



Tipps für Ihr Strategiemanagement

Erkenntnisse aus unserem Projektalltag

Vorwort

Nach zwanzig Jahren und über 500 durchgeführten Projekten, früher im Auftrag der FHS St.Gallen, seit neun Jahren mit dem eigenen Unternehmen, haben wir uns entschieden, unsere Erfahrungen und Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen: Real vorgefallene, anonymisierte Situationen aus unseren Kernbereichen Strategiemangement, Führung, Projekt- und Qualitätsmanagement.

Die Fallbeispiele besprechen wir in jeweils drei Sequenzen. Zuerst beschreiben wir kurz den Sachverhalt, dann reflektieren wir diesen, um weiter konkrete Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Alle Fallbeispiele sind auf unserer Homepage aufgeschaltet. Sie finden den Link zum «WiBlog» auf der Titelseite unserer Homepage oben rechts. Wir laden Sie herzlich zum Mitdiskutieren ein!

Dr. Fritz Forrer

Inhaltsverzeichnis

Das schiefe W	2
Zusammenarbeit von Exekutivorgan und Geschäftsleitung in der Strategiearbeit	
Mut zur Lücke	4
Strategische Fokussierung in NPO	
Mut zu Entscheidungen	6
Strategieauswahl als Voraussetzung für eine konsequente Strategieumsetzung	
Ehrenamt vs. Fachgremien	8
Strategieentwicklung durch Laiengremien	
Diversity Optima	10
Überlegungen zur personellen Zusammensetzung von ehrenamtlichen strategischen Organen	
Nachfolgeregelung	12
Idealtypisches Vorgehen	

Strategiemanagement



Das schiefe W

Zusammenarbeit von Exekutivorgan und Geschäftsleitung in der Strategiearbeit

Praxisfall

Nach einem mehrwöchigen Strategieentwicklungsprozess in einer Non-Profit-Organisation legt das Strategieteam dem Vorstand die erarbeitete Strategie zur Genehmigung vor. Der Vorstand lehnt die Genehmigung ab. Er hat Mühe mit dem vorgelegten Format der Strategie, beurteilt Situation und mögliche zukünftige Entwicklungen anders, und ihm fehlen visionär ausgerichtete strategische Alternativen. Der Vorstand versteht sich als strategisches Organ der NPO und möchte die grundlegende Ausrichtung der Institution selbst festlegen. Das Strategieteam fühlt sich übergangen und kaltgestellt. Die Teammitglieder, alle gleichzeitig Mitglieder der Geschäftsleitung, sind demotiviert.



Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?

Wie hätten Sie als Mitglied des Strategieteams reagiert?

Reflexion

In Literatur und Praxis besteht Einigkeit darüber, dass das Exekutivorgan (Vorstand, Stiftungsrat, Verwaltungsrat) das strategische Organ ist. Es muss die Strategie nicht «machen», sondern sicherstellen, dass die Institution über eine Strategie verfügt, diese umsetzt und regelmässig überprüft. Das Exekutivorgan erteilt strategische Vorgaben, genehmigt die Strategie und delegiert die operative Geschäftsführung und Strategieumsetzung an die Geschäftsleitung (GL). Wie aktiv sich das Exekutivorgan in die Strategieentwicklung involviert, hängt vom internen und externen Kontext ab und muss situativ geklärt werden.

Der konkrete Praxisfall lässt auf folgende Probleme schliessen:

- Mangelhaftes gemeinsames Strategieverständnis von Exekutivorgan und GL.
- Unklare Rollenaufteilung zwischen Exekutivorgan und GL.
- Fehlende konstruktive Zusammenarbeit und Diskussion zwischen Exekutivorgan und GL.
- Fehlende, durch das Exekutivorgan gesetzte, strategische Leitplanken.



Welche Probleme sehen Sie im konkreten Fall?

Welche Erfahrungen haben Sie mit der Rollenteilung zwischen Exekutivorgan und GL gemacht?

Erkenntnisse

Eine gute Orientierung für eine geeignete Aufgabenverteilung zwischen Exekutivorgan (Vorstand, Stiftungsrat oder Verwaltungsrat) und Geschäftsleitung (GL) bietet das «schiefe W» (vgl. Abbildung): Exekutivorgan und GL pflegen nicht nur in der Strategie-Entwicklung

sondern auch in der Strategie-Kontrolle eine zweckmässige und konstruktive Form der Zusammenarbeit, in der das Exekutivorgan als «konstruktiver Sparringpartner» der GL agiert.

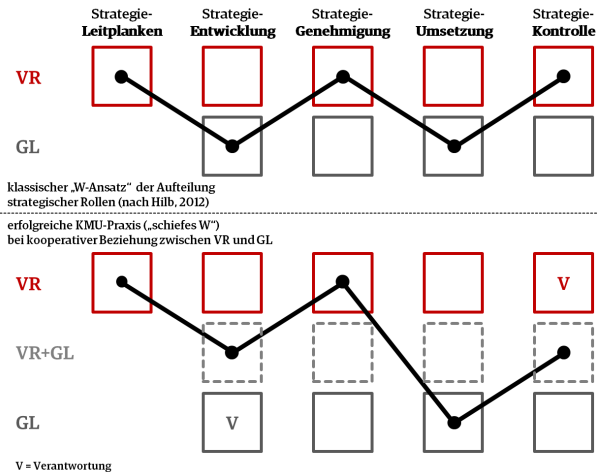


Abbildung: Strategische Rollenaufteilung zwischen Stiftungsrat und GL

Quelle: Lombriser, R. (2015). *Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU*. Bern: Haupt, S. 60

Im Rahmen der Strategie-Entwicklung hat sich folgendes bewährt: Legen Sie wichtige Zwischenschritte - SWOT-Analyse und strategische Alternativen - dem Auftraggeber oder Lenkungsausschuss zur Genehmigung vor. Dadurch können sich die Entscheidungsträger mit der Arbeitsweise des Projektteams vertraut machen und rechtzeitig Input geben. Nehmen Sie bei Strategieprozessen einzelne Vertreterinnen oder Vertreter des Exekutivorgans in das Strategieteam auf. So fließt die Perspektive des obersten Gremiums laufend in die Strategieerarbeitung ein. Es ist nicht ratsam, dem Exekutivorgan (Vorstand, Stiftungsrat, Verwaltungsrat) die Strategieentwicklung allein zu übertragen, obwohl es formal als «strategisches» Organ bezeichnet wird. Die Mitglieder sind in der Regel nicht nah genug am operativen Geschäft und können die Umsetzung nicht eigenständig sicherstellen.



*Welche Rollenaufteilung in der Strategiearbeit ist aus Ihrer Sicht zweckmässig?
 Welches Vorgehen in der Strategie-Entwicklung hat sich bei Ihnen bewährt?*



Lombriser, R. (2015): *Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU*. Bern: Haupt Verlag.

Mut zur Lücke

Strategische Fokussierung in NPO

Praxisfall

Eine Institution für Menschen mit Behinderung bietet seit Jahren geschützte Arbeitsplätze in der Metall- und Holzbearbeitung. Die Arbeitsplätze und Produktionsanlagen werden bisher stark auf agogische Anforderungen ausgerichtet. Das Gleiche gilt für die Akquisition von Kundenaufträgen und das Anforderungsprofil der leitenden Mitarbeitenden in den Werkstätten. Der Standortkanton drängt darauf, in Zukunft verstärkt marktwirtschaftliche Grundsätze zu berücksichtigen und die Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu bessern. Der Stiftungsrat fordert, dass jeder Angebotsbereich kostendeckend sein muss, und verlangt von den zuständigen Führungspersonen entsprechende Massnahmen. Einige Verantwortliche fürchten, dass der soziale Bestimmungszweck der Institution unter die Räder kommt. Die Vorgabe des Kostendeckungsziels halten sie für zu ehrgeizig und erwarten von der Geschäftsführerin, mit dem Kanton härter zu verhandeln.



Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?

Übernimmt das Prinzip der Wirtschaftlichkeit im Bereich der sozialen Institutionen das Kommando?

Reflexion

Die Kantone fordern von den Institutionen für Menschen mit Behinderung mehr Wirtschaftlichkeit. Dies ist eine Folge der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen. In den Werkstätten mit geschützten Arbeitsplätzen kommt das Problem hinzu, dass die gewerblichen Kunden, die noch in der Schweiz produzieren, unter verstärktem Kostendruck stehen. Damit erhöht sich auch von dieser Seite der Druck auf Preise und Nachfrage. Das stellt die Institutionen vor grosse Herausforderungen. Je stärker die Produktion auf die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der behinderten Menschen ausgerichtet ist, desto schwieriger sind operative Optimierungen realisierbar, denn diese setzen entweder Standardisierung voraus oder den Einsatz von Maschinen. Beides engt den Spielraum ein, den behinderten Menschen individuelle Arbeitsmöglichkeiten bieten zu können. Es bleibt deshalb vielfach keine andere Möglichkeit, als das Portfolio der angebotenen Produkte und Leistungen und die strategische Positionierung grundsätzlich zu überprüfen.



Welche Herausforderungen für Institutionen für Menschen mit Behinderung sehen Sie?

Wie können die Institutionen mit dem zunehmenden Druck umgehen?

Erkenntnisse

Die Werkstätten der Institutionen für Menschen mit Behinderungen können den Wirtschaftlichkeitsanforderungen der Kantone und dem Druck auf Preise und Nachfragemengen kaum ausweichen. Sie müssen sich grundlegend mit der strategischen Ausrichtung beschäftigen. In vielen Fällen ist ein Verzicht auf Produkte und Leistungen, die nicht kostendeckend erstellt werden können, geboten. Der Spielraum für Quersubventionierung über die verschiedenen Angebote dürfte in Zukunft nur noch gering sein. Fokussierung ist nicht nur die Voraussetzung für Effizienzverbesserungen, sie ist auch ein Vorteil für den Auftritt im Markt. Aus dem Marketing wissen wir: Menschen glauben, dass ein Gerät, das nur eine Funktion abdeckt, die betreffende Aufgabe besser erfüllt als ein Gerät, das auch noch andere Funktionen hat. Das gilt nicht nur für Geräte sondern auch für Anbieter. Eine solche Fokussierung kann auch Verzicht auf individuell auf die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung ausgerichtete Arbeitsangebote bedeuten. Auch wenn die einzelne Institution durch mehr Spezialisierung das Angebot möglicher Tätigkeiten für Menschen mit Behinderung einschränkt, kann trotzdem mit Blick auf alle Angebote aller Institutionen immer noch ein ansprechendes Spektrum möglicher Tätigkeiten vorhanden sein. Das setzt voraus, dass sich nicht alle Institutionen in demselben Bereich spezialisieren. Hier sind die Kantone gefordert. Über die Bedarfsplanung müssen sie sicherstellen, dass für Menschen mit Behinderung die nötigen Arbeitsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.



*Sind Sie der Meinung, dass Fokussierung das Gebot der Stunde ist?
Welche anderen Strategien halten Sie für erfolgversprechend*

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

Mut zu Entscheidungen

Strategieauswahl als Voraussetzung für eine konsequente Strategieumsetzung

Praxisfall

Im Rahmen des Strategieprozesses erarbeitet die Geschäftsleitung einer im Baugewerbe tätigen KMU ihre neue Zukunftsausrichtung. In vier Workshops werden die aktuelle Situation analysiert, die Vision definiert sowie mehrere strategische Alternativen erstellt. Die strategischen Alternativen zeigen unterschiedliche Entwicklungsoptionen für das Unternehmen auf. Im Rahmen des dritten Workshops werden diese Alternativen bewertet. Obwohl eine Alternative klar priorisiert wird, zögern die Mitglieder der Geschäftsleitung mit der Auswahl. Sie wollen sich nicht auf eine Alternative festlegen. Der externe Projektbegleiter schafft es schliesslich, die Mitglieder der Geschäftsleitung zur Auswahl der priorisierten Variante zu bewegen. Am letzten Workshop werden die strategischen Ziele und Massnahmen formuliert. Die Mitglieder der Geschäftsleitung haben zur Vorbereitung bereits einen Entwurf des Massnahmenplanes erstellt. Überrascht stellt die externe Projektbegleitung fest, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung nicht nur für die priorisierte Strategie Massnahmen definiert haben, sondern auch für Inhalte von nicht priorisierten und im Rahmen des dritten Workshops verworfenen strategischen Alternativen. Die Umsetzungsmassnahmen sind dementsprechend sehr umfassend und wenig stringent.



Weshalb konnten sich die Mitglieder der Geschäftsleitung Ihrer Meinung nach nicht auf die priorisierte strategische Alternative fokussieren?

Wie erleben Sie die Thematik «konsequente Umsetzung der Strategie» in Ihrem Unternehmen?

Reflexion

Ein häufiger Grund für scheiternde Strategien ist, dass sie nicht konsequent umgesetzt werden. Doch im vorliegenden Fall beginnt das Problem noch früher: Die Geschäftsleitung schafft es nicht, sich auf eine klare strategische Ausrichtung für die kommenden vier bis fünf Jahre festzulegen. Dies hängt hier auch damit zusammen, dass in diesem Familienunternehmen vieles schon immer so gemacht wurde, wie es heute gemacht wird.

Sich nicht festlegen zu können ist ein Problem, welches in der Praxis nicht nur in Zusammenhang mit Strategien festzustellen ist. Die Geschäftsleitungen schaffen es nicht, sich zu fokussieren. Man möchte möglichst alles machen und anbieten. Grund ist häufig die Angst etwas zu verpassen. Unverbindlichkeit scheint vordergründig davor zu schützen. Denn ob etwas gescheitert ist, lässt sich nur sagen, wenn man sich überprüfbar auf ein Ziel festgelegt hat. Es ist anspruchsvoll, etwas wegzulassen («trade-offs»). Dies speziell dann, wenn es schon immer so gemacht wurde und sich in der Vergangenheit bewährt hat.



Kennen Sie ähnliche Probleme aus Ihrem Unternehmen?

Erkenntnisse

Die beste Strategie nützt nichts, wenn sie nicht konsequent umgesetzt wird. Dafür braucht es vor einem stimmigen Umsetzungsplan die innere Überzeugung und die Courage der Geschäftsleitung. Diese muss sich zur Strategie bekennen, um sie auch konsequent und mit vollem Elan vertreten zu können. Dazu gehört, sich für die nächsten vier Jahre auf eine strategische Ausrichtung zu fokussieren und damit auch zu entscheiden, was bewusst nicht gemacht wird. Verzichten fällt schwer, hilft Ihnen aber, sich auf die wichtigsten Massnahmen zu beschränken und diese mit den vorhandenen Ressourcen konsequent umsetzen zu können. Eine mangelnde strategische Fokussierung führt zu überdimensionierten Massnahmenplänen und in der Folge zu Verzettelung und Überforderung, und damit zum Scheitern der Strategie.

Sollten sich strategische Entscheide später als nicht richtig herausstellen oder sollten sich geplante Massnahmen als nicht geeignet erweisen, so können und sollen Sie im Rahmen von jährlichen Strategiereviews Korrekturen beschliessen.



*Wie beurteilen Sie die Haltung Ihrer Geschäftsleitung zur Unternehmensstrategie?
Wie konsequent wird die Strategie in Ihrem Unternehmen umgesetzt?*

Autor: Rouven Zürcher, Betriebsökonom FH

Ehrenamt vs. Fachgremien

Strategieentwicklung durch Laiengremien

Praxisfall

Die Stiftungsratspräsidentin eines Altersheims hat sich entschieden, mit einem systematischen Strategieprozess die Ausrichtung des Heims zu überprüfen und eine langfristige Strategie festzulegen. Die ehrenamtlich agierenden Mitglieder des Stiftungsrates werden eingeladen, im Rahmen von sechs halbtägigen Workshops die strategischen Eckpfeiler des Altersheims zu erarbeiten. Der Heimleiter wird als ergänzendes Mitglied des Strategieteam festgelegt.

Bereits bei der Einladung zum ersten Workshop werden Stimmen laut, dass lediglich an den Workshops teilgenommen werden könne, da nur für diese Sitzungsgelder gezahlt würden. Eine individuelle Vorbereitung im Hinblick auf die Strategieworkshops sei aufgrund der ehrenamtlichen Tätigkeit und der eigenen beruflichen Belastung nicht leistbar. Im ersten Workshop zeigte sich, dass lediglich die Hälfte der Teilnehmenden einen Input im Rahmen des geforderten Vorbereitungsauftrages eingereicht hat. Diese Situation wiederholte sich auch bei den darauf folgenden Workshops. Die Stiftungsratspräsidentin, die den Strategieprozess initiiert hat, ist nicht in der Lage, die fehlende Einsatzbereitschaft der Mitglieder zu thematisieren. Darauf angesprochen kontert sie mit den Worten: «Als Präsidentin bin ich froh, überhaupt fünf freiwillige Mitglieder gefunden zu haben. Ich kann und will diese deshalb nicht zurechtweisen.» Auch in der inhaltlichen Entscheidungsfindung zeigen sich verschiedene Stolpersteine. In den Diskussionen zur aktuellen Lage des Altersheimes wie auch zu möglichen Entwicklungen in der Alterspflege äussern sich drei der fünf Mitglieder des Stiftungsrates dahingehend, dass sie als Metzgermeister, Treuhänder und Heizungstechniker keine fachlichen Inputs einbringen können. Es solle doch der Heimleiter entscheiden, was das Beste für sein Heim sei.



Haben Sie ähnliche Erfahrungen als ehrenamtliches Mitglied einer Stiftung, eines Vereines etc. gemacht?

Gelten die geschilderten Probleme nur für ehrenamtliche Organe in sozialen Institutionen?

Reflexion

Was sind die Ursachen? Die geschilderten Schwierigkeiten in der Strategiearbeit des ehrenamtlich besetzten Stiftungsrates lassen sich auf folgende Ursachen zurückführen:

- Die Mitglieder des Stiftungsrates werden für ihre Arbeit nur bedingt entschädigt.
- Sie sind nur in seltenen Fällen der Heimleiterin oder dem Heimleiter fachlich ebenbürtig, aber verpflichtet, das Altersheim strategisch zu steuern.
- Die Mitglieder haben alle ihre eigenen Beweggründe, die in den seltensten Fällen offen diskutiert werden. Wenn das (einzige) massgebliche Kriterium für die Mitgliedschaft im

Stiftungsrat die persönliche Betroffenheit ist, besteht die Gefahr, dass keine objektive Diskussion stattfinden kann.



*Welche Erfahrungen haben Sie mit Laiengremien und Fachwissen gemacht?
Wie professionell agieren ehrenamtliche strategische Organe Ihrer Erfahrung nach?*

Erkenntnisse

Eine Strategieentwicklung durch ein ehrenamtliches Laiengremium ist immer geprägt von knappen Zeitressourcen, fehlendem Fachwissen und vielfach auch fehlender Einsicht, wieso überhaupt eine Strategie zu entwickeln ist. Deshalb macht es Sinn, einige grundsätzliche Überlegungen anzustellen.

- Laien «führen und überwachen» Profis: Stehen Sie als Laiengremium offen dazu, dass sie ein Laiengremium sind und fachlich nicht immer «mithalten» können. Ziehen sie als Gremium bei heiklen Entscheiden externe Fachpersonen bei.
- Nicht alles selber machen: Delegieren Sie als Stiftungsrat vorbereitende Aufgaben wie Analysen, Datensammlungen etc. an die operative Führung.
- Gute Organisation hilft Zeit zu sparen: Legen Sie als Präsidentin oder Präsident des Stiftungsrats die Sitzungstermine genügend früh fest. Senden Sie Vorbereitungsaufträge mit genügendem Vorlauf und klaren Instruktionen. Arbeiten Sie mit einer detaillierten Traktandenliste und halten Sie die Termine auch ein.
- Konzentrieren Sie sich auf die Kernaufgaben: Die Kernaufgabe des Stiftungsrats ist, dass die Stiftung eine Strategie hat und umsetzt - und nicht zu diskutieren, welche operativen Massnahmen umgesetzt werden können. Die operative Leitung der Stiftung - und entsprechend auch die Festlegung der detaillierten Massnahmen - ist Aufgabe der Heimleitung.



*Welcher Ansätze bieten Ihrer Meinung nach die grössten Erfolgchancen zur Erarbeitung einer fachlich fundierten Strategie?
Sind die aufgeführten Ansätze für ehrenamtliche Gremien überhaupt zu realisieren?*

Autor: Marcel Schöni, Betriebsökonom FH, EMBA FHNW

Diversity Optima

Überlegungen zur personellen Zusammensetzung von ehrenamtlichen strategischen Organen

Praxisfall

Der Vorstand einer sozialen Institution entwickelt eine neue Strategie mit einer externen Projektleiterin. Neben einem Vertreter des Sitzkantons gibt es vier ehrenamtliche Mitglieder, welche eine persönliche Verbindung zur Institution haben. Der Kantonsvertreter war früher Projektleiter in einem Beratungsunternehmen. Während des gesamten Strategie-Entwicklungsprojekts stellt er das Vorgehen und die Methodik immer wieder in Frage. Im Rahmen der Analyse der Ist-Situation berichtet die Präsidentin des Vorstands davon, dass Ihre Tochter, die in der Institution arbeitet, mit einem Abteilungsleiter in Konflikt gekommen sei und sich über das schlechte Arbeitsklima beklage. Sie drängt dazu, das Thema Mitarbeitenden-Zufriedenheit als Handlungsfeld zuoberst auf die Liste zu nehmen. Die Vorstandsmitglieder gehen ungenügend vorbereitet in die Workshops, weil sie durch ihre hauptberuflichen und familiären Aufgaben zu stark beansprucht sind.



Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?

Sind die geschilderten Probleme typisch für ehrenamtliche Organe?

Reflexion

Die geschilderten Schwierigkeiten in der Strategiearbeit des ehrenamtlich besetzten Vorstands lassen sich auf folgende Ursachen zurückführen:

- Der Kantonsvertreter, welcher früher selbst Berater war, ist sich seiner Rolle nicht bewusst. Er ist als Mitglied des Strategieteam nicht Projektleiter. Er sollte sich vor allem inhaltlich einbringen.
- Die Präsidentin lässt sich bei der professionellen Strategiearbeit allzu sehr durch subjektive Erfahrungen oder gar Eigeninteressen leiten.
- Wenn das (einzige) massgebliche Kriterium für die Mitgliedschaft im Vorstand einer Institution die persönliche Betroffenheit oder Verbindung ist, besteht die Gefahr, dass Fachkompetenz und zeitliche Kapazität zu kurz kommen.



Welche Erfahrungen machen Sie mit Rollenkonflikten?

Wie professionell agieren ehrenamtliche strategische Organe Ihrer Erfahrung nach?

Erkenntnisse

Die genannten Probleme werden im «Swiss NPO-Code» adressiert, der durch die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz geschaffen wurde. Er enthält Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz:

- In § 13 ist geregelt, dass die Mitglieder des obersten Leitungsorgans die erforderlichen Branchen-, Fach-, Management- und Sozialkompetenzen aufweisen und zeitlich disponibel sind.
- In § 18 steht, dass die Mitglieder des obersten Leitungsorgans für die Vermeidung von Interessenkonflikten und -kollisionen sorgen.

Weitergehende Orientierung zur Zusammensetzung von strategischen Leitungsorganen bietet die von Martin Hilb und Nils Jent entwickelte «Diversity-Optima-Scheibe». Sie verfolgt grundsätzlich die Idee, dass die Mitglieder des obersten Leitungsorgans bezüglich der drei Aspekte

- Know-how,
- Team-Rollen und
- Stärken

vielseitig («diversity») zusammengesetzt sein sollen, damit die relevanten Kompetenzen und Interessen berücksichtigt sind.



Welche Kriterien sind Ihrer Meinung nach für die Zusammensetzung des obersten Leitungsorgans einer NPO massgeblich?

Sind die genannten Anforderungen für ehrenamtliche Gremien überzogen und unrealistisch?



Link zu Swiss NPO-Code: <http://www.swiss-npocode.ch/cms/index.php>

Link zu «Diversity-Optima-Scheibe»: <http://www.icfcg.org/en/board-practice/board-consulting> und <https://ipmag.ch/de/diversity>

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

Nachfolgeregelung

Idealtypisches Vorgehen

Ausgangslage

Ein Rechtsanwalt hat eine gut laufende Kanzlei mit 15 Mitarbeitenden. Als Gründer und Alleinaktionär ist er mit den meisten Kunden persönlich verbunden. Er führt die Firma wie ein Patron alter Schule: autonom und fürsorglich. Interne Prozesse sind kaum dokumentiert. Das ist auch nicht nötig, denn die Abläufe sind eingespielt. Innerhalb der kommenden fünf bis zehn Jahre möchte er die Kanzlei an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin übergeben. Er hat keine eigenen Kinder, in der Kanzlei arbeiten eine Nichte und ein Neffe. Beide sind Anfang dreissig und Rechtsanwälte. Die Büros befinden sich in einer Liegenschaft, die dem Rechtsanwalt gehört. Ein langfristiger Mietvertrag mit der Kanzlei ist Teil seiner Vorsorgeplanung, auf einen Verkaufserlös der Anwaltspraxis ist er nicht angewiesen. Es ist ihm ein grosses Anliegen, dass die Kanzlei in seinem Sinne weitergeführt und die langjährigen Kundenverbindungen weitergepflegt werden.

Trotz guter Vorsätze gelingt es ihm nicht, die Nachfolgefrage an die Hand zu nehmen. Einerseits wird er immer wieder von Aufgaben des Tagesgeschäfts abgehalten. Andererseits weiss er nicht, ob die Nichte und der Neffe an einer Nachfolge ernsthaft interessiert sind. Er vermutet, dass deren finanziellen Möglichkeiten eng limitiert sind, und findet nicht die richtige Gelegenheit, um das Thema anzusprechen.



Welche ähnlichen Erfahrungen haben Sie gemacht?

Wie sollte der Rechtsanwalt vorgehen, um eine gute Nachfolgelösung zu finden?

Vorgehen

Wenn gute Vorsätze zur Nachfolgeplanung nicht fruchten, ist es hilfreich, das Thema mit einer externen Vertrauensperson anzugehen. Es ist wie bei den guten Vorsätzen für den Sport: alleine joggen kann nicht jeder, in einer Gruppe hilft die empfundene Verpflichtung. Zu Beginn des Prozesses einigen sich der Rechtsanwalt und seine Vertrauensperson auf ein Vorgehen und legen einen Zeitplan fest: Klären der Ausgangslage und Ziele (einschliesslich privater Seite), Ermitteln von Nachfolge-Alternativen, Bewerten der Alternativen sowie Auswahl und Planen der Umsetzung. Es werden vier Arbeitssitzungen über einen Zeitraum von sechs Monaten vorgesehen. Es zeigt sich, dass bei einem Verkauf an einen strategischen Investor (Wettbewerber) ein doppelt so hoher Preis zu erwarten ist, wie bei einer internen Nachfolge. Ebenso zeigt sich, dass das mutmassliche Interesse des Käufers einen wichtigen Einfluss auf Fragen hat, welche dem Rechtsanwalt wichtig sind: Wie lange bleibt der bisherige Eigentümer noch im Unternehmen und in welcher Rolle? Welche Funktion haben die Nichte und der Neffe und die übrigen Mitarbeitenden nach dem Verkauf? Welche wirtschaftliche Entwicklung ist nach dem Verkauf zu erwarten, gibt es Synergien? Wie wird die Firma nach dem Verkauf geführt, wie werden die Kunden bedient und wie reagieren sie?

Das Systematische Bewerten anhand individueller Entscheidungskriterien bringt Klarheit und Sicherheit. Die ursprünglich stark favorisierte interne Lösung rückt im Lauf der Bewertung an zweite Stelle.



Welches idealtypische Vorgehen bei der Nachfolgeplanung sehen Sie?

Welche Herausforderungen stehen für Sie bei der Nachfolgeplanung im Vordergrund?

Tipps

Ein idealtypisches Vorgehen bringt noch nicht garantiert den erwünschten Erfolg. Folgende Tipps haben sich in der Praxis bewährt:

- Führen Sie als Vertrauensperson den Prozess entschlossen und lassen Sie sich als Eigentümer, der eine Nachfolge sucht, seriös auf den Prozess ein. Wenn man einmal begonnen hat, muss man in sechs bis maximal neun Monaten zu einem Ergebnis kommen.
- Verfolgen Sie auch nach Bewertung und Auswahl der präferierten Alternative eine zweite parallel weiter. Sonst verlieren Sie viel Zeit, wenn die bevorzugte Lösung sich schliesslich doch nicht realisieren lässt. Beachten Sie auch, dass Sie sich den Weg zur Alternativlösung nicht durch ungeschickte Kommunikation verbauen.
- Legen Sie bei der Umsetzungsplanung viel Augenmerk auf eine realistische Ablösung aus der operativen Führung. Die Probleme und der Zeitaufwand werden meist fahrlässig unterschätzt.
- Bevor Sie mit möglichen internen Nachfolgern sprechen, sollten Sie eine Vorstellung vom Kaufpreis haben.
- Falls bei einer internen Lösung die Nachfolger nicht über genügend Kapital verfügen und Sie eine «Anspar»-Lösung ins Auge fassen: Der Zeitpunkt des effektiven Verkaufs sollte nicht zu weit in der Zukunft liegen, sonst verliert die Sache ihren Reiz, und das Risiko des Abspringens ist gross. Besser sind eine zügige Abwicklung der Transaktion und die Finanzierung z.B. über Verkäuferdarlehen.



Welche Tipps können Sie geben?

Was ist aus Ihrer Sicht bei der Nachfolgeplanung erfolgsentscheidend?



Friedli, C., Pichler, C., Füglistaller, U. & Petrus, F. (2015). *Kauf und Verkauf von KMU. Leitfaden für die Praxis*. St.Gallen.

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

Autoren



Christine Nadig

geboren 1987
Betriebsökonomin FH; Projektmitarbeit
seit 2014 bei Forrer Lombriser & Partner AG

Werdegang

- Underwriter Front Office Privatkunden / Fachspezialistin Privatkunden Nicht-Leben, Helvetia Versicherungen (2012-2014)
- Studium an der FHS St.Gallen
- Sachbearbeiterin Standortmarketingorganisation, Gossau (2008-2012)
- Sachbearbeiterin Export Metrohm AG, Herisau (2006-2008)
- Kaufmännische Lehre bei der Metrohm AG, Herisau (2003-2006)



Christian Schepers

geboren 1964
lic. oec. HSG, Dr. rer. pol; Projektleiter
seit 2013 bei Forrer Lombriser & Partner AG

Werdegang

- Gründer und Geschäftsführer SWIFAC Swiss Factoring AG, Winterthur (2007-2013)
- Gründer und Geschäftsführer, VR-Präsident Schepers & Partner AG, Winterthur (1995-2013)
- Berater McKinsey & Co, Zürich (1992-1995)
- Doktorat an der Universität Bayreuth
- Lizentiat an der Universität St.Gallen



Marcel Schöni

geboren 1976
Betriebsökonom FH, System Quality Manager SAQ, EMBA; Partner, Projektleiter
seit 2008 bei Forrer Lombriser & Partner AG

Werdegang

- Executive Master of Business Administration mit Vertiefung in Controlling & Consulting
- Lehrbeauftragter für Organisationslehre und Qualitätsmanagement an der FHS St.Gallen
- Projektleiter Institut IQB-FHS, Lehrbeauftragter für Organisationslehre und Prozessmanagement an der FHS St.Gallen (2004-2007)
- Studium an der FHS St.Gallen
- Mitarbeiter Bonitätsprüfungen, Creditreform



Rouven Zürcher

geboren 1985
Betriebsökonom FH; Projektmitarbeit
seit 2012 bei Forrer Lombriser & Partner AG

Werdegang

- Studium an der FHS St.Gallen
- Assistent der Messeleitung bei den Olma Messen St. Gallen (2006-2011)
- Kundenberater Kasse / Mitarbeiter Privatkundenadministration / Mitarbeiter Erbschafts- und Steuerberatung / Mitarbeiter Projekt EDOKA bei der Thurgauer Kantonalbank (2003-2005)
- Kaufmännische Lehre bei der Thurgauer Kantonalbank (2000-2003)

Weitere Fallbeispiele zu den Themen

- Strategiemangement
- Führung
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement

finden Sie auf unserer Homepage unter
www.forrer-lombriser.ch/wiblog
www.forrer-lombriser.ch/publikationen

Nennen Sie uns bitte nicht Unternehmensberater...

...denn unser Engagement geht weit über das hinaus, was Sie bisher von einem Beratungsspezialisten erwarten durften. Wir gehen näher ran, beraten tiefer, sind für Sie berechenbar, absolut zuverlässig und termintreu. Gemeinsam mit Ihnen und Ihren Mitarbeitenden erarbeiten wir wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlagen für zielgerichtete, tragfähige Lösungen.

Sie profitieren direkt von unserer anerkannten Fachkompetenz und langjährigen Praxiserfahrung aus über 500 erfolgreichen Projekten. Wir bündeln Ihre und unsere Kompetenzen und bilden so ein Team, das nur schwer zu schlagen ist.

Rückfragen und Kontakt

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch