

«Sage mir, wer in deiner Firma entscheidet, und ich sage dir, wo ihr im Nachfolgeprozess steht.»

Newsletter Februar 2024 – Familienunternehmen.ch

«Mein Vater entscheidet immer noch alles hinter verschlossenen Türen», «Meine ältere Schwester will alles alleine entscheiden», «Der Verwaltungsrat oder mein Onkel und sein Anwalt treffen die wichtigen Entscheidungen ohne uns». Die Liste solcher Aussagen ist lang und vielfältig. Damit diese Aussagen mehr und mehr verschwinden, braucht es das Bewusstsein, dass ein Nachfolgeprozess ein sogenannter «Change-Prozess», also ein Veränderungsprozess ist und nicht von heute auf morgen umgesetzt werden kann.

In der Nachfolge ändern sich nicht nur die Personen, die zukünftig das Unternehmen übernehmen, sondern im Kern ändert sich der Entscheidungsprozess, d.h. wer kann ab wann welche Entscheidungen treffen. D.h. es muss vorbereitet werden, wer in Zukunft welche Entscheidungen wann und wie treffen kann und darf. Es empfiehlt sich, die folgenden Fragen und den Zeitplan von langer Hand vorzubereiten und von allen Beteiligten einzuhalten:

- Wer hat ab wann das Sagen?
- Wer trifft wann welche Entscheidungen?
- Wer gibt wann Macht an wen ab?
 - im Tagesgeschäft
 - im Vorstand
 - bei der Übergabe der Aktienmehrheit

In jedem Fall: Die Übergabe der Führung – der Macht – bringt Herausforderungen mit sich. Damit ein Führungswechsel, insbesondere ein Generationenwechsel, gelingt, braucht es Planung und klare, verbindliche Absprachen bis zum Abschluss der Übergabe. Gemeinsam festzulegen – wer, ab wann, welche Verantwortung abgibt und wer, ab wann, welche Verantwortung übernimmt und damit über die Themen der Zukunft entscheidet – ist die Basis für einen erfolgreichen Übergang. Unterbleiben diese Überlegungen und Absprachen, steigt das Risiko, im schlimmsten Fall nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familie zu zerstören.

Wissen ist Macht

Dank der Digitalisierung sind heute Instrumente, der Einsatz effizienter Finanzbuchhaltungs- und Betriebssysteme erschwinglich, die einen schnellen Zugriff auf Zahlen ermöglichen. Diese Tatsache hat die Effizienz und Transparenz der Arbeitsweise in vielen KMU deutlich erhöht. Mit der Einführung transparenter Finanz- und Reportingsysteme verändert sich auch die Führung durch Zahlen, einschliesslich der Definition von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Plötzlich sind es nicht mehr nur der Patron und sein Treuhänder, die die Zahlen kennen und verstehen. Durch diese Veränderung erweitert sich auch der Wissensstand des Führungsteams und damit die Entscheidungsgrundlage für das Führen mit Teams. Die Qualität der Entscheidungen kann verbessert werden und die Verantwortung muss nicht nur von einer Person getragen werden. In KMU ist dies kein einfacher Prozess. Führung, Kommunikation, Sitzungskalender, Delegation von Budgetverantwortung und Kompetenzen müssen Schritt für Schritt neu definiert werden. Das Ergebnis sind klare und transparente Entscheidungsstrukturen, die die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen. Gelebte Governance ermöglicht genau dies. Der Wandel von einer Führungskultur, in der der «Alleinherrscher» unwiderrprochen entscheidet, hin zu einer Entscheidungsfindung im Team auf Basis relevanter Fakten.



Was kann man in einem solchen Prozess präventiv getan werden?

- Das Kommunikationsthema «Wie, wer, wann entscheidet in Zukunft» zum Thema machen.
- Alle an einen Tisch holen und neutral moderieren.
- Themen und Bedürfnisse klären, gemeinsam Prioritäten setzen, einen Plan erstellen, regelmässige Treffen einplanen, umsetzen und immer wieder überprüfen, ob man auf dem richtigen Weg ist.
- Akzeptieren, dass Konflikte dazugehören – und dass man sich offen und auf Augenhöhe begegnen muss, um sie zu lösen.

«Wissen ist Macht!» Diese Aussage hat durch die neue Transparenz an Bedeutung verloren. Wenn alle wissen, dann ist Wissen nicht mehr Macht – sondern Möglichkeit.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen Verständnis für beide Generationen, Geduld, sowie eine sorgfältige Nachfolgeplanung und einen erfolgreichen Nachfolgeprozess.

Ihre Franziska Müller Tiberini

