



## Organisation für KMU in der Nachfolge

**Auf den ersten Blick ist Organisation kein Schlüsselthema für KMU. Aber eine gute Organisation bewahrt KMU vor kritischen Situationen. Eine ist zum Beispiel die Unternehmensnachfolge. Wer mit organisatorischen Massnahmen vorgesorgt hat, dem gelingt der Übergang von der alten zur neuen Leitung.**

### 1 Wann wird Organisation in KMU zum Thema?

Wenn Unternehmen gegründet werden, sind Organisationsfragen zweitrangig. Den erfolgreichen Markteintritt bestimmen die treffende Produkt-Idee, der Zugang zu Kunden und die Mobilisierung von Startkapital. Führung besteht in dieser Phase hauptsächlich aus Selbstführung der Unternehmerperson und aus der Gewinnung von Mitstreitern. Solange ein Unternehmen aus einem kleinen überschaubaren Team besteht, sind der persönliche Einsatz und die gute Verständigung unter den Beteiligten wichtiger als Regeln und Strukturen. Organisatorische Fragen werden durch spontane Absprachen geklärt. Führung erfolgt durch persönliches Vorbild und direkte Gespräche. Hohes Engagement, eine familiäre Kultur und Beweglichkeit prägen häufig das Innenleben eines jungen Unternehmens. Nebenbei alles Eigenheiten, wonach neue Führungs- und Organisationskonzepte wieder an Ansehen gewinnen.

Aber was ein Unternehmen in den ersten Jahren seines Bestehens auszeichnet, kann irgendeinmal zum Hindernis werden. Aus der Unternehmensentwicklung sind zwei Szenarien bekannt: Erstens stösst die eher spontane Organisationsform, die in der Anfangszeit für Beweglichkeit und Kundennähe gesorgt hatte, bei wachsendem Erfolg des Unternehmens an ihre Grenzen. Es kommt zu einer sogenannten Wachstumskrise. Auslöser der Wachstumskrise kann ein grosser Auftrag oder allgemein die starke Zunahme der Zahl der Mitarbeitenden sein. Sie äussert sich zum Beispiel darin, dass sich Fehler und Unregelmässigkeiten häufen oder Anfragen liegen bleiben, weil sich niemand dafür zuständig fühlt. Das führt zur paradoxen Situation, dass die spontane, bewegliche Organisation – die an sich als Vorzug von KMU gilt – zum Stolperstein wird.

Zweitens birgt das grosse Engagement der Unternehmensperson die Gefahr, dass der Betrieb einseitig auf „den Patron“ oder „die Chefin“ ausgerichtet ist. Der Betrieb gewöhnt sich an das „Troubleshooting“ von oben und verliert die Fähigkeit, in kritischen Situationen selbstständig reagieren zu können. Das Wissen und die Fertigkeiten der Mitarbeitenden verkümmern ungenutzt, während die Unternehmerperson mit Überlastungssymptomen kämpft. Im schlimmsten Fall gerät der Betrieb in eine existenzbedrohende Lage, sollte die Unternehmerperson einmal ausfallen. Kritisch wird es ebenfalls, wenn sich die Gründer aus dem Unternehmen zurückziehen wollen. Mit dem Ausscheiden der Gründergeneration geht viel Wissen und Know-how verloren, das sich kurzfristig kaum ersetzen lässt.

Nicht selten ist in KMU eine Kombination beider Szenarien anzutreffen. Bei starkem Wachstum genügt die spontane Organisation nicht mehr, weil die Managementkapazität der Leitung schnell erschöpft ist. Bei einer Unternehmensübergabe stellen die Nachfolger fest, dass mit dem Rücktritt des alten Chefs die Übersicht über das Geschehen verloren gegangen ist. Um eine langfristige Unternehmensentwicklung zu gewährleisten und den Betrieb für die Nachfolge „fit zu halten“, sollten sich KMU schon früh Gedanken über eine sinnvolle Organisation machen, die dafür sorgt, dass das Wissen auf mehrere Köpfe und die Belastung auf mehrere Schultern verteilt werden.

## **2 Wie viel Organisation braucht ein KMU?**

Organisation wird zuweilen mit komplizierten Organigrammen, unzähligen Spezialfunktionen und bürokratischen Regeln in Verbindung gebracht. Tatsächlich besteht die Gefahr, dass sich grosse Unternehmen mehr mit den eigenen Strukturen als mit den Bedürfnissen ihrer Kunden auseinandersetzen. Wenn sich KMU mit Organisation beschäftigen, steht nicht die Durchorganisation des Betriebs nach allen Regeln der Kunst im Zentrum, sondern eine Klärung der wichtigsten Eckpunkte. Gefragt sind massgeschneiderte organisatorische Regelungen zu Abläufen, Rollen und Befugnissen, möglichst ohne die KMU-typischen Vorteile einer familiären Kultur, der Beweglichkeit und der kurzen Wege preiszugeben.

Die Lösung liegt in einer gelungenen Mischung aus Stabilität und Agilität. Klare Rahmenbedingungen gewährleisten Stabilität, innerhalb derer der Betrieb auf kurzfristige Änderungen agil reagieren kann. Zum Beispiel soll die Regelung der Abläufe nur so weit gehen, dass Fehlerquellen beseitigt werden und die Ausschöpfung von Grössenvorteilen möglich ist, aber genügend Freiheit für die Anpassung an Kundenwünsche oder Spezialaufträge bestehen bleibt. Die Zuständigkeiten sind so weit festzulegen, dass eine sinnvolle Arbeitsteilung entsteht, ohne den Handlungsspielraum der einzelnen Mitarbeitenden allzu sehr einzuschränken. Die optimale Mischung von Stabilität und Agilität für sich herauszufinden und laufend zu verfeinern, ist Sache jedes einzelnen KMU. Eine passende Organisation ist wie ein Kleid das sitzt. Es erlaubt Bewegungsfreiheit, verrutscht aber nicht und kneift auch nirgends.

## **3 Welche Instrumente sind für KMU geeignet?**

Der Einsatz von Organisationswerkzeugen aus der Welt der Grossunternehmen ist für KMU selten erste Wahl. Zusätzliche Hierarchie-Stufen, die Einrichtung von Stäben oder die exakte Modellierung von Abläufen mögen im Einzelfall angebracht sein. Aber in der Regel führt es eher zum Ziel, vom Bestehenden auszugehen und mit einfachen Werkzeugen spürbare Verbesserungen anzustreben. Einfache Instrumente verursachen nicht nur weniger Aufwand, sie lassen sich auch leichter an geänderte Anforderungen anpassen.

### **3.1 Leistungsbündel**

Ein zentraler Ansatz für organisatorische Verbesserungen ist das Denken in Leistungsbündeln oder „Produkten“. Es soll das Denken in Einzelaufgaben oder Kompetenzbereichen („Gärtchen“) ablösen. Die Bestimmung von Leistungsbündeln bildet die Grundlage für das Übertragen von Ergebnisverantwortung an die Mitarbeitenden oder an Teams. Sie ermöglicht eine echte Delegation von Verantwortung und den Verzicht auf das Eingreifen in operative Einzelheiten. Mit der Übertragung der Verantwortung ist es erst möglich, dass die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten und Kenntnisse ausschöpfen können.

### **3.2 Abläufe**

Überschaubarkeit und Klarheit in den Abläufen sind wichtiger als die detailgetreue Aufzeichnung jedes einzelnen Vorgangs. Kompakte Prozessbeschreibungen in Form einer Ablaufabelle, in der die Abfolge der wichtigsten Schritte und die Verantwortlichkeiten festgehalten sind, reichen in den meisten Fällen aus. Wo es wirklich noch notwendig ist, kann stufenweise verfeinert werden. Derartige Prozessbeschreibungen eignen sich für die Dokumentation des gesamten Leistungsprozesses oder wichtiger Teile davon. Die Wahl richtet sich nach der Art des Produkts und den dafür notwendigen Arbeitsschritten. Ergänzend können Checklisten in einzelnen Arbeitsschritten für zusätzliche Sicherheit sorgen. Die Klärung der Abläufe hat den Vorteil, dass gleichzeitig Überflüssiges erkannt und beseitigt werden kann.

### **3.3 Zuständigkeiten**

Auf der Grundlage von Leistungsbündeln und Abläufen lassen sich zusätzlich Stellenbeschreibungen erstellen. Oft ist das aber in KMU nicht mehr notwendig und begünstigt nur den Effekt, dass sich die Mitarbeitenden auf ihre Stelle versteifen. Die Zuteilung der Ergebnisverantwortung an Personen oder an Teams reicht bereits aus. Neuere Ansätze arbeiten mit sogenannten Rollenmandaten, die auf der Zuteilung der Ergebnisverantwortung beruhen. Rollenmandate funktionieren wie Chargen („Ämtli“) und beinhalten nebst der Beschreibung der erwarteten Ergebnisse zusätzlich Erfolgskriterien, Entscheidungsbefugnisse, Partner der Zusammenarbeit und weitere Anforderungen. Sie werden für jedes Leistungsbündel einzeln vergeben, so dass eine Person mehrere Rollenmandate haben kann. Ändern sich Leistungen oder Abläufe, fällt das einzelne Rollenmandat wieder weg. Rollenmandate erleichtern die Anpassung der Verantwortlichkeiten an die Anforderungen des Betriebs. Für betriebliche Spezialfunktionen, etwa Informatik, Personal oder Dokumentation, lassen sich Rollenmandate ebenfalls einsetzen. Gerade in diesen Bereichen sind sie eine einfache und praktikable Lösung für KMU, die wenig Ressourcen erfordert und sich später mit dem Zukauf von Spezialwissen verbinden lässt. In jedem Fall ist es wichtig, dass die Rollenmandate allen Mitarbeitenden bekannt sind.

Zur Ergebnisverantwortung gehört ebenfalls die Übertragung von Koordinationsaufgaben an das Team oder an einzelne Mitarbeitende. Je mehr sich die Teams selbst abstimmen können, desto weniger muss über den Schreibtisch des Chefs laufen. Die Vorgesetzten geben nur die Spielregeln vor. Um diese Regeln festzuhalten, eignet sich eine Betriebs- und Teamcharta. In der Praxis enthalten derartige Dokumente nicht nur Grundsätze der Koordination, sondern auch Leitplanken zur Kommunikation und zum Umgangston. Eine Charta sollte den Umfang eines Flipcharts oder einer Seite A4 nicht übersteigen.

Alle diese Instrumente bezwecken letztlich eine Auseinandersetzung, um Ziele und Leistungen des Unternehmens, die Verständigung über Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Sicherung des Verfahrens-Wissens, das bisher nur in den Köpfen einzelner Mitarbeitender gespeichert war. So bleibt der Betrieb im Tagesgeschäft handlungsfähig, selbst wenn einmal die Schlüsselpersonen ausfallen oder ändern. Umgekehrt erhalten die Führungspersonen mehr Handlungsfreiheit für strategische Themen, seien es die Pflege von Schlüsselkunden oder die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle.

### **3.4 Haltung zählt**

Allerdings ist es mit organisatorischen Instrumenten alleine nicht getan. Auch die Haltung verdient Beachtung, soll die Umsetzung im Alltag gelingen. Dazu müssen die Voraussetzungen auf beiden Seiten gegeben sein: Auf Seiten des Unternehmens braucht es eine eingespielte Organisation, die auf Vertrauen und auf der Selbstständigkeit der Mitarbeitenden beruht. Auf Seiten der Unternehmerpersönlichkeit muss der Wille zur Delegation bestehen. Wer das Bestehen seines Unternehmens langfristig absichern will, darf nicht der Versuchung erliegen, alle Probleme stets im Alleingang zu lösen. Dagegen helfen organisatorische Instrumente, die Handlungsspielräume gewähren und die Mitarbeitenden stärker in die Problemlösung einbinden.

Wichtige Voraussetzungen für das Gelingen sind Geduld und Konsequenz seitens der Unternehmensleitung. Hektik führt zu Verunsicherung im Betrieb und behindert das gemeinschaftliche Arbeiten im Team. Zu viele „Tools“, die womöglich unter einander nicht verknüpft sind, erhöhen lediglich den administrativen Aufwand und bergen die Gefahr, dass die Mitarbeitenden sie ablehnen. Organisatorische Neuerungen müssen sich einspielen. Daher ist es wichtig, frühzeitig und in kleinen Schritten damit zu beginnen.

## 4 Ausblick

Im Ergebnis resultieren für alle Beteiligten Vorteile. Delegation und Vertrauen, klare Regeln und wenige im Alltag verankerte Instrumente entlasten nicht nur die Unternehmerperson, sondern stellen für den gesamten Betrieb eine Bereicherung dar. Vermehrte Delegation bei klaren Rahmenbedingungen erleichtert die Abstimmung im Tagesgeschäft und erlaubt kurzfristige Anpassungen, ohne dabei die Qualität oder die Wirtschaftlichkeit aufs Spiel zu setzen. Delegation und Vertrauen bewirken bei den Mitarbeitenden in der Regel einen Motivationsschub und erzeugen eine verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen. Sollte es einmal zum Wechsel von Schlüsselpersonen oder zu einer Übergabe des Unternehmens kommen, können sich die Nachfolger darauf verlassen, dass der Betrieb normal weiterläuft und gewinnen Zeit für die wichtigen Fragen.

## 5 Kontrollfragen (zur Auswahl)

- Wie oft kommt es vor, dass Anfragen liegenbleiben, wenn die Unternehmerperson abwesend ist? Wie viele Nachrichten befinden sich nach einer längeren Abwesenheit im Eingangskorb (elektronisch oder physisch)?
- Wie viel Zeit beanspruchen Koordination und Abstimmung des Tagesgeschäfts unter den Beteiligten? (dazu gehören auch Besprechungen, Controlling-Berichte, Verteilen von Informationen)
- Wissen alle Mitarbeitenden voneinander, was sie genau tun und wer welche Fähigkeiten hat? Wie leicht können sich Mitarbeitende Zugang zu betriebswichtigen Informationen verschaffen?
- Wie oft gibt es Unklarheiten oder sogar Auseinandersetzungen über Zuständigkeiten im Betrieb?
- Wie übersichtlich sind die Abläufe? Wie gering ist die Zahl der Nahtstellen, Übergabepunkte und Unterbrechungen in den Abläufen? Wie leicht lassen sich Störungen oder Fehler beheben?
- Wie häufig führen Spezialaufträge zu Hektik im Betrieb? Wie viel Zeit bindet die Bewältigung von besonderen Vorkommnissen?
- Wie leicht fällt es neuen Mitarbeitenden, sich im Betrieb zurecht zu finden?