

Erfolgsfaktoren bei der familienexternen Nachfolgelösung



Letztes Jahr war ich Mitglied eines Management-Teams, um eine familienexterne Nachfolgelösung für ein mittelgrosses Unternehmen zu planen und umzusetzen. Ziel war die Zusammenführung und die Integration in eine grössere schweizerische Aktiengesellschaft. Bei diesem Weg wurden viele Themen der bisherigen Organisation hinterfragt und neu ausgerichtet. Eine solche Nachfolgelösung ist somit komplex und anspruchsvoll.

Meist wird der Aufwand einer Übernahme unterschätzt

Die Eckwerte einer familienexternen Nachfolgelösung und der Kaufvertrag wurden zügig festgelegt und vereinbart. Viel umfangreicher wurden die Aufwände, wenn es zu einer Integration der Aufbau- und Ablauforganisation kommt («Post-Merger Integration»). Insbesondere die Gestaltung von Kernprozessen mit betriebswirtschaftlichen Softwarelösungen (e.g. CRM, ERP) erforderte umfangreiche Projektarbeiten. Darum war eine sorgfältige Gestaltung des zukünftigen Betriebsmodells entscheidend für eine belastbare Nachfolgeorganisation.

Durch den Unternehmenskauf sah der Käufer Chancen und war bereit, in die Weiterentwicklung zu investieren. Die neue Eignerstrategie bildete dabei das Dach für die Neuausrichtung. Anschliessend wurde der Grad der Integration, die Geschwindigkeit und die operativen Anpassungen geplant.

Rückblickend resultiert daraus der erste Erfolgsfaktor:

Um das bestehende Geschäft nicht zu gefährden, die Zusammenführung bzw. die Integration in **passende Phasen** unterteilen. Dazu gehört z.B. die Aktualisierung von Arbeitsverträgen, die Schulung von neuen Prozessen oder die Anpassungen in der IT. Dabei wird auch Rücksicht auf alle laufenden Projekte genommen, um von Weiterentwicklungen zu profitieren und Doppelspurigkeiten o.ä. zu vermeiden.

Weitere Erfolgsfaktoren bei der Zusammenführung.

Zukunftsorientiertes Führungsteam:

Das Führungsteam der neuen Organisation gestaltet und trägt die Veränderungen mit. Es lebt die neue Kultur vor. In der Übergangsphase ist für die Neuausrichtung nebst dem Aufrechterhalten des bestehenden Tagesgeschäfts zusätzliches Engagement erforderlich.

Berücksichtigung der Kompetenzen und der Interessen des Verkäufers: Während der Übergangsphase die Kompetenzen des Verkäufers und der bisherigen Firma als Chancen für die Nachfolgeorganisation mitberücksichtigen. Die neue Gesamtorganisation soll von allen Stärken profitieren.

Kommunikation gegenüber Schlüsselkunden: Schlüsselkunden frühzeitig in den Übergangsprozess involvieren, damit die Kontinuität des Geschäfts gesichert werden kann.

Internes Stakeholder Management: Die Themen bei der Zusammenführung bzw. Integration zusammen mit den Fachabteilungen (Finanzen, Personalwesen, Verkauf, Auftragsabwicklung, Beschaffung etc.) bearbeiten, gewichten und priorisieren. Daraus resultieren die passenden Aufgaben und deren Abfolge für die Übergangsphase.

Kommunikation Ziele und Pläne gegenüber Mitarbeitern: Pläne und Ziele für eine gemeinsame Perspektive regelmässig den Mitarbeitern kommunizieren. Damit wird Rücksicht auf die verschiedenen Kulturen genommen und der Veränderungsprozess gelenkt.

Fazit: Wenn sich Käufer und Verkäufer über die strategischen und operativen Konsequenzen bei einer Zusammenführung bzw. Integration von Unternehmen bewusst sind, kann ein besserer Plan für die Umsetzung der Nachfolgelösung gefunden werden. Bei einer Übernahme fällt nicht nur der Kaufpreis, sondern auch Investitionen für die zukünftige Ausrichtung und Veränderungen an. Ob die Transaktion wirtschaftlich erfolgreich ist, zeigt sich erst viele Jahre später. Gerne stehe ich Ihnen mit Rat und Tat zur Verfügung, um auch Ihr Projekt erfolgreich zu gestalten.



Christian Weibel arbeitet seit 3 Jahren als unabhängiger Unternehmensberater. Weiter engagiert er sich als externer Verwaltungsrat und Dozent. Sein Fokus liegt in der Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmensstrategien und Digitalisierungen. Davor war er während 25 Jahren in leitenden Positionen für zwei internationale Konzerne und als Unternehmensberater in Zürich tätig. Er ist ausgebildeter Informatik Ingenieur FH mit den Weiterbildungen Master of Science, Executive MBA (IMD) und VR CAS (HSG).

weibel

UNTERNEHMENSBERATUNG
& MANAGEMENT GMBH

**Weibel Unternehmensberatung
& Management GmbH**

Weingartenstrasse 2 · 9535 Wilen b. Wil
christian.weibel@weum.ch · www.weum.ch