

Unternehmenskauf und -verkauf, Teil 3/3

Die Post-Transaktionsphase ist entscheidend

Die Herausforderungen in der Post-Transaktionsphase werden generell unterschätzt. Erfolg oder Misserfolg einer Transaktion entscheiden sich in dieser Phase. Die mit dem Kauf oder Verkauf verbundenen Erwartungen erfordern eine rasche Umsetzung der strategischen und finanziellen Ziele. Gelingt dies nicht, drohen unerwünschte Auswirkungen.

› Christoph Pichler

Laut Studien erzielen weniger als 50 Prozent aller Zusammenschlüsse von Unternehmen den erwarteten Erfolg. Hauptursachen sind unzureichende Strategien zur Eingliederung der erworbenen Unternehmen und die fehlende Einbindung der Mitarbeitenden. Der Prozess sollte einer umfassenden Planung und einem effizienten Monitoring und Controlling unterliegen. «Integration Excellence», also das systematische sowie konsequente Integrationsmanagement, wird so zu einem schlagkräftigen Instrument für den Erfolg der Zusammenführung der Unternehmen. Die nachfolgende Darstellung zeigt, welche Defizite zu Problemen in der Integrationsphase führen können.

Erste Tage zählen

Die ersten Tage nach dem Vollzug sind von den formellen Aspekten des Eigentümerwechsels geprägt. Es gilt, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, um das neu formierte Unternehmen auch rechtlich und formell ins Leben zu rufen. Diese Phase wird idealerweise von externen Experten begleitet, welche genau wissen, was zu tun ist. Deshalb gehen wir in diesem Artikel auch nicht näher darauf

ein. Die Hauptaufgabe in den ersten Stunden nach dem Vollzug ist die Kommunikation; es empfiehlt sich ein rasches Vor-

kurz & bündig

- › Es ist unerlässlich, dass das Unternehmen in der Post-Transaktionsphase über die notwendigen Ressourcen und über ausreichend Energie sowie Motivation verfügt, damit die Integration erfolgreich abläuft.
- › Die Post-Transaktionsphase bringt einen Wandel für das Unternehmen mit sich. Dabei können Unsicherheiten und Ängste entstehen, was in der Folge zu Vertrauens- und Motivationskrisen führen kann. Es empfiehlt sich, in einem solchen Fall unmittelbar zu reagieren.
- › Der Wandel muss als bewusster Prozess betrachtet werden, den es zu managen gilt. Die Kultur der Wertschätzung sollte in dieser Phase konsequent vorgelebt werden.

gehen. Das Management ist gut beraten, den Vollzug so schnell wie möglich zu kommunizieren, damit Kunden und Mitarbeiter nicht von Dritten vom Kauf/Verkauf erfahren. Im Anschluss an die Mitarbeiterkommunikation sollten Kunden, Lieferanten, Medien und Öffentlichkeit informiert werden. Alle diese Aspekte sind Teil einer klaren und detaillierten Kommunikationsstrategie, die niemals fehlen darf.

Erwartungen und Ziele klären

Nach dem Vollzug der Transaktion liegt bereits viel Arbeit sowie eine hohe emotionale Belastung hinter dem Management und den Mitarbeitern, die nun glauben könnten, die grössten Hürden bewältigt zu haben. Leider wird diese Hoffnung meist nicht erfüllt und man realisiert, dass die eigentliche Herausforderung erst beginnt. Es ist unerlässlich, dass das Unternehmen in der Post-Transaktionsphase über die notwendigen Ressourcen und ausreichend Energie und Motivation verfügt, damit die Integration erfolgreich abläuft. Eine offene Kommunikation der Vision, Zielsetzungen, Erwartungen sowie der neuen Regeln für die Mitarbeiter

Welche Defizite zu Misserfolgen führen

- › Überhöhte Erwartungen des Käufers
- › Falsche oder unvollständige Information beim Kauf
- › Negative Reaktionen vom Markt sowie von den Kunden
- › Unterschätzung der Ressourcenanforderungen
- › Fehlendes Know-how des Verwaltungsrats sowie des Managements
- › Fehlende fachliche Begleitung durch Externe und Spezialisten
- › Fehlendes Know-how im Unternehmen
- › Falsche oder fehlende Information bezüglich des Integrationsprozesses
- › Zu komplexe und unverständliche Kennzahlensysteme (Overload)
- › Kennzahlensystem, das die Aspekte der Integration nicht abdeckt
- › Zeitliche Verzögerungen beim Aufbau des Informations-Cockpits
- › Unzureichendes und zu spätes Vorliegen der Steuergrössen
- › Eine mangelnde Beachtung der Steuergrössen beziehungsweise eine zu langsame Reaktion des Managements auf die Änderungen dieser Grössen

wirkt sich deshalb positiv auf den Integrationsprozess aus. Das Management sollte bereits vor Beginn der Post-Transaktionsphase eine grobe Vorstellung zum Ablauf dieser Phase haben. Fälschlicherweise geht man vielfach davon aus, dass die gegenseitigen Erwartungen in den

vorgehenden Phasen bereits geklärt und akzeptiert sind. Nicht selten kommt es in der Folge zu Problemen, da die Erwartungen in vielerlei Hinsicht nicht geklärt wurden. Dies kann sich zu einer Vertrauenskrise entwickeln. Ein «Marschhalt» zur Klärung der Erwartungen ist deshalb

dringend zu empfehlen. Der Zusammenschluss führt zum Aufeinandertreffen unterschiedlicher Zielsetzungen, Regelwerke sowie vor allem Unternehmenskulturen. Der Bestätigung der Unternehmensziele, Kompetenzen und Prozesse kommt somit höchste Bedeutung zu.

Insertat 1/2

Geht das Management von einer Selbstregulierung dieser Faktoren aus, drohen Probleme. Da nicht selten ein neues Team übernimmt, besteht vorübergehend das Risiko eines Führungsvakuums. Dem Management kommt deshalb hohe Verantwortung zu, die notwendigen Entscheidungen zeitgerecht zu fällen. Eine souveräne Führung fördert das Vertrauen der Mitarbeiter und ist Basis für Erfolg in der Integrationsphase.

Planung und Kommunikation

Die Planung dieser Phase soll die Beanspruchung der internen Ressourcen be-

rücksichtigen. Es ist davon auszugehen, dass dieselben Personen, die bereits in den vorgängigen Phasen mit zusätzlichen Aufgaben betraut wurden, erneut beansprucht werden. Dabei ist zu verhindern, dass diese Personen überlastet werden und es zu Ermüdungserscheinungen kommt. Häufig wird unterschätzt, dass sich das negativ auf das operative Geschäft auswirken kann, welches neben der gesamten Integrationsaufgabe ja möglichst reibungslos bewältigt werden sollte. Ganz wichtig ist es, die Kommunikation nach innen wie aussen nicht zu vernachlässigen. Die Mitarbeiter werden genau beobachten und umgehend reagie-

ren, falls Aussergewöhnliches vorfällt. Dadurch kann ein Nährboden für Gerüchte und Interpretationen entstehen. Sind die Mitarbeiter verunsichert, ist es eine Frage der Zeit, bis dies nach aussen getragen wird und Kunden, Lieferanten und Partner davon erfahren. Das Management kann das Risiko einer solchen Entwicklung durch regelmässige Kommunikation reduzieren.

Krisen gehören zum Prozess

Die Post-Transaktionsphase bringt einen Wandel für das Unternehmen mit sich, das steht ausser Frage. Unsicherheiten und Ängste entstehen und können zu Vertrauens- und Motivationskrisen führen. Es empfiehlt sich, in einem solchen Fall sofort zu reagieren. Wird zugewartet, führt dies zwangsläufig zu einer Verschärfung der Situation. Die Beseitigung der Vertrauenskrise kann durch Transparenz über den Integrationsprozess und persönliche Beziehungen zu den «Opinion leaders» erfolgen. Vermeiden lassen sich solche Krisen kaum, entscheidender ist es, richtig damit umzugehen und rechtzeitig zu handeln.

Ist einmal der erste «Schock» überstanden und haben sich die Emotionen gelegt, werden die Stakeholder abwarten, was mit dem Unternehmen geschieht. Die Performance des Unternehmens kann in einer solchen Phase nachlassen, da sich die Mitarbeiter neben der Arbeit mit der eigenen Zukunft sowie derjenigen des Unternehmens befassen. Das führt zu Diskussionen über Werte, Normen und Regelungen sowie Spekulationen darüber, was noch auf das Unternehmen zukommen könnte.

All dies führt zu Ablenkungen vom Integrationsprozess und der Erreichung der Ziele. Diesbezüglich kann eine revidierte Unternehmensstrategie sehr dienlich sein. Diese bietet dem Management einen positiven Nebeneffekt für die Führung der Mitarbeiter. Sobald ein «neues Ziel» anvisiert ist, beginnen die Mitarbeiter, sich auf den neuen Zustand auszurichten,

Empfehlungen Post-Transaktionsphase

- › **Erfolgsfaktor «Integrationsprozess»:** Das Bewusstsein über dessen Wichtigkeit schaffen. Das Unternehmen muss auch in dieser Phase über ausreichend Energie und Motivation verfügen. Der Prozess gehört geplant und bedarf höchster Management-Attention. Fehlt die Erfahrung, sollten erfahrene Berater beigezogen werden.
- › **«Marschhalt» zur Klärung der gegenseitigen Erwartungen einlegen:** Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Erwartungen für alle klar sind. Fehlt diese Klärung, drohen Verzögerungen und Unstimmigkeiten in der Umsetzungsphase.
- › **Ressourcen sicherstellen:** Die Beanspruchung von Management und Mitarbeitern bleibt konstant hoch; es ist für eine ausgeglichene Belastungssituation zu sorgen. Dadurch können Ermüdung und Demotivation verhindert werden. Fehlen Ressourcen, sind Mehrkosten für befristete Unterstützung gut investiertes Geld.
- › **Das Kommunikationskonzept rechtzeitig entwickeln:** Konsistente Kommunikation ist wichtig, bereits unmittelbar nach dem Verkauf soll aktiv mit der Kommunikation nach innen und aussen begonnen werden. Es müssen alle Stakeholder einbezogen werden.
- › **Vorsicht mit Versprechungen direkt nach dem Vollzug:** Die Mitarbeiter werden aufgrund der Veränderung und Unsicherheit umgehend viele Informationen wünschen. Es ist darauf zu achten, sich nicht zu Aussagen oder Zusagen verleiten zu lassen. Versprechungen sind zu vermeiden, keine Zusagen, welche später nicht eingehalten werden können. Die Stärken des Unternehmens sollen betont und gelebt werden.
- › **Vertrauenskrisen werden kommen:** Wenn diese eintreten, sollte umgehend reagiert werden. Hohe Transparenz, häufige Kommunikation und persönliche Gespräche reduzieren das Risiko.
- › **Intakte Beziehung zum Eigentümer sicherstellen:** Informelle Kontakt- und Kommunikationskanäle durch das Management etablieren. Regelmässige Kommunikation zwischen den verantwortlichen Personen schafft gegenseitiges Vertrauen.

schliessen dadurch schrittweise mit der Vergangenheit ab und gewinnen das Vertrauen zurück. Es ist die Aufgabe des Managements, diesen Prozess so rasch wie möglich einzuleiten und zu verhindern, dass es zu einer Orientierungslosigkeit der Belegschaft kommt. Tritt dies dennoch ein, drohen Abgänge von Leistungsträgern mit bekannten Auswirkungen.

Kultur und Change

Der mit einer Integration verbundene Wandel bildet die Kernherausforderung in dieser Phase. Kultur und Motivation der Mitarbeiter sind die wahren Herausforderungen. Der Wandel muss als bewusster Prozess betrachtet werden, den es zu managen gilt. Die Kultur der Wertschätzung sollte in dieser Phase konsequent vorgelebt werden. Der Wandel wird bei den Mitarbeitern dazu führen, dass die Wahrnehmung der Schwächen zunimmt.

Ein Übersteuern dieser Entwicklung durch konsequente Ausrichtung an den eigenen Stärken erhöht das Selbstvertrauen der Organisation. Die Pflege von Ritualen wird von Mitarbeitern besonders in Phasen des Wandels geschätzt. Diese fördern die Auseinandersetzung mit der Situation, ermöglichen den gegenseitigen Austausch und helfen, den Wandel zu verarbeiten und zu akzeptieren. Nach den ersten Monaten werden bereits viele Veränderungsprozesse im Unternehmen begonnen haben und die Unternehmenskultur ist im Begriff, sich an der neuen Situation auszurichten. Dabei hängt der Erfolg davon ab, ob das Management den Planungsprozess rasch und zügig an die Hand genommen hat.

Während Unternehmen, welchen dies nicht gelungen ist, in dieser Phase weiterhin auf breiter Front mit unterschiedlichen Integrationsthemen zu kämpfen haben, können sich «Top-Performer» durch die frühzeitige Fokussierung vollumfänglich auf die operative Integration konzentrieren. Dies gilt sowohl für die strukturelle und systemseitige Verzahnung des Tagesgeschäftes als auch für die Schaf-

fung der erforderlichen personellen Voraussetzungen. Der Grundstein für die schnelle Integrationsarbeit sind zudem rasche Massnahmen zur Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens. <<

Die dreiteilige Serie basiert auf dem Buch «Kauf und Verkauf von KMU», einem Gemeinschaftswerk von Pichler Friedli und Partner, der OBt AG und der Universität St. Gallen (siehe Box «Literatur-Tipp»).



Literatur-Tipp



«Kauf und Verkauf von KMU – Leitfaden für die Praxis»

C. Friedli, C. Pichler, U. Fueglistaller, F. Petrus
 Auflage: 1 (2015)
 232 Seiten, CHF 50.00
 ISBN: 978-3-905891-16-4



Porträt



Christoph Pichler

Geschäftsführer, Pichler Friedli & Partner



Prof. Dr. Urs Fueglistaller

Direktor, KMU-HSG Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen



Fabian Petrus

Mitglied der Geschäftsleitung, OBt AG



Kontakt

christoph.pichler@pfpartner.ch, urs.fueglistaller@unisg.ch, fabian.petrus@obt.ch
 www.pfpartner.ch, www.kmu.unisg.ch, www.obt.ch