

«Übergeben heisst auch loslassen»

Jörg Lienert Der Luzerner Kadervermittler propagiert, dass man sich für eine Firmenübergabe die nötige Zeit nimmt, um den Schalder nicht ruckartig umlegen zu müssen.

INTERVIEW: MARKUS KÖCHLI

30 Jahre lang haben Sie mit Ihrem Unternehmen dafür gesorgt, dass die richtige Person die richtige Stelle übernimmt. Sie haben zudem geholfen, Nachfolgen zu regeln. Zudem haben Sie – im Alter von 60 Jahren – die operative Leitung der Jörg Lienert AG an Markus Theiler, Ihren Stellvertreter und Leiter der Niederlassung Zürich, abgetreten. Wollten Sie damit ein Zeichen für rechtzeitige Übergaben setzen, gar zum Vorbild werden?

Jörg Lienert: Weder noch: Wie das ganze Unternehmen ist auch dieser Entscheid organisch gewachsen. Für mich war es ein logischer, in sich stimmiger Schritt, die operative Verantwortung genau zu diesem Zeitpunkt an Markus Theiler zu übergeben. Er ist seit 2002 in unserem Unternehmen als Berater tätig und bewies seine Fähigkeiten auch als mein Stellvertreter. So war das Doppeljubiläumjahr 2013 mit 30 Jahren Jörg Lienert AG und meinem 60. Geburtstag der ideale Zeitpunkt. Vorbild hin oder her.

Aber im Alter um die 60 sind Übergaben von operativen Firmenleitungen eher untypisch. Raiffeisen und Pierin Vincenz ausgenommen ...

Vielleicht muss man noch unterscheiden, ob man ein eigenes Unternehmen aufgebaut hat oder in die Führungsfunktion eines Unternehmens hineingerutscht ist. Für Erstere ist es sicher schwieriger, den richtigen Zeitpunkt zu finden, will man doch sein Lebenswerk in gute Hände übergeben. Und übergeben heisst auch loslassen.

Man könnte daraus schliessen, dass Sie das Motto «Je früher, je besser» propagieren.

Für mich bezieht sich «Je früher, desto besser» auf die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge. Diese soll frühzeitig angedacht werden. Man muss sich Zeit geben, den Schalder langsam umzudrehen und nicht unter Druck etwas zu erzwingen. Wichtig ist, dass man als Patron oder Führungsperson verschiedene Szenarien durchdenkt und durchspielt und diese dann zum richtigen Zeitpunkt umsetzt. Timing ist ein wichtiger Faktor, der auch durch äussere Umstände beeinflusst wird.

Kennen Sie Beispiele aus Ihrer beruflichen Karriere, wo in Familienunternehmen ähnlich früh Wechsel eingeleitet wurden?

Spontan kommen mir da die Unternehmen 4B und Balthasar, beide in Hochdorf LU, sowie die Luzerner Bäckereien Hug und Bachmann in den Sinn. Ebenso finde ich die Trisa ein gelungenes Beispiel.

Wie erfolgreich waren diese frühen Übergaben?

Wie ich es von aussen beurteilen kann, sind diese Übergaben sehr erfolgreich über die Bühne gegangen. Diese Unternehmen stehen heute nach wie vor stark im Markt, überzeugen durch ihre klare Positionierung, sind alle sehr innovativ und überraschen auch mit neuen Ideen oder neuen Geschäftszweigen.



Der Selektionär

Name: Jörg Lienert
Geboren: 1953
Funktion: VR-Präsident und Inhaber Jörg Lienert AG, Selektion von Fach- und Führungskräften, Luzern
Ausbildung: Betriebsökonom FH
Zivilstand: Verheiratet, zwei Söhne, zwei Grosskinder
Wohnort: Luzern
Freizeit: Familie, Bergsport, Biken, Tennis, Golf, Lesen und klassische Musik geniessen

Unternehmen Jörg Lienert gründete 1983 die gleichnamige Unternehmung, die sich nach wie vor erfolgreich auf die Selektion von Fach- und Führungskräften konzentriert. Nach 30 Jahren erfolgte 2013 die Übergabe der operativen Geschäftsführung von Jörg Lienert an Markus Theiler (48). Theiler, seit 2002 für das Unternehmen tätig, ist Maschinenbauingenieur HTL und Wirtschaftsingenieur STV. Jörg Lienert ist nach wie vor Inhaber und Verwaltungsratspräsident der Jörg Lienert AG. Das Unternehmen beschäftigt an den fünf Standorten in Luzern (Hauptsitz), Zug, Zürich, Basel und Bern 30 Mitarbeitende.

«Wichtig ist, dass man als Patron verschiedene Szenarien durchdenkt und durchspielt und diese dann zum richtigen Zeitpunkt umsetzt.»

Ihr Vater war Forstingenieur, Ihr Bruder übt den gleichen Beruf aus. Vom Wald weiss man, dass dieser Licht braucht, damit Jungholz den Fortbestand sichern hilft. Haben Sie sich von Ihrer Familientradition inspirieren lassen?

Auf alle Fälle. Nicht nur Licht ist entscheidend – auch die Bodenhaftung ist sehr, sehr wichtig. Wie heisst es so schön: Wer wachsen will, muss starke Wurzeln haben. Diese Bodenständigkeit und Naturverbundenheit hat mich auch im Beruf geprägt und immer wieder inspiriert. Zudem ist die Natur für mich eine wichtige Energiequelle – in der Natur kann ich so richtig auftanken.

Ausholzen allein genügt aber nicht, hin und wieder muss ein Baum auch gefällt werden ...

Ja, dem ist so. Das sind sicher auch schmerzliche Entscheide – und doch muss man als Unternehmer immer den Mikrokosmos, in diesem Fall den prosperierenden Wald als Ganzes, im Auge behalten.

Wie lange wurde die Übergabe bei Ihnen vorbereitet?

Wir haben das Glück, dass wir auf ein tolles Team mit langjährigen Mitarbeitenden zählen können. So hat sich schon früh bei mir das Szenario «Nachfolge» abgezeichnet. Ich habe tatsächlich bereits mit 50 zusammen mit meinem Finanzberater meine Nachfolge durchgespielt; Sie sehen, Jubiläumsjahre animieren mich immer, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Zu gegebenem Zeitpunkt war für mich dann klar, dass Markus Theiler mein Nachfolger sein wird. Dies haben wir während zwei Jahren so umgesetzt – und es hat bestens geklappt.

Sie haben die operative Führung abgegeben, bringen aber als aktiver Verwaltungsratspräsident Ihre Fachkompetenz und Lebenserfahrung weiter in die Firma ein. Ist dies die idealste Lösung für ein Familienunternehmen?

In meinen Augen schon. Es ist so gesehen ein Glücksfall. Vorausgesetzt, dass man als Patron loslassen und die Verantwortung übergeben kann. Man steht dann jeweils im Hintergrund und kann – falls gewünscht – eingreifen. Es ist eine gesunde Mischung aus Präsentsein, wenn man gefragt ist – und sich Zurücknehmen. Kurz und gut kann man auch sagen: Was dem Unternehmen dient, leiste ich auch heute gerne noch – wenn es gefragt ist.



Immensee SZ: Seerestaurant zum Schlüssel, Tiefentalweg 2.

Muss man sich nach der Loslösung nicht hin und wieder zurücknehmen, also auf eine direkte Einflussnahme auf die operative Leitung verzichten?

Sicher. Da gibt mir mein Team die Sicherheit, dass ich mich sehr wohl zurücknehmen kann und auch voller Freude beobachte, wie jüngere Leute die operative Verantwortung annehmen. Sie sehen die Marktveränderungen mit anderen Augen. Und schlussendlich geht es auch darum, diesen zu begegnen und mit den richtigen Massnahmen zur richtigen Zeit den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Sie haben mit Tobias (30) und Florian (28) zwei Söhne; Tobias hat die Leitung der Lienert-Niederlassung in Zürich übernommen, Florian ist beruflich als Landschaftsgärtner tätig. Das deutet darauf hin, dass Ihre Nachfolge als Gründer und Besitzer der Jörg Lienert AG gesichert ist.

Das freut mich ganz besonders. Ich finde es natürlich und legitim, dass jeder Unternehmer und jede Unternehmerin hofft, dass das Aufgebaute in der Familie bleibt. Umso mehr bin ich stolz, dass die Weichen so gestellt sind, dass Tobias das Unternehmen übernehmen wird. Doch «gesichert» ist für die Wirtschaftswelt ein grosses Wort. Nach wie vor haben alle bei uns die Entscheidungsfreiheit, das zu tun, was sie glücklich macht.

Was erwarten Sie von Tobias, der in Ihre Fussstapfen tritt?

Meine Erfahrung hat gezeigt, dass Erwartungen nicht das Entscheidende sind.

Wichtiger ist, dass nachfolgende Personen das Unternehmen und seine Mitarbeitenden respektieren. Kontinuität und Leidenschaft für das Kerngeschäft sind entscheidend. Und ebenso das Gespür für neue Trends und Bedürfnisse.

Und was heisst dies für Markus Theiler, der weiss, dass die nächste Generation der Firmenleitung von der Inhaberfamilie aufgebaut wird?

Wir haben von Anfang an mit offenen Karten gespielt und, wie schon erwähnt, verschiedene Szenarien durchgespielt. Markus Theiler ist ein hervorragender Berater und eine ebensolche Führungsperson mit einem beeindruckenden Leistungsausweis. Spannend ist ja, dass der Altersunterschied von mir zu Markus gleich gross ist wie jener von Markus zu Tobias. Und es wird Sie nicht überraschen, dass wir bereits Szenarien «Nachfolge des Nachfolgers» auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsführung durchgespielt haben.

Was ist für einen Firmeninhaber, besonders aus dem KMU-Bereich, der allerwichtigste Aspekt, wenn er seine Nachfolge plant?

Führungswechsel können eine grosse Chance sein, das Unternehmen strategisch neu auszurichten, ohne alles umzubauen. Ich denke, es ist die Mischung zwischen Weiterführen – also der Kontinuität – und dem Blick für Neues. Es geht nicht um besser – es geht um anders. Und dieses Anders muss man möglichst passend zum Unternehmen neu ausrichten und umgestalten. Ein Wechsel in der Führungsetage soll neuen Wind und neue Energie bringen – aber nicht alles umblasen. Diese Aspekte spielen bei der Selektion von Führungspersonen eine zentrale Rolle, ebenso wie die Offenheit des Inhabers, Zukunftsvisionen mitzutragen. Wichtig finde ich auch, dass sich der Inhaber und der künftige Nachfolger auf Augenhöhe begegnen und sich gegenseitig respektieren.

Und wie sieht die gleiche Frage für den Nachfolger aus?

Da kann ich nur das Gleiche wiederholen. Es braucht das unternehmerische Gespür, was beibehalten – und was gezielt verän-

In der Nordwestschweiz ist das Problem am stärksten

Nachfolgeproblem nach Regionen der Schweiz

Region	Ausgewertete Firmen	Von der Nachfolgeproblematik betroffene Firmen	Betroffene Firmen (in %)
Nordwestschweiz	56916	8076	14,2
Espace Mittelland	90904	12762	14,0
Ostschweiz	71127	9434	13,3
Genfersee	97745	11616	11,9
Zürich	87302	10323	11,8
Zentralschweiz	71958	8063	11,2
Tessin	31964	3464	10,8
Total	507916	63738	12,5

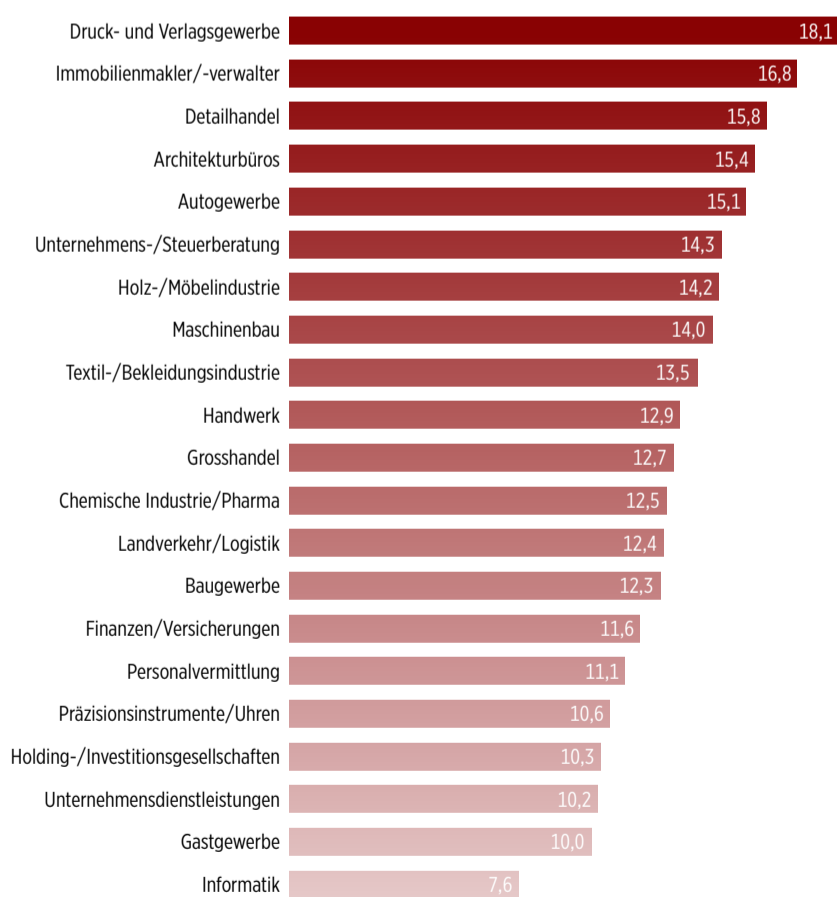
QUELLE: STUDIE NACHFOLGE KMU SCHWEIZ (OKTOBER 2014), BISNODE D&B SCHWEIZ AG, URDORF



PETER FROHMAYER

Bei Druckereien und Verlagen gross, in der Informatik klein

Nachfolgeproblematik nach Branchen (betroffene Firmen in Prozent)



QUELLE: STUDIE NACHFOLGE KMU SCHWEIZ (OKTOBER 2014), BISNODE D&B SCHWEIZ AG, URDORF

men zur Verfügung stehen – kommt es sehr auf die Sozialkompetenz und Offenheit aller Beteiligten an. Es geht um den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens. Da sind persönliche Querelen hinderlich und schwächen das Unternehmen, da diese Situation meist auf einen Machtkampf hinausläuft.

Sind Eignungsabklärungen bei einer familieninternen Übernahmelösung überhaupt zwingend?

In meinen Augen schon. Auch hier geht es um die Sache und darum, das Unternehmen in eine neue Ära zu führen. Das hat

«Chefs müssen einen klaren Plan haben, wie sie ihre eigene Rolle als Begleiter oder Coach sehen und definieren.»

nichts mit Experimentieren zu tun, sondern es geht um Wissen, Können, Vertrauen und Sicherheit. Dies kann man mit verschiedenen Methoden sicherstellen. Falls nicht, kommt der Bumerang mit Sicherheit zurück.

Wie weit spielt das Bauchgefühl bei einer Nachfolgeregelung eine Rolle?

Eine gute Frage. Für mich ist eine Ablösung ganz klar auch eine Frage des Bauchgefühls. Sie können noch so beeindruckende Lebensläufe lesen, wenn Sie den Kandidaten oder die Kandidatin vor sich haben, dann hat man einen umfassenden Eindruck von vielen Facetten der Persönlichkeit. Da hilft auch mein Bauchgefühl, diese Gesamtheit zu erfassen.

Sagen wir mal so: Es braucht auch Glück.

Vielleicht schon. Ich meine aber, dass das Timing entscheidender ist. Glück ist, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein. Und mit den richtigen Menschen zusammenzuarbeiten.

Mussten Sie schon einmal einem Auftraggeber nach einem Assessment abraten, die Nachfolge familienintern zu regeln?

Wir führen keine klassischen Assessments durch. Wir haben unsere eigenen Tools –

beispielsweise den Lienert-Loop –, die auf unseren Erfahrungen basieren. Wir haben tatsächlich kein Beispiel, wo wir von einer familieninternen Lösung abgeraten haben. Aber wir haben viele positive Erfahrungen bei der Suche nach externen Führungspersonen sammeln können, die sich erfolgreich als Nachfolger bewiesen haben.

Ihre Unternehmung bleibt auch bei der Veräusserung eines KMU im Geschäft, denn Sie rekrutieren Fach- und Führungskräfte. Ist es schwieriger, für ein zum Verkauf stehendes Familienunternehmen Kader zu finden?

Das hängt von der Positionierung und Stärke des Unternehmens ab. Je klarer und erfolgreicher das Unternehmen ist, umso einfacher ist es in diesem Fall, Führungskräfte zu finden.

Was raten Sie Chefs, die eine Übergabe zu begleiten haben?

Dass sie einen klaren Plan haben, wie sie ihre eigene Rolle als Begleiter oder Coach sehen und definieren. Dazu zählt auch eine zeitliche Komponente, in dem sie sich bewusst sind, dass es eine Übergangsphase mit einem stärkeren Engagement gibt, das dann sukzessive abgebaut wird. Wichtig finde ich auch, bei den Nachfolgenden «Learning by Doing» zuzulassen. Sehr sympathisch finde ich, wenn sich der Vorgänger zurücknimmt und die neue Führungsperson stärkt und loyal dessen Kurs unterstützt.

Sie haben die Erfahrung aus gegen 20 000 Selektionsinterviews: Was muss heute ein Chef können, was muss er sein?

Beginnen wir mit dem Sein: Chef steht für mich für charismatische Persönlichkeit, die begeistern kann und leidenschaftlich für ihr Unternehmen und für alle Menschen, ob intern oder extern, als Vorbild vorangeht und einfache wie schwierige Momente durch eine glaubwürdige Kommunikation meistert. Selbstverständlich sind Fachkompetenz wie auch Sozialkompetenz ebenfalls wichtig. Aber die integren begeisterungsfähigen Seiten einer Führungsperson finde ich persönlich wichtiger.

64 000

Unternehmen in der Schweiz sind in diesem Jahr mit der Nachfolgefrage konfrontiert.

12,5 %

aller Schweizer Firmen (befragt wurden 507916 Unternehmen) stehen aktuell ohne eine geregelte Nachfolge da.

19,1 %

aller Einzelfirmen haben ihre Zukunft nicht gelöst, dazu auch 12,7% der Aktiengesellschaften und 5,8% der GmbHs.

14,2 %

aller Firmen in der Nordwestschweiz müssen ihre Nachfolge noch regeln. Dort ist das Problem am grössten.

18,1 %

aller Firmen im Druck- und Verlagswesen sind von der Nachfolgeproblematik betroffen.

QUELLE: STUDIE NACHFOLGE KMU SCHWEIZ (OKTOBER 2014), BISNODE D&B SCHWEIZ AG, URDORF

dert werden soll. Evolution – und nicht Revolution – ist gefragt. Eine gute Führungsperson kann sich auch zurücknehmen und hat den Blick fürs Wesentliche – für den erfolgreichen Fortbestand des gesamten Unternehmens.

Was, wenn der Sohn oder die Tochter andere berufliche Präferenzen vorzieht, also nicht ins Familienunternehmen einsteigen will?

Dann ist frühzeitig nach Alternativen zu suchen – innerhalb des Unternehmens oder ausserhalb. Wichtig sind der Aufbau

und das Heranführen an die künftigen Führungsaufgaben. Unsere eigene Lösung zeigt, dass es auch sehr gute interne Varianten gibt, die in unserem Fall das «Familiengefühl» gestärkt hat. Mit Familie meine ich alle unsere Mitarbeitenden.

Was, wenn mehrere Kinder berücksichtigt werden müssen? Nicht immer kann das Problem wie bei der Swatch Group gelöst werden: Der Tochter das VR-Präsidium, dem Sohn die operative Leitung ...

Das ist fast schon ein Luxusproblem. In diesem Falle – wenn mehrere Nachkom-