CONTINUUM
Zukunft sichern.

Praxisbeispiele

Mit ihrer völligen Spezialisierung auf Familienunternehmen, ihrer Unabhängigkeit und ihrer breiten, langjährigen Referenz- und Erfahrungsbasis hat CONTINUUM in der deutschsprachigen Schweiz ein einzigartiges Profil.

Die CONTINUUM-Partner verfügen über langjährige Erfahrungen in der Unternehmensentwicklung und Nachfolgeregelung.

Lang ist der Weg durch Lehren, kurz und erfolgreich durch Beispiele. (Seneca)

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Familienbetrieb: Nachfolge im Transportbereich

Die 2. Generation, vertreten durch zwei Brüder, hat die Firma vor Jahren übernommen. Die Brüder sind altersmässig rund zehn Jahre auseinander. Der ältere Bruder möchte altershalber zurücktreten.

Die zwei Brüder sind seit Jahren im Betrieb tätig, mit im Grundsatz klar definierten Aufgabengebieten.

Die Tochter des jüngeren Bruders ist ebenfalls im Betrieb tätig.

Die Kommunikation unter den zwei Gebrüdern ist nicht optimal; die Zahlen stimmen und man basiert auf einer hervorragenden EK-Basis.

Nach der Beauftragung durch die 2. Generation konnte man zuerst Folgendes klären:

- Welches ist der Plan der nächsten Generation?
- Was wollen die zwei Familien?
- Was wollen die zwei Brüder ganz konkret?
- Welches sind die bisherigen Bemühungen und Ansätze im Bezug auf die Nachfolge?
- Und können und wollen die Brüder effektiv loslassen?

Anhand von Workshops mit den zwei Familien individuell und anschliessend im Verbund, wurde erreicht, dass ein Konsens bestand über das Vorgehen. Dabei schälte sich heraus, dass seitens der Familien niemand in die Fussstapfen der Väter treten wollte.

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Familien, wurde ein Vorgehensplan erarbeitet zum schrittweisen Verkauf der einzelnen Sparten. Die Liegenschaften wurden dabei separat behandelt und waren nicht Gegenstand der Verkäufe.

Aktuell besteht de facto noch eine Liegenschafts-unternehmung, welche nunmehr fähig ist, entsprechende Projekte an guter Lage zu realisieren oder ebenfalls Einzelteile noch abzuverkaufen – aber: dies im Einklang mit der geeinten Familie, basierend auf der erarbeiteten Familienstrategie und nachfolgender Eignerstrategie.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Immobilien: Restrukturierung, Stabilisierung und Coaching

Ein Immobilienentwickler hat sich mit einem grösseren Bauprojekt komplett übernommen. Dabei ist die Übersicht verloren gegangen.

Die Unternehmung war im Ursprung sehr solide finanziert. Jedoch, aufgrund des seit Jahren vorhandenen Baubooms, wollte der Inhaber nochmals «zulangen».

Dabei investierte er in ein Bauprojekt, ohne jedoch die Finanzierung sicherzustellen.

Die involvierten Banken wurden alarmiert, allerdings erst, nachdem der Baustopp aufgrund von eingetragenen Bauhandwerkerpfandrechten verfügt worden ist.

Die involvierten Banken und die bereits zu einem grossen Teil involvierten Handwerker, einigten sich auf die Continuum als Restrukturierungspartnerin.

Im Rahmen einer komplett aufgearbeiteten Baukontrolle, konnte nachgewiesen werden, welche Mittel für was und wie eingesetzt worden sind.

Mittels bilateralen Verhandlungen mit allen Handwerkern und den Banken, konnte ein Plan erstellt werden, damit die Baute fertiggestellt werden konnte.

Ziel war, dass niemand zu Schaden kommt. Mit wasserdichten Verträgen zwischen und unter den involvierten Parteien konnte eine Stillhaltevereinbarung erreicht werden.

Die minutiös geplante und auch durchgeführte Devestitionsplanung hat geholfen, das Unternehmen zu restrukturieren und zu stabilisieren.

Der Inhaber und seine Unternehmung ist mittlerweile wieder im sicheren Hafen und seine Existenz und die seines Umfeldes gesichert.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Handelsunternehmen: Gemeinsames Verständnis in der Familie

Das Unternehmen, in 2. Generation, ist sehr erfolgreich im Markt etabliert. Alle drei Kinder des Eigners sind in verschiedenen Funktionen mi Betrieb tätig.

Innerhalb der Familie ist es in den vergangenen Jahren immer wieder zu Spannungen gekommen.

Die einzige Person, welche nicht im Unternehmen tätig ist, ist die Mutter. Dies führt zu Situationen, bei welchen ihr Ehemann und die drei Kinder über das Unternehmen sprechen; die Mutter allerdings weiss von nichts.

Die Kinder sind alle seit Jahren im Unternehmen tätig. Allerdings haben sie bis dato noch nicht Luft von Aussen geschnuppert. Der Mutter war es verwehrt, im Unternehmen auch aktiv zu werden, da dies von der 1. Generation nicht gewünscht war.

Anhand einer gesamtheitlichen Auslegeordnung im Rahmen der Familie, konnte eine allgemeine Verständigung unter den Familienmitgliedern erreicht werden.

Basis dazu waren eine konkret erarbeitete Wertehaltung und der Respekt für und miteinander.

Im Rahmen einer Familienstrategie wurde eine Familienverfassung erarbeitet: was will die Familie und wie? Welches sind ihre Ziele und Absichten?

Dabei wurden auch konkrete Ausbildungs- und Weiterbildungspläne für die Familienmitglieder fixiert, welche es auf der Zeitachse zu verfolgen gilt.

Im Rahmen des VR wurde die Erarbeitung der Unternehmens-strategie lanciert, welche betreffend Vision und Grundsätze auf den erarbeiteten Erkenntnissen der Familienstrategie basiert.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Familienunternehmen: Bündelung der Interessen

Drei Geschwister und ihre Mutter sind alle Aktionäre der gleichen Unternehmung; die Mutter verfügt zudem noch über ein Wohnrecht im Anbau des Hotelbetriebes.

Der Ausgangspunkt war, dass die drei Geschwister, ein Bruder davon war der Geschäftsführer des Hotels, vor allem im kurzfristigen Zeithorizont divergierende Interessen hatten.

Es herrschte Uneinigkeit in der Führung des Betriebes sowie aber auch Auslegung der Unternehmensstrategie.

Die drei Geschwister hatten keine Abstimmung untereinander, was die Zukunft bringen soll und kann.

Es ging darum, die verschiedenartigen Interessen, v.a. in der kurzfristigen Betrachtung im Verbund aufzunehmen.

Ebenso dann auch die im Grundsatz übereinstimmenden langfristigen Interessen mit denjenigen im kurzfristigen Bereich zu bündeln.

Im Rahmen einer griffigen Familienstrategie (Wertehaltung, Umgang miteinander) entstand eine allgemeinverbindliche Vereinbarung.

Anhand dieser Vereinbarung, welcher sich alle im Rahmen von mediatorischen Workshops unterworfen haben, konnten gemeinsame Absichten und Ideen generiert werden.

Darauf aufbauend wurden Lösungen erarbeitet, welche wiederum die Zukunft des Betriebes sicherstellten.

Der Prozess führte dazu, dass die Geschwister sich auf eine gemeinsame Vorgehensbasis einigten sowie anstelle einer stark emotionalen Gesprächskultur sich immer eine sachlogische Kultur ergeben hat.

Dabei wurden auch diverse Massnahmen im Rahmen der Corporate Governance einer Unternehmung eingeführt.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Familienbetrieb: Nachfolge mit Struktur

Die 2. Generation, zwei Brüder, hat die Firma vom Vater übernommen. Der Altersunterschied der zwei Brüder ergab unterschiedliche Betrachtungsweisen, welche es zu bündeln galt.

Die 2. Generation ist seit Jahren im Betrieb tätig mit nicht klar dedizierten Aufgabengebieten.

Die Kinder der Brüder sind im Grundsatz alle in irgendeiner Form interessiert im Unternehmen zu arbeiten, allerdings unter gewissen Voraussetzungen. Erschwerend kommt hinzu, dass der Altersunterschied bei den Brüdern sich auch in demjenigen der Kindern niederschlug.

Eine familienexterne Kraft ist interessiert, sich als CEO zu positionieren.

Es galt, eine Übersicht der bestehenden Situation zu erfassen.

Unschwer konnte man erkennen, dass Dissonanzen sowohl im familiären, aber auch im geschäftlichen Bereich auszumachen waren. Anhand der gestarteten Familienstrategie sind diverse offene, z.T. unausgesprochene Punkte auf den Tisch gekommen, welche allesamt gelöst werden konnten.

Die Familie wusste damit: was wollen wir überhaupt? Und: wie wollen wir es machen?

Die Kunst war es, berechtigte von unberechtigten Kompetenzerfordernissen zu trennen. Da auf die Gebrüder eingegangen wurde, erfolgte eine gegenseitige Annäherung.

Einerseits in der klaren Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungs-Aufteilung, anderseits in möglichen Szenarien für die schrittweise Übernahme von Firmenanteilen.

Die familienexterne Nachwuchskraft konnte als Geschäftsführer eingesetzt werden – mit grossem Erfolg.

Die nächste Generation hat im Rahmen von VR-Funktionen Verantwortung übernommen, bzw. im Rahmen des neu etablierten Family Office mitgeholfen, entsprechende Strukturen zu schaffen.

Danebst pflegt der Sohn des älteren Bruders sein Startup weiter, welches mittlerweile ebenfalls mit Erfolg unterwegs ist.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Familienunternehmen: Nachfolgeregelung

Ein hervorragend eingeführter Gewerbebetrieb mit Tradition erreichte eine Nachfolgeregelung, welche es so nicht unbedingt erwartete.

Der Patron hat verschiedene Überlegungen bereits gemacht, wie eine Nachfolgelösung aussehen könnte.

Dies beinhaltete auch einen möglichen Verkauf der Unternehmung.

Verschiedene Meinungen und Ideen hat der Patron bis anhin erhalten, jedoch sich nie zu einem Entscheid durchgerungen.

Anhand einer konzisen Befragung der involvierten Parteien (Kinder, Eltern, Schlüsselpersonen aus dem Betrieb, Mitglieder VR), konnte man – noch immer unter der Prämisse ergebnisoffen – ein Standortbestimmung dokumentieren.

Die nachfolgende Familienstrategie klärte auf, welches die Interessen der einzelnen «Ich's» sind sowie aber auch diejenigen der Familie.

Daraus folge eine Familienverfassung, nach welcher sich die Familie orientierte.

Es kristallierte sich heraus, dass die Tochter, obschon fachlich nicht aus dem Gewerbebetrieb «geschnitzt», die Verantwortung als Geschäftsführerin übernehmen wollte. Vorgängig jedoch erarbeitete man jedoch eine griffige Unternehmens-strategie, eines nachvollziehbaren Business Plans.

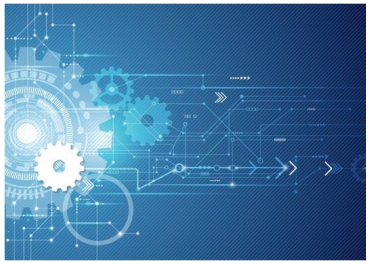
Ebenso wurden die Führungsstrukturen den Gegebenheiten angepasst.

Die grosse Heraus-forderung war die Synchronisierung der verschiedenen Erwartungen, der Interessen und der Werthaltungen, hauptsächlich zwischen Familie, Verwaltungsrat und den Schlüsselpersonen im Betrieb.

Durch integrativ gestaltete Workshops und einer guten Kommunikation gelang es, die genannten Interessengruppen auf eine Linie zu bringen.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Familienunternehmen: Begleiten einer externen Lösung



Ein jüngerer Geschäftsführer wollte die Firma, die er als familienexterner Manager leitete, übernehmen. Die Technik-Firma, welche in über 35 Ländern exportiert, wurde in 1. Generation durch deren Gründer gehalten. Die Nachkommen hatten kein Interesse.

Die Käufer-Begleitung des CEOs endete nach über einem Jahr mit der erfolgreichen Firmenübernahme.

Als Ausgangspunkt wurde gemeinsam mit dem Käufer ein eigener Businessplan sowie ein Business Model erarbeitet. Die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells wurde kritisch hinterfragt, um die langfristigen wirtschaftlichen Faktoren für den Käufer zu prüfen.

Erste gemeinsame Gespräche mit dem Inhaber/Verkäufer zu Preisvorstellungen, etc. fanden statt.

Inhaber/Verkäufer verpflichtete eine M&A-Boutique zur Ausschreibung und Koordination eines Verkaufsmandates.

Korrekturen beim Geschäftsmodell sowie bei den eigenen Preisvorstellungen folgten.

Gemeinsame Besuche bei Banken und bei Investoren um die Finanzierung der eventuellen Übernahme zu sichern.

Es wurde eine klassische Finanzierungslösung mit eigenem Geld, externen Kapitalebern und einem Verkäuferdarlehen gefunden.

Die Firma wird zwar nicht alleine, aber mit vertrauenswürdigen Partnern, welche den erarbeiteten Businessplan ebenso mittragen, übernommen.

Mithilfe beim Übergang vom alten Patron in Bezug zu diversen Corporate Governance-Themen.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Familienbetrieb: Nachfolge und Stabsübergabe

Die 2. Generation will die Firma übernehmen. Nach 22 erfolgreichen Jahren schreibt die Firma seit ein paar Jahren eine schwarze Null. Das Unternehmen hat etliche «Baustellen» welche konkret analysiert und durch geeignete Entscheide und Massnahmen behoben werden müssen. Es herrscht jedoch ein Umsetzungsstau, da der Patron niemandem vertraut.

Die 2. Generation ist seit Jahren im Betrieb tätig, hat einzelne Gebiete in der eigenen Verantwortung.

Und doch bestimmt überall nur eine Person: der Patron.

Einziger Verwaltungsrat ist der Treuhänder – gleich alt wie der Patron: ein einziges unüberwindbares Bollwerk für die 2. Generation.

Nach der Beauftragung durch die 2. Generation ist zuerst Folgendes zu klären:

- Sehe ich als Vertreter der ‘next generation’ überhaupt eine Chance?
- Will ich zu 100% die Firma in die nächste Phase steuern?
- Habe ich einen Plan B und wie sieht dieser aus?
- Und kann und will der Patron loslassen?

Die Kunst war es, berechtigte von unberechtigten Kompetenzerfordernissen zu trennen. Da auf die Person des Patrons eingegangen wurde, erfolgte eine gemeinsame Annäherung.

Einerseits in der klaren Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungs-Aufteilung, anderseits in möglichen Szenarien für die schrittweise Übernahme von Firmenanteilen.

Entscheidend war der Einfluss der Ehefrau des Patrons, der zu einer für alle vertretbaren Lösung führte. Es gelang, ihre Position in den Prozess einzubeziehen und ihr eine Stimme zu geben. Dies war für das Unternehmen und die Familie sehr wertvoll.

Zudem konnte der Verwaltungsrat durch einen koordinierten Suchprozess durch eine neue, unabhängige Kraft ergänzt werden.

Lebensmittel: Finanzierung des Kaufs mittels Mezzanine

Die bestehenden nicht familiär-verbundenen Eigentümer wollen die von ihnen aufgebaute Firma verkaufen. Der Käufer muss nicht nur über genügend Geld verfügen sondern auch ganz entscheidend als Person über geeignete Eigenschaften verfügen, d.h. er sollte zum Unternehmen und der bisherigen Kultur passen.

Die Eigentümer sind unterschiedlich alt und haben nach zig-Jahren des gemeinsamen Firmenaufbaus andere Pläne. Der eine Aktionär will altershalber kürzer treten und reisen, andere wollen wieder etwas ganz Anderes und Neues aufbauen.

Knackpunkt: der Käufer muss den bisherigen Aktionäre neben den finanziellen Mitteln auch ‘passen’, d.h. ihren wichtigsten Eckpunkten als Mensch und als Führungskraft entsprechen.

Begleitung eines möglichen Käufers bei der Beurteilung der Geschäfts-strategie, des -planes sowie des -modells.

Eruierung der Soft-Faktoren bei den Verkäufern.

Erfolgreiche Suche nach anderen Investoren sowie Verhandlung / Abwicklung eines Mezzanine-Darlehens.

Bei der Abgabe des Kaufangebotes wurde nicht nur auf die finanziellen Punkte hingewiesen, sondern ebenso stark die zukünftig angedachte Ausrichtung der Firma sowie jeden einzelnen Softfaktor hervorgehoben.

Das Gesamtpaket machte am Ende den Unterschied aus. Auch die Finanzierung (ohne Verkäufer-darlehen) trug dazu bei, schlussendlich erfolgreich zu sein bzw. die Firma kaufen zu können.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Familienunternehmen: Nachfolgeregelung

Die internationale Franchise-Kette mit über 300 Betriebsstätten wollte generationenbedingt eine Standortbestimmung vornehmen und die zukünftigen Stossrichtungen festlegen. Zudem sollte auch die Governance verbessert werden.

Für die Einleitung der Unternehmer-Nachfolge wurde zuerst mit den beiden Inhabern in intensiven Gesprächen eine Eigner-Strategie zu Papier gebracht, welche deren finanzielle Bedürfnisse aufzeigte, die Vermögensentwicklung in geordnete Bahnen lenkte sowie die Anforderungen an die Unternehmensführung beinhaltete. So wurde z.B. definiert, welche Dividende erwartet wurde.

Mit einer Workshop-Serie ausserhalb der Firma konnten die Inhaber mit der erweiterten Geschäftsleitung die Eckwerte einer Unternehmensstrategie festlegen. Mit einer «Weltvision», Geschäftsfeld- und Funktionsfeld-Strategien, Strukturüberlegungen und einem detaillierten Umsetzungsplan.

Die Inhaber haben sich aus der operativen Verantwortung zurückgezogen.

Ein CEO wurde eingesetzt.

Begleitend wurde der Verwaltungsrat personell verstärkt.

Die aktuellste Herausforderung war die Synchronisierung der Erwartungen, der Interessen und der Werthaltungen, hauptsächlich zwischen Verwaltungsrat und der jüngeren Geschäftsleitung.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Elektroapparatefabrik: Neuausrichtung

Erfolgreiche Neuausrichtung einer Elektroapparatefabrik mit CHF 350 Mio. Umsatz. Zuerst musste eine Sanierung durchgeführt werden, dann der Generationenwechsel und später der Übergang zu einer internationalen Wachstumsstrategie. Eine Erfolgsstory.

Vor vielen Jahren blockierten zwei Familienstämme die erfolgreiche Weiterentwicklung des bekannten Unternehmens.

Das breite Sortiment bewirkte eine Verzettelung der Kräfte, der Verschuldungsgrad war hoch und die Ertragskraft ungenügend.

Nach der Beauftragung durch den Verwaltungsrat hat eine breit abgestützte strategische Unternehmensentwicklung stattgefunden.

Kern war die Fokussierung auf eine Produktelinie und der weltweite Aufbau einer Leaderstellung – insbesondere in Privathaushaltungen.

Neu wurde eine Holding-Struktur eingeführt und die Organe auf Konzern- und Geschäftsebene personell neu bestellt.

Das Controlling wurde professionalisiert.

Erfolgsentscheidend war die vollständige neue Produktelinie sowie eine Neuordnung der ganzen Supply-Chain.

Um die nachhaltigen Veränderungsprogramme in die betriebliche Realität überzuführen, erfolgte der Einsitz des externen Beraters in den Holding-Verwaltungsrat.

Wesentlich waren die Steigerung der Ertragskraft und der Aufbau eines weltweiten Vertriebsnetzes.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Lüftungstechnik: Turn-Around & Verkauf

Strategische Neuausrichtung eines internationalen Lüftungstechnik-Unternehmens mit CHF 100 Mio. Umsatz auf den Schweizer Markt sowie Verkauf an und Integration desselben in die Organisation eines strategischen Partners

Im Zuge der stetigen Globalisierung der Märke eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit der CH-Unternehmung im Ausland.

Seitens der Aktionäre Wunsch eines Exit aus allen industriellen Beteiligungen. Folglich weder Interesse noch finanzielle Ressourcen, notwendige Akquisitionen im Ausland zu tätigen

Insgesamt eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeit des Unternehmens am Markt.

Fokussierung der Geschäftstätigkeit auf den Schweizer Markt.

Gezielter Ausbau des Servicegeschäftes und eines konsequenten Projektmanagements.

Finanzieller Turn-Around der Gesellschaft und damit Wiederherstellen der Handlungsfreiheit.

Verkauf der Unternehmung an ein anderes Unternehmen in der Bau-Nebenbranche mit den Ziel der strategischen Ergänzung von deren Produkte- und Leistungsangebot.

Übernahme der gesamten Belegschaft durch das neue Unternehmen und Weiterführung der Standorte.

Damit gute Basis für die weitere erfolgreiche Entwicklung des urspünglichen Lüftungstechnik-Unternehmen und dessen Mitarbeitenden geschaffen.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Industriegruppe: Qualifizierung & Coaching

Ein Konglomerat mit teilweise global aktiven und führenden Geschäftsbereichen, in dritter Generation, mit mehr als € 1 Mrd. Umsatz, suchte kontinuierliche Weiterentwicklungs-möglichkeiten – trotz Unterschiedlichkeiten auf der Gesellschafterebene.

Der international tätige Konzern war unter der Führung der zweiten und dritten Generation sowie externen Führungskräften.

Unsere Aufgabe war die Betreuung der dritten Eigner-Generation, welche primär aus Schwestern und Cousinen bestand.

Erschwerend war, dass auch in der vierten Generation die ersten Vertreter als Gesellschafter zu integrieren waren.

Schwerpunkte der Beratungsarbeit waren einerseits Updates bzw. Neufestlegungen der Unternehmensstrategien der verschiedenen operativen Einheiten.

Anderseits das Coaching und die Qualifizierung der Gesellschafter-innen (primär Workshops im Unternehmerkreis / Gesellschafter-Ausschuss).

Governance wurde zum Thema, insb. Bereitstellung eines Beirates.

Realisiert wurde anschliessend die Professionalisierung des Reportings sowie Einsatzsteuerung externer Berater bei einem für die Gesellschafter wichtigen Sanierungsprojekt.

Aktuelles Thema war die Förderung der «next generation».

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Verzinkerei: Generationenwechsel

Schweizer Gruppe von Verzinkereien mit einem Umsatz von CHF 25 Mio. wollte die Umsetzung des Generationswechsels in der betrieblichen Realität vollziehen. Dies erwies sich als schwierig, da der Patron nicht loslassen konnte.

Die Tochter sollte im Rahmen der Nachfolgeregelung den Vorsitz im Verwaltungsrat vom Vater übernehmen. Doch dieser war dazu nur halbherzig bereit.

Erschwerend kam hinzu, dass eine zweite Verzinkerei dazugekauft wurde, ohne vorher klar die Führungsstrukturen und die Governance zu regeln.

Der erfolgreich, aber «hemdsärmelig» geführte Betrieb war ganz auf den Patriarch ausgerichtet.

Sukzessive wurden in Workshops mit VR und GL strategische und strukturelle Weichenstellungen vorgenommen.

Zudem war die Unternehmertochter für den Einsatz im VR zu qualifizieren und persönlich zu coachen.

Dank der gemeinsamen Projektarbeit gelang es der Tochter, die eigene Reputation zu verbessern und sich als «strategischer Partner» in den beiden Firmen zu etablieren, wo sie vorerst auch operative Aufgaben wahrnahm.

Sinnvoll war die gezielte Verstärkung des Verwaltungsrates, wodurch auch die Governance verbessert werden konnte.

Weiter positiv war der abgestimmte «Rückzug» des starken Vaters.

Logistik: Strategische Diversifikation

Bei einem weltweit führenden Leader in allen Logistiksparten, mit gegen CHF 20 Mrd. Umsatz, wurde die Konzernstrategie überprüft und erfolgreich eine neue Konzernstruktur eingeführt.

Schon vor 15 Jahren suchte die weltweit renommierte Logistik-Gruppe bei der Gestaltung der Konzernstrategie externe Unterstützung.

Die wichtigste Neuerung war damals die Konzipierung eines neuen Geschäftsbereiches, welcher inzwischen sehr erfolgreich (insb. durch Zukäufe) ausgebaut wurde.

Dank Workshops mit der Konzernleitung konnte die entsprechende Investitions-bereitschaft gesichert werden.

Mehrere Jahre später rückte die Überprüfung der Konzernstruktur im Vordergrund.

Der Verantwortungsbereich des Konzernleiters (CEO) war zu reduzieren, die Zuständigkeit der einzelnen Mitglieder der KL sowie die Sinnhaftigkeit der Stabs-funktionen wurde gemeinsam in Workshops hinterfragt.

Neue regionale Masterorganigramme halfen bei der Umsetzung.

Vor einigen Monaten hat ein Strategie-Review stattgefunden. Da sich die Märkte turbulent entwickelt haben, wurden die Megatrends neu formuliert.

Die wichtigsten Stossrich-tungen für die neue Konzernstrategie konnte gemeinsam festgelegt werden.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Fachhandel: Alternative Vertriebswege

Für einen spezialisierten Fachhändler mit einer starken Marke, CHF 30 Mio. Umsatz, wurde eine Nachfolge-Regelung erarbeitet und der Generationenwechsel durchgeführt. Damit verbunden wurde der Rollenwechsel für die beiden Inhaber geregelt.

In Einzelgesprächen mit Inhaber und Geschäftsführer und anschliessend in gemeinsamen Coaching-Sitzungen wurde die Nachfolge-Regelung entwickelt.

Nicht mehr der Verkauf der Firma stand nun im Vordergrund, sondern die Integration eines jungen Geschäftsführers und die sukzessive Abtretung der Aktien.

Zusammen mit einem von uns empfohlenen Executive Search-Spezialisten konnte aus einer Vielzahl von Bewerbern der geeignete unternehmerisch handelnde Nachfolger ausgewählt und eingestellt werden.

Die beiden Inhaber blieben dem Unternehmen als Verwaltungsräte verbunden.

Zur Zeit wird gesamtschweizerisch das bestehende, sehr erfolgreiche Filialnetz ausgebaut.

Zugleich wird die Leaderstellung im Katalog- und Online-Vertrieb weiter gefestigt.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Fensterbau: Ausgliederung & Verkauf

Im Rahmen einer bevorstehenden Nachfolgeproblematik Konzentration der Geschäftstätigkeit auf strategische Gebiete. Ausgliederung und Verkauf einer Tochtergesellschaft mit CHF 3.0 Mio. Umsatz an einen strategischen Partner (Asset Deal).

Mangelhafte Führung und fehlende betriebs- oder familieninterne Nachfolge in einem Tochterunternehmen eines mittelständischen Fachhandel-Betriebes.

Abhängig von unterschiedlichen Projekterfolgen und –risiken sehr unsichere & volatile Ertragslage.

Aus der Vergangenheit hohe finanzielle Verbindlichkeiten gegenüber dem Mutterhaus.

Entscheid des Verkaufs an den führenden Mitbewerber und bestehenden strategischen Partner. Damit zugleich Stärkung dessen Produkteportfolios mit wichtigen Nischenprodukten und Verbesserung dessen technischer Fach- und Servicekompetenz durch die übernommenen Mitarbeitenden.

Dank dem Verkauf der Geschäftstätigkeit konnten die finanziellen Verbindlichkeiten der Tochtergesellschaft gegenüber der Mutter vollumfänglich beglichen werden.

Seitens der Muttergesellschaft wurden die Mittel zum Ausbau der strategisch wichtigen Geschäftsfelder eingesetzt, um auch diese Firma in den kommenden Jahren für eine Nachfolge «fit» zu machen.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Medizinsektor: Neue Vermögensstrategie

Globaler Player im Medizinsektor, CHF 250 Mio. Umsatz, bei der Erarbeitung einer neuen Aktionärsstrategie begleitet. Ein typischer «hidden champion», welcher sich selbst blockierte. Wesentlich war ein Förderkonzept für die «Junioren».

Das Aktionariat bestand aus drei gleich grossen Aktionärsstämmen, die schlecht miteinander kommunizierten.

In der Projektarbeit war zuerst das gegenseitige Vertrauen aufzubauen.

Auch die anstehenden Rollenwechsel bei den in der Firma tätigen Aktionären, galt es einzuleiten.

Mit der gemeinsamen Erarbeitung der Aktionärsstrategie (synonym für Vermögensstrategie) konnten die Erwartungen der drei Aktionärsgruppen befriedigt und klare Vorgaben für die Konzernleitung festgelegt werden.

Dieser Prozess bewirkte das Ausscheiden eines Stammes.

Das Familiencredo dokumentiert die Wertebasis der Familie, die auf einer langen Unternehmer-Tradition von mehreren Generationen aufbauen kann.

Wichtig war deren professionelle Kommunikation in der weltweit aktiven Unternehmensgruppe mit Produktionsstätten auf verschiedenen Kontinenten.

Zur Projektzeit wurde ein externer CEO eingesetzt. Dabei wurde insbesondere ein Aktionär persönlich gecoacht.

Das Förderkonzept für die nachfolgende Generation zeigte die Wichtigkeit auf, dass diese optimal qualifiziert wird.

Ein erstes Weiterbildungstreffen mit den Junioren hat stattgefunden.

Fachhandel: Ausgliederung & Neuausrichtung

Im Rahmen einer Nachfolgeproblematik, Ausgliederung eines Geschäftszweiges aus einem mittelständischen KMU in der Bau-nebenbranche (CHF 10 Mio. Umsatz), erfolgreiche strategische Neuausrichtung und Übergang des neuen Unternehmens an dessen Geschäftsführer (Management Buyout)

Stark diversifiziertes Leistungsangebot in einem kleinen Fachhandels-Unternehmen in der Bau-Neben-Branche.

Laufend rückläufige Umsätze in einem spezifischen Produktebereich, v.a. im Projektgeschäft wegen fehlenden personellen und fachlichen Ressourcen.

Bevorstehende, nicht gelöste Nachfolgeproblematik in der Führung des gesamten Unternehmens.

Suche nach einer Alternative zur Einstellung der entsprechenden Geschäftstätigkeit.

Ausgliederung des entsprechenden Produktebereiches in eine eigenständige Gesellschaft.

Suche nach einer verkaufsorientierten jungen Persönlichkeit als Geschäftsführer mit der Möglichkeit zur finanziellen Beteiligung am Unternehmen.

Mit einem jungen Marketing- und Verkaufsfachmann konnte für die neue Gesellschaft ein unternehmerisch denkender und handelnder Geschäftsführer verpflichtet werden. Dies wird durch die Tatsache unterstützt, dass er vom ersten Tag an am Unternehmen finanziell beteiligt ist und dieses zu im Voraus festgelegten Bedingungen innerhalb der nächsten 5 Jahre vollumfänglich übernehmen kann.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Immobilienfirma: Performance-Steigerung

Immobilienfirma in Zürich mit über 30 Mitarbeitenden – neu ausgerichtet und im Profil strategisch geschärft.

Die (drei Aktionären gehörende) Immobilien-Boutique, brauchte eine methodische Unterstützung für den Strategieprozess.

In verschiedenen Workshops wurde breit abgestützt mit der GL und Schlüssel-mitarbeitern die unternehmerische Zukunft festgelegt.

Konkrete Massnahmenpläne und Projekt-listen haben dem Management die Strategieumsetzung erleichtert.

Dem Verwaltungsrat wurde die Strategie vorgestellt.

Die mehrstufige Nachfolgeplanung konnten wir mit einer gezielten Erweiterung der Geschäftsleitung einleiten, indem der CEO die Verantwortung für ein wichtiges Geschäftsfeld seinem von aussen rekrutierten Stellvertreter übergab.

Als Ergebnis der Strategie wurden auch weitere unternehmerische Expansionen (Standorte, Partner-schaften) realisiert.

Die Umsetzung der strategischen Projekte erfolgte über regelmässige informelle CEO-Gespräche.

Nach einer krankheits-bedingten Abwesenheit stimmt nun die Work-Life-Balance des Unterneh-mensleiters.

Familienunternehmen: Nachfolgeregelung

Zwei Brüder im Gastrobereich mit Hotel/Restaurant, bzw. Metzgereibetrieb in fünfter Generation, wollen die Nachfolge frühzeitig regeln. Bei beiden kommt eine familieninterne Nachfolge mangels Bereitschaft der Kinder nicht in Frage.

Beide Betriebe sind bestens etabliert und besitzen eine langjährige Stammkundschaft. Ziel der Brüder ist es, die Nachfolgeregelungen synchron abzustimmen. In Workshops mit sorgfältig zusammengesetzten Partnern aus den Bereichen Immobilien, Treuhand und Vorsorge, wurden mögliche Alternativen (Verkauf, Stilllegung Hotel/Restaurant) diskutiert und Massnahmen priorisiert.

Es galt, vorerst einen Überblick über die vorhandenen Werte sowie die Reputation und den Bekanntheitsgrad zu erhalten.

Danach musste abgeklärt werden, ob ein Verkauf des Metzgereibetriebes an einen konkreten Nachfolger überhaupt möglich ist. Die Frage wurde mit NEIN beantwortet.

Ein kontaktierter Fleischveredler zeigte Interesse. Er wollte sein Absatzgebiet ergänzen und den En-Gros-Handel unter der neuen Regie ausbauen. Gekoppelt mit einem ausbaufähigen Party-Service eröffnete sich dadurch ein neues Tätigkeitsgebiet.

Ferner zeigte sich, dass der Standort des Hotel/Restaurants samt integrierter Metzgerei und dem dazu gehörenden Bauland an erstklassiger Lage, prädestiniert war für die Realisierung von Wohneinheiten. Das Konzept wurde unter unserer Leitung erarbeitet und ist bereits in der Umsetzung.

Automobilindustrie: Strategieüberprüfung

In jeder Dekade will das Familienunternehmen mit einem Umsatz von gegen CHF 220 Mio., welches als Zulieferant der Automobilindustrie ein Nischenplayer ist, die Erfolgsstrategie gezielt hinterfragen.

Ein sehr erfolgreich produzierendes Unternehmen in der Westschweiz (hidden champion, sehr ertragsstark) setzt periodisch auf eine erfahrene externe Begleitung des internen strategischen Planungsprozesses.

Wichtig war dem Unternehmer, dass eine eigenständige Methodik zum Einsatz kam. «Value Migration», «Profit Zones» und «Business Modeling» waren dabei die wesentlichen Merkmale unseres Instrumentenkoffers.

Mit einer Workshop-Serie mit der erweiterten Geschäftsleitung und wichtigen Schlüsselpersonen konnten die richtigen Weichenstellungen für die Zukunftsgestaltung vorgenommen werden.

Periodische Strategie-Implementierungs-Reviews wurden mit verschiedenen Issue-Workshops systematisiert.

In Zukunft wird es die Herausforderung sein, die nächste Generation im Unternehmen zu verankern.

Zwischenzeitlich führt ein familienfremder CEO die Unternehmensgeschicke, während der langjährige CEO und Mitaktionär in das Präsidium des Verwaltungsrates wechselte.

Bis die Nachfolgeregelung abgeschlossen ist, wird es noch einige Zeit dauern.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Internet-Portal: Reflexion und Innovation

Coaching des Unternehmers eines schweizweit sehr bekannten Internet-Portals – in persönlichen und finanziellen Belangen.

Der Gründer eines sehr erfolgreichen und lukrativen Internet-Portals klagte über seine zu grosse berufliche Belastung.

Seine Work-Life-Balance sei nicht mehr im Lot. Er mache viele Dinge nur der Firma zuliebe.

Als CEO werde er von Besprechung zu Besprechung getrieben, ohne Zeit für die notwendige Reflexion und unternehmerische Innovation zu finden.

Gemeinsam in Einzelgesprächen konnten Wege zur Umstrukturierung der Firma besprochen werden, welche insbesondere eine erweiterte Geschäftsleitung bewirkten.

Durch eine gezielte Delegation konnte der Inhaber in seine Ich- und seine Beziehungszeit investieren.

Das Umfeld bewirkte damals viele drastische Veränderungen. Dafür brauchte der CEO die gezielte Kräfteregeneration.

Während diesen Gesprächsrunden wurden Möglichkeiten der finanziellen Verstärkung besprochen.

Alternativen wie den Gang an die Börse, ein Einbezug von «private equity» oder allenfalls in einigen Jahren ein Firmenverkauf wurden auf ihre Praktikabilität und Wünschbarkeit untersucht.

Logistikkonzern: Strategieerarbeitung

Deutscher Logistikkonzern mit mehr als € 1 Mrd. Umsatz wollte seine Leistungsfähigkeit und das finanzielle Ergebnis kontinuierlich steigern.

Seit Jahren beansprucht der CEO dieses bekannten Familienunternehmens externe Begleitung für typische Managementherausforderungen.

Über die Jahre verteilt ist es immer wieder zu internen Zusammenlegungen von Geschäftseinheiten und grösseren Unternehmenszukäufen gekommen.

Post Merger Integration war das Thema, beginnend immer mit einem Workshop-Zyklus zur Strategiebestimmung.

Typischerweise wird bei der Strategieerarbeitung eine möglichst gleichgewichtige Zusammensetzung des Workshop-Kreises angestrebt, bestens 12 – 15 Mitarbeitende.

Für jeden Workshop werden Vorbereitungsarbeiten intern realisiert.

Im Vordergrund steht dabei immer die bestmögliche Performance – besser als die beste Konkurrenz.

Massnahmen waren:

Begleitung des familienexternen CEO bei strategischen, strukturellen und instrumentellen Problemsituationen.

Sparringpartner der Verantwortlichen von Geschäftseinheiten.

Methodenlieferant und Prozessbegleiter, der auch das interne Projekt-Management optimierte.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Kosmetikunternehmen: Neuausrichtung

Nischenanbieter im Kosmetikbereich, über CHF 20 Mio. Umsatz, sucht seinen Herzenswunsch zu realisieren.

Zwei Brüder haben jahrzehntelang die Firma des Vaters ausgebaut. Über die Jahre ist es zu sehr grossen Spannungen gekommen.

Dies bewirkte dann, dass der eine Bruder den anderen auskaufte und sich dabei stark verschulden musste.

Sein grösster Antrieb war der Wunsch, die Firma in der eigenen Familie zu behalten und zu entwickeln.

Das Engagement des Inhabers war enorm. Neben seiner Rolle als CEO hat er zudem drei andere Stellen wahrgenommen (Verkaufs-, Export- und Marketingleiter).

Zuerst hat eine Umstrukturierung der Geschäftsleitung eine bessere Aufgabenverteilung bewirkt.

Die Idee war zudem, die Management-Kapazität zu erweitern und die Nachfolgeplanung einzuleiten. Ein Unternehmer-Coaching über die Jahre hat den Alleinaktionär in verschiedenen Themen unterstützt.

Neu ist, dass nun ein Sohn im Unternehmen aktiv tätig ist und im VR Einsitz genommen hat. Hiermit geht der grösste Wunsch des Eigners in Erfüllung.

Zur Erfolgssicherung musste die Aufgabenverteilung in der Geschäftsleitung neu gebündelt werden.

Ebenso waren die Abteilungen und Teams so zu ordnen, dass eine reelle Bestätigungsmöglichkeit für den Junior besteht.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Facility Services: Unternehmensentwicklung

Facility Services, CHF 40 Mio. Umsatz. Sohn hat vom Vater die Geschäftsführung übernommen. Vater und Mutter arbeiten im Unternehmen und sind im Verwaltungsrat. Ein enger Freund des Sohnes ist im VR und amtet als CFO.

Unternehmen erzielt CHF 20 Mio. Umsatz und keinen Gewinn.

Einstieg als externer VR mit dem Ziel, Führung und Organisation zu professionalisieren und zu Ertrag und Wachstum zurück zu finden.

Verstärkung des VR durch externe Mitglieder.

Coaching des Sohnes.

Rekrutierung eines neuen CFOs.

Identifikation und Rentabilisierung defizitärer Geschäftsbereiche und Verstärkung der Führungsmannschaft.

Erarbeitung und Umsetzung einer ertragreichen Wachstumsstrategie.

Heute ist das Unternehmen schuldenfrei, profitabel und wächst mit 10% p.a.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Detailhandel: Stabilisierung & Coaching

Ein Detailhändler im Grundversorgungsbereich mit angeschlossenem Bistro sowie einem weiteren Verkaufsstandort musste dringend finanziell stabilisiert und der Sohn als möglicher Nachfolger gecoacht werden.

Der Betrieb wurde in der zweiten Generation in patriarchischer Art geführt. Niemand hatte Kenntnis über die finanziellen Eckwerte und die Liquidität. Der älteste Sohn der Familie, als Nachfolger angedacht, war in all den Jahren seit seiner Lehrzeit «geschätzter» Mitarbeiter, jedoch ohne Führungszuteilung. Die Buchführung der AG war katastrophal und es existierte kein eigentliches Reporting auf täglicher Basis.

Aufgrund von Betreibungen und Mahnungen sowie eines getätigten Umbaus, ohne effektive und effiziente Kostenkontrolle, stand die Unternehmung vor dem Aus.

Es galt, so schnell als möglich die Liquidität sicherzustellen und die Ordnung und Struktur im Betrieb wieder herzustellen. Die Qualität der Produkte war aufgrund des grossen Einsatzes des Sohnes stets erstklassig.

In Workshops mit den Familienmitgliedern und externen Spezialisten aus verschiedenen Bereichen sowie mit Einbezug der Banken, konnte innert Kürze eine Stabilisierung erreicht werden.

Eine akkurate Liquiditäts- und Finanzplanung, samt Tagesreporting, wurde als Basis für die Umsetzung einer auf der Zeitachse massvollen Nachfolgeregelung, mit Win-Win-Situation für alle Beteiligten, erarbeitet.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Mechatronic-Unternehmen: Interkulturelles Coaching

Weltweit tätiges Unternehmen im Mechatronik-Bereich, CHF 1 Mia. Umsatz. Zur Bearbeitung des chinesischen Marktes wurde eine chinesische Managerin für den Export eingestellt. Interkulturelle Grundunterschiede führten zu erheblichen Schwierigkeiten. Rasche Verbesserung war zu erreichen.

China ist für das Unternehmen einer der wichtigsten Märkte.

Um Kunden und Geschäftspartner optimal betreuen und Aufträge effizient abwickeln zu können, wurde eine chinesische Managerin in der Schweiz eingestellt.

Trotz hoher Qualifikation der Mitarbeiterin, mussten zuerst die spezifische Exportsituation Schweiz-China und die damit verbundenen Eckdaten und Rahmenbedingungen vermittelt werden.

In mehreren Workshops wurden Themenstelllungen und Prioritäten geklärt sowie die persönlichen Interessen und Bedürfnisse der Managerin definiert.

Handlungsfähigkeit der Managerin wurde sichergestellt und Integration und Akzeptanz im Team geschaffen für eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit.

Supply Chain wurde stark verbessert und Kosten konnten optimiert werden.

Gehäusehersteller: Übernahme

Gehäusehersteller, CHF 40 Mio. Umsatz, stark wachsend mit immer grösseren, komplexeren Projekten suchte Handlungsoptionen, da Märke zunehmend internationaler werden.
Eigentümer = Gründer = CEO

- Verschiedene Art der Zusammenarbeit: Handlungsoptionen evaluieren.
- Eignerstrategie erarbeiten unter Einbezug der familiären Situation.
- Business Plan mit integrierter Finanzplanung erarbeiten inkl. Bewertung.
- Optimale Transaktionsstruktur erarbeiten („Exit“ über Zeit).
- Firma „fit“ für Einstieg eines strategischen Partners machen.

Transportunternehmen: Management-Beteiligung

Transportunternehmen, CHF 50 Mio. Umsatz.
Gut gehendes, alteingesessenes Familienunternehmen in 5. Generation.
Familiennachwuchs nicht an der Unternehmerrolle interessiert.
Alleinaktionär sucht Nachfolgeregelung, um Firma
und Arbeitsplätze dauerhaft zu sichern.

Start der Zusammenarbeit: ein erfolgreiches Optimierungsprojekt.

Führungsnachfolge wird durch einen familienexternen Nachwuchsmann aus dem Betrieb gelöst (CEO der Gruppe).

Unternehmersohn wird Teil des Geschäftsleitungs-teams, jedoch nicht CEO.

Im Jahr 4 beteiligt sich der CEO aus eigenen Mitteln an der Firmengruppe mit einem namhaften Aktienpaket; sehr ausgewogener Aktionärsbindungs-vertrag.

Führungs- und Kapitalnachfolge sind dauerhaft gelöst.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Industrieproduktion: Führungs- und Kapitalnachfolge

Industrieprodukte für das Facility Management. Sohn eröffnet den Eltern unerwartet, dass er die geplante Nachfolge nicht antreten wird. Gewerblich strukturiertes Unternehmen eignet sich nicht für den Verkauf an Investor. Firmenintern gibt es keine Nachfolgeperson; Betrieb wird geschlossen, wenn es innert 6 Monaten keine Lösung gibt.

Auftrag: Firma soll führungsmässig (und eigentumsmässig) in neue Hände gelegt werden, nachdem der als Kronprinz vorgesehene Sohn unerwartet abgesagt hat.

Ansonsten will die Unternehmerfamilie den Betrieb schliessen.

Suche auf dem Arbeitsmarkt nach einem Management-Buy-In Kandidaten.

Aus zwei sehr guten Lösungen wird die bessere ausgewählt.

Firma floriert und gedeiht weiter.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Bettwarenhersteller: Nachfolgeregelung

Bettwarenhersteller, CHF 15 Mio. Umsatz, im oberen Segment hat geeigneten Geschäftsführer als Nachfolger der Unternehmerin im Amt. Zwei Familienstämme teilen sich die Aktien; es gibt sechs Kandidaten in der nächsten Generation.

Ziel: Kapital-nachfolge durch Unternehmensver-kauf regeln; dies ist wegen des hohen Firmenwertes aus Sicht der Auftraggeber nicht möglich, ohne an Wettbewerber zu verkaufen.

Sohn der aktiv im Unternehmen tätigen Familie kann durch CONTINUUM-Partner dafür gewonnen werden, teilamtlich VR-Präsident und zugleich Teilhaber des Unternehmens zu werden.

Er gründet die Käufergesellschaft in 50/50-Partnerschaft mit dem Geschäftsführer.

Die Vorgeneration kann für eine gesunde Teilfinanzierung des Erwerbs gewonnen werden.

Der für unmöglich erachtete Übergang mit Weiterexistenz des Standortes ist bestens gesichert und solide finanziert.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Familienunternehmen: Nachfolgeregelung

Ein schweizweit bekanntes und bestens etabliertes Weinbau- und Weinhandelsunternehmen wollte die Nachfolge regeln. Die Absicht war, das Unternehmen mit einem anderen, ähnlich gelagerten Unternehmen zu fusionieren.

Für die Einleitung der Unternehmer-Nachfolge und den geplanten Verkauf oder Zusammen-schluss fanden auf Stufe VR Gespräche statt. Danach wurden wir für eine Zweitmeinung angefragt.

In Abstimmung mit dem VR wurde eine Denk-pause erreicht, damit die Situation analysiert werden konnte.

In intensiven Workshops wurde der Stand der Dinge erörtert. Die finanzielle Stärke sowie auch die Vertriebskraft der zu übernehmenden Firma genügten nicht für eine Fusion.

In der Folge interessierte sich das Management selber für die Übernahme der Aktien des Unternehmens.

Mit einem Teil des Managements sowie einem externen Investor, wurde das für das Weiterbestehen erforderliche Übernahmekonzept erarbeitet. Der bisherige VR wurde im Rahmen der Nachfolgeregelung ersetzt mit u.a. Mit-gliedern aus dem Management.

Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren die Vertriebsleistung sowie den Marktauftritt noch entscheidend schärfen und optimieren können. Sukzessive wurden auch die Nachfolgeregelungen des Managements und damit der Aktionäre selber geregelt.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Fleischverarbeitung: Generationenwechsel

Schweizer Unternehmen in der Fleischverarbeitenden Industrie war gezwungen, infolge plötzlichem Hinschied des Patrons, die Umsetzung des Generationswechsels schnell und nachhaltig zu vollziehen.

Es war vorgesehen, den ältesten Sohn der Industriegruppe sorgfältig und auf einer definierten Zeitachse als Nachfolger zu etablieren. Der plötzliche Hinschied des Vaters und Patrons erforderte jedoch ein weit schnelleres Vorgehen. Teil der Unternehmensstruktur war auch ein Industrieobjekt, welches als Industriepark vorgesehen war, jedoch umfangreiche Mittel an sich gebunden hatte.

Mittels eines sorgfältig zusammengesetzten Management-Teams, einer externen Verstärkung des VR und intensiven Bankengesprächen inklusive deren proaktive Einbindung, gelang es, die Gruppe sowohl in finanzieller als auch in operativer Hinsicht nachhaltig zu stabilisieren.

Dadurch war eine schnelle Ablösung der einst patriarchalisch geführten Führung möglich.

Dem Unternehmen gelang es, die finanzielle Struktur zu verbessern, die Ertragskraft massiv zu steigern sowie die Vertriebskraft noch weiter zu optimieren.

Im Anschluss daran und nach Jahren des Erfolges, konnte die Nachfolge des Sohnes ebenfalls sorgfältig angegangen und erfolgreich umgesetzt werden.

Eine eigentliche Erfolgsstory für die gesamte Familie.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Elektroinstallationen: Nachfolgeregelung

Ein solid, über Jahrzehnte mit Sorgfalt und Leidenschaft aufgebautes Elektroinstallationsunternehmen, mit einem Lenker und Denker auf oberster Stufe, musste die Nachfolgefrage klären. Damit verbunden war ein Rollenwechsel des Patrons.

Verschiedene Bankenberater und Treuhänder hatten dem Patron während Jahren dringend geraten, seine Nachfolge zu regeln. Ein Nachfolger aus der eigenen Familie wäre vorhanden gewesen, konnte sich jedoch nie entscheiden, ob überhaupt und wann ein Einstieg machbar wäre. Der Vater seinerseits setzte auf das Prinzip «Hoffnung». In unzähligen Meetings wurden ihm Möglichkeiten und Wege aufgezeichnet.

Zusammen mit einem versierten Steuer- und Immobilienspezialisten wurden die Details für einen Verkauf erarbeitet.

Gleichzeitig wurden Gespräche mit potenziellen Käufern aus der Branche geführt. Nachdem diese in die Umsetzungsphase gelenkt werden konnten, gelang es, das Unternehmen zu veräussern und damit wichtige Arbeitsplätze in der Region zu erhalten.

Verbunden damit kam der Rollenwechsel des Patrons und seine persönliche, gesundheitliche Stabilisierung.

Er ist aus dem VR ausgeschieden und widmet sich mehr seiner Familie, den Enkelkindern sowie der Unterstützung von KMU in der Region.

Baumaterial und Hochbau: Nachfolgeregelung

Ein bestens im Bauzuliefer- und Hochbaubereich etabliertes Unternehmen war gezwungen, die Nachfolgeregelung in zu konkretisierenden Schritten anzugehen. Dies insbesondere deshalb, da der Immobilienbestand an nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften auf die Ertragskraft drückte.

Ein über die Jahre hinweg aufgeblähtes Liegenschaften Portfolio drückte, angesichts der seinerzeit sukzessiven ansteigenden Zinsen auf die ohnehin im Baubereich nicht starke Ertragslage aus dem operativen Geschäft.

Vier Brüder waren im regional Betrieb, mit regionaler Verwurzelung tätig. Wer übernimmt, nach dem Hinschied des Vaters und Gründers, die Führung?

In verschiedenen Besprechungen und periodischen Meetings zeigte sich, dass ein Sohn sich in punkto Führung, fachlicher Fragen sowie Vertretung nach Aussen, hervortat. Dieser übernahm dann auch die Verantwortung und wir erarbeiteten ein Konzept, welches u.a. auf die Entschuldung (insbesondere durch Reduktion des Bestandes an nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften) fokussierte. Gleichzeitig wurde auch der Hochbau forciert.

Das Unternehmen ist noch immer fest in Familienhand. Die Frage der weiteren Nachfolgesequenzen stellt sich in den kommenden Jahren wieder. Diese wird nun pro-aktiv an die Hand genommen.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Chemieunternehmen: Nachfolgeregelung

Chemieunternehmen, CHF 30 Mio. Umsatz.
Die Nachfolgeregelung des Gründers und langjährigen Unternehmers an seinen Sohn ist seit Jahren festgefahren und die Fronten sind verhärtet. Der gordische Knoten wird durchschlagen.

Vater und Sohn einigen sich während über 10 Jahren nicht über Nachfolgeregelung.

Sohn ist seit Jahren CEO, der Vater Verwaltungsratspräsident.

Die Familie hat insgesamt vier Kinder und ist uneins.

Die Unternehmung steht vor einer Grossinvestition.

Die Ertragskraft ist schwach, die Liquidität knapp. Es besteht Restrukturierungsbedarf.

Im Rahmen des Projektes werden alle involvierten Parteien an einen Tisch geholt.

Einigung über Kaufpreis für das Unternehmen und den Wert des Erbanteils des Sohnes wird erzielt.

Mit dem CEO wird der Business Plan und eine optimale Transaktionsstruktur ausgearbeitet.

Unterstützung bei der Finanzierung von Firma und Transaktion.

Die Transaktion innerhalb der Familie, die Finanzierung (für Transaktion und Unternehmen) und die erbrechtlichen Regelungen werden erfolgreich abgeschlossen.

Management-Weiterbildung: Nachfolgeregelung

Management-Weiterbildung, CHF 25 Mio. Umsatz.
Sehr erfolgreicher Unternehmer mit selbst aufgebautem Unternehmen in der privaten Management-Weiterbildung regelt seine Nachfolge.

In einem ersten Schritt wird der Verwaltungsrat extern verstärkt.

In einem weiteren Schritt wird ein bestens qualifizierter CEO ernannt.

Er führt das operative Geschäft in einer idealen Arbeitsteilung mit dem Unternehmer selbstständig.

Die Strukturen des Unternehmens werden fit für die Zukunft gemacht (u.a. Holding-Struktur).

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Transportunternehmen: Nachfolgeregelung

Bei einem Transportunternehmen, CHF 120 Mio. Umsatz, von drei Gründungspartnern geführt (einer ist bei Projektstart bereits ausbezahlt), mussten schwerwiegende Konflikte gelöst und altershalber dringend eine Nachfolgelösung gefunden werden. Das Unternehmen hatte damals aufgrund der internen Querelen Ertragsprobleme.

Einstieg eines CONTINUUM-Partners als Generalbevollmächtigter beider Gründungspartner und zugleich Start eines Optimierungsprojektes.

Ablösung des einen Gründers durch eine Kombination von Realteilung und Barzahlung durch den Geschäftsführer plus einen Investor.

Im Jahr 2 nach Start der Optimierung wieder positive Zahlen, im Jahr 3 und 4 weit über Branchendurchschnitt.

Ablösung des verbliebenen Gründungspartners im Jahr 4.

Vorantreiben der strategischen Internationalisierung unter Führung eines CONTINUUM-Partners.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Schweizer Industrie: MBO, Turn-Around & Verkauf

Spinn off und Reorganisation eines internationalen Industrie-Unternehmens mit CHF 100 Mio. Umsatz. Konzentration der Produktionsstandorte, Reorganisation der Vertriebsstruktur und Vorbereitung einer Zusammenarbeit mit strategischem Partner.

Im Zuge einer Konzentrations-strategie entschied eine Unternehmensgruppe mit CHF 1 Mia. Umsatz sich von der kleinsten Unternehmensparte zu trennen. Dieser Geschäftsbereich mit vier produzierenden Gesellschaften in der Schweiz, Österreich, Frankreich und der Tschechischen Republik war aufgrund von geringen Auto-matisierungsmöglichkeiten einem hohen internationalen Preisdruck ausgesetzt. Die Auslastung der Betriebe war deutlich ungenügend.

Im Vordergrund der Reorgani-sation stand die Erweiterung des Angebots und Erhöhung der Wertschöpfung. Parallel dazu mussten die Produktionskapazi-täten neu ausgerichtet werden, um eine international konkurrenzfähige Kostenstruktur zu erreichen. Innovationen, kürzere Vertriebswege und strategische Partnerschaften waren die Pfeiler der Neuausrichtung.

Während die Reorganisations-phase nur mit einer direkten und straffen Führungsstruktur möglich schien, wurde diese durch ein Restrukturierungsteam in Eigen-verantwortung (MBO) umgesetzt. Für die strategische Weiterführung der neuen Unternehmensgruppe wurde ein Zusammenschluss mit einem strategischen Partner vorbereitet, abgeschlossen und in der Integrationsphase begleitet.

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Internationale Metallverarbeitung: Sanierung und Neuausrichtung

Integration einer Buntmetallschmelzerei mit einem Umsatz von CHF 300 Mio. in eine neue Eigentümerstruktur. Reorganisation der Geschäftsfelder, Optimierung der Geschäftsprozesse und Devestition von nicht strategisch relevanten Geschäftsbereichen. Erfolgreiche Fokussierung wertschöpfungsstarker Kerngeschäfte.

Aufgrund von «geschützten» Marktverhältnissen war die Gesellschaft primär in technischer Hinsicht gewachsen. Die Öffnung der Märkte führte zu einem Kostendruck und Überangebot. Die Gesellschaft musste sich neu positionieren sowie aktiv bestehende und neue Märkte bearbeiten.

Zum einen wurde Transparenz über die Kostentreiber und die Wertschöpfung der eigenen Leistung geschaffen und zum anderen wurden Rationalisierungsschritte eingeleitet, welche u.a. die Auslagerung von Teilprozessen umfasste (make or buy). Die Finanzierung wurde so strukturiert, dass sie die Veräusserung von nicht strategischen Bereichen ermöglichte und die Integration von strategischen Investoren im Corebusiness erlaubte.

Nichtstrategische Bereiche wurden in die Gewinnzone geführt, die Organisationsstruktur auf die Marktbedürfnisse ausgerichtet (Eigenmarken versus OEM). Kooperationen mit strategischen Partnern wurden ausverhandelt und im Rahmen des Übergangs begleitet (post merger).

CONTINUUM
Zukunft sichern.

Versicherungsmaklergruppe: Individuelle Nachfolgeregelung

Aufgrund einer unerwarteten Nachfolgeproblematik (Unfall) – Sicherstellung des Übergangsmanagements und der Betriebsfinanzierung. Optimierung der Geschäftsprozesse und Trennung der Aufgabengebiete nach Geschäftsfeldern. Vorbereitung der Nachfolge für die jeweiligen Einheiten.

Eine Versicherungsmaklergruppe war in kurzer Zeit durch Akquisitionen auf das Vierfache ihrer ursprünglichen Grösse gewachsen. Durch das unerwartete operative Ausscheiden des Eigentümers musste in erster Linie die betriebliche Fortführung sichergestellt werden.

Auf das Kerngeschäft ausgerichtet wurde der Integrationsprozess der juristischen Einheiten umgesetzt. Im zweiten Schritt wurde das vorhandene Synergiepotential sowohl bei den Kosten als auch in der Vertriebsstruktur ausgenutzt.

Für die verschiedenen Geschäftsfelder wurden individuelle Nachfolgelösungen erarbeitet.

Die Umsetzung und die Integrationsphase wurden begleitet.

Familienunternehmen: Familieninterne Nachfolgeregelung

Ein erfolgreiches Handelsunternehmen bereitet sich für die Stabübergabe an die jüngere Generation vor. Vor der Kapitalnachfolge, muss jedoch die Führungsnachfolge begleitet werden, und das Management-Team auf den Übergang der Verantwortung vorbereitet und gecoacht werden.

Ein Vollblutunternehmer möchte sein Lebenswerk an seine beiden Kinder und den Schwiegersohn übergeben.

Für ihn ist es wichtig, dass seine Kinder gemeinsam als eine *Unternehmerfamilie* im Unternehmen arbeiten, sich also als Unternehmer und nicht als Investoren verstehen.

In intensiven Workshops wurde zuerst gemeinsam eine Familienverfassung erörtert.

Dabei konnten bereits in einer frühen Phase bei den Jungen Fehlinterpretationen beseitigt und die finanziellen Erwartungen gedämpft werden.

Daraus entstand ein starker Teamspirit in der Familie.

Gemeinsam konnte die aktuelle Strategie des Unternehmens, die Zukunftsaussichten, und Herausforderungen in der Branche erörtert werden.

Der unternehmerische Geist des Patrons floss dabei genauso ein, wie das Wissen der jungen Generation über die neuesten Entwicklungen am Markt.

Der Führungswechsel fand gestuft über mehrere Jahre statt. Der Patron zog sich sukzessive auf die Verwaltungsratsposition zurück.

Die Jungen und familienexternen Kaderleute wurden regelmässig in Leadership-Workshops begleitet.

Baugewerbe: Mediation zwischen Geschäftspartnern

Ein bestehender, MBO zwischen zwei Geschäftspartnern mit zeitlich gestaffeltem Verkauf wird von Uneinigkeit in der Geschäftsführung überschattet. Die Geschäftstätigkeit der beiden Partner leidet unter der Meinungsverschiedenheit. Continuum vermittelt mit Erfolg und findet eine für beide Seiten optimale Transaktionsstruktur.

Zwei Geschäftspartner eines Dienstleistungsbetriebs im Baugewerbe hatten vor einigen Jahren eine Nachfolgeregelung über einen MBO gefunden. Der jüngere kauft die Anteile des älteren Partners, dieser bleibt noch mehrere Jahre im Unternehmen tätig.

Die Transaktion, welche in mehrjährige gestaffelte Verkäufe strukturiert ist, wird jedoch durch einen Streit der beiden überschattet. Das Geschäft leidet unter diesem Zerwürfnis. Beide Partner sind für den Geschäftserfolg essentiell.

Continuum kann als unabhängiger Berater das Zerwürfnis der beiden schlichten.

Continuum findet eine WIN-WIN Lösung für beide Seiten: Es kann eine steueroptimierte Transaktionsstruktur gefunden werden, welche es der Käuferseite erlaubt, den Kaufpreis steuerlich optimal zu finanzieren.

Die Verkäuferseite kann dafür den Kaufpreis früher als Eigenkapital für Projektentwicklungen einsetzen.

Continuum berät Käufer und Verkäufer bei der Anpassung der Vertragswerke. Zukünftige Uneinigkeiten werden von nun an proaktiv im Verwaltungsrat thematisiert. Dieser wird um einen externen ergänzt.

Die Bankfinanzierung der angepassten Transaktion wird durch Continuum begleitet und sogar eine Refinanzierung der bereits erfolgten Käufe ermöglicht.