



ILLUSTRATION: GEFÉ

Chefs schlampfen bei Nachfolgeplanung

Talentierte Frauen werden in Schweizer Firmen kaum als ernstzunehmende Anwärtnerinnen aufgebaut

Eine Studie stellt den Chefs der grössten 400 Schweizer Firmen ein schlechtes Zeugnis aus: Die Hälfte kennt keine systematische Nachfolgeplanung.

Charlotte Jacquemart

Für mindestens drei weitere Jahre hat sich Marcel Ospel, Präsident der UBS, seiner Arbeitgeberin jüngst verpflichtet. Nachfolger, ausser dem über Nacht fallengelassenen Ziehsohn Peter Wuffli, hat Ospel nicht aufgebaut. Verschlafene Nachfolgeplanungen können sich unternehmerisch fatal auswirken, wie die Geschichte demonstriert: Sträflich

vernachlässigt hatte Ueli Prager, Mövenpick-Gründer, in den 90er Jahren die Stabsübergabe in seinem selbst aufgebauten Gourmet-Reich. Der Konzern wurde nach seinem Abtreten von Hand zu Hand gereicht – heute ist Mövenpick ein Schatten seiner selbst. Ein Fremdwort war die Nachfolgeplanung auch bei der SAir-Group. Als CEO Bruggisser in die Wüste geschickt wurde, gab es nicht einmal ein Profil für einen potenziellen Nachfolger.

Externe sind teuer

Ospel, Prager und Co. befinden sich in guter Gesellschaft. Fast die Hälfte aller Chefs der 400 grössten Schweizer Firmen plant ihre Nachfolge nach dem

Motto «après moi le déluge», glaubt man einer neuen, repräsentativen Studie. Diese wurde vom Zentrum für Strategisches Management der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) im Auftrag der Roy C. Hitchman AG, einer international agierenden Executive-Search-Boutique, im Frühsommer dieses Jahres durchgeführt. Hitchman ist spezialisiert auf die Vermittlung hochqualifizierter Führungskräfte und Verwaltungsräte. Die Resultate der ZHW-Studie decken sich mit den langjährigen Erfahrungen von Roy Hitchman: «Nur die Hälfte der CEO und Verwaltungsratspräsidenten plant die eigene Nachfolge systematisch und transparent.» Für Hitchman ist klar:

«Nachfolgeplanung ist immer noch ein Stiefkind der Schweizer Firmen.» Damit vernachlässigen die Firmenchefs für Hitchman eine zentrale Führungsaufgabe: die Kontinuität in der Firma sicherzustellen.

Wieso aber kümmert die Chefs die eigene Nachfolge so wenig? René Rüttimann, Professor an der ZHW und Leiter der Studie, glaubt, dass sich niemand gerne mit dem eigenen Abgang beschäftige, selbst wenn dieser noch Jahre entfernt liege: «Man schaut quasi der unternehmerischen Mortalität in den Spiegel. Das ist unangenehm.» Für Junior-Programme setze man sich gerne ein. «Sobald es aber um den eigenen Sessel geht, sind die Auserkorenen Nebenbuhler.» Weit verbreitet sei auch die Idee, es sei einfacher und kostengünstiger, einen «fertigen» CEO von aussen zu holen, als einen solchen in den eigenen Reihen aufzubauen, weiss Roman Huber, Partner bei Hitchman: «Das entpuppt sich oft als Illusion.»

Laut Studie steigt bei einer Firmen-grösse ab 1000 Mitarbeitern zwar der Anteil der Firmen, die strukturierte Prozesse bei der Nachfolgeplanung anwenden, auf über 50%. Doch selbst bei Grossfirmen mit über 10 000 Beschäftigten betreiben 20% keine Nachfolgeplanung für ihre Top-Führungskräfte. So erstaunt es nicht, dass nur 32% der Top-Crew in einem strukturierten Prozess aus den eigenen Reihen rekrutiert werden. Die Treue der Top-Kader zur Firma hängt offenbar nicht mehr nur vom Lohn ab. 58% der CEO und Top-Kader bewerten die freie Ausgestaltung ihrer Aufgabe als Hauptgrund für ihre Loyalität zur Firma.

Rüttimann hält es für betriebswirtschaftlich falsch, allfällige Nachfolger nicht systematisch aufzubauen: «Fehlende Nachfolgeregelungen verursachen hohe Kosten, weil externe Nachfolger eingearbeitet werden müssen. Zudem wird das enorme Potenzial von fähigen Nachwuchskräften verschwendet. Speziell Frauen könnten mit strukturierten Nachfolge-Prozessen besser erfasst und gefördert werden.» Über die Hälfte der Firmen hat für die

Top-Positionen keine einzige weibliche Nachfolgerin. Bei 21% der 400 grössten Unternehmen ist eine Frau und bei weiteren 14,5% sind zwei Frauen in der Nachfolgeplanung berücksichtigt. Frauen werden demnach kaum je als früh erkannte Nachfolgerin systematisch aufgebaut. Nicht überrascht von diesem Befund ist Personalfachfrau Erika Bleisch Imhof. «Schuld» daran, dass Frauen übersehen würden, sei auch der «Stallgeruch»: «Männer nehmen vor allem Männer wahr.» Und die Frauen selbst spielten immer noch zu sehr «Aschenbrödel», kritisiert Bleisch Imhof. «Frauen machen zu wenig auf sich aufmerksam, fordern ihre Förderung zu wenig nachdrücklich ein.»

Die ZHW-Studie lässt auch einen Schluss zu bezüglich der «High Potential»-Programme. Auf die Frage, wie viele Nachfolgende aus einem Förderprogramm stammten, lagen die meisten Nennungen zwischen 1 und 25%. Rüttimann: «High-Potential-Programme sind offensichtlich keine garantierten Kaderschmieden.» Überrascht ist der Professor davon nicht: «In solchen Programmen präsentieren Firmen ihre Talente im Glashaus. Damit ist die Gefahr gross, dass diese abgeworben werden oder sich mit dieser Auszeichnung im Markt anbieten.»

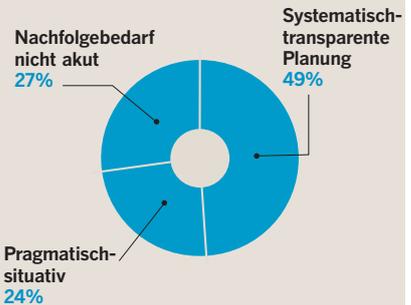
Kleine Firmennichtbesser

Laut einer Umfrage der Credit Suisse (CS) sind Nachfolgeregelungen auch bei zwei Dritteln der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) heute kein aktuelles Thema. Claude Maurer von der CS erstaunt dies: «Die Bedeutung der Nachfolgeregelung wird von vielen KMU unterschätzt. In den nächsten zehn Jahren kommt die Frage auf jeden zweiten dieser Betriebe zu.» Schon heute seien in über 20 000 Firmen die Inhaber über 65 Jahre alt. «Die Schweizer Unternehmenslandschaft steht vor grösseren Umwälzungen.»

In KMU scheinen viele Chefs nicht einmal für Notfälle vorzusorgen. Laut CS ist es immer noch so, dass mehr als die Hälfte der abtretenden Unternehmer weder ein Testament erstellt noch

Sicherstellung der Nachfolge

Die Hälfte der Schweizer Top-Leader planen die eigene Nachfolge weder systematisch noch transparent



Quelle: Zürcher Hochschule Winterthur

ehe- und erbvertragliche Massnahmen getroffen hat. Immerhin: Nicht alle Chefs warten ab, bis es zu spät ist. Martin Zellweger, der über 30 Jahre die Generali Schweiz aufbaute, hat bereits 1987, im Alter von 45 Jahren, sechs potenzielle Nachfolger unter dem Titel Nachwuchskader eingestellt. 2004 übergab er die Führung an einen davon, Alfred Leu. Das von Zellweger angewandte Vorgehen ist in der Generali heute weltweit systematisiert. Andere lernen aus den Fehlern ihrer Vorgänger. Edgar Oehler, 65, Präsident und VR-Delegierter der Arbonia Forster AG, ist sich der Gefahren bewusst, die eine ungeplante Stabsübergabe bergen kann. Gelernt hat Oehler nicht zuletzt vom Desaster, in welches die Arbonia nach der viel zu spät erfolgten Macht-abgabe vom Patron und Gründer Jakob Züllig in den neuziger Jahren gerutscht war. Nach vier Jahren Konzernaufbau sei er im Moment daran, die Konzernleitung zu festigen. «Als Nächstes halte ich gemeinsam mit dem Verwaltungsrat Ausschau nach fähigen Leuten, die mich in zwei Jahren ersetzen können», erklärt Oehler das Prozedere. Potenzielle Nachfolger gebe es intern wie extern. Für Notfälle hat Oehler vorgesorgt: «Sollte mir etwas zustossen, ist vertraglich festgelegt, wie meine Familie vorgehen wird.»