

Fit für die Nachfolge

UNTERNEHMENSNACHFOLGE Der Verwaltungsrat sollte sich bei der Unternehmensnachfolge nicht allein auf die «technischen» Punkte konzentrieren, sondern auch seine eigene Rolle, Zusammensetzung und Organisation hinterfragen. Nicht zuletzt geht es nämlich auch darum, das neue Unternehmen mit einem adäquaten Verwaltungsrat auszustatten.

VON STEFANIE MEIER-GUBSER

Im eigentümergeprägten Umfeld wird die Unternehmensnachfolge in der Regel vom Verwaltungsrat vorbereitet und begleitet. Ziel ist regelmässig die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens mit neuen Personen im Aktionariat, in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat. Damit dies gelingt, muss nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Verwaltungsrat fit gemacht werden für die Nachfolge.

WHO IS ON BOARD?

Die Planung der Unternehmensnachfolge im eigentümergeprägten Umfeld braucht Zeit. Von Anfang an sollte der Verwaltungsrat Stellung dazu beziehen, wer von den VR-Mitgliedern dazu bereit und fähig ist, das Unternehmen in neue Hände zu übergeben. Hier sind klare Statements der einzelnen VR-Mitglieder zu ihrem zeitlichen, persönlichen und allenfalls auch finanziellen Engagement erforderlich. Und es stellt sich mitunter die Frage, welches VR-Profil für die Dauer der Übertragung erforderlich ist.

VORBEREITUNG

Damit die Nachfolgeplanung an die Hand genommen werden kann, müssen die einzelnen VR-Mitglieder bereit sein, das Unternehmen zu übergeben. Zugleich geht es in der Regel auch darum, den Kreis der Aktionäre neu zu bilden und zu organisieren. Um den richtigen Weg einschlagen zu können, ist es wichtig, sich bewusst zu werden über die einzelnen Interessen, Wertvorstellungen, Möglichkeiten und Pläne und diese transparent und offen zu diskutieren. Gibt es stark divergierende oder gar sich widersprechende Meinungen und Ziele, muss der Verwaltungsrat gemeinsam festlegen, wie damit umgegangen werden soll.

ORGANISATION UND STRUKTUR

Da die Unternehmensnachfolge in der Regel Organisation und Struktur des Unternehmens, des Verwaltungsrats und der Aktionäre beeinflusst, sollten bereits in einem frühen Stadium die Statuten, das Organisationsreglement und Aktionärsbindungsverträge mitberücksichtigt werden. Wenn nötig müssen sie bereits für die Zeit des Übergangs aktualisiert, bereinigt oder angepasst werden. Dabei geht es allerdings nicht darum, den neuen Unternehmern vorzugreifen, sondern die Nachfolge korrekt abwickeln zu können.

ROLLE UND ZUSAMMENSETZUNG

Im eigentümergeprägten Umfeld hat der «Nachfolge-VR» regelmässig die Aufgabe die Unternehmensnachfolge zu planen, die «Übergabe» sicherzustellen und oft auch noch, die neuen Unternehmer während einer gewissen Zeit zu begleiten. Sinnvollerweise erneuert sich der Verwaltungsrat in dieser Zeit ebenfalls und ergänzt sich mit den für die Nachfolge nötigen Kompetenzen. Dabei ist darauf zu achten, dass einerseits neue Impulse gesetzt werden können, und andererseits trotz Umbruchstimmung eine gewisse Kontinuität sichergestellt ist. Ab einem gewissen Zeitpunkt macht es Sinn, die neuen Eigentümer in diese Überlegungen miteinzubeziehen. Ihre Interessen, Wünsche und Pläne haben direkten Einfluss auf die Zusammensetzung des Verwaltungsrats.

UND DANN?

Es empfiehlt sich, verbindlich festzulegen, ab wann definitiv die neue Crew am Ruder ist. Dazu gehören in erster Linie auf Eigentümerseite Vereinbarungen über den Verkauf und Erwerb von Aktien inklusive Zeit- und auf VR-Seite, wie lange ein

VR-Mitglied maximal noch im Gremium verbleibt. Sowohl das Loslassen auf der einen Seite als auch das Annehmen guter Ratschläge auf der anderen Seite gestaltet sich bekanntermassen manchmal nicht ganz einfach. Verbindliche Regeln helfen dort, wo das einvernehmliche Gespräch schwierig zu werden droht. Und hier schliesst sich der Kreis: Je sorgfältiger die Unternehmensnachfolge unter Einbezug aller Interessen an die Hand genommen wird, desto unproblematischer gestaltet sich ihre Umsetzung. ■

DIE AUTORIN



Stefanie Meier-Gubser ist Geschäftsführerin des SwissBoardForum, dem Forum für schweizerische VR-Praxis.

www.swissboardforum.ch