

Unternehmensüber-
gaben scheitern, weil
neue Besitzer oder
designierte Nachfolger
kommunikativ nicht
systematisch einge-
führt werden oder keine
Akzeptanz in Team und
S. 10 Umfeld finden.»

Christian Ulrich und
Reto Bruseghini zum Thema
Nachfolgeregelung

DOSSIER:
VERSICHERUNGEN
S. 29

WERKPLATZ Gemäss einer Studie sieht die Schweizer Fertigungsindustrie den Schweizer Werkplatz bedroht. Grund genug, bei KMU nachzufragen. **18**

GLOBAL Immer mehr Schweizer KMU agieren weltweit. Die Globalisierung und mögliche Folgen für kleinere und mittlere Unternehmen. **26**

ERFAHRUNG Ältere Arbeitnehmende zeichnen sich durch Erfahrung aus. Doch manchmal ist jugendliche Unerfahrenheit mehr gefragt. **44**

SICHERUNG Mit wenigen Massnahmen können Daten heute vor Missbrauch und Verlust geschützt werden – im Büro und unterwegs. **48**

Kommunikative Balance zwischen Herkunft und Zukunft

Bei Nachfolgeregelungen werden harte Fakten wie betriebsökonomische, steuerliche und rechtliche Fragestellungen routinemässig geprüft. Doch weiche Faktoren bezüglich Rekrutierung und Kommunikation werden während des Nachfolgeprozesses oft zu wenig beachtet. Und werden so zu entscheidenden Faktoren – gerade im Misserfolgsfall.

Die aktuelle Liste missglückter Nachfolgeregelungen ist umfangreich, bei Grossunternehmen genauso wie bei KMU. Hard Factors werden im Nachfolgeprozess routinemässig überprüft. Doch Soft Factors erfahren oft eine Vernachlässigung. Was nicht selten zu einem bösen Erwachen zu Unzeiten führt.

Kommunikative Krisensituation

Ein Besitzerwechsel ist für alle Beteiligten mit grossen Unsicherheiten verbunden. Deshalb ist eine Unternehmensnachfolge sowohl rekrutierungsseitig als auch kommunikativ als Krisensituation zu betrachten. Wird eine Nachfolgeregelung als Krise eingeschätzt und entsprechend mit der Sensibilität für eine Krise gehandhabt, erhalten die weichen Faktoren bei der Suche und Selektion eines geeigneten Nachfolgekandidaten und im Bereich der Kommunikation jene Aufmerksamkeit, die eine langfristig erfolgreiche Lösung zu aller Zufriedenheit möglich macht.

Strategische Kommunikationsberatung

Entscheidend ist, dass der gesamte Nachfolgeprozess kommunikativ begleitet wird, von Beginn der Nachfolgesuche über die eigentliche Übergabe bis weit über den Stellenantritt

hinaus. In diese strategische Kommunikationsberatung sind zeitsicher und zielgerichtet alle Anspruchsgruppen einzubeziehen: Mitarbeitende, Kunden, das politisch-gesellschaftliche Umfeld und die Medien. Nur wenn einer Nachfolgeregelung auch eine konzeptionell durchdachte Kommunikation zugrunde liegt, können wichtige Know-how-Träger weiter ins Unternehmen eingebunden, können notwendige Neuerungen implementiert und können Kapitalgeber bei Laune gehalten werden. Andernfalls scheitern Weiterentwicklungen am internen und externen Widerstand gegen den Nachfolger. Dieser Widerstand zeigt fatale Folgen: Eine grosse Zahl von Nachfolgeprozessen kann nicht erfolgreich und nachhaltig abgeschlossen werden, der Suchprozess muss neu aufbereitet und initiiert werden. Oder es kommt zu einem eigentlich ungewollten Wiedereinstieg des einstigen Patrons – deutliches Zeichen für einen misslungenen, in vielen Fällen auch falsch aufgesetzten Nachfolgeprozess.

Warum Nachfolgen scheitern

Unternehmensübergaben scheitern, weil neue Besitzer oder designierte Nachfolger kommunikativ nicht systematisch eingeführt werden oder nach Stellenantritt keine kommuni-

kative Balance finden zwischen Weiterführung und Neupositionierung. Nachfolger erhalten keine Akzeptanz im Team und im Umfeld. Oder kommen ganz einfach nicht zurecht mit der neuen Aufgabe und mit der neuen Rolle zwischen Herkunft und Zukunft.

Die Weiterführung eines Lebenswerkes

Rekrutierungsseitig steht zu Beginn der Suche die Definition des Anforderungsprofils eines Nachfolgers. Gesucht ist oft nicht einfach ein Geschäftsführer, sondern eine Person, die ein Lebenswerk fortführt, Mitarbeitern in Zukunft eine gute, sichere Anstellung garantiert, auf Kundenbedürfnisse eingeht und die Kapitalgeber bei der Stange hält. Eine Person also, die Leistung bringt, die Vertrauen herstellt, die Glaubwürdigkeit ausstrahlt – und damit Sicherheit vermittelt. Erfolgversprechend ist die Suche einer Person, die Schlüsselcharakteristika des bisherigen Patrons und gleichzeitig eigene, unverkennbare Merkmale besitzt. Dieser Mix von Bewährtem und Neuem macht zum einen das Einleiten einer neuen Ära möglich und schafft zum andern Vertrauen und Zuversicht.

Kandidatensuche breit fassen

Ist das Profil definiert, folgt die Kandidatensuche. Diese sollte im Idealfall mittels Direktansprache geführt und möglichst breit gefasst werden. Damit wird in der Suche eine Verzettelung verhindert und eine grosse Anzahl

Kandidaten sichergestellt. Die Evaluation kann so restriktiv erfolgen, was sich positiv auswirkt auf die Qualität der ausgewählten Kandidaten. In die anschliessende Selektion sollten die Beteiligten genügend Zeit investieren – und situationsgerecht die Mitarbeitenden informieren. Der Patron muss seinen zukünftigen Nachfolger und der Nachfolger «sein» zukünftiges Unternehmen möglichst umfassend kennenlernen. Je umfassender beide Seiten informiert sind, desto realistischer sind die gegenseitigen Erwartungen, desto besser können sich die Akteure einstellen – und desto verlässlicher können die Anspruchsgruppen vorbereitet und informiert werden.

Übergangsphase als Nagelprobe

Mit der abgeschlossenen Selektion erfolgt der Nachfolgeentscheid. Und mit diesem Entscheid nimmt die Bedeutung der Kommunikation, nun auch der externen, kontinuierlich zu. In einem fließenden Übergang, dessen Länge geschickt und zum Vorteil aller Beteiligten gewählt werden muss, sind sodann das Zusammenspiel und die Intensität des Austausches zwischen Patron und Nachfolger entscheidend. Dieses Zusammenspiel sollte kommunikativ begleitet werden, sowohl mit Auftritten gegen innen als auch mit Präsenz gegen aussen. Diese Übergangsphase ist die Nagelprobe für die Rekrutierung und die Seriosität der gegenseitigen Evaluation. Es zeigt sich sodann, ob die Faktoren Rekrutierung und Kommunikation angemessen gewichtet und in ein inhaltliches und zeitliches Zusammenspiel gebracht wurden und weiterhin gebracht werden können. So lässt sich die Chance einer erfolgreichen Nachfolgeregelung – deutlich – erhöhen. ■■■■

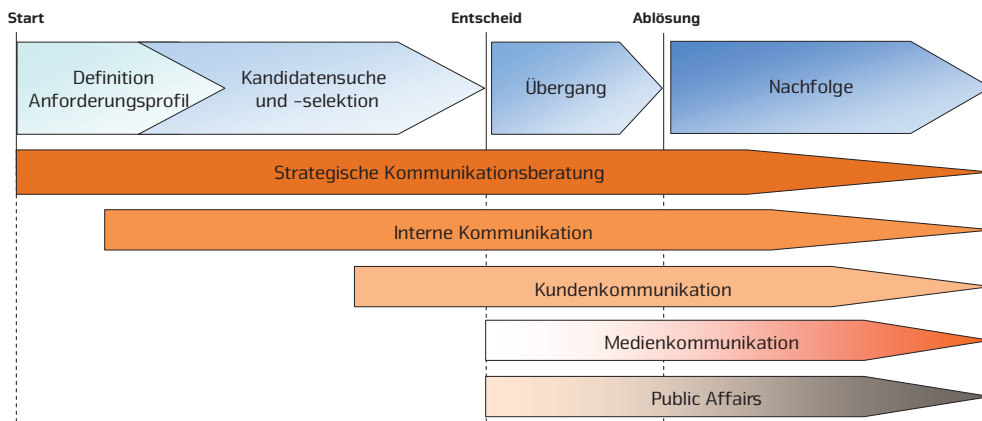
Dr. Christian Ulrich ist Inhaber von Ulrich Associates. Die Ulrich Associates AG mit Sitz in Zürich ist ein national und international agierendes Unternehmen für Executive Search und Business Development.

www.ulrich-associates.com.

Reto Bruseghini ist Inhaber von BRUSEGHINI PUBLIC RELATIONS, Unternehmensberatung für strategische Kommunikation. Die Bruseghini Public Relations GmbH mit Sitz in Zürich berät führende Unternehmen in allen Belangen der Öffentlichkeitsarbeit.

www.BruseghiniPublicRelations.com.

Zusammenspiel von Rekrutierung und Kommunikation im Nachfolgeprozess.



Quelle: Ulrich Associates und BRUSEGHINI PUBLIC RELATIONS