



Nestro AG  
6301 Zug  
041/ 726 00 50  
www.alpha.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 379'163  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 20  
Fläche: 20'637 mm<sup>2</sup>

## CARTE BLANCHE

### Im Bermuda-Dreieck der Aufmerksamkeit

*Nachfolgeregelungen sind ein Glatteisgeschäft. Studien und Praxis bestätigen: Viele Unternehmen verpassen die rechtzeitige Nachfolgeplanung für entscheidende Führungsaufgaben; oft fehlen sogar vernünftige Stellvertreterregelungen. Andere packen das Thema nicht an, weil schmerzhaft Entscheidungen zu treffen wären – speziell bei Familienunternehmen. Häufig unterschätzt wird ein Hauptproblem: Dass der Nachfolger oder die Nachfolgerin schlicht nicht passt. Von Markus Theiler (\*)*



*2005 hat die Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers aufgezeigt, dass ausgerechnet sogenannte Softfacts häufig zum Scheitern von Nachfolgen führen. Facts, denen – auch das hat die Studie gezeigt – im Vorfeld wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird, weil hier kaum Schwierigkeiten erwartet werden.*

*Drei kritische Faktoren müssen in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt werden:*

*Erstens die Zeitschiene: Offen deklarierte oder latent unsichtbar verlaufende Nachfolgediskussionen gehören in die Kategorie der Change-Prozesse. Und diese tendieren dazu, interne Energien zu binden, Konflikte zu etablieren und Unternehmen von ihrem Kerngeschäft abzuhalten. Weil in dieser Phase Kräfte und Karten neu verteilt werden, werden interessante personelle Dynamiken sichtbar: Rollen werden in Frage gestellt, man bringt sich in eine gute Position, Unruhe macht sich breit – und dies oft im ganzen Unternehmen. Was tun? Personelle Fragen aller Art müssen zeitlich klar getaktet werden: Zu jeder Evaluation gehört eine Deadline. Jeder Nachfolger verdient eine Einführungszeit – zum Beispiel 100 Ta-*

*ge. Jeder Nachfolger muss sich aber auch bewusst sein, dass er – oder sie – Zeit braucht, um ein Unternehmen wirklich kennenzulernen, bevor er handelt. Eine klare Phasenplanung bringt Raum und Ruhe.*

*Zweitens die interne Nachfolge: Interne Kandidaten wie auch Nachfolger aus der Familie haben den nicht zu unterschätzenden Vor- und Nachteil, dass man sie kennt. Gleichzeitig machen es persönliche Bindungen schwer, fair zu entscheiden. Auf Assessments auszuweichen, wenn die Fakten auf dem Tisch liegen, ist keine Lösung. Bewährt hat sich, kurz unaufgeregt zu analysieren, wer aktuell im Unternehmen effektiv welche Verantwortungsbereiche wahrnimmt. In dieser ressourcenbasierten Auslegeordnung kommt oft Überraschendes an den Tag – mit neuen Perspektiven für Nachfolgefragen.*

*Drittens das Thema Kompetenz: Für KMU gilt, dass die Führung das Kerngeschäft nicht nur versteht, sondern hier auch handlungsfähig sein muss. Führungsqualitäten und General Management befähigen nicht zwingend, ein KMU gut zu führen. Es gilt, den Respekt am Markt und intern zu erwerben. Kunden und Mitarbeiter erwarten Kompetenz. Ein umfassender Check des Leistungsausweises – inklusive Ups und Downs – schafft Sicherheit.*

*(\*) Markus Theiler ist stellvertretender Geschäftsführer der Jörg Lienert AG, welche Firmen, Organisationen und die Verwaltung bei der Besetzung von Schlüsselstellen berät ([www.joerg-lienert.ch](http://www.joerg-lienert.ch)).*