine neue Du- oder Sie-Kultur wird signalisiert.
- Umgestaltung des Arbeitsplatzes.

Der technische Verkaufsprozess orientiert sich am offiziellen Termin der Handänderung und somit später als die informelle Übernahme.

**Die informelle Übernahme durch die Käufer/-innenschaft ist ein nachvollziehbares, sinnvolles Faktum, das jedoch in Vergessenheit gerät, weil niemand darüber spricht.** Deshalb führt dieser Moment bei dem/der Verkäufer/-in zu unterschiedlichen Gefühlen: überrollt werden, irritiert, enttäuscht oder frustriert sein und alleingelassen werden.

#### —> Beispiel aus der Praxis:

«Ich stelle fest, dass mein Nachfolger in eine Führungsfalle tritt: Er entscheidet eigenständig Dinge obwohl die Einführung noch nicht abgeschlossen ist und der Überblick fehlt.»

Unvorbereitet wird der/die Verkäufer/-in von der Rolle des/der Akteurs/-in in die Rolle des/der Zuschauers/-in katapultiert. Gleichzeitig trägt er/sie die umfassende Verantwortung. Ein Schatten, der schlecht fassbar und in Anbetracht der verbleibenden Zeit nicht besprechbar ist, legt sich über den Firmenverkauf. Dieser Ausnahmezustand lässt sich bis zur offiziellen Übernahme nicht mehr auflösen, ausser der/die Käufer/-in kommuniziert offen und transparent im Vorfeld und im Anschluss an seine/ihre selbst initiierten Handlungen. Dadurch kann der/die Verkäufer/-in sich orientieren, die Ereignisse einordnen und adäquat reagieren.

#### Reaktionen der/des Verkäufers/-in auf die informelle Übernahme

- Freude, dass die Verantwortung abgegeben werden kann.
- Erleichterung, dass die Nachfolge bereits eigenständig handelt.
- Verletzung, weil die Verantwortung noch nicht abgegeben wurde.
- Angst, weil firmeninterne Prozesse gestört und die Angestellten verunsichert werden.
- Ohnmacht, weil der Einführungsplan sich verselbstständigt und die eigene Ordnung gestört wird.

#### —> Beispiel aus der Praxis:

Das Nachfolgepaar in einem Hotel wird regulär ins neue Unternehmen eingeführt. Die Verkäufer sind erschöpft und freuen sich über den Elan und das grosse Interesse der künftigen Besitzer. Nach der ersten Einführungswoche teilen die Verkäufer mit: «Ihr macht das super. Wir fahren jetzt in die Ferien.» Das Paar freut sich über dieses Kompliment, stellt ab sehr rasch fest, dass es von allen Seiten überrollt wird. Die beiden brauchen Monate, um endlich Fuss zu fassen und sich von dieser Enttäuschung, im Stich gelassen worden zu sein, zu erholen.

## 5.1 Die informelle Übernahme in der Orientierungsphase (Forming)

Die Dauer der regulären Einführung im neuen Unternehmen ist von multiplen Faktoren abhängig und divergiert. Es gibt Firmenübernahmen, bei denen die Einführung gänzlich entfällt oder, bekannt bei Familienunternehmen, sich über mehrere Jahre erstreckt.

## 5.2 Die organisationelle Ablösung

Nebst der Herausforderung, als Verkäufer/-in weiterhin die umfassende Verantwortung zu tragen, obwohl sich die Nachfolge bereits einbringt, nehmen die eigene Ablösung und die Frage der Zukunftsgestaltung immer mehr Raum ein. Das heisst, der gruppenspezifische Prozess, bezeichnet als Forming, Storming, Norming, wird überlagert durch den persönlichen Abschiedsprozess. Diese für den/die Verkäufer/-in psychisch und physisch anspruchsvolle Zeit wird im Modell der adaptierten Trauerphasen, beschrieben von der Psychologin Verena Kast und der Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross, aufgezeigt.

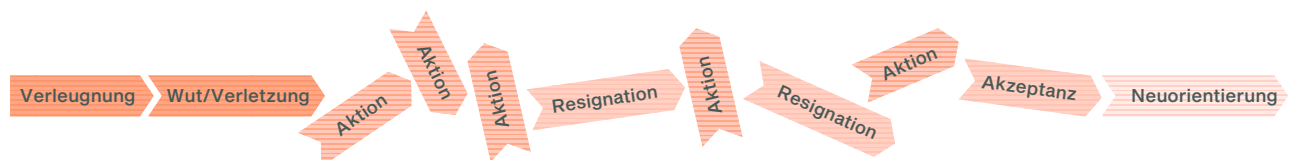


Abb. 5: Die organisationellen Ablösungsphasen, basierend auf dem Modell Trauerphasen nach Kübler-Ross, E. und Kast, V. – eigene Darstellung

Die Phase der Verleugnung zeichnet sich aus durch Irritation und Verwirrung. Der/die Verkäufer/-in kann nicht nachvollziehen, dass die informelle Übernahme vor der offiziell beglaubigten Handänderung vollzogen wurde. Der Abschiedsprozess wird somit durch eine unerwartete Dynamik beschleunigt.

**Die Phase der Wut und Verletzung** manifestiert sich im Verhalten gegen aussen. Bedrückung, Rückzug oder Verletzung zeigen sich oftmals in veränderter Stimmungslage oder unüblichem Verhalten, wie plötzliche Tränen, Aggressionen, Unausgeglichenheit.

**Die Phase der Aktion** zeigt sich in Bestrebungen, dem Geschehen eine Wende zu geben, z.B. die intrainstitutionellen Prozessabläufe wiederherzustellen oder Kommunikationswege im herkömmlichen Sinne einzufordern. Doch auf verschiedene gescheiterte Versuche folgt eine Hoffnungslosigkeit.

**Die Phase der Resignation** kommt zum Ausdruck durch Antriebslosigkeit und Gleichgültigkeit. Der Firmenverkauf rückt näher und es bleibt keine Zeit, um die eigenen Ideen und Erfahrungen weiter einzubringen. Eine innere Leere und Trauer entsteht.

**Die Phase der Akzeptanz** folgt auf die Zeit der Enttäuschung, der Wut, der vergeblichen Versuche, den ursprünglichen Zustand herzustellen. Die Einsicht, dass der Zeitpunkt der Ablösung unaufhaltsam ist und alles seine Richtigkeit hat, erleichtert und befreit. Oft mithilfe der Familie, des Freundeskreises und des Coachs kann das Geschehen aus Distanz betrachtet werden. Die sogenannte Akzeptanz zeigt sich in der Zuversicht und der Vorfreude, dass der Prozess bald abgeschlossen ist und neue Horizonte ins Blickfeld rücken können.

Nicht alle Firmenübernahmen erfolgen in der Phase der Akzeptanz. Es ist möglich, dass die Handänderung in die Phase der Resignation oder gar der Aktion fällt. In diesem Fall nimmt die Verarbeitung des Verkaufs-, aber auch des Kaufprozesses mehr Zeit und Kraft in Anspruch. Dies beeinträchtigt den Abschieds-, Ablösungs- und Neuorientierungsprozess, Abbildung 3.

#### **Auswirkung auf Mitarbeitende**

Bei den Mitarbeitenden spielt sich ein vergleichbarer, jedoch zeitlich verzögerter Prozess ab. Zum Zeitpunkt der Verleugnungsphase seitens Verkäufer/-in ist für sie in der Regel nicht nachvollziehbar oder sichtbar, was mit dem/der Geschäftsleiter/-in resp. dem/der Inhaber/-in geschieht. Sie befinden sich in der Orientierungsphase; abwartend, was als Nächstes geschehen wird. Sie tauschen sich im Verborgenen aus und es kann eine «unheimliche» Ruhe entstehen.

#### **Auswirkung bei externen Stakeholdern**

Da sie aus Distanz die Firmenübernahme wahrnehmen, verweilen externe Stakeholder meist länger in der Orientierungsphase als die Mitarbeitenden. Allenfalls entstehen in der Phase der informellen Firmenübernahme Verunsicherung und Angst vor Auftragsverlust.

#### **Auswirkung bei Familienangehörigen und im Freundeskreis**

Sie bezeugen aufgrund der Schilderungen durch die direkt betroffenen Akteure parteiliche Anteilnahme. Diese stärkt den/die Verkäufer/-in und ermöglicht resp. erleichtert, die Geschäftsaufgaben weiterhin wahrzunehmen.

### **5.3 Die informelle Übernahme in der Kampf- und Fluchtphase (Storming)**

Dem/der Verkäufer/-in wird bewusst, dass bei aller Sorgfalt im Auswahlprozess der Nachfolge Unterschiede sichtbar werden. Dies löst Erstaunen, Freude, Schmerz, Entsetzen oder Zuversicht aus.

Das Bewusstsein rückt in den Fokus, dass die Persönlichkeit des/der Nachfolgers/-in andere Skills besitzen sollte. Ein Firmenaufbau resp. jahrelange Geschäftsführungsaufgaben sind ein Leistungsausweis. Die Nachfolge hingegen braucht Mut, Ehrgeiz, Selbstvertrauen und Visionen, um in die Fussstapfen der/des Vorgängers/-in zu treten.

Für die Mitarbeitenden wird in der Storming-Phase zunehmend unklar, an wen sie sich wenden sollen; an den künftigen Besitzer / die künftige Besitzerin oder an den bisherigen / die bisherige. Ein Loyalitätskonflikt gegenüber den beiden Parteien entsteht. Gleichzeitig bewerten die Mitarbeitenden das Verhalten der Nachfolge und die Veränderungen im Unternehmen und stellen sich die Grundsatzfrage, ob sie sich vorstellen können, im neuen Unternehmen weiterhin tätig zu sein.

### Reaktionen der einzelnen Anspruchsgruppen tabellarisch

Verkäufer/-in	Käufer/-in	Mitarbeitende	Dritte – Familie und Kunden/-innen
<p><b>Ohnmacht:</b> Wird vom Tempo überrollt, Wertewandel wird deutlich und verwirrt.</p> <p><b>Verletzung:</b> fühlt sich zu früh an den Rand gedrängt.</p> <p><b>Ärger:</b> Sie/er erhält Lohn und arbeitet für die eigene Zukunft.</p> <p><b>Trauer:</b> Was bleibt, nach vielen Jahren?</p> <p><b>Fragen:</b> Wann lasse ich die Zügel los? Wie weit bringe ich mich noch ein? Soll ich noch intervenieren?</p> <p><b>Zwiespalt aushalten:</b> Ich bin froh, dass ich verkaufen kann. Ich bin enttäuscht, wie es abläuft.</p>	<p><b>Verunsicherung:</b> Wie weit bringe ich mich ein?</p> <p><b>Überraschung:</b> Unternehmen ist viel komplexer als gedacht.</p> <p><b>Bedenken:</b> Kann ich das alleine? Schaffe ich das?</p> <p><b>Angst:</b> Schaffe ich es, den Bankverpflichtungen nachzukommen?</p> <p><b>Misstrauen:</b> Wurde wirklich alles offengelegt?</p> <p><b>Verwirrung:</b> Habe ich gut verhandelt?</p> <p><b>Zwiespalt aushalten:</b> Ich bin froh über die Einarbeitung, möchte nun aber alleine entscheiden.</p>	<p><b>Verunsicherung:</b> Auf wen muss ich nun hören?</p> <p><b>Neugierde:</b> Was wird sich alles ändern?</p> <p><b>Anspannung:</b> Wie wird sie/er sich entpuppen?</p> <p><b>Erinnerungen</b> an die eigene Geschichte mit Führungswechsel werden geweckt.</p> <p><b>Grundsatzfrage:</b> Will ich hier künftig arbeiten?</p> <p><b>Ängste:</b> Wie wird die/der Neue führen? Wie wird sich meine Arbeit verändern? Finde ich meinen Platz?</p> <p><b>Verunsicherung:</b> Was kommuniziere ich wann und wie?</p>	<p><b>Verunsicherung:</b> Was wird sich für uns ändern nach dem Verkauf?</p> <p><b>Trauer:</b> Die Firma gehörte emotional auch ein wenig mir. Wie lasse ich los?</p> <p><b>Sorge:</b> Schafft es meine Partnerin / mein Partner?</p> <p><b>Aushalten:</b> Hektik und Anspannung.</p> <p><b>Ohnmacht:</b> Anteilnahme, aber wie?</p> <p><b>Erinnerungen</b> an die eigene Geschichte mit Führungswechsel werden geweckt.</p> <p><b>Ratlosigkeit:</b> Wo ist mein Platz in diesem Geschehen?</p>

Erfahrene Vorgesetzte kennen Phasen der Verunsicherung, der Wut, der Angst unter den Mitarbeitenden und es gehört zur Führungskompetenz, adäquat und situativ zu leiten. Die Herausforderung bei Firmenübernahmen ist, dass die Legitimation der Führungsperson schwindet. Der/die Verkäufer/-in geht und der/die Käufer/-in ist noch nicht offiziell der/die Inhaber/-in.

Die Storming-Phase gehört zu jedem Verkaufsprozess. Die Einführung in eine Firma sollte deshalb max. 3 Monate dauern. Es gilt zu vermeiden, dass die Spannungen eskalieren und die Verunsicherungen im Umfeld so gross werden, dass die Firma Schaden nimmt.

## 5.4 Die informelle Übernahme in der Arbeitsphase (Norming)

Wenn der/die Verkäufer/-in zum Schluss kommt, dass alles seinen Weg geht und alles gut kommt, und der Nachfolge schon vor der offiziellen Übergabe das Zepter überlässt und gleichzeitig stabilisierende Entscheide unmerklich im Hintergrund fällt, beruhigt sich das System. Dies wird auch für die Mitarbeitenden spürbar und sie können sich auf die Nachfolge und erneut auf ihre Arbeit konzentrieren.

Wird die Firma im Stadium des Norming-Prozesses übergeben, ist für die Mitarbeitenden und die Dritten eine gute Voraussetzung für den Neubeginn geschaffen.

## 6 Selbstoptimierung

Ein Unternehmensverkauf oder ein Unternehmenskauf sind Projekte, die in der Regel keine Wiederholung kennen. Deshalb kann man auch nicht aus vergangenen Selbsterfahrungen lernen. Folgende Tipps können unterstützend sein.

- 1. Die Modelle Abb. 3, Abb. 4, Abb. 5 sind während eines Unternehmensverkaufs oder eines -kaufs hilfreich.**  
Sie ermöglichen, die eigenen Beobachtungen, Erlebnisse und Emotionen zuzuordnen und zur Erkenntnis zu kommen, dass das Wechselbad der Emotionen eine adäquate Empfindung in dieser aussergewöhnlichen Situation ist.
- 2. Tagebuch schreiben hilft; spätestens mit Beginn der Einführung der/des Nachfolgers/-in.**  
Erlebnisse niederschreiben entlastet, schafft Distanz zum Geschehen und erleichtert die spätere Verarbeitung.
- 3. Gespräche führen mit vertrauten Familienangehörigen und im engsten Freundeskreis gibt Bestätigung und Sicherheit.**  
Die Zugewandtheit vertrauter Personen ist insbesondere in Zeiten des Wandels und der Veränderung unterstützend.
- 4. Austausch mit Personen, die eine ähnliche Situation schon durchlebt haben, bestärkt.**  
Ihre Erlebnisbeschreibungen zeigen auf, wie unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet wird. Ihre Erfahrungen helfen eigene Erlebnisse einzuordnen und sich nicht alleine zu fühlen.
- 5. Lassen Sie sich spätestens zu Beginn der Einführungsphase durch einen externen, unbefangenen Coach begleiten.**  
Die professionelle Begleitung entlastet das ganze System und sichert die Qualität des Prozesses. Die Unterstützung bei der Verarbeitung der Ereignisse beschleunigt die Neuorientierung.

## 7 Ausblick

**Das Ziel dieses Beitrags ist nicht, Krisen zu verhindern, sondern sie im Keim zu erkennen, um adäquat darauf reagieren zu können.** Ziel ist auch, nach dem Verkaufsprozess als Verkäufer/-in in der Lage zu sein, den Prozess zu analysieren und sagen zu können: «Unsere/meine Firma ist in guten Händen. Wir können mit dem/der Nachfolger/-in in gutem Einvernehmen bleiben.» Als Käufer/-in soll entsprechend gesagt werden können: «Ich bin froh, dass ich den Mut hatte, die Firma zu übernehmen. Ich weiss, wenn ich wollte, könnte ich den/die Verkäufer/-in um Rat fragen.»

Diese Erläuterungen und Präzisierungen bringen zum Ausdruck, dass ein Firmenverkaufsprozess auf der psychosozialen Ebene schmerzhaft und mühsam sein kann. Trotzdem werden die meisten Unternehmensverkäufe umgesetzt und die Handänderung gelingt. Spricht man mit Firmenverkaufsexperten, erwähnen sie, dass jeder Prozess kritische Phasen durchläuft, zum Beispiel Kritik bei der Due Diligence, Streit über den Kaufpreis, Rückzugsdrohungen. Wie diese konflikthaften Momente überwunden werden, können sie nur vage benennen. Ihre Fachlichkeit umfasst die Sachebene und nicht die systemische, psychosoziale Begleitung. Mit diesem Beitrag soll diese Lücke geschlossen und aufgezeigt werden, wie ein Firmenverkauf verbessert werden kann und wie hilfreich die Begleitung durch einen Coach ist.

*Die Hälfte der Tat besteht darin, angefangen zu haben.*

Decimus Magnus Ausonius, röm. Dichter, 310–394 n. Chr.



## Die Wahl des Coachs

### Folgende Kriterien sollten erfüllt sein

- Ich fühle mich wohl und kann mir vorstellen, eine Vertrauensbasis zu entwickeln.
- Die Person ist ausgebildet als Coach und zertifiziert durch den bso – Berufsverband Supervision und Organisationsberatung.
- Der vorgesehene Coach verfügt über Erfahrung auf den Gebieten Unternehmensübernahme, Gruppendynamik und Konfliktbewältigung.

### Die Zielsetzung des Coachings

- Persönliche und emotionale Begleitung, um bestärkt, gestützt und gespiegelt zu werden.
- Reflexion über die eigene Wahrnehmung, die Empfindungen, die persönlichen Erwartungen.
- Das eigene Handeln und Verhalten sowie jenes der weiteren Beteiligten werden besprochen, reflektiert und verortet, um sich allenfalls neu auszurichten oder bestärkt die nächsten Prozessschritte zu meistern.

**Coaching vermittelt Sicherheit beim Handeln, schärft die Wahrnehmung und begleitet beim zielführenden Handeln, speziell bei einem Übernahme- resp. Verkaufsprozess, bei dem es keine Wiederholung und kein Scheitern geben sollte.**



## Zur Autorin

**Katja Müggler**, geboren 1960, ist langjährige, zertifizierte Organisationsberaterin und Coach bso. Sie verfügt über breite Erfahrungen in Krisenmanagement, gruppendynamischen Prozessbegleitungen und systemischen Organisationsberatungen. 1999 hat sie das Beratungsunternehmen Proitera gegründet und 20 Jahre später als zwischenzeitlich national tätige Firma verkauft. Ihr professionelles Wissen war entscheidend für den erfolgreichen Abschluss und die Verarbeitung des Firmenverkaufs und zum Bewältigen der Krisen im Verkaufsprozess. Heute steht Katja Müggler ausser für Kadercoachings und Organisationsberatungen auch bei der Begleitung von Unternehmensverkäufen zur Verfügung.



# Anhang

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Bienert, Horst; Eberhardt, Daniela; Hofmann, Roland; Müller, A., Sigg, Anita (2008). **Entscheidungsprozesse in der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen.** Ein Prozessmodell: Forschungsbericht. Winterthur: ZHAW.

De Shazer, Steve (1993). **Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie.** Heidelberg: Carl Auer.

Glasl, Friedrich (2002). **Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.** Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Goleman, Daniel (1995). **Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ.** Orell Füssli.

Gorecki, Pawel; Pautsch, Peter (2010). **Lean Management:** Hanser.

Hannich, Hans-Joachim (2018). **Individualpsychologie nach Alfred Adler.** Kohlhammer.

Hollenstein, Lea; Kunz, Regula (2019). **Kasuistik in der Sozialen Arbeit. An Fällen lernen in Praxis und Hochschule.** Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich.

Kast, Verena (2015). **Trauern, Phasen und Chancen des psychischen Prozesses.** Kreuz.

Klein, Irene (1992). **Gruppenleiten ohne Angst. Ein Handbuch für Gruppenleiter.** München: J. Pfeiffer.

Königswieser, Roswitha; Exner, Alexander (1999). **Systemische Interventionen, Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager, Beratergruppe Neuwaldegg.** Klett-Cotta.

Kübler-Ross, Elisabeth (1965). **On Death and Dying.** Ex Libris.

Mertens, Karl; Müller, Jörn (Hrsg.) (2015). **Die Dimension des Sozialen. Neue Philosophische Zugänge zu fühlen, wollen und handeln.** De Gruyter.

Negri, Christoph (Hrsg.) (2018). **Psychologie des Unternehmertums, Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung.** Berlin: Springer.

Olaf, Germanis, und Hutmacher, Stefan (2018). **Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung.** Springer Gabler.

Schnee-Gronauer, Andreas R. J. und Schnee-Gronauer, Bärbel E. (2017). **Unternehmensverkauf. Anleitung und Planungshilfen für kleinere und mittlere Unternehmen.** Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.

Simon, Fritz B. (2011). **Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft.** Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Tuckmann, Bruce (1965). **Tuckman's stages of group development.** Psychological Bulletin 63.

Walton, Clarence C. (1999). **Soziale Verantwortung von Unternehmen.** Gerling Akademie.

Watzlawick, Paul (2011). **Pragmatics of Human Communication.** Hans Huber.

Wickler, Wolfgang; Seibt, Uta (1991). **Das Prinzip Eigennutz. Zur Evolution sozialen Verhaltens.** München: R. Piper.

## Abbildungsverzeichnis

**Abb. 1:** Der technische Verkaufsprozess, in Anlehnung an Schneeberger-Gronauer (2017, S. 40)

**Abb. 2:** Der psychosoziale Firmenverkaufsprozess – eigene Darstellung

**Abb. 3:** Das umfassende Firmenverkaufsmodell – eigene Darstellung

**Abb. 4:** Modell des informellen Übernahmeprozesses – eigene Darstellung

**Abb. 5:** Die organisationellen Ablösungsphasen, basierend auf Modell Trauerphasen nach Kübler-Ross, E. und Kast, V. – eigene Darstellung

## Impressum

Publikation, April 2020

Redaktion und Text: Katja Müggler,  
www.katja-mueggler.ch

Gestaltung: Howald Fosco Biberstein,  
www.h-f-b.ch

Copyright 2020 Katja Müggler

## Kontakt

Katja Müggler  
MA Management & Innovation  
Baumgartenweg 4  
4053 Basel  
+41 (0)79 529 99 00  
mail@katja-mueggler.ch  
www.katja-mueggler.ch