

# Das wichtigste Vorhaben

**Projektmanagement** Der Nachfolgeprozess ist komplex und voller Tücken. Ein professionelles und strukturiertes Vorgehen trägt zum Erfolg bei.

ADRIAN TSCHANZ UND RAINER KÖLLING

**A**m Beispiel des folgenden Erfahrungsberichtes wird die Verkettung verschiedener Handlungen aufgezeigt, die zu Misserfolgen führen kann: Als in Sandro Neuhaus die Vision reifte, Unternehmer zu werden, war er Mitte 40 und leitender Angestellter in einem mittelgrossen Unternehmen. Fündig wurde er im Internet mit einem kleineren Produktionsbetrieb mit zehn Angestellten. Die Zeit drängte, nachdem in der Firma bereits zwei Nachfolgeprojekte gescheitert waren. Berater und Businessplan konnten übernommen werden. Der Kaufpreis stand fest. Es blieb keine Zeit, Details zu verhandeln.

Als erste Massnahme erneuerte Sandro Neuhaus das Informatiksystem. Die Software war in die Jahre gekommen, die Bedienung umständlich. Die Mitarbeiter wurden früher vom Chef immer eng geführt. Ohne ständige Anweisungen fiel es ihnen schwer, den Rhythmus zu finden. Die Auswirkungen einer zunehmenden Unzufriedenheit zeichneten sich rasch in

einer rückläufigen Produktion ab. Sandro Neuhaus übernahm das Zepher. Er investierte viel Zeit und krepelte in der Produktion die ganzen Strukturen und Prozesse um. So konnte er die Qualität merklich verbessern.

Mittlerweile sind seit der Übernahme des Betriebes bereits mehrere Monate vergangen. Zahlreiche Schwierigkeiten und Problemstellungen im Betrieb kosteten Zeit und Geld und zerzten an Neuhaus' persönlichen Substanz. Die Liquidität wurde knapp, sodass die Löhne und Rechnungen nicht mehr fristgerecht bezahlt werden konnten. Durch das erhöhte Engagement in der Produktion war der Verkauf praktisch zum Stillstand gekommen.

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.

## Fokus auf die Zukunft richten

Der fiktive Erfahrungsbericht von Sandro Neuhaus wurde aus vielen realen Beispielen zusammengetragen. Bei jährlich

mehreren tausend Nachfolgeregelungen in Schweizer KMU-Betrieben zeigt die Praxiserfahrung auf, dass Misserfolge dieser Art regelmässig vorkommen.

Wo stecken am Beispiel von Sandro Neuhaus die kritischen Punkte im Nachfolgeprozess? Sandro Neuhaus ist auf das erstbeste Angebot eingestiegen, ohne klare Ziele zu definieren und ohne eine individuelle Beratung beizuziehen. Durch den starken Zeitdruck fehlten die persönliche Vorbereitung und die Analyse der eigenen Fähigkeiten. Die Planungsphase fiel praktisch weg, da die Basis für eine unabhängige Unternehmensbewertung, eine zukunftsorientierte Unternehmensplanung und für weitere Massnahmen schlichtweg fehlte. Auf eine professionelle Due Diligence (vorsichtige Unternehmensprüfung) zur Feststellung von möglichen betrieblichen Mängeln wurde verzichtet. Dies führte in der Transformationsphase zu einer Symptombekämpfung, da man sich den eigentlichen Schwachstellen gar nicht bewusst war und diese nicht innert nützlicher Frist identifizieren konnte. Die Nachfolge wurde unter starkem Zeitdruck, mit einer ungenügenden Fokussierung auf das Wesentliche und ohne klare Zielsetzungen, zum Fiasko.

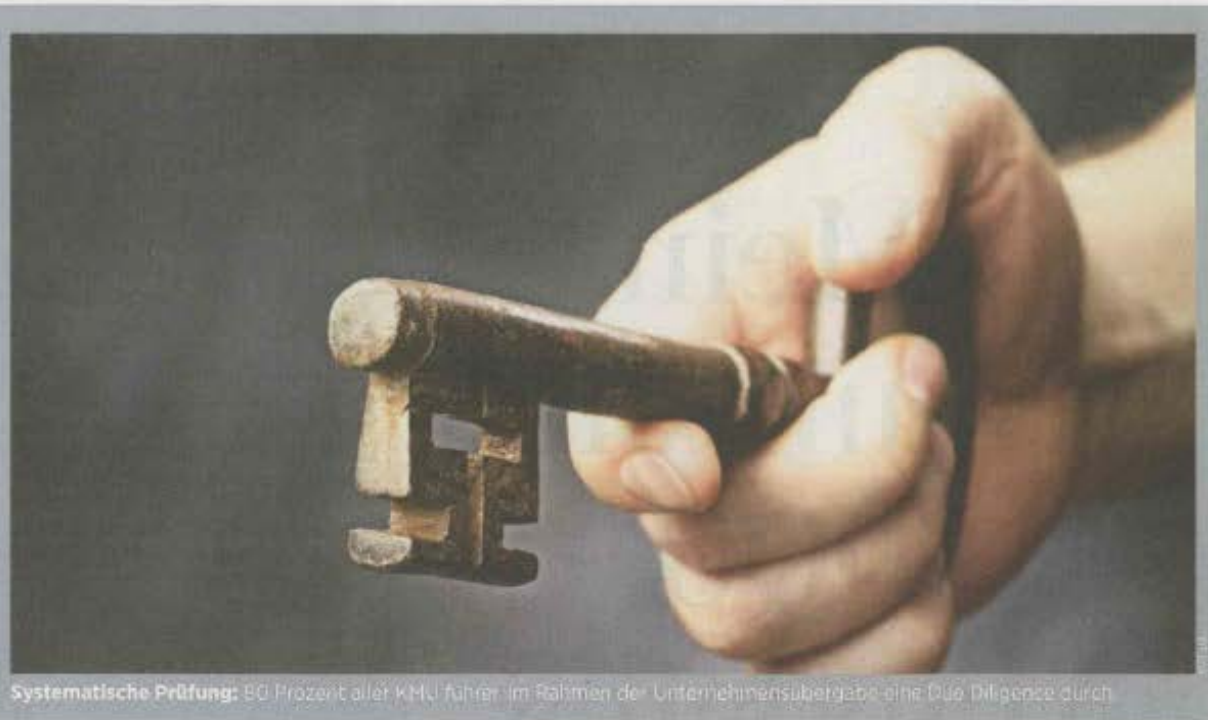
Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer haben ihren Fokus auf die Zukunft gerichtet. Viel zu oft ist die Betrachtungsweise zu statisch, zu vergangen-

heitsorientiert und zu unflexibel. Altes Zahlenmaterial sowie bisherige Strukturen und Prozesse dienen als alleinige 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 et cetera überdacht und bei erfolgter

Übernahme angepasst oder – wo nötig – neu definiert werden. Für jede Projektphase muss genügend Zeit eingeplant werden (eine detaillierte Abbildung des Nachfolgeprozesses ist unter [tschanz-treuhand.ch/nachfolgeloesungen](http://tschanz-treuhand.ch/nachfolgeloesungen) zu finden). So wird das Unternehmen in die Zukunft geführt, ohne dass das Bewährte verloren geht.

Adrian Tschanz, Geschäftsführer und Inhaber, und Rainer Kölling, Projektleiter Nachfolgelösungen, Tschanz Treuhand AG, Lyss.



Systematische Prüfung: 80 Prozent aller KMU-führer im Rahmen der Unternehmensübergabe eine Due Diligence durch

## ACHT GUTE GRÜNDE

### Erfolgreich durch Projektmanagement

- Der Nachfolgeprozess zeichnet sich durch hohe Komplexität aus.
- In der Leitung und Koordination des Projektes sind eine hohe Fachkompetenz und eine gute Vernetzung nötig.
- Die vielfältigen Themen und die Intensität des Prozesses erfordern ausreichend Zeit.
- Die Aussensicht sowie die Distanz zum Tagesgeschäft können den Überblick und die Objektivität der Einschätzungen entscheidend unterstützen.
- Der Prozess wird in einzelne Phasen

- unterteilt, geplant, umgesetzt und kontrolliert.
- Für jede Prozessphase können verbindliche und messbare Meilensteine festgelegt und relevante Fachpartner beigezogen werden.
- Die individuelle und konzentrierte Betreuung trägt massgeblich dazu bei, die definierten Ziele zu erreichen.
- Anhand der Zieldefinition für die einzelnen Phasen können die Kosten des Projektes verbindlich abgegrenzt werden.

## Für jede Projektphase muss genügend Zeit eingeplant werden

Die Phasen des Projektmanagements

