

# EINE STÄNDIGE AUFGABE DES VERWALTUNGSRATS

Nachfolgeplanung ist Planung der Zukunft. Sie gehört als strategische Führungsaufgabe in die Hände des Verwaltungsrats – als wiederkehrendes Thema auf der Traktandenliste.

TEXT STEFANIE MEIER-GUBSER

**U**nter Nachfolge wird häufig die Unternehmensnachfolge verstanden. Unzählige KMU stehen jährlich vor der Aufgabe, ihre Nachfolge zu regeln. Dem Thema haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Verbände, Unternehmen und Organisationen angenommen. Der Unternehmer, der sein «Lebenswerk» übergeben will, und der durchschnittlich interessierte Verwaltungsrat sind heute dafür sensibilisiert, dass eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge Zeit beansprucht und dass verschiedene Faktoren eine Rolle spielen.

Nachfolgeplanung beinhaltet aber mehr. Es ist ständige Aufgabe des umsichtigen Verwaltungsrats, sich Gedanken zu machen zur Nachfolge in Schlüsselpositionen und im VR-Gremium selbst. Eine sorgfältige Planung umfasst nicht nur absehbare Szenarien (der Geschäftsführer wird pensioniert), sondern ist auch auf das Unerwartete (der Geschäftsführer verunfallt tödlich) vorbereitet. Damit bewahrt der Verwaltungsrat – soweit sinnvoll und gewünscht – die Kontinuität in der Führung, sichert den Führungsnachwuchs und ermöglicht dem Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben.

Und schliesslich muss der Verwaltungsrat regelmässig auch seine eigene Zusammensetzung hinterfragen und, wenn nötig, die Nachfolge einzelner Verwaltungsratsmitglieder an die Hand nehmen. Die bestmögliche Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist unabdingbar für ein langfristig erfolgreiches Unternehmen.

Zwar unterscheiden sich die Fragen, die sich bei den drei Nachfolgeplanungen stellen, der Prozess hingegen durchläuft in etwa die gleichen Phasen:

1. Situationsanalyse und Vorbereitung
2. Erarbeiten von Szenarien und Optionen
3. Konkrete Planung und Vorbereiten der Umsetzung
4. Umsetzung der Nachfolge

Eine weitere Unterteilung dieser Phasen kann je nach Situation durchaus sinnvoll sein. Wichtig ist, dass der Verwaltungsrat in jeder Phase die notwendigen Beschlüsse fasst, diese schriftlich festhält und die nächste Phase darauf aufbaut.



## Die Unternehmensnachfolge

Eine Unternehmensnachfolge dauert häufig mehrere Jahre. Umso wichtiger ist es, die Planung früh und sorgfältig an die Hand zu nehmen und möglichst alle relevanten Aspekte einzubeziehen. Nebst finanziellen, steuerlichen und rechtlichen spielen auch persönliche, private und familiäre Aspekte eine Rolle.

Dem Verwaltungsrat kommt die Rolle des Sparringpartners des austretenden Unternehmers zu. Der Verwaltungsrat sollte aktiv nach einer Nachfolgelösung suchen und die Kontinuität in der strategischen Führung des Unternehmens sicherstellen.

Häufig stellt sich bei der Unternehmensnachfolge auch die Frage der Nachfolge in Schlüsselpositionen und im Verwaltungsrat. Unter Umständen empfiehlt es sich sogar, den Verwaltungsrat neu zusammenzusetzen, damit sowohl für den abtretenden als auch für den neuen Unternehmer die bestmögliche Lösung gefunden werden kann.

Mögliche Unternehmensnachfolgemodelle sind etwa familieninterne Lösungen, ein Management-Buy-in oder -Buy-out, eine Fusion, eine Beteiligung, ein Börsengang oder die Übernahme durch einen Investor sowie ein Verkauf des Unternehmens.

## Die Nachfolge in Schlüsselpositionen

Der Nachfolgeplanung in Schlüsselpositionen schenkt der Verwaltungsrat bisweilen zu wenig Beachtung. Sind Nachfolgen im Rahmen einer Pensionierung in der Regel noch unproblematisch – weil meist längerfristig voraussehbar –, rechnen die meisten Verwaltungsräte schon nicht mehr mit der Kündigung einer Person in Schlüsselfunktion und erst recht nicht mit deren sofortigem und allenfalls dauerhaftem Ausfall. Um den Fortbestand und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen, muss der Verwaltungsrat jedoch gerade auf unerwartete Situationen vorbereitet sein.

Es gilt, die Schlüsselpositionen im Unternehmen zu evaluieren und die Strategie für deren Nachfolge festzulegen sowie die nötigen Prozesse zu implementieren und zu kontrollieren. Besonderes Augenmerk ist darauf zu richten, dass vorhandenes Know-how soweit als möglich erhalten bleibt.

Mögliche Modelle für die Nachfolge in Schlüsselpositionen sind familieninterne Lösungen, der gezielte Aufbau des Führungsnachwuchses im Unternehmen, die Rekrutierung externer Personen oder in speziellen Situationen ein Interimsmanagement.

## Die Nachfolge im Verwaltungsrat

Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat ist eine Frage der VR-Zusammensetzung. Der Gesamtrat diskutiert im Idealfall seine Zusammensetzung institutionalisiert und offen. Aus dieser Diskussion sollten die logischen, für die Zukunft des Unternehmens nötigen Konsequenzen gezogen werden. Ausgangspunkt ist das Festhalten der Ist-Zusammensetzung, die einen Überblick über vorhandene Kompetenzen und Rollen schafft. Es empfiehlt sich, zum vorhandenen Fachwissen weitere Kompetenzen und Erfahrungen zu evaluieren. Nur ein diversifizierter Verwaltungsrat ist in der Lage, seine Aufgabe langfristig zu erfüllen.

Auch für den VR empfiehlt sich eine professionelle Rekrutierung, die nicht das erstbeste, sondern das bestmögliche Mitglied hervorbringt. Steht das neue VR-Mitglied fest, soll es sein Know-how und seine Kompetenzen sofort einbringen können. ●

## AUTORIN

Stefanie Meier-Gubser ist die Geschäftsführerin von sivg, dem Schweizer Institut für Verwaltungsräte.



Grafikquelle: zVg/  
Fotoquelle: Bilderbox.de