

Nachfolgeregelung

Die Unternehmung rechtzeitig «Fit for Sales» machen

Angesichts der vielen anstehenden Nachfolgeregelungen wird es unter den betroffenen Unternehmen zu einem verstärkten Wettbewerb um geeignete Nachfolgerkandidaten kommen. Deshalb wird eine professionelle Vorbereitung des Unternehmens essenziell sein für einen erfolgreichen Transfer. Das Gebot der Stunde lautet: «Fit for Sales.»

Thomas Dibke

Mehr als 50 000 Unternehmen in der Schweiz müssen gemäss einer Studie von PricewaterhouseCoopers in den nächsten fünf Jahren ihre Nachfolge regeln. Dies in einem Land, in dem die Ressourcen an Fach- und Führungskräften seit Jahren knapp sind. Und ausgerechnet jetzt muss eine solch hohe Anzahl an «Unternehmertypen» gefunden werden. Dies wird unweigerlich zu einem verstärkten Wettbewerb der Unternehmen um die qualifizierten Nachfolgerkandidaten führen. Aus diesem Grund gilt es von vornherein für die nachfolgesuchenden Unternehmen, sich besser darzustellen als die anderen und sich einen Vorsprung zu erarbeiten. Aber wie?

«Fit for Sales»

Kernpunkt des Interesses ist der Nachfolger (Unternehmertyp), der von seinem Charakter her in eine neue Existenz nur dann investiert, wenn diese für ihn spannend ist und ein kalkulierbares Risiko darstellt. Aus diesem Grund gilt es für den Unternehmer, abhängig von der Vorlaufzeit des anstehenden Transfers, seine Unternehmung mit grösster Sorgfalt auf «fit für die Übergabe und den Verkauf» zu trimmen: «Fit for Sales.» Im Folgenden sollen



wichtige Kernpunkte für die Vorbereitung des Transfers angesprochen werden.

Klare Führungsstrukturen

Im Hinblick auf eine zukünftige Nachfolgeregelung ist der Aufbau eines starken, qualifizierten Kaderteams notwendig. Dies ist auch für den Wert und das Gelingen des Transfers mitentscheidend. Es sollte deshalb von dem in vielen KMU gepflegten informellen Führungsstil in eine Aufbauorganisation gewechselt werden, in der Zielsetzung definiert und einzelne Kompetenzen vergeben und klar geregelt werden. Dazu bieten sich Tools wie Organigramme, Organisationsreglemente, Stellenbeschreibungen und Pflichtenhefte an. Überdies sollte das Managementteam periodisch objektiv und kritisch im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen geprüft werden; Fachkompetenz und Leistung sind entscheidend. Dies sollte intern oder neutral durch einen externen Spezialisten getan werden. Sollten Mitarbeiter den gestellten Anforderungen

◀ Potenzielle Nachfolger haben die Wahl: Es gibt in den nächsten Jahren wohl mehr zum Verkauf stehende Firmen als interessierte und geeignete Käufer.

nicht mehr gerecht werden oder sind innerhalb der Unternehmung sogenannte Problemfälle vorhanden, sind diese vor dem Transfer durch den Unternehmer zu lösen.

Das Know-how sichern

Ein Risikofaktor für den Nachfolger ist die Sicherstellung des Know-how in der Unternehmung. Eine Möglichkeit ist, das Wissen des Unternehmers auf die Mitarbeiter zu transferieren. Mit Rücksicht auf mögliche Personalwechsel in der Transferphase sollte dieses aber auch schriftlich fixiert werden. Interne Abläufe, die für das Funktionieren der Unternehmung essenziell sind, sollten klar und verständlich dokumentiert werden; sogenannte Standard-Operations-Pläne (SOP) sind hierfür geeignete Mittel. Dies sollte aber nicht nur im Hinblick auf den Transfer, sondern auch im Hinblick auf eine mögliche länger dauernde Handlungsunfähigkeit (Unfall/Krankheit) oder einen unerwarteten Todesfall getan werden. In einem Organisationsreglement lassen sich dafür vorsorgliche Massnahmen definieren, die gegebenenfalls bis zur Realisierung einer definitiven Nachfolge Gültigkeit behalten.

Unternehmung «leicht» machen

Alle Vermögensgegenstände, die nicht zur Erfüllung des Geschäftszwecks notwendig sind, zum Beispiel Immobilien, Wertschriften, zu hohes Eigenkapital usw., sollten vor dem Transfer aus der Bilanz entfernt werden, um die Unternehmensbewertung nicht unnötig aufzublasen. Erfahrungen zeigen immer wieder, dass die Unternehmen dennoch zu viele Lagerbestände besitzen und damit einhergehend unnötig Kapital binden. Eine Lagerreichweite von zwei bis drei Monaten bzw. ein Lagerumschlagfaktor von vier bis sechs, die hier als Massstab gelten, werden je nach Branche als optimal angesehen. Hierzu sind die internen Abläufe zu optimieren, beispielsweise in der Produktion und das Bestellwesen. Der Abverkauf von «Ladenhütern» ist rechtzeitig zu organisieren; gegebenenfalls sind diese zu entsorgen, bevor sie sich negativ auf die Lagerreichweite auswirken.

Ertragskraft steigern

Der Wert der Unternehmung wird massgeblich durch dessen Ertragskraft bestimmt. Aus diesem Grund sollte bereits lange vor dem geplanten Transfer alles in die Wege geleitet werden, um die Ertragskraft langfristig und nachhaltig zu steigern. Die Geschäfts- und Produktionsprozesse sollten eingehend analysiert werden. Dabei verlangen zentrale Fragen nach einer klaren Antwort: Wo liegen die Kernkompetenzen der Unternehmung, wo ist eine hohe Wertschöpfung gegeben? Sind alle Produktionseinrichtungen, Maschinen und Hilfsmittel auf dem neuesten Stand? Es ist zu versuchen, unrentable Prozesse nach aussen zu vergeben und die Beschaffung und Logistik im Unternehmen zu optimieren. Auch die Produkte gilt es zu analysieren: Sind sie im Konkurrenzzumfeld in einem wettbewerbsfähigen Preis-Leistungs-Verhältnis oder muss eine Überarbeitung oder gar ein Redesign erfolgen? Und beim Betrachten der Märkte und Regionen: Lässt sich das Produkt oder die Dienstleistung in anderen Marktsegmenten oder Regionen verkaufen? Um den Bedürfnissen der Kunden schneller und besser gerecht zu werden, müssen die Kundenbeziehungen intensiviert werden. Dies sorgt für steigende Umsätze und bessere Margen.

Das Image pflegen

Das Image und der Auftritt der Unternehmung ist ganz bewusst zu pflegen, sowohl im Hinblick auf die Aussenwirkung auf Kunden und Geschäftspartner als auch auf die Innenwirkung, die Motivation der Mitarbeiter. Wichtig ist, dass das Erscheinungsbild (Corporate Design) gepflegt ist und Mission und Unternehmensleitbild vorhanden und gepflegt sowie Prospekte und Werbematerial professionell und zeitgemäss sind. Nicht zu unterschätzen ist auch der erste Eindruck, den man von der Unternehmung gewinnt. Sind die Immobilien in einem guten Zustand, sind Parkplätze und Gartenanlagen gepflegt? Die Arbeitsplätze sollten modern und aufgeräumt sein, die Maschinen und Betriebseinrichtungen in einem guten und gewarteten Zustand, die Lager sauber dokumentiert und aufgeräumt. Im Unternehmen sollte ein «visuelles Management»

gepflegt und gelebt werden. Hilfreich für die vorgängig angesprochenen Punkte ist hier der sogenannte Kaizen-Prozess und daraus auch das 5S-Prinzip als Basis der Verbesserung.

Um die genannten Punkte herauszuarbeiten, ist ein qualifizierter und neutraler Blick von aussen auf die Unternehmung durch eine externe Unterstützung hilfreich. Die in diesem Artikel dargestellten Themen dienen dazu, dem Kandidaten mehr Sicherheit hinsichtlich seiner Investition zu geben und sein Interesse an dieser Unternehmung zu steigern – und sie schaffen dem Unternehmer eine exzellente Ausgangsbasis, sein Unternehmen zu einem fairen Preis in gute Hände transferieren zu können. ■

Bildung



Am Montag, 7. Juni, um 18 Uhr führt die Realis Consulting GmbH im Technopark in Zürich ein KMU-Seminar zur Nachfolgeregelung statt. Das Seminar vermittelt nützliche Anregungen und Informationen von Praktikern für Praktiker.
www.realis-consult.com

Kontakt



Thomas Dibke
Dipl.-Ing (TU), Geschäftsführer
Realis Consult GmbH
Löwenstrasse 28, 8021 Zürich
Tel. 044 226 40 04
t.dibke@realis-consult.com
www.realis-consult.com

