

Was tun, wenn der Chef ausfällt?

Die Schweiz ist das Land der Mikrobetriebe. Diese Unternehmen beschäftigen einen bis neun Mitarbeitende. In solchen Firmen ist der Unternehmer oft die zentrale Figur, über die viele Prozesse laufen. Fällt der Chef für eine längere Zeit aus, müssen andere in die Bresche springen.

Marcel Hegetschweiler

Wenn in Kleinbetrieben der Chef für ein paar Tage ausfällt, ist das für die meisten Unternehmen kein Problem. Auch ein paar Wochen können viele kleinere Firmen gut bewältigen. Wenn aus ein paar Wochen hingegen ein paar Monate werden, kann dies unter Umständen zu vielen Fragen, Verzögerungen, unzufriedenen Kunden und Mitarbeitenden führen – im schlimmsten Fall gar zur Insolvenzgefahr. Mit einer stabil ausbalancierten Firmenorganisation, klaren Stellvertreterregelungen und einem guten Informationsaustausch können Unternehmen bereits im Vorfeld für einen allfälligen Chefausfall gut selbst vorsorgen. Für sicherheitssensitive oder die Führung betreffende Prozesse und Informationen wie Zahlungsverkehr, Vertretungen gegenüber Banken und Behörden oder Daten von Mitarbeitenden existieren verschiede-

ne Lösungen von externen Anbietern wie Treuhändern oder Versicherungen.

Abwesende Familienmitglieder

Sind Mitarbeitende in Unternehmen abwesend, kann dies – abgesehen von Ferien und Feiertagen – verschiedene Ursachen haben: Krankheit, Unfall, Mutterschaftsurlaub, Militärdienst; aber auch Absenzen wegen schlechtem Wetter, Kurzarbeit oder Arbeitsstreitigkeiten listet das Bundesamt für Statistik (BFS) als Gründe für Abwesenheiten am Arbeitsplatz. Bei den Vollzeitbeschäftigten weisen mitarbeitende Familienmitglieder gemäss BFS mit Abstand die höchste Zahl von Absenzen an der Arbeitsstelle aus. 125 Stunden fehlten sie im Jahr 2016 pro Arbeitsstelle. An zweiter Stelle finden sich die Arbeitnehmenden mit 76 Stunden, dicht gefolgt von den Selbständigerwerbenden – den Chefs – mit 74 Stunden im Jahr 2016 pro Arbeitsstelle. Am häufigsten an der Arbeitsstelle anzutreffen sind hingegen die Lernenden. Sie fehlten im Jahr 2016 nur 56 Stunden pro Arbeitsstelle.

Chef als Risiko

Der Unternehmer ist in Kleinbetrieben zumeist die zentrale Figur. Oft ist er zugleich Inhaber und Angestellter, viele Abläufe laufen über ihn und die meisten starten und enden wieder bei ihm. «Ich bin das grösste Risiko», antworten denn auch die meisten KMU-Besitzer der Zurich Schweiz auf die Frage, welches die grössten Gefahren seien, denen ihre Firma ausgesetzt ist. In Gesprächen mit Kundenberatern würden die Chefs der Versicherung oft angeben, dass ihr Ausfall aus gesundheitlichen Gründen für mehrere Wochen

die grösste Gefahr fürs Unternehmen sei, sagt René Harlacher, Leiter Underwriting und Mitglied der Geschäftsleitung bei Zurich Schweiz. Dass der Ausfall des Geschäftsführers in KMU eine Herausforderung ist, bestätigt auch Henrique Schneider, stellvertretender Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes. Mit entsprechender Organisation, klaren Stellvertreterregelungen und im Team würden sich diese Risiken jedoch eindämmen lassen.

Selbständige Belegschaft

«88 Prozent der Firmen in der Schweiz haben zehn oder weniger Mitarbeitende, etwa 50 Prozent beschäftigten sogar nur eine bis drei Personen», sagt Schneider. «Dies bedeutet, dass die Leute, die miteinander arbeiten, alle wissen, was im operativen Geschäft läuft.» Wenn darum einer ausfalle, dann könnten die anderen problemlos damit umgehen. Die Kunden- und Neukundenakquise falle ohne Chef erfahrungsgemäss zurück. Das normale Tagesgeschäft aber könne über Wochen funktionieren. «Es gibt keine Lücke im Informationsaustausch», so Schneider weiter.

Die bestmögliche Reaktion auf einen Chefausfall variiere dabei von KMU zu KMU. «Ein Familien-KMU, in dem Familienmitglieder – beziehungsweise die Partner – das Unternehmen eng zusammen führen, ist vor einer anderen Situation als ein Management-geführtes mittelgrosses Unternehmen.» Den KMU komme entgegen, dass sich die Mitarbeitenden in vielen Fällen gewohnt seien, selber Verantwortung zu übernehmen und selbständig zu handeln. Auch ohne Ausfall des Chefs oder der Chefin sei dies aufgrund der kleinen Strukturen der Unternehmen sowieso gefordert.

KMU-Nachbarschaftshilfe

Über einen ausgearbeiteten Notfallmanagementplan, der das Vorgehen für die Mitarbeitenden beim Chefausfall festhält, verfügen laut Henrique Schneider die wenigsten

KMU. Bei einem längeren Ausfall gibt es die Möglichkeit eines Interims-Managements. Dieses kann auf einer internen Lösung basieren oder über externe Anbieter geregelt werden. Auf Interimslösungen von externen Anbietern würden jedoch nicht viele KMU zurückgreifen. Interne Lösungen seien oft naheliegender. In Bürogemeinschaften und stationären Geschäften beobachtet Schneider auch gewisse Formen von «Nachbarschaftshilfen», bei denen sich Unternehmen für gewisse Arbeiten gegenseitig aushelfen.

Schon öfter als externe Interimslösung bei KMU zum Zug gekommen ist Marc Sollberger, Leiter Performance Advisory Services, beim Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsunternehmen BDO.

Vertrauensperson Treuhänder

«Wir werden meist für Stellvertretungen angefragt, wenn in einem Unternehmen ein Finanzchef für längere Zeit ausfällt – zum Beispiel wenn er ein Burnout erleidet», erzählt Sollberger. «Letztes Jahr hatten wir aber auch ein Unternehmen, bei dem gleich diverse Managementfunktionen – auch diejenige des CEO – über Nacht mit unseren Personen ad interim besetzt werden mussten.» Zentral sei dabei der Austausch mit den Entscheidungsträgern in der Firma. «Wir sind beratend, fällen aber keine Entscheidung», so Sollberger. «Wir haben keine Zeichnungsberechtigung und können auch keine Haftung übernehmen. Darum muss in der Firma auch eine Person sein, welche diese Entscheidungen übernimmt.»

Info

Checkliste für den Chefausfall:

- Schlüsselverzeichnisse
- Zahlungsverkehr und Zugang zu E-Banking-Daten
- Zugang zu wichtigen Dossiers (z. B. Arbeitsverträge, Lieferantenvereinbarungen)

Eine solche Person kann unter Umständen auch der Treuhänder eines KMU sein. Kaum eine externe Person kennt die Vertraulichkeiten und das Innenleben eines Unternehmens besser. «Der Treuhänder im KMU-Umfeld ist ein Generalist, der in der Regel über ein gutes Netzwerk verfügt», nennt Daniela Schneeberger, Zentralpräsidentin von Treuhand Suisse, weitere Vorteile, die ein Treuhänder einem Unternehmen beim Ausfall des Patrons bieten kann.

Schlüsselpersonen versichern

Die Unterstützungsmöglichkeiten von Treuhändern sind laut Schneeberger – je nach Kompetenzen des Treuhänders – mannigfaltig: von Interimsfunktionen über Anlaufstelle für sämtliche administrativen Fragen und Regelungen des Zahlungsverkehrs bis hin zur Vermögensverwaltung. Damit ein Treuhänder im Fall der Fälle solche Aufgaben übernehmen kann, sei es wichtig, dass er Zugang zu den jeweiligen Dossiers, Daten und Logins habe. Das Institut Treuhand und Recht von Treuhand Suisse arbeitet zurzeit an einer Checkliste «Notfallplan KMU». Im Frühling dieses Jahres wird es diesen sämtlichen Mitgliedern von Treuhand Suisse zur Verfügung stellen.

Ein weiterer wichtiger Partner beim Chefausfall sind Versicherungen. Groupe Mutuel, Axa Winterthur, Zurich, Helvetia, Allianz Schweiz und Mobiliar bieten Unternehmern Krankentaggeld und Unfallversicherungen für die Lohnfortzahlung bei Erwerbsausfall an. Darüber hinaus verkaufen – oder verkauften –

Info

Vorsorge-Tipps für den Chefausfall

- Klare interne Stellvertreterregelungen
- Notfallordner mit Informationen, Unterlagen und Dokumenten
- Guter Informationsaustausch
- Externe Lösungen mit Versicherungen oder Treuhändern
- Vorsorgeaufträge



Wenn der Chefsessel für längere Zeit leer bleibt, zahlt sich ein guter Notfallplan aus.

Symbolbild: Brian Jackson - stock.adobe.com

diese Versicherer auch sogenannte Keyman- oder Risiko-Versicherungen. Dabei erhält das KMU im Fall eines Ablebens oder von Invalidität einer – oder mehrerer – Schlüsselpersonen eine finanzielle Leistung.

Geringe Nachfrage

«Mit dem Geld der Versicherungsleistung aus der Keyman-Versicherung kann das KMU Liquiditätsengpässe überbrücken und zusätzliche finanzielle Mittel in das Unternehmen fliessen lassen – auch um das verlorene Know-how und Führungskraft extern einzukaufen», erklärt Sebastian Borter, Leiter Vertrieb Deutschschweiz bei der Groupe Mutuel. Solche Keyman-Versicherungen seien bei Grossunternehmen häufiger anzutreffen als bei KMU – obwohl sie bei KMU aufgrund der zentralen Figur des Unternehmers eigentlich viel wichtiger seien. «Unternehmer sind meistens auf ihre Firma und ihre Produkte fokussiert und vergessen das «Danach», sagt Borter. Groupe Mutuel beobachtet jedoch, dass sich in den letzten Jahren mehr und mehr KMU zu diesem The-

ma Gedanken machen. Allerdings reichten deren finanzielle Mittel für die Umsetzung eines Notfallplans bei Tod oder Invalidität des Unternehmers oft nicht aus – besonders in der Aufbau- und Wachstumsphase eines Unternehmens. Aufgrund mangelnder Nachfrage bietet die Axa Winterthur ihre Keyman-Versicherung seit 2015 nicht mehr an. Auch Jonas Grossniklaus, Mediensprecher bei Helvetia Versicherungen, beobachtet, dass KMU für Chefausfälle eher intern vorsorgen: «Unser Eindruck ist, dass Unternehmen bei solchen Risiken ihre Prioritäten mehr auf das eigene Risk Management und entsprechende Notfallpläne legen – zum Beispiel mittels Bildung von Reserven – und daher nur wenige solche Versicherungen abgeschlossen werden.»

Versicherungsschutz vor Ausfall

Die organisatorische Selbstvorsorge über kompetente und auch langfristige Stellvertretungen funktioniert laut Bernd de Wall, Mediensprecher bei Allianz Schweiz, aber leider häufig nicht. «Die Unternehmen

verstehen zwar die Notwendigkeit einer organisatorischen Vorsorge, aber die Umsetzung scheitert an der Verfügbarkeit von qualifizierten Personen im Unternehmen.» Einen Schritt weiter geht die Zurich Schweiz mit der im vergangenen Herbst lancierten «Zurich Unternehmerversicherung». Kernstück der Versicherung ist ein Notfallplan mit den notwendigen Vollmachten, Informationen und Checklisten. Diesen kann der Unternehmer mittels eines Online-Tools ausarbeiten. Der Notfallplan definiert zusätzlich eine Vertrauensperson und eine stellvertretende Geschäftsführung. Kommt es zum Ausfall des Unternehmers, aktiviert Zurich zusammen mit einer Vertrauensperson den Plan und coacht die Stellvertreter bei ihrer Arbeit. «Als Coaches kommen erfahrene KMU-Spezialisten der Versicherung zum Einsatz», erklärt René Harlacher von Zurich Schweiz. Zusätzlich zum Notfallplan können KMU auch einen Kapitalschutz abschliessen. Mit diesem erhält das Unternehmen während des Ausfalls regemässige Geldspritzen. ■