

Wie kommen Sie zu profilierten (Mit)Unternehmenden?



Newsletter November 2021

- > Personelle Erneuerung von strategischen Organen
- > Interne Nachfolgelösung gewünscht?
- > Anlässe 2021 & 2022

Liebe Leserin Lieber Leser

Erfolgreiche Organisationen schaffen es, die passenden Menschen zu rekrutieren und zu halten. Dies gilt für Mitarbeitende, für Personen in strategischen Gremien und erst recht, wenn Sie Ihre Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten wollen. Menschen machen den Unterschied – v.a. in einer zunehmend digitalen Welt.

Wie Sie Ihr strategisches Gremium erneuern, erfahren Sie von Rouven Zürcher. Geraldine Pellet geht auf die zu beantwortenden Fragen ein, um die Chancen einer erfolgreichen Nachfolge zu erhöhen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!
Fritz Forrer

Personelle Erneuerung von strategischen Organen

Wenn das strategische Organ Ihrer sozialen Institution erneuert werden soll, lohnt es sich, eine «Bestandsaufnahme» zu machen, die Zusammenarbeit und Funktionsweise des strategischen Organs zu analysieren und die anstehenden Neubesetzungen nicht einzeln, sondern im Gesamtkontext anzugehen.

Reflexion der Zusammenarbeit

Die besten Neubesetzungen im strategischen Organ nützen Ihnen wenig, wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert und das strategische Organ sein Potenzial nicht entfalten kann. Reflektieren Sie daher zuerst die Zusammenarbeit im strategischen Organ sowie zwischen strategischem und operativem Leitungsorgan. Leiten Sie allfällige Handlungsfelder und Massnahmen ab. Stellen Sie sich dabei Fragen wie:

- Hat das strategische Organ die richtige Grösse?
- Funktionieren die Zusammenarbeit, die Entscheidungsfindung und die Arbeitsweise?
- Ist die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klar geregelt? Sind strategische und operative Aufgaben und Rollen klar abgegrenzt?
- Erhält das strategische Organ die für seine Tätigkeit notwendigen Informationen von der operativen Leitung?
- Wird das strategische Organ bei Geschäften und Themen von strategischer Relevanz rechtzeitig und ausreichend einbezogen?
- Erhält die operative Leitung die für die Arbeit notwendige Unterstützung und Beschlüsse des strategischen Organs?
- Besteht eine jährliche, mit der Geschäftsleitung abgestimmte Sitzungs- und Geschäftsplanung?

Dokumentation der Profile und Erstellen einer Kompetenz-Matrix

Dokumentieren Sie die heutigen Profile sowie die persönlichen Pläne der Mitglieder des strategischen Organs. Halten Sie fest, welches die Kompetenzschwerpunkte sowie die Rollen (aktiv, kritisch, hinterfragend etc.) der einzelnen Mitglieder sind. Halten Sie ebenfalls fest, wie viele Stunden die Mitglieder jährlich für die Arbeit im strategischen Organ einsetzen. Dies verschafft Ihnen einen Überblick, ob die Belastung in etwa ausgeglichen ist.

Erstellen Sie dann eine «Kompetenz-Matrix». Bilden Sie darin einerseits die heutigen Kompetenzen ab.

Definieren Sie andererseits die MUSS-Kompetenzen für Ihr idealtypisch zusammengesetztes strategisches Organ und stellen Sie diese ebenfalls in der Matrix dar.

- Welche Kompetenzen und Rollen müssen zwingend im strategischen Organ vorhanden sein?
- Welches Know-how ist bereits vorhanden? Welches fließt ab und muss ersetzt werden? Welches ist neu aufzubauen?

Diese Übersicht hilft Ihnen, allfällige Lücken aufzudecken und die Stellenbesetzungen gezielt anzugehen.

Stellenbesetzungen erfolgen gemeinsam durch die verbleibenden Mitglieder. Dazu kann ein Wahlvorbereitungsausschuss des strategischen Organs eingesetzt werden, um nicht alle Mitglieder mit Sitzungen zu belasten. Beachten Sie bei der Stellenbesetzung neben der Persönlichkeit zwingend auch die erstellte Kompetenz-Matrix und das zeitlich mögliche Engagement der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten—vor allem, wenn die Arbeit im strategischen Organ nicht entschädigt wird.

Massnahmen- und Nachfolgeplan

Halten Sie den Handlungsbedarf und die Massnahmen in einem Massnahmenplan fest. Erstellen Sie zudem einen detaillierten Nachfolgeplan. Auf diesem ist ersichtlich, welches Mitglied voraussichtlich wann zurücktritt und wann der Prozess zur Neubesetzung dieser Stelle gestartet und abgeschlossen sein muss.



Rouven Zürcher

Interne Nachfolgelösung gewünscht?



Geraldine Pellet

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer wünschen sich eine interne Nachfolgelösung für ihr KMU – d.h. die Weiterführung durch ein Familienmitglied, eine Mitarbeitende oder einen Mitarbeitenden. 2021 haben wir uns im Rahmen von Kundenprojekten sowie einer Fachtagung dem Thema KMU-Nachfolge gewidmet.

Stellen Sie (sich) die richtigen Fragen

Der Nachfolgeprozess bedeutet für Sie als übergebende Person, sich mit einer Vielzahl an Fragen auseinanderzusetzen zu müssen. Einige davon sollten Sie sich bereits sehr früh im Prozess stellen (einige Jahre vor der effektiven Übergabe), andere kommen erst später zum Zug. Nachfolgend finden Sie einen Auszug aus einem möglichen Fragekatalog, welche Sie sich im Verlauf des Nachfolgeprozesses stellen sollten. Je früher Sie sich damit beschäftigen, desto grösser ist der Handlungsspielraum, der Ihnen bleibt.

Frühzeitig zu stellende Fragen:

- Wann möchten Sie sich zur Ruhe setzen?
Planen Sie allenfalls eine Frühpensionierung?
- Welche Ziele sind Ihnen bei der Übergabe wichtig?
- Über welches Profil (Kompetenzen, Fähigkeiten, Eigenschaften) sollte der Nachfolger oder die Nachfolgerin verfügen? Was sind für Sie Muss- und Kann-Kriterien?
- Welche Nachfolgeoptionen gibt es und welche davon sind – aufgrund des Zeitrahmens aber auch der individuellen Situation – eine Option für Sie und Ihr Unternehmen?
- Welche Vor- und Nachteile haben die jeweiligen Optionen?
- Wie attraktiv bzw. nachfolgefähig ist Ihr Unternehmen? Wie abhängig ist das KMU von Ihnen? Funktioniert das Unternehmen auch ohne Sie?

Denken Sie daran, Nachfolge ist nicht immer planbar. Unfälle oder Krankheiten können den Nachfolgezeitplan massiv ändern.

Wenn es konkreter wird:

- Lässt es Ihr Tagesgeschäft zu, dass Sie sich der systematischen Nachfolge widmen können? Wie können Sie sich die notwendige Zeit schaffen? Kann dieses Projekt jemand (mit den notwendigen Kompetenzen) aus Ihrem Umfeld für Sie leiten, um Sie im Prozess zu unterstützen?
- Gibt es eine passende Person in Ihrem Umfeld (Familie, Unternehmen, Bekanntenkreis), welche übernehmen «kann» und «will»?
- Wie gut deckt diese Person Ihr definiertes Profil ab? Welche Muss- und Kann-Kriterien sind (noch) nicht erfüllt? Können diese Lücken innert nützlicher Frist gefüllt werden?
- Welche Aufgaben können Sie wie und wann an die Nachfolgerin oder den Nachfolger übergeben?
- Wie können Sie die Person in einer Übergangsphase an Ihr Unternehmen binden?
- Was unterstützt Sie beim Loslassen?

Fachtagung KMU-Nachfolge

Im Juni 2021 haben wir gemeinsam mit unseren Nachfolge-Partnern Claude Aemisegger (schochauer ag) und Marco Ferigutti (consis Treuhand AG) zu einer Fachtagung mit dem Thema «KMU-Nachfolge – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine» eingeladen. Interessieren Sie sich für das Thema, haben aber unsere Fachtagung verpasst? Kein Problem, informieren Sie sich doch auf unserer Homepage zu den drei Referaten oder merken Sie sich unsere Fachtagung vom 5. Mai 2022 vor.

Forrer Lombriser & Partner

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

printed in
switzerland

Nächste Fachtagungen

Montag, 22. November 2021
08.30 - 11.30, Hotel Glockenhof, Zürich

Strategien entwickeln in sozialen Institutionen

- Welche Produkte und Leistungen bieten Sie inskünftig an?
- Wieviel Unternehmertum ist machbar und sinnvoll?
- Wie führen Sie konsequent, aber integrativ?

24. März 2022
13.30 - 16.30, Hotel Glockenhof, Zürich

Strategien für KMU

- Wie ist ein zielführender Strategieprozess zu gestalten?
- Welches sind die strategischen Herausforderungen von KMU?

5. Mai 2022
13.30-16.30, Hotel Seedamm-Plaza, Pfäffikon

KMU-Nachfolge—Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

- Wie planen Sie die Nachfolge in Ihrer Institution?
- Wie erhöhen Sie die Chance, eine passende Nachfolgerin oder einen passenden Nachfolger zu finden?

21. Juni 2022
13.30 - 16.30, Hotel Glockenhof, Zürich

Institutionen im Spannungsfeld von operativer und strategischer Führung

- Wie arbeiten Vorstand oder Stiftungsrat und Geschäftsleitung harmonisch und zielführend zusammen?
- Wie entwickeln Sie die Führungskultur im Geschäftsgremium?

24. November 2022
08.30 - 11.30, Hotel Glockenhof, Zürich

Systematisches Reporting

- Worauf soll ein systematisches Reporting aufbauen?
- Welchen Kriterien müssen Kennzahlen genügen?



Fritz Forrer
Dr. oec. HSG



Marcel Schöni
Betriebsökonom FH, EMBA



Geraldine Pellet
Betriebsökonomin FH



Roman Lombriser
Prof. Dr., MBA



Rouven Zürcher
Betriebsökonom FH



Erika Miskos-Fritschi
Verkaufskoordinatorin FA