

Projektmanagement bei Unternehmensnachfolgen

Der Nachfolgeprozess ist komplex und voller Tücken. Es gilt, vielfältige Interessen zu vereinen. Betriebswirtschaftliche, rechtliche, finanzielle und steuerliche Fragen sind zu klären. Die Emotionalität spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. In der Planung und Beurteilung von Strategien und Handlungen ist es daher für jede Partei wichtig, den eigenen Blickwinkel einzunehmen. Dieser Beitrag zeigt auf, warum ein professionelles Projektmanagement unter Beizug externer Fachleute wesentlich zum Erfolg beitragen kann.

Am Beispiel des folgenden Erfahrungsberichtes wird die Verkettung verschiedener Handlungen aufgezeigt, die zu Misserfolgen führen kann:

Das Beispiel Sandro Neuhaus

Als in Sandro Neuhaus die Vision reifte, Unternehmer zu werden, war er Mitte vierzig und leitender Angestellter in einem mittelgrossen Unternehmen. Fündig wurde er im Internet mit einem kleineren Produktionsbetrieb mit zehn Angestellten. Voller Elan wollte er die Übernahme des Betriebes rasch vorantreiben. Dass der Nachfolgeberater des Seniors ihm anbot, sich auch um seine Belange zu kümmern, betrachtete er als glücklichen Umstand. Die Zeit drängte, nachdem in der Firma bereits zwei Nachfolgeprojekte gescheitert waren. Der Businessplan konnte übernommen werden. Der Kaufpreis stand fest. Es blieb keine Zeit, Details zu verhandeln.

Das Übergabeprozedere dauerte nur einige Tage. Der Senior wollte die Firma möglichst rasch verlassen und in die wohlverdiente Pension gehen. Es stand eine langersehnte Weltreise an.

Mit viel Elan ans Werk

Als erste Massnahme erneuerte Sandro Neuhaus das Informatiksystem. Die Software war schon etwas in die Jahre gekommen, die Bedienung umständlich. Der Entscheid, die Hardware auch auszuwechseln, fiel spontan. Das hatte zwar keine Priorität, aber erledigt ist erledigt.

Durch die neue Controlling-Software unterstützt merkte Sandro Neuhaus schnell, dass die Produktion rückläufig war. Der Produktionsleiter wurde früher vom Chef immer eng geführt. Ohne ständige Anweisungen fiel es ihm nun schwer, den Rhythmus zu finden. Die Mitarbeiter waren unzufrieden und Sandro Neuhaus übernahm das Szepter.

Die Wiederherstellung der Ordnung kostete viel Kraft. Sandro Neuhaus konzentrierte sich fortan intensiv um diesen Bereich. Er nahm sich Zeit und krepelte die ganzen Strukturen und Prozesse um. So konnte er den Output merklich optimieren.

Die Probleme häufen sich – das Ende naht

Mittlerweile sind seit der Übernahme des Betriebes bereits vier Monate vergangen. Sandro Neuhaus wurde sich zunehmend

bewusst, dass er die Situation unterschätzt hatte. Zahlreiche Schwierigkeiten und Problemstellungen im Betrieb kosteten Zeit und Geld und zerrten an seiner persönlichen Substanz. Die Liquidität wurde knapp, so dass die Löhne nicht mehr ausbezahlt werden konnten. Einige Kunden hatten ihre Zahlungsfristen weit überschritten. Das Mahnungswesen hatte bisher keine Priorität. Die neusten Auswertungen zeigten schwache Verkaufszahlen auf. Wo aber war der break even? Die ursprüngliche Planung war weder kontrolliert noch aktualisiert worden! Sandro Neuhaus erkannte, dass er den Verkauf vollkommen vernachlässigt hatte.

Die Abwärtsspirale liess sich nicht mehr stoppen. Das Unternehmen war schon bald zahlungsunfähig. Lieferanten und Geschäftspartner verloren das Vertrauen. Nur ein halbes Jahr nach der Übernahme kam bereits das Ende.

Phasen des Projektmanagementprozesses

Aus der Vielschichtigkeit eines Nachfolgeprojekts wird rasch klar, dass ein Projektmanagement von Vorteil ist.

Ein gutes Projektmanagement erspart viel Zeit und Mühe. Dabei ist es ratsam, sich bei externen Fachleuten Hilfe zu holen. Die individuelle und konzentrierte Betreuung trägt massgeblich dazu bei, dass die definierten Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Gemäss Abbildung 2 (Phasen des Projektmanagementprozesses) wird das Projekt in einzelne Phasen unterteilt, geplant, umgesetzt und kontrolliert. Die Massnahmen werden sorgfältig vorbereitet. Der Unternehmer wird während des ganzen Nachfolgeprozesses begleitet und hat jederzeit Zugriff auf einen Sparring-Partner. Damit lässt sich die Komplexität dieses meist einmaligen Vorhabens beherrschen. Misserfolge lassen sich verhindern.

Abbildung 1: Kritische Punkte im Nachfolgeprozess

Projektphase	Prozess	Massnahmen Verkäufer	Massnahmen Käufer	Kritische Punkte Erfahrungsbericht
Vorbereitung (1–2 Jahre)	Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Entscheid treffen persönliche Ziele definieren persönliches Umfeld einbeziehen Prozess festlegen Berater beiziehen 	<ul style="list-style-type: none"> Vision zum Unternehmertum entwickeln eigene Fähigkeiten analysieren Zukunftsplanung Finanzen prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> mangelnde Analyse der eigenen Fähigkeiten falsche Prioritätensetzung
	Planung (2–3 Jahre)	Szenarien beurteilen	<ul style="list-style-type: none"> Modelle vergleichen organisatorische Anpassungen rechtliche Anpassungen Vorsorgeplanung Steuroptimierung 	<ul style="list-style-type: none"> Ziele festlegen Anforderungsprofil Zielunternehmen erstellen Berater beiziehen
		Nachfolger bzw. Käufer suchen	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensbewertung Profil erstellen Verhandlungen führen Nachfolger einführen 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen suchen unabhängige Unternehmensbewertung Businessplan mit angemessener Detaillierung erstellen Verhandlungen führen Risiken abwägen und absichern Finanzierung organisieren
Abschluss (1–2 Jahre)	Übergabe vollziehen	<ul style="list-style-type: none"> Vertrag abschliessen u.U. Ruling mit Steuerbehörde Kommunikation Übergabe Unternehmen übergeben 	<ul style="list-style-type: none"> Due Dilligence durchführen Vertrag abschliessen Kommunikation Übernahme Unternehmen übernehmen organisatorische Anpassungen 	<ul style="list-style-type: none"> mangelnde Einführung des Nachfolgers zuwenig Zeit keine organisatorischen Anpassungen keine Due Dilligence (z.B. Feststellung EDV-Mängel)
Transformation	Vision umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> Nachfolger unterstützen und coachen Kaufpreiszahlung abwickeln Vorsorge bzw. Vermögen optimieren 	<ul style="list-style-type: none"> Kaufpreiszahlung abwickeln Businessplan laufend überprüfen und anpassen Strategie umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> keine Strategie ungenügende Fokussierung auf das Wesentliche fehlende Liquiditätskontrolle fehlende Einschätzung der kritischen Erfolgsfaktoren (Ertrags- und Kostentreiber)



Adrian Tschanz
 Eidg. dipl. Treuhandexperte
 Betriebsökonom FH
 Geschäftsführer / Inhaber der
 Tschanz Treuhand AG

at@tschanz-treuhand.ch
 www.tschanz-treuhand.ch



Rainer Külling
 Betriebsökonom FH
 Unternehmensberater und
 Projektleiter Nachfolgelösungen
 Tschanz Treuhand AG

rainer.kuellig@tschanz-treuhand.ch
 www.tschanz-treuhand.ch

Der fiktive Erfahrungsbericht von Sandro Neuhaus wurde aus vielen realen Beispielen zusammengetragen. Bei jährlich über zehntausend Nachfolgeregelungen in Schweizer KMU-Betrieben zeigt die Praxiserfahrung auf, dass Misserfolge dieser Art regelmässig vorkommen.

Wo stecken die kritischen Punkte?

Anhand der Abbildung 1 «Kritische Punkte im Nachfolgeprozess» können die massge-

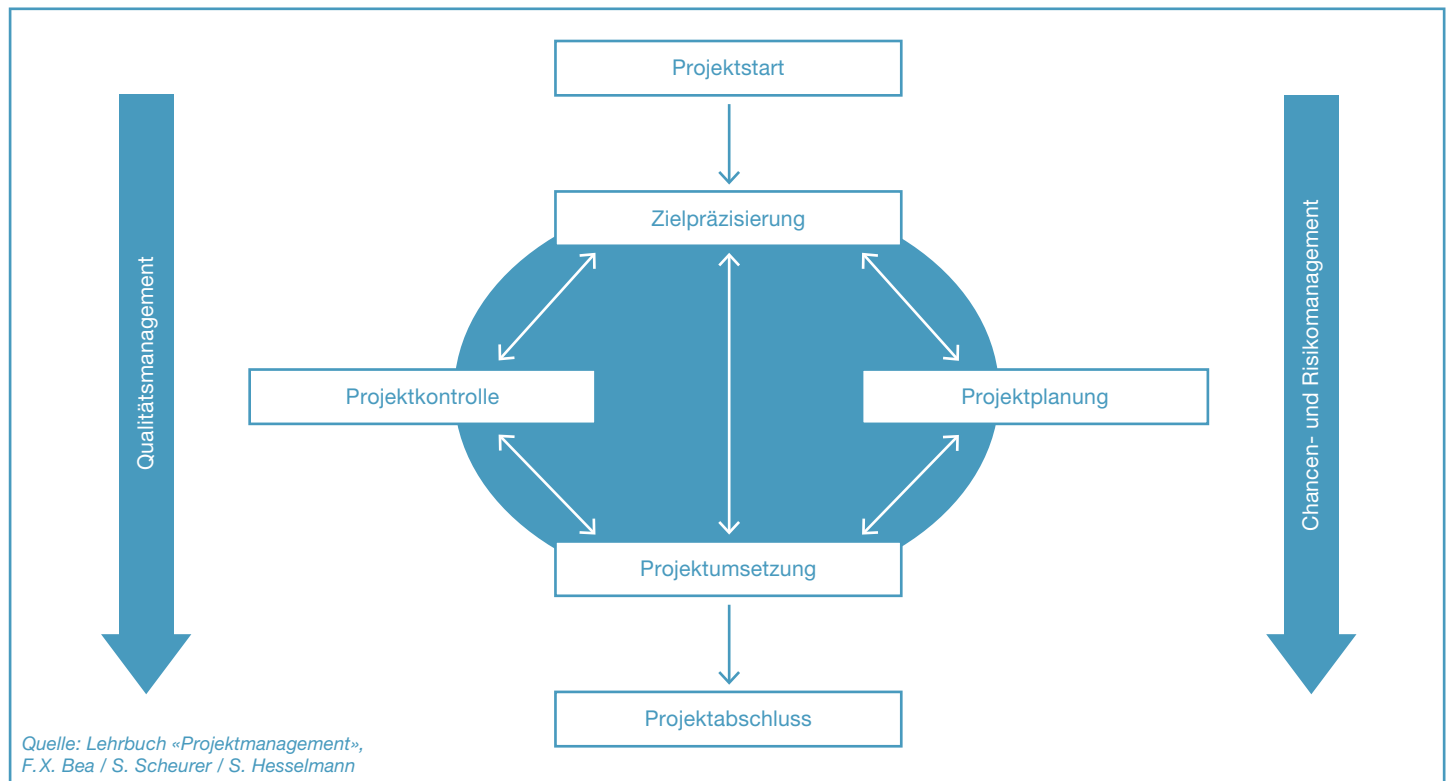
benden Einflussgrössen eindeutig identifiziert werden.

Wichtige Grundsätze eines Projektmanagements

Beim Projektmanagement sind folgende Grundsätze von ausschlaggebender Bedeutung:

- Die Leitung und Koordination des Projektes sollte durch eine kompetente Person

Abbildung 2: Phasen des Projektmanagementprozesses



durchgeführt werden. Diese Person muss neben fachlicher Kompetenz und Vernetzung ausreichend Zeit haben. Schliesslich darf sie nicht ins Tagesgeschäft involviert sein, damit sie stets mit einer gewissen Distanz den Überblick behalten und wo nötig intervenieren kann.

- Für jede Projektphase werden verbindliche und messbare Meilensteine sowie relevante Fachpartner (z.B. Steuerberater) festgelegt und dokumentiert. Nach dem im Voraus festgelegten Meilenstein «Projektabschluss» endet das Beratungsmandat des Projektleiters mit einem Schlussgespräch (Debriefing).
- Anhand einer Offerte werden die Kosten des gesamten Projektes und der einzelnen Phasen abgegrenzt.

Ein Projekt mit Weitblick

Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer gehen mit der Zeit und haben ihren Fokus auf die Zukunft gerichtet. Der Erfahrungsbericht zeigt jedoch auch eine andere Seite auf. Viel zu oft ist die Betrachtungsweise zu statisch, zu vergangenheitsorientiert und zu unflexibel. Altes Zahlenmaterial sowie bisherige Strukturen und Prozesse dienen als allei-

nige Basis für die Bestimmung des Unternehmenswertes sowie die Planung der Zukunft.

Hier setzt das professionelle Projektmanagement Schwerpunkte. Eine flexible, zukunftsorientierte und neutrale Betrachtungsweise trägt zum Erfolg bei. Dabei müssen bereits in der Evaluationsphase Prozesse, Rollen, Produkte, Märkte, Kundensegmente etc. überdacht und bei erfolgreicher Übernahme angepasst oder – wo nötig – neu definiert werden. Das Unternehmen wird in die Zukunft geführt, ohne dass das Bewährte verloren geht. Die Basis für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge und eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ist damit gelegt.

Coaching im Nachfolgeprozess

Das Coaching ist eine spezielle Form der Beratung. Dabei werden die Regeln der Zusammenarbeit am Anfang genau definiert. Der Coach dient dem Unternehmer als Sparring-Partner. Der Nutzen für den Unternehmer liegt in einem regelmässigen vertieften Meinungsaustausch mit einem unabhängigen Experten. Der Coach kann seine Einschätzung mit viel Erfahrung und objektiv in den Prozess einbringen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Coa-

ching ist die Vertrauensbildung zum Coach, damit auch sensible Themen besprochen werden können. Das Coaching ist eine sinnvolle Ergänzung zur professionellen Leitung und Koordination des Projektes.



Nachfolge professionell aufgleisen

In der KMU-Schriftenreihe Nr. 11 zeigen weitere Autoren von Swissconsultants.ch zusätzliche Kriterien für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge auf. Die Broschüre kann bei Tschanz Treuhand AG sowie allen Mitgliedfirmen und bei der Geschäftsstelle: info@swissconsultants.ch bestellt werden.