



KMU Führungsnachfolge

Strukturen, Prozesse und Instrumente für Good-Governance

Schrift Nr. 11

(2. Auflage, September 2024)

Herausgeberin

St. Galler Nachfolge-Praxis



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch



Autoren

Frank Halter, Lisa Benz und Claudia Buchmann (1. Auflage, 2021)

Frank Halter, Lisa Benz und Claudia Buchmann (2. Auflage, aktualisiert 2024)

Bildnachweis: Bilddatenbank Shutterstock (Titelbild)

Veröffentlichung

Rapperswil-Jona, September 2024

Inhalt

Vorwort	4
1 KMU und der Begriff Governance	5
1.1 KMU Führungskompetenz als Ausgangspunkt	5
1.2 Familien-Unternehmen beim Generationenwechsel neu denken?	9
1.3 Governance-Rollen in Familien-Unternehmen.....	10
2 Entwicklung von Governance-Strukturen	12
2.1 Vom Alleineigentümer zur Familiendynastie	12
2.2. Alleineigentümer: Geschäfts-Governance	14
2.3. Geschwister-Gesellschaft: Eigentums-Governance.....	15
3 Instrumente für KMU-Governance	16
3.1 Meine Governance-Rollen	16
3.2 Mein Führungs-Verhalten und meine Führungs-Rollen	16
3.3 Die Führungs-Struktur in der Form von Gremien (Governance-Struktur)	20
3.4 Operative Verantwortlichkeitsbereiche (i.A. Wertschöpfungskette).....	21
3.5 Planungsinstrument von Rollen und Aufgaben im Zeitraum	22
3.6 Der Notfallplan oder Notfallordner	23
3.7 Der Aktionärsbindungsvertrag	24
5 Schlusswort	25
7 Literaturverzeichnis	26

Vorwort

*«Bevor der Fisch am Kopf zu stinken beginnt:
Überwinde die 'Rasier-Spiegel-Governance-Struktur'!»*

Geschätzte Leserinnen und Leser

St. Galler Nachfolge Praxis ist eine Plattform, die einerseits Lösungsressourcen rund um das Phänomen «Unternehmensnachfolge» für Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz entwickelt und andererseits praxisrelevantes und differenziertes Wissen rund um das Thema zur Verfügung stellt. Ein Kernstück des Angebots stellt dabei die **Schriftenreihe** und die damit verbundenen **Arbeitsmittel und Checklisten** dar. Die Webseite wird laufend mit neuem Material und aktuellen Informationen ergänzt (vgl. dazu www.sгнаfo-praxis.ch).

Die vorliegende Schrift setzt sich mit der gelungenen **Führungs-Nachfolge** auseinander. Das oberste Ziel einer gelungenen Nachfolge in KMU muss sein, dass der «Motor» läuft – sprich, dass das Unternehmen weiterhin seine Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit behält. Dabei entscheidend sind die unternehmerischen Persönlichkeiten sowie die Mitarbeitenden, welche genau dies täglich im Dienst des Unternehmens leisten. Aber wie sagt das Sprichwort: Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken!

Die Kernfragen lauten:

- Wie wird das Unternehmen heute und zukünftig geführt?
- Wie werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (neu) geregelt?
- Wie wird die Corporate Governance angepasst und ausgestaltet?

Frank Halter
Für die Herausgeber



Weitere Beiträge zum Thema «Governance» finden Sie unter www.sгнаfo-praxis.ch

1 KMU und der Begriff Governance

Mit der Übertragung des Eigentums ist eine Unternehmensnachfolge im KMU-Kontext in der Regel nicht abgeschlossen. Für den Erfolg einer Unternehmensnachfolge ist vor allem eine gut gestaltete und damit gelungene Führungs-Nachfolge wichtig, denn diese stellt das Funktionieren des «Unternehmensmotors» sicher. Es gilt dabei neben der operativen Führung auch die strategische Führung über die Zeit zu gestalten. Zweiteres, die strategische Führung, wird oft mit dem Begriff «Governance» oder «Good Governance» in Verbindung gebracht.

In der Praxis verwenden wir in der Regel zwei zentrale Bilder: die «Wertschöpfungskette» nach Porter (1985) einerseits und die «Governance-Struktur» andererseits. Diese beiden Bilder kombinieren wir schliesslich miteinander. Bereits in der **Schrift Nr. 05: (KMU-Nachfolge: Ist Herkunft Zukunft?)** wurde die Wertschöpfungskette nach Porter eingeführt. Bei der Wertschöpfungskette stehen zwei Fragen im Zentrum: Welches sind erstens die wesentlichen Bereiche des Unternehmens in Bezug auf die Wertschöpfung (Kernwertschöpfung)? Und welche Unterstützungsprozesse sind zweitens notwendig, damit das Geschäft gut betrieben werden kann? Dieses erste Bild der Wertschöpfungskette ergänzen wir anschliessend mit der sogenannten Governance-Struktur, wo die Ebenen operative und strategische Führung, Eigentum und Familie abgebildet sind. Diese Rollen werden meist oder zu Teilen in Personalunion wahrgenommen. Dies gilt es im Rahmen des Generationenwechsels über die Zeit neu zu gestalten.

Für viele KMU scheint diese Kombination der Wertschöpfungskette nach Porter mit Governance-Strukturen anfänglich irritierend zu sein. Unsere praktische, tägliche Arbeit und langjährige Erfahrung zeigen uns immer wieder deutlich auf, dass diese Kombination viel Klarheit und Leichtigkeit im Umgang mit unterschiedlichen Rollen schafft (z.B. hat jemand die Rolle als Bruder, gleichzeitig als Geschäftsführer und als Vater inne). Die an der Unternehmensnachfolge beteiligten Generationen werden sich ihrer unterschiedlichen Rollen bewusst. Sie beginnen, in diesen Rollen zu denken, zu sprechen, eine entsprechende Haltung zu entwickeln und aus diesen Rollen heraus zu handeln.

1.1 KMU Führungskompetenz als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt unserer Arbeit sind die einzelnen Elemente aus dem KMU Führungskompetenz-Modell (vgl. Fueglistaller, Halter, Fust 2018, 3. Auflage).



Abbildung 1: KMU Führungskompetenz-Modell (Fueglistaller, Halter, Fust 2018)

Wirkungskontext Unternehmen: Kultur – Strategie – Struktur

Menschen schaffen mit ihren Handlungen und ihrer Kommunikation Systeme und damit Organisationen. Ein Unternehmen ist eine solche Organisation, gebildet aus Kultur, Strategie und Struktur.

- Bei **«Kultur»** geht es um unsichtbare und zum Teil sichtbare Elemente wie beispielsweise unbewusst akzeptierte Grundannahmen, Normen und Werte oder Artefakte wie Symbole und Zeichen, welche die Kultur eines Unternehmens repräsentieren. Die Unternehmenskultur entwickelt sich aus den gelebten «Alltags-Routinen» im Unternehmen, also der Summe an Verhaltensgewohnheiten der Menschen, die das Unternehmen ausmachen. Die Kultur bildet damit das normative Fundament eines Unternehmens und wirkt stark verhaltenssteuernd auf das Geschehen innerhalb der Organisation.
- Bei **«Strategie»** geht es um die Ausrichtung des Unternehmens: Was will die Organisation in den kommenden Jahren erreichen? Wir verstehen unter Strategie den Weg vom Reagieren zum Agieren, d.h. die bewusste Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens. Dabei geht es für KMU in erster Linie darum, wie sich das Unternehmen am Markt positionieren kann, um im Vergleich mit den Mitbewerbern nachhaltig eine Nasenlänge voraus zu sein (Wettbewerbsvorteil).
- Bei **«Struktur»** geht es vordergründig um die Frage, wie das Unternehmen organisiert ist. Strukturierende Elemente sind: Aufbau- und Ablauforganisation, Prozesse und Schnittstellenmanagement sowie Governance-Fragen (Führungsfragen). Es geht darum, Verantwortlichkeiten und Routinen, Klarheit und Sicherheit, Effizienz und Effektivität sicherzustellen.

Wirkungsset Unternehmer:in: Haltung – Bereitschaft – Handlung

Jedes Individuum und damit auch die unternehmerische Persönlichkeit definiert sich durch die Begriffe Haltung, Bereitschaft, Handlung.

- Unter **«Haltung»** verstehen wir vorwiegend individuelle Werte, Normen und Überzeugungen, welche sich in der Auseinandersetzung mit sich selbst, anderen Menschen sowie Ereignissen festigen oder verändern können. Im Alltag kann die eigene Haltung beispielsweise darin sichtbar werden, wie sorgfältig jemand mit Material umgeht oder wie verlässlich er sich gegenüber anderen Menschen zeigt.
- Zu **«Bereitschaft»** gehören einerseits die Entschiedenheit, sich auf Aufgaben einzulassen und sich ihnen zuzuwenden, und andererseits die Zuversicht, zu gegebener Zeit in Aktion treten zu können, weil die notwendigen persönlichen Ressourcen im Sinne von Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sind. Zudem führen das Wissen um das Timing (wann werde ich aktiv) und der Wille zu agieren dazu, für das eigentliche, nachfolgende Tun bereit zu sein. Im unternehmerischen Kontext ist das immer wieder erfahrbar, wenn es beispielsweise darum geht, ein unternehmerisches Wagnis oder Risiko einzugehen.
- Bei **«Handlung»** geht es um das eigentliche Tun und damit um das konkrete Einsetzen der individuellen Ressourcen. Dies wird im KMU-Alltag beispielsweise sichtbar beim Kommunizieren (mit Mitarbeitenden, Kunden etc.), beim Setzen von Prioritäten und dem Fällen von Entscheiden. Ebenfalls dazu gehören, funktionierende Führungs- und Kommunikationsstrukturen aufzubauen und deren Nutzung (im Sinne der Governance) einzufordern.

Wirkungskompetenz: Reflexives Wahrnehmen – Kommunikation – Entscheiden

Führen ist die zentrale Aufgabe der unternehmerischen Persönlichkeit, um den «Motor» des Unternehmens in Schwung zu bringen und am Laufen zu halten. Führen erfordert Zeit und Aufmerksamkeit – auch in KMU. Führungskompetenz setzt sich unseres Erachtens aus den drei Kernkompetenzen reflexives Wahrnehmen, Kommunizieren und Entscheiden zusammen.

- **«Reflexives Wahrnehmen»** umschreibt die Fähigkeit, sich selbst, das Gegenüber, das Unternehmen und die Umwelt bezüglich Verhalten, Bedürfnisse, Erwartungen oder Positionen wahrzunehmen und diese Wahrnehmung (selbst-)kritisch zu reflektieren. Diese Auseinandersetzung ermöglicht, sich selbst und andere gut zu führen sowie anstehende Entscheidungen bewusst zu fällen. Im unternehmerischen Alltag kann das ein Selbstdialog sein mit Fragen wie: «Welche Wirkung hatte eben meine Aussage gegenüber dem Verkaufsleiter? Habe ich damit die gewünschte Wirkung erzielt oder müsste ich meine Kommunikation in ähnlichen Situationen anpassen?» «Weshalb waren die Preisverhandlungen mit dem Lieferanten zum Schluss erfolgreich? Was können wir aus dieser Erfahrung für zukünftige Situationen mitnehmen?»
- **«Kommunikation»** ist DIE Kernkompetenz einer unternehmerischen Persönlichkeit. Auch wenn es sich im KMU-Kontext manchmal unproduktiv anfühlen mag: Mittels Kommunikation wird eine Idee, ein Gedanke oder eine Überzeugung explizit gemacht. Mit diesem Darüber-Sprechen oder Debattieren wird Wirklichkeit geschaffen und verändert. Gestaltet die Führungsperson im unternehmerischen Alltag die Kommunikation bezüglich der gewählten Worte (verbal) wie bezüglich der Körpersprache (non-verbal) wertschätzend, so kann sie damit rechnen, dass Mitarbeitende Ideen positiv auffassen und sie im Rahmen der Realisierung mittragen.
- **«Entscheiden»** ist zentral für die Führungsarbeit, denn nur durch Entscheidungen wird Handlungsfähigkeit ermöglicht. Trotz Unsicherheiten müssen täglich viele grosse und kleine Entscheidungen getroffen werden, die sich erst in der Zukunft als richtig oder falsch für die Entwicklung des Unternehmens, der Mitarbeitenden oder der unternehmerischen Persönlichkeit herausstellen. Entscheiden heisst auch, Verantwortung zu übernehmen und zu (er-)tragen. Typischerweise fällt in einem Klein- oder Kleinstunternehmen die unternehmerische Persönlichkeit die meisten Entscheidungen. Wächst ein solches Unternehmen, so ist es entscheidend für die Handlungsfähigkeit, dass auch die Entscheidungskompetenz und damit die Verantwortung auf verschiedene Köpfe und Schultern verteilt wird.

Wirkungsorientierung: Sinnstiftendes – Zugewandtes – Werk

Die Aufgabe jedes Unternehmens besteht darin, etwas Sinnvolles zu erschaffen und für die Kundinnen und Kunden Nutzen zu stiften. Daraus entsteht ein Werk. Die treibende Hauptfrage ist das «Wozu»: Wozu steht die unternehmerische Persönlichkeit jeden Morgen auf? Wozu leisten so viele Mitarbeitende ihren Beitrag für das Unternehmen? Welche Wirkung soll erreicht werden?

- Das **«Sinnstiftende»** bildet das Fundament für den inneren Antrieb – für ein Individuum wie auch für ein Kollektiv. Es ermöglicht im besten Fall die Identifikation mit dem, was zu tun ist. Häufig dienen auch Instrumente wie Vision, Mission und Leitbild, neben ihrer strategischen Wirkkraft, genau diesem Stiften von (gemeinsamem) Sinn. Im unternehmerischen Alltag geht es um Fragen wie beispielsweise: «Welchen Wert generieren wir mit unseren Produkten/Dienstleistungen?» oder auch «Welchen Beitrag leisten wir für die Gesellschaft?»
- Mit dem **«Zugewandten»** ist das Moment beschrieben, in dem sich ein Individuum einer Sache zuwendet, sie als ansprechend erlebt und sich dafür engagiert. Im KMU-Alltag heisst das beispielsweise, dass die Mitarbeitenden

motiviert und bereit sind, sich für die Strategie einzusetzen und diese zu verwirklichen: «Was begeistert mich selbst an meiner Arbeit?»

- Als **«Werk»** kann das sicht- und/oder spürbare Ergebnis umschrieben werden, wofür es sich lohnt, sich als unternehmerische Persönlichkeit oder als Mitarbeitende zu engagieren. Damit gemeint ist der von der Kundin oder vom Kunden wahrgenommene Nutzen oder die erfahrene Leistung, ungeachtet dessen, ob es sich um ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Kunstwerk oder einen Event handelt. Aus Sicht des Unternehmers/der Unternehmerin kann auch das Gesamtunternehmen als «Werk» betrachtet und verstanden werden.

KMU-Führungskompetenz umfasst die Fähigkeit, gleichzeitig auf unterschiedlichen Ebenen die Führungs-Arbeit und damit eine Passungs-Arbeit zu leisten. Es geht um a) Unternehmensführung (also das Lenken und Gestalten einer Organisation), b) das Führen von Teams (die Kombination verschiedener individueller Ressourcen und deren Ausrichtung auf gemeinsame Ziele), c) das Führen von Individuen (das Erkennen und Fördern individueller Ressourcen im 1:1, z.B. in der Form von Mitarbeiterführung) und schliesslich d) die Führung der eigenen Person und damit verbunden den bewussten Umgang mit den eigenen Rollen (bewusst in der Mehrzahl genannt, wie nachstehend noch auszuführen ist).

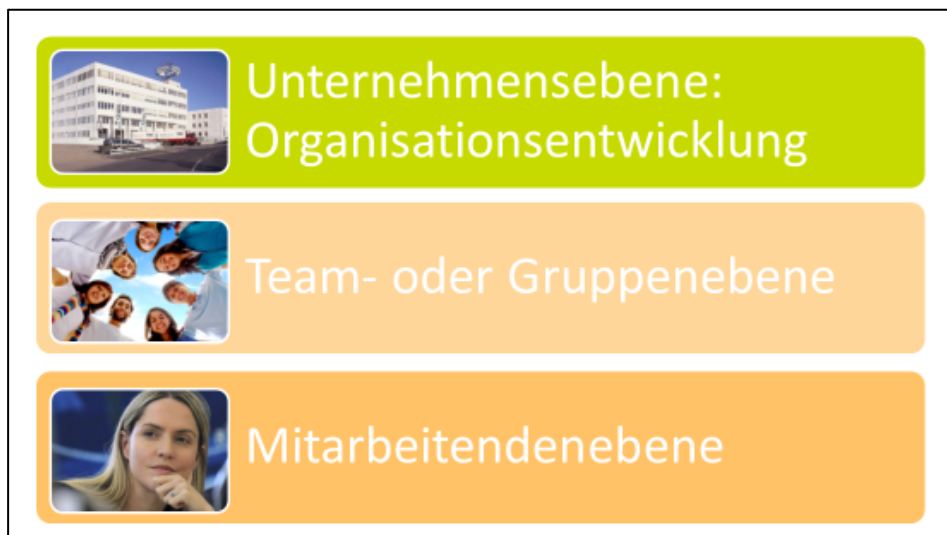


Abbildung 2: Die verschiedenen Führungsebenen (eigene Darstellung)

Diese vielschichtigen Überlegungen stellen u.E. den Kern guter Führung und damit von «Good Governance» dar. Governance meint also in diesem Sinne, das Unternehmen so zu führen, dass sowohl Strategie, Strukturen und Kultur als auch das Verhalten der Personen in der Organisation die gewünschte Wirkung erreichen. Im Begriff Governance ist auch das «reflexive Element», die Überprüfung und allfällige Anpassung (= Passungsarbeit) der Führungsarbeit und der oben genannten Elemente im Sinne einer «Steuerung» des Unternehmens enthalten. Mehr zu diesem Thema findet sich in Kapitel 3.2.

Der Kern der Führungsnachfolge ist es, die oben umschriebene Vielschichtigkeit über die Zeit gut von der einen Generation auf die nächste zu übertragen. Unsere Empfehlung lautet daher, dass dieser Prozess sehr bewusst gestaltet wird, denn in der Unterschiedlichkeit der Ausgangslage und insbesondere der individuellen Ressourcen (i.S. von Stärken und Schwächen), Ideen, Wünsche und Erwartungen liegen Chancen und Gefahren ungemein nahe beieinander. Die Fragen in der nachstehenden Abbildung sollen diese Vielschichtigkeit zum Ausdruck bringen. Im

Weiteren werden im Nachgang zu diesem Kapitel einzelne Modelle, Konzepte und Instrumente eingeführt, die dazu dienen, die Führungsnachfolge bewusst zu gestalten.

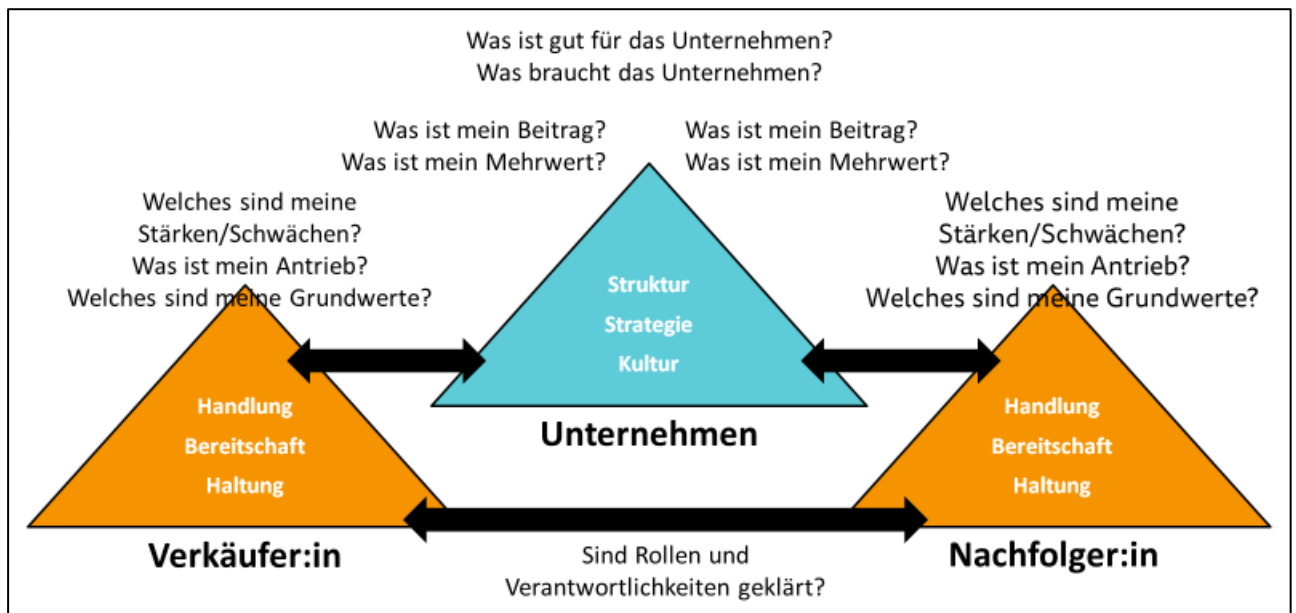


Abbildung 3: Fragen rund um die Führungsnachfolge (eigene Darstellung)

1.2 Familien-Unternehmen beim Generationenwechsel neu denken?

In Familienunternehmen greifen zwei Sozialsysteme ineinander: die «Familie» und das «Unternehmen». Die beiden Sozialsysteme sind mehrfach miteinander verbunden und verwoben. Wir greifen hier die drei Verbindungen i.S. von drei Brücken auf: den Eigenkapital- oder Stimmrechtsanteil, die Verwaltungsrats- oder Aufsichtsratsbeteiligung und den Managementanteil.

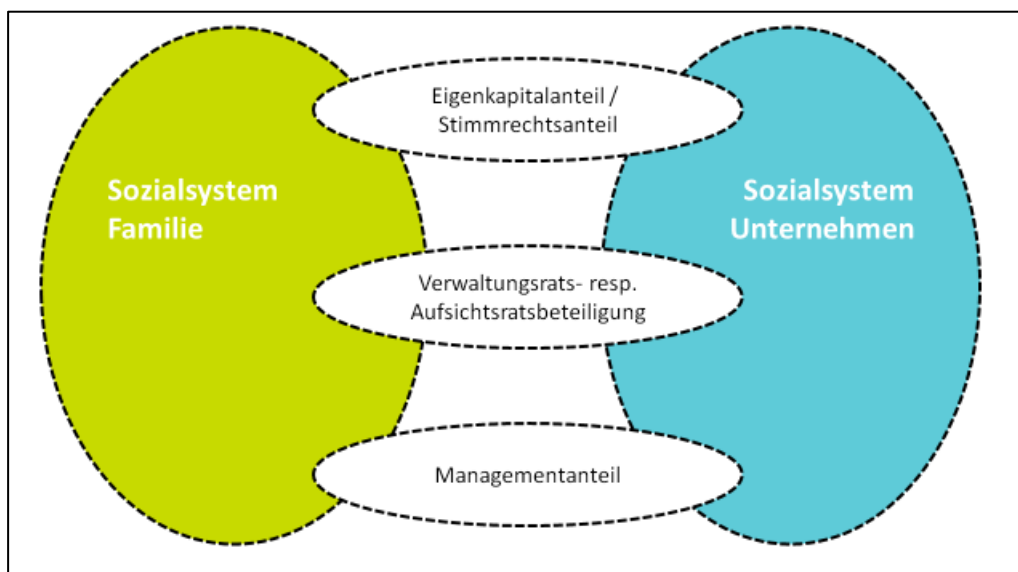


Abbildung 4: Grundgerüst zur Definition von Familienunternehmen (Halter, Schröder 2019, S. 31)

Es gibt also natürliche Verbindungen zwischen der Familie und dem Unternehmen: Familienmitglieder nehmen Management- und Führungsaufgaben in der Unternehmung wahr (operativ), Familienmitglieder amten als Verwaltungsräte (strategisch), und Familienmitglieder werden als Eigentümer über den Geschäftsgang informiert und können in ihrer Funktion als Eigentümer auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Es fließen also Informationen, und gleichzeitig wird über Entscheidungen Einfluss genommen. Zwei entscheidende Elemente von «Führung» im KMU-Kontext sind – wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt – kommunizieren und entscheiden.

Diese «natürlich» gegebenen Verbindungen zwischen der Familie und dem Unternehmen können wir im Kontext von Führung, Nachfolge und Führungsnachfolge aktiv nutzen, stärken, auf- und ausbauen, um die Nachfolge im Zeitraum erfolgreich zu gestalten. Über zusätzliche Gefässe (wie z.B. den Familienrat) können wir zudem auch das reflexive Wahrnehmen über das, was geschieht, oder das, was zu tun ist, aus einer Familienperspektive ermöglichen.

Wir können diese «natürlich» vorhandenen Brücken und Gefässe ausbauen und (weiter-)entwickeln, zum Nutzen der Familie, des Unternehmens und aller von der Nachfolge direkt und indirekt Betroffenen. Wir schaffen und nutzen Strukturen und ermöglichen dadurch passende Kommunikation und erleichtern Entscheidungen. Dadurch vereinfachen wir die Passungsarbeit und ermöglichen Interventionen.

Oder bildlich gesprochen: Stellen Sie sich eine Handorgel vor. Auf der einen Seite haben wir die Familie, auf der anderen Seite das Unternehmen. Wenn wir die Handorgel ein wenig auseinanderziehen, ergeben sich noch mehr Ebenen und Verbindungen, die immer schon da waren, aber die wir noch nicht gesehen haben. Jetzt, da wir sie sehen, können wir auch beginnen, sie zu nutzen. Die Handorgel steht also für unsere Möglichkeiten, als Familie das Unternehmen zu führen (i.S. einer Führungsstruktur). An dieser Stelle verweisen wir ausdrücklich auf das Kapitel 3.3 in dieser Schrift. In jenem Abschnitt werden diese Gedanken vertieft und konkretisiert.

1.3 Governance-Rollen in Familien-Unternehmen

Im vorangehenden Kapitel haben wir Familien-Unternehmen mit zwei Sozialsystemen umschrieben. Wir erweitern dies nun zu einem Drei-Kreis-Modell, wobei wir den Aspekt Eigentum ergänzen. Dadurch entstehen verschiedene, sich mehr oder weniger überschneidende Teilflächen. Das Modell nutzen wir sehr gerne zur Besprechung und Klärung von Rollen und Rollen-Vielfalt in Familien-Unternehmen.

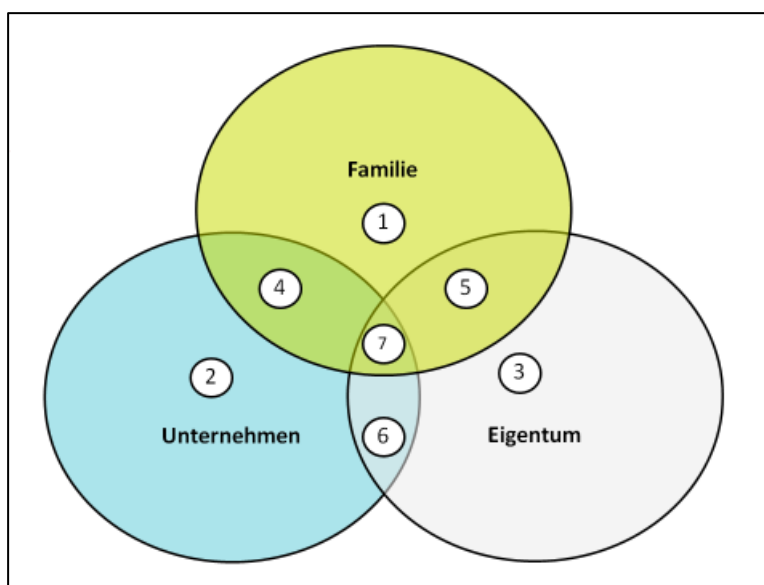


Abbildung 5: Ausgewählte Rollen in Verbindung mit Familie, Unternehmen und Eigentum (i.A. Halter, Schröder 2019, S. 49)

Jedes Individuum aus dem Familienunternehmen kann einem dieser Sektoren zugeordnet werden, was unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse nach sich zieht, die sie ans Unternehmen und an die anderen Beteiligten stellen, und auch mit einem der Rolle entsprechenden Verhalten verbunden ist. Das hat nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmen und dessen Dynamik, sondern auch aufs Familienleben. Das Modell zeigt die Komplexität von Familienunternehmen auf und hilft dadurch, die realen Strukturen besser zu verstehen.

Die in der Abbildung 5 aufgeführten Rollen können zum Beispiel folgendermassen umschrieben werden:

- 1 Familienmitglied ohne Einfluss auf das Unternehmen
- 2 entweder Familien-externer Beirat/Aufsichts-/Verwaltungsrat ohne Beteiligung oder Fremdmanager ohne Beteiligung
- 3 Fremdgesellschafter:in (i.d.R. Minderheitsbeteiligte:r)
- 4 entweder Familieninterner Beirat/Aufsichts-/Verwaltungsrat ohne Beteiligung oder Familiengeschäftsführer:in ohne Beteiligung
- 5 Familiengesellschafter:in mit Beteiligung, aber ohne direkten Einfluss oder Führungsfunktion
- 6 entweder Fremdmanager mit Beteiligung (i.d.R. Anreizsystem) oder Familienexterner Beirat/Verwaltungsrat mit Beteiligung (i.d.R. Anreizsystem)
- 7 entweder Geschäftsführende:r Familiengesellschafter:in oder Familiengesellschafter:in mit Beirats-/Aufsichtsrats-/ Verwaltungsratsfunktion

Beispiel aus der Praxis

Nehmen wir zum Beispiel den Vater (Rolf), der zusammen mit seinem Sohn (Cédric), der die Verkaufsabteilung leitet, das Geschäft führt. Wenn er ihm sagt, dass er die nächsten Investitionen im Rahmen einer Sitzung besprechen möchte, dann tut er dies aus seiner Rolle als geschäftsführender Familiengesellschafter. Cédric zögert bei der Terminvereinbarung, weil er die jüngere Tochter Leonie aus der Kita abholen sollte. Rolf antwortet als Vater und Grossvater, wenn er sagt, dass seine Frau Edith (also Rolfs Mutter und Leonies Grossmutter) dies erledigen könne, weil sie ja schon den älteren Enkel an diesem Tag betreue. Wenn sich Cédric für dieses Angebot bedankt, dann tut er dies nicht nur als Sohn, sondern auch als Vater seiner Kinder und als Ehemann, der so seine Verantwortungsübernahme einlösen kann, damit seine Frau ihren nebenberuflichen Abendtermin einhalten kann. Beide, Rolf wie Cédric, haben das Gespräch in ihren jeweiligen Rollen im Unternehmen begonnen und führen es über ihre Rollen als Familienmitglieder hin zu einer stimmigen Terminvereinbarung, sodass sie ihre Aufgabe im Unternehmen erfüllen können.

Diese Rollenwechsel in einem Familienunternehmen passieren über den Tag verteilt sehr häufig – manchmal bewusst, manchmal unbewusst. Aus unterschiedlichen Erwartungen an diese Rollen (z.B. Vater, Geschäftsführer) können Konflikte entstehen, weil nicht immer klar kommuniziert wird, aus welcher Rolle heraus miteinander interagiert wird. Deshalb ist ein bewusster Umgang mit den unterschiedlichen Rollen wichtig i.S. von reflexivem Wahrnehmen.

Über die Zeit, und gerade in einem Nachfolgeprozess, können sich die Rollen verändern, womit wir auch zu einer Planungsperspektive kommen, was dann vor allem in Kapitel 3 nochmals aufgegriffen wird. Vor dem Hintergrund der Nachfolge geht es vorwiegend darum, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und zwar über Kommunikation. Oder genauer gesagt über Strukturen, in welchen kommuniziert wird. Je nach Thema und Perspektive werden andere Gefässe und Strukturen genutzt. Die Kunst ist, für jedes Thema das passende Gefäss,

den passenden Rahmen zu finden. Alle (Familien-)Mitglieder lernen über die Zeit, den richtigen Rahmen zu wählen (u.a. Eigentümerversammlung, Geschäftsleitung, Verwaltungsrat, Familienrat usw.). Damit wird die aktuelle Leistungs- und die zukünftige Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt. Dies ist insbesondere in der Nachfolge wichtig, denn in dieser Zeit sind sowohl Familie wie Unternehmen ausserordentlich gefordert.

Gerade in der Nachfolge ist Führung gefragt und damit reflexives Wahrnehmen, Kommunizieren und Entscheiden. Tagtägliche Passungsarbeit, tagtägliche Interventionen stehen an, im Unternehmen und in der Familie. Deshalb steht und fällt die Nachfolge mit dem Auf- und Ausbauen sowie Nutzen geeigneter Kommunikationsstrukturen.



Eine Nachfolge ist viel mehr als eine Transaktion auf der Eigentumsebene.

Führungsstrukturen, Führungsprozesse und die Führungskultur gilt es adäquat zu gestalten.

Es handelt sich dabei um einen Entwicklungsprozess. Diese Entwicklung passiert auf der Ebene des Unternehmens (über neue, zusätzliche Strukturen) wie auch auf der Ebene der Individuen (zu unternehmerischen Persönlichkeiten). Hierbei ist das Verständnis der eigenen, persönlichen Rollen im Nachfolge-Prozess ein zentrales Element.

Ein Führungsnachfolge-Konzeptpapier bietet Antworten auf die offenen Fragen. Instrumente dazu finden sich in Kapitel 3.

2 Entwicklung von Governance-Strukturen

2.1 Vom Alleineigentümer zur Familiendynastie

Jedes Unternehmen wurde zu seinem Beginn gegründet – in vielen Fällen von einer Person allein, manchmal auch von zwei Personen, selten von mehreren Personen. Über die Zeit – und damit über verschiedene Nachfolgeprozesse – entwickelt es sich, möglicherweise bis zu einem Mehrgenerationen-Unternehmen.

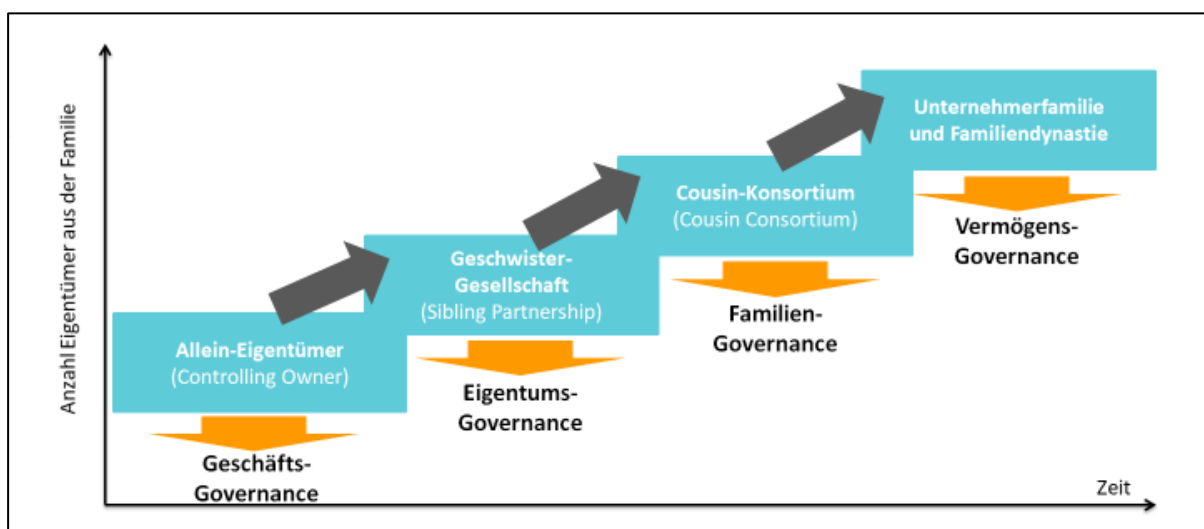


Abbildung 6: Integriertes Governance-Verständnis bei zunehmender Komplexität (Halter, Schröder 2019, S. 46)

Mit dieser Entwicklung steigen die Komplexität und damit die Anforderungen an die Führung. Mit einer an die jeweilige Komplexität angepasste **Führungsstruktur** kann gute Führung (= «Good Governance») sichergestellt werden. Das heisst, es werden Strukturen für Unternehmen, Familie, Eigentum und Vermögen geschaffen, in denen Kommunikation stattfindet. Wie solche Strukturen und ihre Gremien aufgebaut werden können, sodass sie dem Unternehmen heute und in Zukunft dienlich sind, wird in Kapitel 3.3 näher beleuchtet.

Neben den Führungsstrukturen ist auch das Schaffen von Klarheit bzgl. operativer Verantwortlichkeiten entscheidend. Dazu ist das Modell der **Wertschöpfungskette** (i.A. Michael Porter, 1985) dienlich. Wissen ein:e Unternehmer:in und insbesondere die nächste Generation, welche Prozesse im Kern das Unternehmen am Laufen halten, wie diese ineinandergreifen und welche Unterstützungsprozesse ihren Beitrag zum Gelingen des Ganzen leisten? Abbildung 7 ist ein geeignetes Instrument, um aufzuzeigen, wie sich Verantwortlichkeitsbereiche, ihr Ineinandergreifen (Schnittstellen) und ihre personelle Besetzung entwickeln sollen, damit das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich funktioniert. Mehr zu diesen wichtigen Überlegungen zum eigenen Geschäftsmodell hält das Kapitel 3.4 bereit.

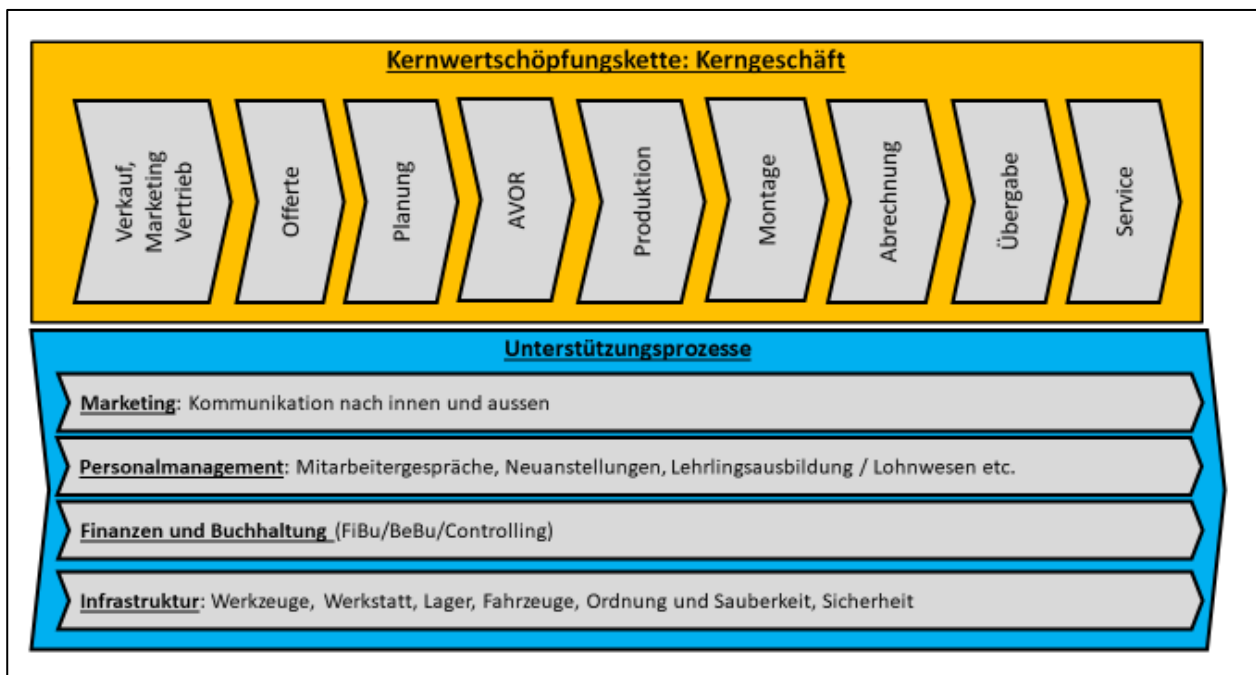


Abbildung 7: Wertschöpfungskette einer Schreinerei i.A. an Porter (1985)

Neben der Klärung der Führungsstrukturen und der Wertschöpfungskette, die eine wichtige Grundlage bilden, um den Ist-Zustand eines Unternehmens zu erheben, lohnt es sich, auch weiterreichende Analysen (wie z.B. Unternehmensstruktur, Führungsprinzipien, Unternehmenskultur, Fähigkeiten und Kompetenzen) zu erstellen, um Chancen und mögliche Herausforderungen des eigenen Unternehmens auf den Grund zu gehen. Daraus können Massnahmen abgeleitet werden, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.



Family-Business-Navigator

Ein kostenloses Werkzeug (Checkliste) wird vom Center for Family Business der Universität St.Gallen zur Verfügung gestellt. Die Checkliste zeigt Ihnen Ihre Handlungsfelder auf (ohne Angabe Ihrer Kontaktdaten!).

LINK: www.familybusinessnavigator.com

Im Rahmen der Führungsnachfolge geht es auch darum, ein gemeinsames Bild der aktuellen Verantwortlichkeiten und der im Unternehmen tätigen Schlüsselpersonen zu erhalten. Dieses Bild, das den Ist-Zustand aufzeigt, dient als Ausgangslage, um Überlegungen zu **Rollen und Aufgaben im Zeitraum** zu machen. Wer dieser Schlüsselpersonen wird bis wann in dieser und/oder jener Funktion bleiben? Wessen Nachfolge muss geregelt werden? Durch wen? Erfüllt die vorgesehene Person schon die Anforderungen oder braucht es hier eine Aus- oder Weiterbildung? In welchem Zeitraum soll dieses Know-how erworben werden? Mehr zu dieser Planung erfahren Sie in Kapitel 3.5.

In den meisten familiengeführten KMU ist die Anzahl der Eigentümer überschaubar. Deshalb fokussieren wir uns in den nächsten beiden Kapiteln auf die Unternehmensformen «Alleineigentümer» sowie «Geschwister-Gesellschaft» und ihre wichtigsten Governance-Instrumente.

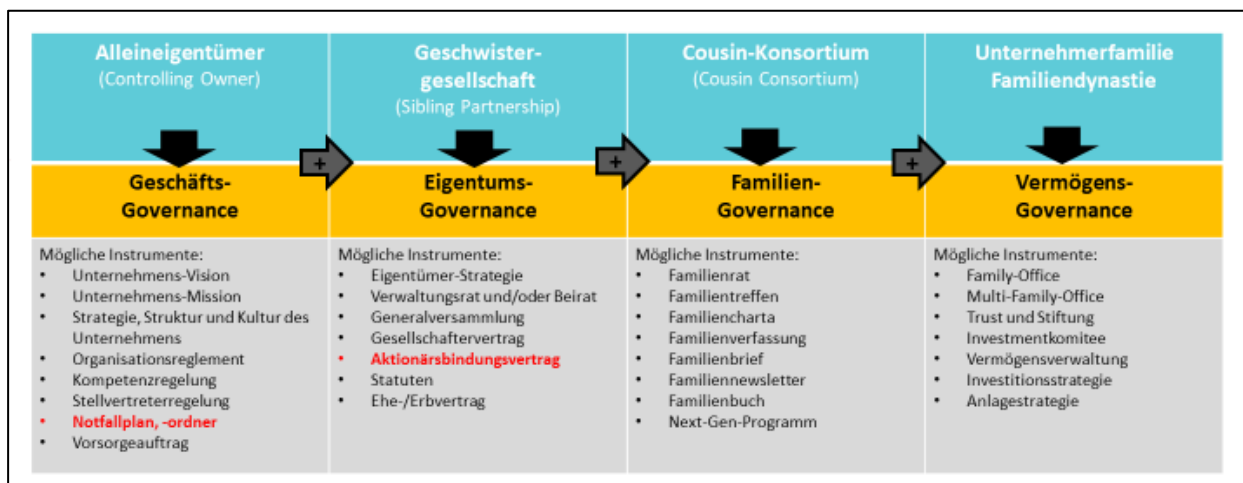


Abbildung 8: Ausgewählte Governance-Instrumente für Familienunternehmen (Halter, Schröder 2019, S. 149)

2.2. Alleineigentümer: Geschäfts-Governance

In der Regel ist das Unternehmen eher klein und wirkt überschaubar, beispielsweise was die Anzahl Kunden oder die Anzahl Mitarbeitende anbelangt. Der Koordinations- und Abstimmungsaufwand ist relativ bescheiden; die Dynamik und Flexibilität hoch, da Entscheidungen mehrheitlich von einer Schlüsselperson getroffen werden. Selbst wenn zum/zur Gründer:in ein:e Lebenspartner:in zur Firma hinzustösst, können und werden die Führungsfragen jeweils am Morgen beim Frühstück oder im Badezimmer besprochen, abgestimmt und festgelegt. Wir sprechen hier oft von einer sog. «Rasierspiegel-Governance». Führung bezieht sich hier mehrheitlich auf das «Geschäft führen»; daher der Ausdruck «Geschäfts-Governance».

Bei Alleineigentümerinnen und Alleineigentümern geht es im Wesentlichen darum sicherzustellen, dass der Ausstieg oder (kurzfristige) Ausfall des/der meist operativ tätigen Unternehmers/Unternehmerin für das Unternehmen selbst verkraftbar ist. Es gilt also das Unternehmen so zu strukturieren, dass ein Ausstieg oder allfälliger

Ausfall aufgefangen werden kann. Es geht hier bei der Nachfolge also nicht nur um die Unternehmensnachfolge, sondern auch um die Nachfolge des Unternehmers/der Unternehmerin, der/die sich ersetzbar machen muss.

Zur Sicherung des Unternehmens geht es um Fragen wie: Gibt es eine zweite Führungsebene? Sind echte Verantwortlichkeitsbereiche definiert und delegiert (und nicht nur Aufgaben!)? **Kompetenz- und Stellvertreter-Regelungen** geben hier die notwendigen Leitplanken vor. Gibt es einen **Notfallplan oder Notfallordner**, wo die wichtigsten Passwörter und Ähnliches niedergeschrieben sind? Wie ein solcher Notfallplan oder Notfallordner aussieht, wird in Kapitel 3.6 aufgezeigt.

In Bezug auf die Familie stellt sich die Frage, ob im Falle von Invalidität, Unzurechnungsfähigkeit oder im Todesfall die Familie so weit wie möglich abgesichert ist. Gleichzeitig sollte sichergestellt sein, dass die Familie informiert und vorbereitet ist: Sie weiss, wie sie mit der neuen Situation umzugehen hat und was der nächste Schritt ist. **Ehevertrag, Lebensversicherung oder Vorsorgeauftrag inkl. Patientenverfügung** sind zentrale Instrumente.

Neben der finanziellen Absicherung (vgl. dazu auch **Schrift Nr. 06 – KMU Nachfolge mit Vorsorge und Sicherheit**), u.a. der Familie, geht es auch darum, dass der Wille des Unternehmers/der Unternehmerin bezüglich des Unternehmens klar und vorgespart ist. Strukturell kann dies auch durch die Etablierung eines Verwaltungsrates unterstrichen werden – wo über die Zeit neben externen Persönlichkeiten auch Familienmitglieder dazu genommen werden können.

2.3. Geschwister-Gesellschaft: Eigentums-Governance

Bei Unternehmen mit zwei bis drei Eigentümern – in unserem Kontext von Familienunternehmen meist Geschwister – müssen zwingend Regelungen rund um das Eigentum getroffen werden, denn die neuen Eigentumsverhältnisse führen zu einer erhöhten Komplexität. Wir sprechen deshalb von der sogenannten «Eigentums-Governance» («Eigentums-Führung/Kontrolle»).

Je mehr Familienmitglieder Einfluss auf das Unternehmen ausüben (wollen) und je breiter die Eigentumsverhältnisse am Unternehmen gestreut sind, desto schwieriger kann es werden, die unterschiedlichen Eigentümer:innen (im Unternehmen tätig oder nicht) und ihre Ansprüche zu koordinieren und Entscheidungen zu treffen. Gerade der Nachfolgeprozess stellt eine grosse Herausforderung dar bezüglich des Themas Gerechtigkeit, da das Konfliktpotenzial bei Geschwister-Gesellschaften stark erhöht ist (vgl. dazu Schrift 10 «**Gerechtigkeit und Fairness in der Nachfolge**»).

Was passiert mit dem Eigenkapital bei Tod, Invalidität oder wenn beispielsweise einer der Eigentümer aus dem Eigentümerkreis aussteigen will? Das wichtigste Instrument zur Beantwortung dieser Frage stellt der **Gesellschaftervertrag**, respektive der **Aktionärsbindungsvertrag** dar. Zu oft begegnen uns Unternehmen mit mehreren Eigentümern, wo auch heute noch kein entsprechendes Dokument vorhanden ist. Aspekte wie beispielsweise Vorhand- und Vorkaufsrechte, Mitverkaufsrechte oder die Grundsätze bzgl. Preisfindung und Finanzierung sind mit Weitsicht zu durchdenken und zu definieren. Weitere Informationen zum Aktionärsbindungsvertrag finden sich in Kapitel 3.7.

Ebenfalls lohnt es sich, sich im Rahmen einer **Eigentümerstrategie** rechtzeitig Gedanken zu machen, wie mit Eheschliessungen, Scheidungen und im Rahmen eines gut durchdachten **Ehe- und Erbvertrags** mit Todesfällen und deren Folgen im Eigentümerkreis umzugehen ist. Auch wenn wir alle uns wünschen, möglichst lange gesund, mit viel Lebensfreude und in Eintracht durch die Welt zu gehen – mindestens der Tod trifft uns alle einmal. Familie und Unternehmen sind dabei gleichermassen betroffen. Daher ist Vorsorge mit entsprechenden Instrumenten besser als Nachsorge.

3 Instrumente für KMU-Governance

3.1 Meine Governance-Rollen

Rollenklarheit ist zwar kein Instrument, aber eine wichtige Haltung. Daher greifen wir dieses Thema ganz zu Beginn dieses Kapitels auf. Jede Person kann in den drei Dimensionen «Familie», «Unternehmen» und «Eigentum» ganz unterschiedliche Rollen einnehmen. Diese können je nach Situation, d.h. auch mehrmals am Tag, wechseln. Die Bewusstheit, aus welcher Rolle heraus jemand agiert und kommuniziert (z.B. als Inhaber oder als Vater, als Mitglied der Geschäftsleitung oder als Tochter), kann entscheidend sein, ob die Interaktion glückt oder nicht. Es braucht im Weiteren das Bewusstsein, welche Erwartungen und Bedürfnisse man selbst mit seiner momentanen Rolle verknüpft und inwiefern diese zu den Erwartungen und Bedürfnissen einer anderen Rolle in Beziehung stehen. Dieses Bewusstsein und damit diese Rollenklarheit können verhindern, dass man unbewusst in innere Rollenkonflikte gerät.

Beispiel aus der Praxis

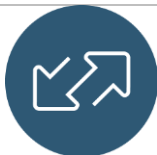
Nehmen wir an, Vater (Peter) und Tochter (Valerie) arbeiten gemeinsam im Familienunternehmen, wobei Peter Inhaber und Geschäftsführer ist und Valerie neu als Verkaufsleiterin zur Geschäftsleitung gehört. Als Inhaber und Geschäftsführer hat Peter die Erwartung an Valerie, dass sie die budgetierten Verkaufszahlen erreicht. Als Vater weiss er ganz genau, dass er nicht zu viel Druck aufbauen darf – damit konnte sie in der Schule schon nicht so gut umgehen. Und so lässt er ihr den nötigen Raum, im Vertrauen darauf, dass sie – mit ihrer Loyalität als Tochter wie mit ihrem Pflichtbewusstsein als Verkaufsleiterin – ihre Aufgabe bestmöglich erfüllen wird. Dank seiner reflexiven Haltung gelingt es ihm, auch dann nicht kribbelig zu werden, wenn die Verkaufszahlen des ersten Quartals noch nicht ganz seinen Erwartungen entsprechen, denn ihm ist auch daran gelegen, als Vater seiner Tochter den nötigen Entwicklungsraum zu geben.



Üben Sie das Denken und Handeln in Rollen.

Schulen Sie das Bewusstsein Ihrer jeweiligen Erwartungen und Bedürfnisse, die Sie mit den unterschiedlichen Rollen verknüpfen.

Unsere Erfahrung zeigt: Das Arbeiten in und an Familienunternehmen und das Leben in und mit der Familie wird dadurch nicht etwa komplexer, sondern einfacher.



Arbeitsmittel «Führungsnachfolge»

Mit dem darin enthaltenen Arbeitsblatt **«Governance-Rollen»** können Sie Ihre unterschiedlichen Rollen in den Dimensionen «Familie», «Unternehmen» und «Eigentum» benennen und definieren.

3.2 Mein Führungs-Verhalten und meine Führungs-Rollen

KMU-Führungscompetenz (vgl. dazu Kapitel 1) hat mit Führung von Teams, Individuen sowie der eigenen Person zu tun. Das persönliche Führungsverhalten als zentrales Element entwickelt sich meist aus gemachten Erfahrungen: als Geführter:in und Führender:in. Dabei kommt der Vorbildwirkung eigener Vorgesetzter eine grosse Bedeutung zu. Was haben diese gut gemacht? Wie ist es ihnen gelungen, auch in schwierigen Situationen das Vertrauen und die Beziehung

aufrecht zu erhalten? Wie haben sie ihre Entscheidungen gefällt? Wie haben sie kommuniziert? Wir lernen von guten Vorbildern, und auch Führungspersonen, die wir nicht als wirkungsvoll erlebt haben, können uns lehren, wie wir es nicht machen wollen. Geprägt von solchen Erfahrungen gehen die meisten (jungen) Führungspersonen hin und adaptieren das Beobachtete und Erlebte auf ihre eigene Person, probieren aus und lernen anhand der Reaktionen und Feedbacks ihres Gegenübers und der Wirkung, die sie erzielen. Mit einer reflexiven Haltung gelingt es, das eigene Führungsverhalten weiterzuentwickeln und zu verfeinern.



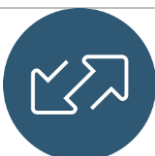
- Welche Vorbilder im Bereich Führung haben Sie geprägt?
- Wie haben Sie sich in Ihrem Führungsverhalten entwickelt?
- Wie beschreiben Sie Ihr Führungsverhalten?
- Welche Feedbacks erhalten Sie als Führungsperson?
- Kennen Sie Alternativen und Varianten zu Ihrem aktuellen Stil der Kommunikation und der Art und Weise, wie Sie entscheiden?
- Was möchten Sie als Führungsperson noch erreichen?

Gute Führung anderer Menschen beginnt bei einer aufmerksamen Selbstführung. Es gibt verschiedene psychologische Modelle, mit denen die eigene Persönlichkeit beschrieben werden kann. Meist dienen sogenannte «Tests» oder psychodiagnostische Instrumente dazu, eine Selbsteinschätzung zu ermitteln. Das Wissen um die eigenen Präferenzen dient im Wesentlichen dazu zu erkennen, weshalb man sich so und nicht anders verhält und damit auch in einer bestimmten Art und Weise führt und kommuniziert. Ein Vertreter, auf dessen Lehre viele dieser Instrumente zurückgehen, ist C.G. Jung. Die individuellen Präferenzen lassen sich in vier Dimensionen unterteilen:

- Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen: introvertiert oder extravertiert.
- Informationsverarbeitung: praktisch oder konzeptionell.
- Entscheidungsfindung: analytisch oder gefühlsbezogen.
- Art der Arbeitsorganisation: strukturiert oder offen.

Präferenz heisst in diesem Zusammenhang, dass beispielsweise jeder Mensch sowohl einen introvertierten als auch extravertierten Anteil hat. Jedoch ist die Ausprägung meist so, dass der eine Anteil ein höheres Gewicht hat und damit den Umgang mit sich selbst wie mit anderen Personen stärker beeinflusst.

Im Rahmen der Führungsnachfolge ist es von Vorteil, wenn Verkäufer:in und Nachfolger:in ihre eigenen und die Präferenzen der anderen Person kennen, um davon abzuleiten, wo sich Deckungsgleichheit und wo Unterschiedlichkeit ergeben. Das kann dazu dienen, die Zusammenarbeit reflexiv zu gestalten, indem man mögliche blinde Flecken ausfindig macht (Übereinstimmungen, die kaum Aufmerksamkeit auf Andersartigkeit zulassen) und indem man Diversität erkennt und aktiv nutzt (dort, wo die Präferenzen sich unterscheiden). Das kann – aufmerksam gelebt – zu einer sehr befruchtenden Zusammenarbeit führen. Gerade bei Familieninternen Nachfolgen (FBO) oder Management Buy Out (MBO) arbeiten die beiden Generationen mehrere Monate oder sogar Jahre zusammen. Die Unterschiedlichkeit – eben verstanden als Chance für das Unternehmen – stellt eine Ressource dar.



Arbeitsmittel «Führungsnachfolge»

Das Arbeitsblatt «**Mein Führungsverhalten**» führt Sie an Ihre persönlichen Präferenzen in Anlehnung an C.G. Jung heran.

Aufbauend auf dem persönlichen Führungs-Verhalten können die eigenen Führungs-Rollen reflektiert werden. Auch hier geht es um das Erkennen der eigenen Präferenzen, um in einem zweiten Schritt die Frage zu stellen, wie sich die Führungs-Rollen in Zukunft verändern können oder im Rahmen des Generationenwechsels vielleicht auch verändern müssen.

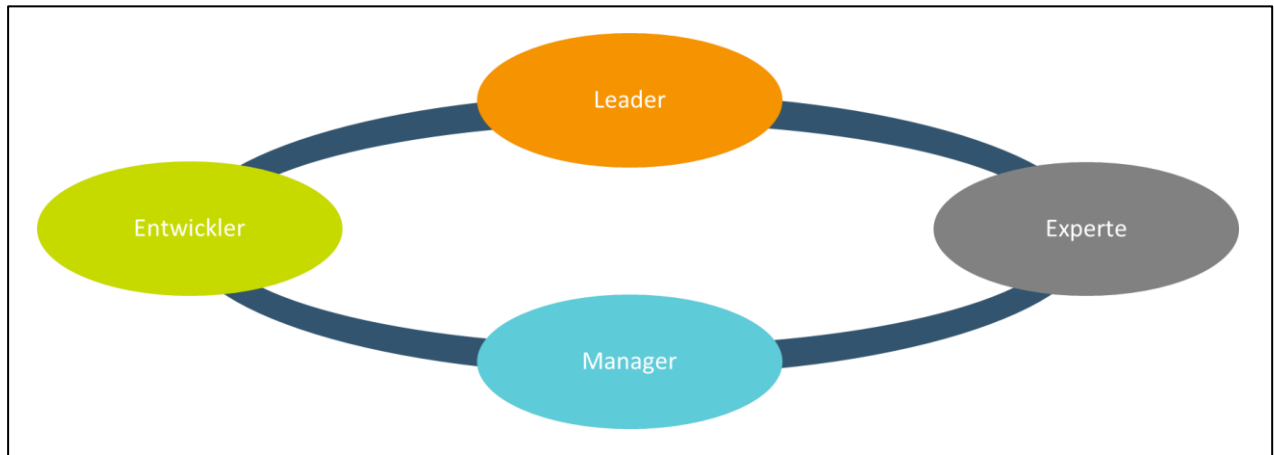


Abbildung 9: Mögliche Führungs-Rollen

Wie in der obigen Abbildung aufgezeigt, unterscheiden wir vier verschiedene Hauptrollen. Jede Führungsfunktion geht mit unterschiedlichen Aufgaben einher bzw. beinhaltet unterschiedliche Rollen, je nachdem, was mit der jeweiligen Führungsarbeit (bzw. des Führungsverhaltens) erreicht werden soll. Dementsprechend lassen sich aus unserer Sicht unterschiedliche Führungsrollen definieren:

- **«Leader»:** Wesentliche Aufgabe von Führung ist es, den Mitarbeitenden und Teammitgliedern den Sinn und Nutzen der zu erledigenden Arbeit zu vermitteln, z.B. im Sinne einer Vision und Mission. Es geht hierbei aber nicht nur um die übergeordnete Zielsetzung, sondern vor allem darum, die Zusammenhänge und Wirkmechanismen (z.B. einzelner Teams) im Unternehmen aufzuzeigen und so das Verständnis für das gesamte Unternehmen zu fördern. In einer Zeit wachsender Unsicherheit und Komplexität wird die Leader-Rolle immer wichtiger, denn hier entscheidet sich, ob es der Führung gelingt, das Team/die Belegschaft dauerhaft auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, sodass sie «an einem Strang» ziehen.
- **«Experte»:** Neben den operativen, strategischen und normativen Führungsaufgaben sind Führungskräfte in der Regel auch aus fachlicher Hinsicht Experten/Expertinnen. Sie verfügen über eine gute Ausbildung, Unternehmens-spezifisches Wissen, langjährige Erfahrung im Beruf und in der Branche. Dieses Fachwissen ist oft eine wichtige Legitimation für die eigene Führungsrolle und wird daher von vielen Führungspersonen nach wie vor explizit wahrgenommen. Gleichwohl zeigt sich die Tendenz, dass Führungskräfte nicht notwendigerweise über das höchste Fach- oder Expertenwissen verfügen müssen – oft macht es sogar deutlich mehr Sinn, dieses Expertenwissen im Team zu verteilen.
- **«Manager»:** Neben der langfristigen Zielsetzung und Ausrichtung ist auch das operative Tagesgeschäft eine wesentliche Führungsaufgabe: Ressourcen wollen zugeteilt werden (z.B. in Form von Arbeitsplänen), Abläufe müssen gestaltet und eingehalten, Probleme im Tagesgeschäft gelöst werden. Diese Manager-Rolle umfasst daher sehr klassische Führungsaufgaben, die sicherstellen, dass das operative Tagesgeschäft möglichst reibungslos und effizient abläuft.

- **«Entwickler»:** Die Rolle des Entwicklers/der Entwicklerin spielt in der Führung eine zunehmend wichtige Rolle, denn die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden oder des Teams sichert letztendlich den Markterfolg von morgen. Gerade im Zusammenhang mit steigenden Anforderungen an extrem gut ausgebildete, kompetente Mitarbeitende kommt der Führungsrolle hier eine besonders wichtige Funktion zu. Sie setzt voraus, dass die Führungskraft ihre Mitarbeitenden gut kennt, dass sie ihr Potenzial einschätzen kann und so die Voraussetzung für weitere Entwicklung schafft. Das Verständnis der eigenen Führungsrolle als Entwickler:in, der/die eben nicht alles selbst wissen und können muss, sondern andere dazu befähigen kann, ist entscheidend.

Selbstverständlich lassen sich die oben genannten Führungsrollen nicht voneinander trennen, sondern spielen ineinander und bedingen sich gegenseitig. Zudem ist die Ausgestaltung der eigenen Führungsrolle und die Gewichtung der vier genannten «Richtungen» sowohl stark von der tatsächlichen Funktion im Unternehmen als auch von der eigenen Persönlichkeit (und den persönlichen Präferenzen, siehe oben) abhängig. Entscheidend ist aus unserer Sicht, diese vier Führungs-Rollen für die Reflexion der eigenen Situation und Rollen-Definition zu nutzen:

- In welcher dieser vier Rollen sehe/erlebe ich mich in meiner Führungsfunktion am meisten?
- In welcher Rolle fühle ich mich am wohlsten (Präferenz)?
- Welche andere Rolle würde ich gerne stärken bzw. entwickeln – was wäre noch wichtig?
- Welche Rollen-Erwartungen haben meine Mitarbeitenden an mich? Wie kann ich den unterschiedlichen Anforderungen begegnen?

Dieses Rollen-Verständnis bzw. die Reflexion darüber kann z.B. auch innerhalb eines persönlichen Entwicklungsprozesses sehr nützlich eingesetzt werden, z.B. wenn sich die eigene Rolle aufgrund einer neuen Führungsfunktion oder innerhalb eines Nachfolgeprozesses verändert.

Beispiel aus der Praxis

Leo (Vater von Fabienne) hat über 20 Jahre lang das Unternehmen stark geprägt und entwickelt. Hatte der Betrieb anfänglich 20 Mitarbeitende, so sind heute 100 Mitarbeitende angestellt. In der Zwischenzeit wurden neue Strukturen geschaffen, aber Leo prägt massgeblich noch immer alle wesentlichen Entscheidungen in seiner präferierten Führungsrolle «Manager», was ganz seinem Selbstverständnis entspricht. Mit dem Eintritt von Fabienne vor ein paar Jahren ins Unternehmen und vor einem Jahr in die Geschäftsleitung als Leiterin Verkauf und Marketing hat sich auch betreffend Führung einiges geändert. Sie sieht sich stark als Entwicklerin ihrer beiden Teams, für die sie neue, gut ausgebildete und starke (Experten-)Persönlichkeiten rekrutiert hatte. Das führt zwischen Fabienne und ihrem Vater und auch zwischen den anderen Geschäftsleitungsmitgliedern immer wieder zu Diskussionen. Dass diese konstruktiv verlaufen, ist auch einem Workshop geschuldet, den die GL vor einem halben Jahr besucht hatte, um genau über diese Rollen, ihre Unterschiedlichkeit und ihren je eigenen Nutzen zu debattieren.

Im Rahmen der Führungsnachfolge gilt es, die eigenen präferierten Führungs-Rollen zu kennen und diese im Rahmend des Generationenwechsels auch bewusst zu übergeben. Eine unternehmerische Persönlichkeit, die sich in einer bestimmten Hauptrolle sieht, sollte sicherstellen, dass die nächste Generation an diese wie auch an alle anderen Rollen herangeführt wird und den entsprechenden Raum bekommt, um sich in diese Rollen hineinentwickeln zu können. Diese Art des Loslassens (einer Rolle) muss nicht zwingend bedeuten, dass eine Leere entsteht. Es kann bereichernd sein, nach einer neuen Ausgestaltung der heutigen Rollen zu suchen – mit dem Fokus, was dem Unternehmen dient.



- Welches sind Ihre präferierten Führungs-Rollen?
- Von welchen Führungs-Rollen profitiert das Unternehmen heute und morgen am meisten?
- In welchen Führungs-Rollen muss die nächste Generation mehr Raum bekommen?
- Wie könnte die Gewichtung der Führungs-Rollen der übergebenden und übernehmenden Generationen ausgestaltet werden?



Arbeitsmittel «Führungs-Rollen»

Mit dem Arbeitsblatt **«Führungs-Rollen»** können Sie Ihre Führungs-Rollen mit konkreten Aufgaben umschreiben, Ihre Prioritäten im Heute und Morgen setzen und konkrete Massnahmen für einen gelungenen Generationenwechsel definieren.

3.3 Die Führungs-Struktur in der Form von Gremien (Governance-Struktur)

Führung bedeutet kommunizieren und entscheiden. Im Rahmen der Führungsnachfolge ist es entscheidend, im Laufe der Zeit diejenigen **Führungs-Strukturen** zu schaffen, welche das Kommunizieren und Entscheiden vereinfachen. Diese Vereinfachung wird erreicht, indem die Strukturen einerseits darüber Klarheit schaffen, wie die **Informationen** zwischen den Gremien fließen, und andererseits, wie Entscheidungen gefällt werden und damit **Einfluss** über die Gremien hinweg genommen wird. So sitzen in jedem Gremium die entsprechenden Verantwortlichen, erhalten die für sie notwendigen Informationen, besprechen die anstehenden Themen und fällen die entsprechenden Entscheide, mit welchen sie Einfluss auf die nächsten Gremien nehmen. Dank dieser klaren Führungsstrukturen wissen alle direkt und indirekt Betroffenen über den Informationsfluss und die Einflussnahmen Bescheid.

Gerade im Generationenwechsel, der als Übergang im Zeitraum fließend ist, gilt es, die **Zuständigkeiten** sehr bewusst zu klären, zu definieren und vor allem auch einzuüben, denn eingeschliffene Routinen müssen verändert, ja richtiggehend verlernt werden. Wie viel Entscheidungskompetenz – in welchem Gremium – liegt noch bei der austretenden Generation oder bereits bei der antretenden? Wie wird sichergestellt, dass die Informationen fließen (und wann, in welchem Rhythmus, worüber und mit welchem Tiefgang)? Wie werden Zielsetzungen geklärt, und welche Entscheidungsfreiheiten sind in der Umsetzung damit verbunden?

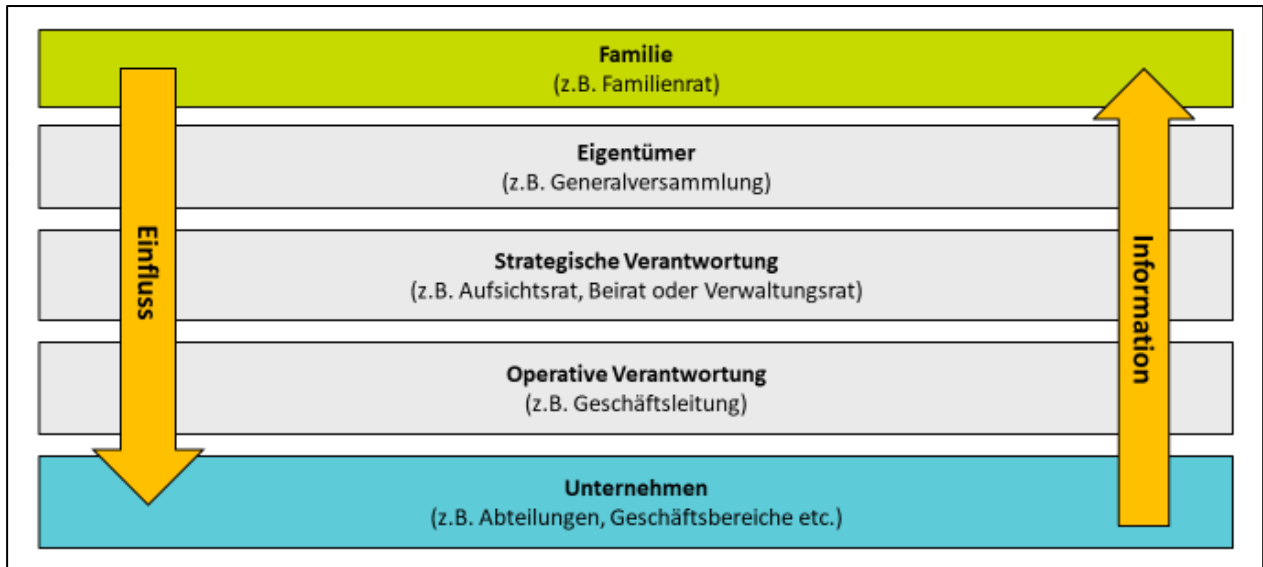


Abbildung 10: Führungs-Struktur im KMU-Kontext (Halter, Schröder 2019, S. 147)



Für eine gute Ausgestaltung der Führungs-Struktur empfehlen wir Ihnen die Bearbeitung der folgenden Kernfragen:

- Welche Führungsebenen (Gremien) gibt es heute? Welche braucht es morgen?
- Welches sind die Aufgaben je Gremium?
- Welches sind die Anforderungen an das Gremium und welches die entsprechenden Vertreter:innen?
- Welches sind die eingesetzten und verwendeten Instrumente?
- Wie werden die Führungsebenen (Gremien) gelebt?
- Wie läuft der Governance-Prozess in Bezug auf: 1. Mitsprache und Kommunikation; 2. Klarheit; 3. Gleichbehandlung; 4. Veränderbarkeit; 5. Verpflichtung an Fairness?



Arbeitsmittel «Führungsnachfolge»

Das Arbeitsblatt **«Führungs-Struktur»** hilft Ihnen, die unterschiedlichen Führungsebenen, ihre Aufgaben, die an sie gestellten Anforderungen und ihre verwendeten Instrumente festzuhalten.

3.4 Operative Verantwortlichkeitsbereiche (i.A. Wertschöpfungskette)

Der Erfolg von familiengeführten KMU findet nicht nur in der Führungsstruktur statt, sondern vor allem in der eigentlichen Leistungserstellung und den damit verbundenen Unterstützungsprozessen (vgl. dazu auch **Schrift Nr. 05: (KMU-Nachfolge: Ist Herkunft Zukunft?)**). Es lohnt sich deshalb, das eigene Geschäftsmodell in Anlehnung an die Wertschöpfungskette von Michael Porter (1985) darzustellen. Das Konzept ermöglicht es, die relevanten Verantwortlichkeitsbereiche eines Unternehmens systematisch zu erfassen.

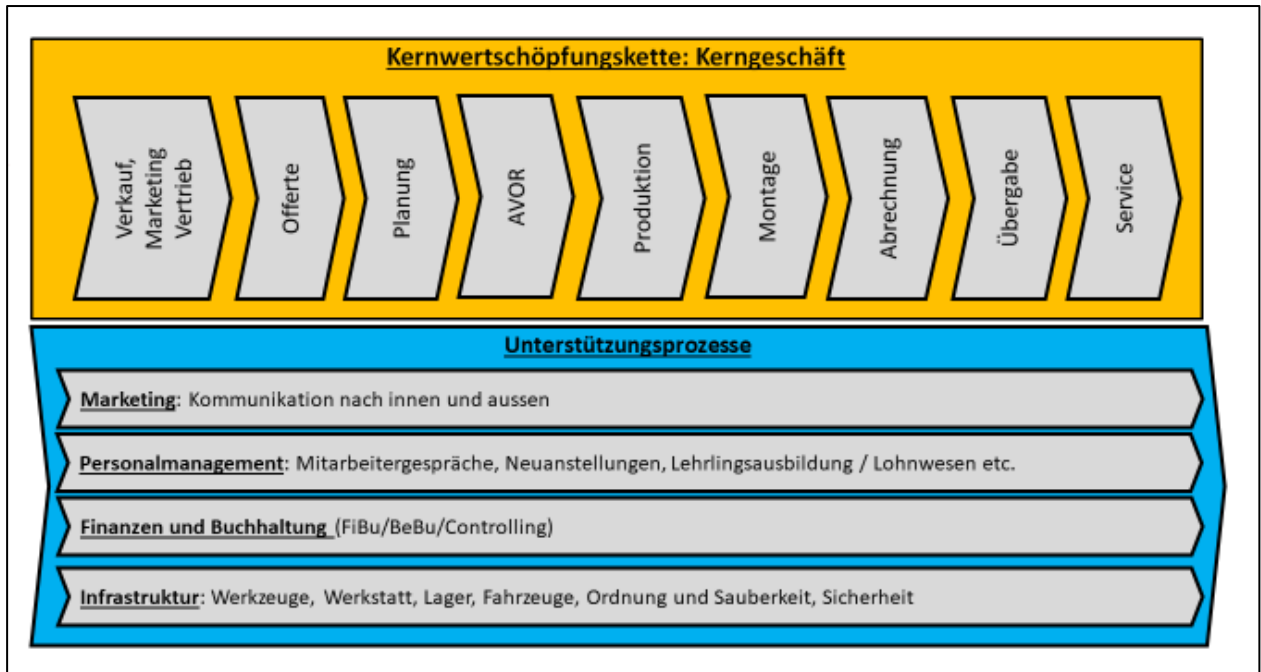


Abbildung 11: Wertschöpfungskette einer Schreinerei i.A. an Porter (1985)

Wir unterscheiden zwischen Kernwertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen. Die **Kernwertschöpfungskette** beginnt mit dem Kundenwunsch und endet mit dessen Erfüllung. Sie integriert alle dafür erforderlichen Teilprozesse. Die Schnittstellen zu Kunden und zu Lieferanten werden klar definiert. Der/Die Prozesseigner:in plant, verwirklicht, steuert und kontrolliert mit seinem Team den Prozess. Dazu verfügen sie über alle notwendigen Ressourcen und Fachkompetenzen. Idealerweise hat der Kunde/die Kundin in jeder Kontaktphase denselben/dieselbe interne:n Ansprechpartner:in, der/die alle weiteren Kontakte vermittelt und als Kundenbetreuer den Kunden/die Kundin umfassend begleitet (z.B. Planung, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Montage, Abrechnung). Der Begriff **Unterstützungsprozess** oder Supportprozess bezeichnet betriebliche Prozesse, die den Kernprozess unterstützen, aber selbst keinen direkten Kundennutzen erzeugen. Typische unterstützende Prozesse sind z.B. Personalwesen, Buchhaltung, Marketing oder die Instandhaltung der eigenen Infrastruktur.

	Arbeitsmittel «Führungsnachfolge» Das Arbeitsblatt «Wertschöpfungskette» hilft Ihnen, die wesentlichen Prozesse in Ihrem Unternehmen zu benennen.
--	---

3.5 Planungsinstrument von Rollen und Aufgaben im Zeitraum

Die in Kapitel 3.3 und 3.4 gemachten Schritte verstehen sich als eine Bestandesaufnahme und schaffen die Möglichkeit, dass die beiden Generationen ein gemeinsames Bild der aktuellen Struktur und damit auch der Verantwortlichkeitsbereiche bekommen. Darauf aufbauend können nun die **Schlüsselpersonen** im Unternehmen benannt und die Zusammensetzung der einzelnen Gremien auf den Ebenen «Familie», «Unternehmen» und «Eigentum» abgebildet werden.

Aufgrund dieses Ist-Zustands stellt sich die Frage, wer in Zukunft welche Verantwortlichkeitsbereiche übernehmen könnte und wollte, also wer sich in welchen **Rollen und Aufgaben im Zeitraum** wie entwickeln möchte.

Dazu gilt es auch zu definieren, über welche Kompetenzen jemand verfügen muss, um die Anforderungen an einen bestimmten Verantwortungsbereich zu erfüllen. Daraus resultiert – meist gerade bei jüngeren Personen – ein Bedarf, sich (noch) fehlendes Wissen im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen anzueignen.

Schlüsselpersonen	Jahrgang	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Hans Müller; Jahrgang:	1962	59	60	61	62	63	64	65	66	67
	Anstellungsgrad	100%								
	Lohn	100%								
	Entwicklung									
Susanne Müller; Jahrgang:	1964	57	58	59	60	61	62	63	64	65
	Anstellungsgrad	40%	40%							
	Lohn	100%	100%							
	Entwicklung									
Céline Müller; Jahrgang:	1989	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Anstellungsgrad	20-40%	20-40%							
	Lohn	40%	40%							
	Entwicklung	Führung/Leadership								

Abbildung 12: Schlüsselpersonen und ihre Entwicklung im Zeitraum (Eigene Darstellung)



Zentrale Fragen für die Reflexion und Planung der Führungs-Nachfolge sind:

- Wer trägt heute die Verantwortung in den einzelnen Verantwortungsbereichen?
- Tritt eine Person bei mehreren Verantwortlichkeitsbereichen auf (evtl. bei zu vielen?)?
- Gibt es Verantwortlichkeitsbereiche, die keiner Person zugeordnet sind?
- Angenommen zwei langjährige leitende Mitarbeitende, welche seit der Unternehmensgründung dabei waren, gehen bald in Pension. Können diese durch zwei Personen ersetzt werden? Oder müssen sie durch vier volle 100% Stellen ersetzt werden, da ihr Knowhow und ihre Produktivität nicht durch zwei Personen aufgefangen und gleichwertig ersetzt werden können?
- Wer sind heute die Stellvertreter:innen pro Verantwortungsbereich?
- Wann gehen andere Schlüsselpersonen in Pension?
- Gibt es für diese Schlüsselpersonen auch «Nachfolger»?
- Welches sind die Anforderungen an die Verantwortlichkeitsbereiche?
- Wer könnte/möchte/sollte in Zukunft welche Verantwortlichkeitsbereiche übernehmen?
- Sind die Fähigkeiten und Kompetenzen bereits vorhanden, um den Anforderungen künftig gerecht zu werden? Oder gibt es Entwicklungsbedarf bei den Schlüsselpersonen, der in den nächsten Jahren gedeckt werden sollte?



Arbeitsmittel «Führungsnachfolge»

Das Arbeitsblatt **«Rollen und Aufgaben»** ermöglicht Ihnen, die wichtigen Schlüsselpersonen in ihren Aufgabenbereichen aufzuführen und über den Zeitraum hinweg eine Planung von Rollen und Aufgaben zu entwickeln.

3.6 Der Notfallordner oder Notfallplan

In vielen KMU ist der/die Firmeninhaber:in Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens. Er/Sie weiss, welche Passwörter für die verschiedenen Bankkonti gelten, hat die Versicherungspolizen unterzeichnet, in seinem/ihrer Büro sind die wichtigsten Verträge mit den Lieferanten abgelegt, etc. Sein/Ihr Ausfall, sei es durch Krankheit, Unfall oder sogar Tod,

führt zu einer sehr heiklen Situation – für das Unternehmen wie im Privatleben. Um das Unternehmen weiter am Laufen zu halten, dient ein Notfallplan oder Notfallordner dazu, dieses «Worst Case-Szenario» abzufedern. Wir sprechen an dieser Stelle auch sehr gerne von der «Übung Probesterben» - ein Weg, um sich aller offenen Punkte bewusst zu werden.

In einem solchen Notfallplan oder Notfallordner sind alle wichtigen Informationen, die wichtigsten Ansprechpersonen sowie die Anleitung zum richtigen Vorgehen an einem Ort konzentriert. Damit im entscheidenden Moment alle Informationen korrekt vorliegen, müssen die Angaben ständig oder zumindest regelmässig aktualisiert werden. Alle im Notfallplan oder -ordner hinterlegten Informationen sind in der Regel streng vertraulich, und deshalb muss der Aufbewahrungsort und der Zugriff darauf klar geregelt sein. Damit die Aktualisierung auch stattfindet, gilt es, diesen Punkt als ToDo in der laufenden ToDo-Liste auf der Stufe Generalversammlung oder Verwaltungsrat mitlaufen zu lassen, sodass diese Pendenz einmal jährlich kontrolliert werden kann.

Die in einem separaten Arbeitsblatt aufgeführten Hinweise dienen als Überblick und Anregung – selbstverständlich sind die Inhalte auf jedes Unternehmen und jede:n Unternehmer:in individuell anzupassen und deshalb auch nicht abschliessend.



Arbeitsmittel «Checkliste Notfallordner»

Die «**Checkliste Notfallordner**» zeigt Ihnen auf, welche Informationen gesichert werden müssen, um das Unternehmen beim Ausfall des Firmeninhabers/der Firmeninhaberin weiter am Laufen halten zu können.

3.7 Der Aktionärsbindungsvertrag

Wo immer mehrere Parteien an einem Unternehmen beteiligt sind, sind klare Verhältnisse von Vorteil. Der Aktionärsbindungsvertrag (ABV) regelt genau dieses Verhältnis zwischen den Eigentümern (Aktionären), ausserhalb der Statuten. Es geht darum, die Beziehung zwischen den Aktionären festzuhalten, wie auch ihre Rechte und Pflichten untereinander zu definieren. Für eine GmbH kann analog ein Gesellschaftervertrag geschlossen werden. Wie bei einem Ehevertrag geht es in der Praxis darum, das Vorgehen bei möglichen Szenarien wie Austritt, Handlungsunfähigkeit oder Tod eines Aktionärs vertraglich zu regeln, damit der Fortbestand des Unternehmens im Interesse der Eigentümer:innen sichergestellt werden kann.

Es gibt gesetzlich keine inhaltlichen Vorschriften für einen Aktionärsbindungsvertrag; jedoch haben sich in der Praxis geeignete Formen bewährt, welche firmenspezifisch angepasst werden können und müssen. In unserem Arbeitsblatt finden Sie eine inhaltliche Übersicht, die als Orientierungshilfe gelten soll. Dies kann jedoch eine individuelle Beratung nicht ersetzen, weshalb bei Fragen oder einer konkreten Ausgestaltung juristischer Sachverstand eines Rechtsanwalts mit Nachfolge-Erfahrung hinzugezogen werden sollte.



Arbeitsmittel «Checkliste Aktionärsbindungsvertrag»

Das Arbeitsblatt «**Aktionärsbindungsvertrag**» bietet Ihnen einen Überblick der wesentlichen Struktur und Aspekte eines Aktionärsbindungsvertrages.

4 Schlusswort

Der «Motor» Unternehmen muss so rund wie nur möglich laufen, wenn neben der Führungs- auch eine Eigentumsnachfolge nachhaltig funktionieren soll. Gerade bei den sehr vielen Kleinst- und Kleinunterunternehmen hängt dabei sehr viel Verantwortung bei den Alteigentümern, die über Jahrzehnte dank viel Erfahrung und vor allem Routine eine tolle Arbeit geleistet haben. Im Rahmen des Generationenwechsels gilt es nun, diese «Rasierspiegel-Governance-Struktur» zu überdenken und in eine neue Struktur und in neue gelebte Prozesse zu überführen mit dem Ziel, dass die nächste Generation die volle Verantwortung übernehmen und sich das Unternehmen weiterentwickeln kann.

Dieser Veränderungsprozess zeigt sich sehr oft als grosse Herausforderung, denn es handelt sich um den wichtigsten Entwicklungsprozess im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge. Dazu müssen Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Strukturen zuerst aufgenommen und verstanden werden. Eine sorgfältige Ist-Analyse ist nur der Beginn. Anschliessend gilt es, ein gemeinsames Zielbild inkl. Zwischenetappen zu definieren. Das wichtigste ist schliesslich, dass die neuen Strukturen und Prozesse wirklich gelebt werden. Dies bedeutet das Verändern von lieb gewonnenen oder zumindest gewohnten Routinen und Verhaltensmustern. Eine solche Veränderung braucht eine hohe (Selbst-) Aufmerksamkeit und Training. Stellen Sie sich vor, Sie sind Rechtshänderin und ab morgen dürfen Sie nur noch mit der linken Hand schreiben. Etwa so fühlt sich oft dieser Veränderungsprozess an. Entsprechend sind Emotionen und Missverständnisse zumindest am Anfang normal. Für deren Überbrückung – aber auch zur Vermeidung von Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Selbst- und Fremdbild – ist eine punktuelle Begleitung dieses Prozesses oft sehr hilfreich. Eine gelungene Führungsnachfolge bedeutet Organisationsentwicklung in Verbindung mit Persönlichkeits- und Teamentwicklung. Dies ist ein spannender Prozess mit dem grössten Potenzial für eine gelungene Nachfolge.

	<u>Arbeitsmittel «Führungsnachfolge»</u> Die Arbeitsblätter sind hilfreich, um die eigenen Gedanken zu sortieren, um diese in einem zweiten Schritt mit der anderen Generation – die sich ebenfalls vorbereiten soll – zu diskutieren, um ein gemeinsames Zielbild und einen gemeinsamen Weg zu definieren. Intern: 11-01-Arbeitsmittel-Fuehrungsnachfolge
	<u>Arbeitsmittel «Checkliste Notfallordner»</u> Intern: 11-02-Arbeitsmittel Checkliste Notfallordner
	<u>Arbeitsmittel «Checkliste Aktionärsbindungsvertrag»</u> Intern: 11-03 Arbeitsmittel Checkliste Aktionärsbindungsvertrag

5 Literaturverzeichnis

- Fueglistaller, Urs; Halter, Frank; Fust, Alexander (2018): KMU-Führungskompetenz. 3. und vollständig überarbeitete Auflage, Verlag KMU-HSG. St.Gallen.
- Halter, Frank; Schröder, Ralf (2019): Das St.Galler Nachfolge-Modell. 4. und vollständig überarbeitete Auflage. Haupt Verlag. Bern.
- Porter, Michael (1985): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus. Frankfurt.



Die aktuellen Schriften im Überblick

Link zu allen Schriften: <https://www.sgnafo-praxis.ch/instrumente/schriftenreihe/>

- Heft Nr. 1: KMU Nachfolge in der Schweiz - Quo Vadis?
- Heft Nr. 2: KMU Nachfolge wirkungsvoll gestalten
- Heft Nr. 3: KMU Nachfolge und meine Vision
- Heft Nr. 4: KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?
- Heft Nr. 5: KMU Nachfolge – Unternehmensstrategie
- Heft Nr. 6: KMU Unternehmer-Vorsorge
- Heft Nr. 7: KMU Nachfolge und die Bewertung
- Heft Nr. 8: KMU Nachfolge und der emotionale Wert
- Heft Nr. 9: KMU Nachfolge und die Finanzierung
- Heft Nr. 10: KMU Nachfolge gerecht und fair gestalten
- Heft Nr. 11: KMU Führungsnachfolge
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung
- Heft Nr. 13: KMU Nachfolge – die geordnete Geschäftsaufgabe

Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher
Kantonalbank

swisslegal



Stiftung für
Unternehmerische
Entwicklung



Center for Family Business

Universität St. Gallen

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw

IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

(Stand 30.09.2024)