

Die Nachfolge in der Geschäftsleitung

In einem wirtschaftlich und sozial dynamischen Umfeld bestimmt die Qualität des Managements weitgehend den Erfolg. Unternehmen werden stark von Menschen geprägt. Die Nachfolge im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung ist daher für die Zukunft einer Firma von entscheidender Bedeutung.

Kann ein Nachfolger die an ihn gestellten hohen Erwartungen nicht oder nur ungenügend erfüllen, ist die Firma gefährdet. Darum sollten alle mit der Nachfolge in der Geschäftsleitung sowie im Verwaltungsrat verbundenen Fragen vorgängig möglichst gründlich geprüft werden. Sachlich-objektive Erfolgskriterien sowie wichtige psycholo-

gische und emotionale Aspekte sind gleichermaßen zu berücksichtigen. Grundsätzlich ist dabei immer die Frage zu stellen, ob eine familien- oder eine betriebsinterne Nachfolgelösung richtig ist oder ob für die Zukunft des Unternehmens ein professionelles Fremdmanagement besser wäre.

Nachfolger im Unternehmen gezielt aufbauen

Die Nachfolge in der Geschäftsleitung wird sehr erleichtert, wenn zum gegebenen Zeitpunkt mehrere gut qualifizierte Kandidaten zur Verfügung stehen. Schon aus diesem Grund ist es wichtig, Führungspotenzial frühzeitig zu identifizieren und gezielt zu fördern. Familienmitglieder und firmeninterne Nachfolge Kandidaten sind gezielt auf zukünftige Führungsrollen vorzubereiten. Das erfordert nicht nur eine längerfristige Planung, sondern auch genügend Zeit und persönliches Engagement des Unternehmers.

Eine gute Grundausbildung planen

Eine gute Grundausbildung ist für Unternehmer und Unternehmensleiter unerlässlich. Ob diese eher akademisch oder praktisch orientiert sein soll, hängt in erster Linie von den persönlichen Fähigkeiten und Interessen der Betroffenen ab. Aufgrund persönlicher und beruflicher Zielsetzungen ist individuell zu beurteilen, ob eine Berufslehre besser in der «eigenen» Firma, in einem ähnlich gelagerten oder bei einem ganz anderen Unternehmen erfolgen soll.

Es gibt in der Schweiz zahlreiche gute Ausbildungsgänge für angehende Manager und Jungunternehmer, welche interessante Programme, teilweise auch berufsbegleitend, anbieten. Eine höhere Ausbildung, entweder an einer Fachhochschule oder an einer Universität, ist wertvoll und wird für grössere Firmen zunehmend wichtiger. Unabhängig vom gewählten Studiengang sollte stets daran gedacht werden, dass für eine unternehmerische Führungsposition ein ausreichendes betriebswirtschaftliches und kaufmännisches Grundwissen notwendig ist. Dazu gehören u.a. Rechnungswesen, Finanzen, Marketing, Logistik und Informationstechnologien.

Erfahrungen sammeln

Einige Jahre in verschiedenen Betrieben ausserhalb der eigenen Firma fördern nicht nur das Wissen, sondern formen auch die Persönlichkeit des angehenden Unternehmers. Er wird dadurch in der Regel selbstständiger, unabhängiger

und selbstbewusster. Mindestens ein Teil dieser Zeit sollte im Ausland und in einem anderen Sprachgebiet verbracht werden. Internationale und interkulturelle Erfahrungen sowie gute Sprachkenntnisse (vor allem Englisch) sind an der Spitze vieler Unternehmen unerlässlich geworden.

Erfolgskriterien für Unternehmer



Nachfolger aufgrund der Anforderungen beurteilen

Der Unternehmer (Senior) muss sich im Rahmen seiner Nachfolgeplanung bereits sehr frühzeitig Gedanken über die zukünftigen Anforderungskriterien an seinen Nachfolger (Junior) machen. Dabei darf er sich nicht zu sehr von den eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen in der Vergangenheit leiten lassen. Er sollte viel mehr versuchen, seinen Nachfolger an den zukünftigen Anforderungen des Unternehmens zu messen.

Das unternehmerische Führungspotenzial junger Menschen ist immer schwierig zu beurteilen, vor allem, wenn es sich dabei um eigene Nachkommen handelt. Eine objektive Beurteilung und familiäres Wunschdenken sind vielfach nicht leicht voneinander zu trennen. Es kann daher sehr nützlich sein, für die Erstellung von Anforder-

rungskriterien sowie für die Beurteilung möglicher Nachfolger einen erfahrenen Personalberater beizuziehen. Eine gute Einschätzung der Eignung für eine Geschäftsführungsfunktion kann auch im Rahmen eines besonders für diesen Zweck konzipierten Workshops (Assessment Center) erzielt werden. Die Beurteilung erfolgt dabei durch mehrere speziell dafür ausgebildete Beurteilungspersonen.

Wünsche und Erwartungen des Nachfolgers berücksichtigen

Es ist menschlich verfehlt und unternehmerisch falsch, jemanden in eine Nachfolgerrolle zu drängen. Wer nicht selbstbewusst eine unternehmerische Verantwortung wünscht, an seinen Führungsfähigkeiten zweifelt oder ganz andere Lebensziele verfolgen möchte, ist an der Spitze eines Familienunternehmens fehl am Platz. Wenn jedoch die erforderlichen Fähigkeiten sowie der Wille für die Übernahme der Geschäftsleitung grundsätzlich vorhanden sind, dürfen diesbezügliche Erwartungen nicht durch ein falsches Vorgehen enttäuscht werden. Die Nachfolgeplanung muss daher die persönlichen und beruflichen Vorstellungen des Nachfolgers möglichst weitgehend berücksichtigen, auch wenn diese nicht in jedem Fall den kurzfristigen Bedürfnissen des Unternehmens oder den Wünschen des Seniors entsprechen.

Den für das Unternehmen besten Nachfolger wählen

Nicht einfach das am besten qualifizierte Familienmitglied, sondern nur die für die Nachfolge in der Geschäftsleitung beste Lösung ist für das Unternehmen auf die Dauer gut genug. Viele Unternehmer möchten allerdings ihr Lebenswerk am liebsten einem Nachfolger aus der eigenen Familie übergeben. Dazu ist manchmal auch eine Generation zu überspringen und eine Übergangslösung mit einem externen Manager zu suchen. Falls sich familiäre Nachfolgeerwartungen nicht befriedigend erfüllen lassen, muss mit Traditionen gebrochen und eine externe Lösung gefunden werden.

Auch weibliche Nachkommen in Betracht ziehen

In vielen Unternehmerfamilien wird noch immer grundsätzlich der älteste männliche Nachkomme als prädestinierter Nachfolger für die Übernahme der Firma und der Geschäftsführung betrachtet. Wie zahlreiche Praxisbeispiele zeigen, werden Firmen unterschiedlichster Branchen von Frauen äusserst erfolgreich geführt.

Auf Unvorhergesehenes vorbereitet sein

Die berufliche, familiäre und menschliche Entwicklung junger Menschen verläuft häufig ganz anders, als dies von deren Eltern geplant oder erhofft wurde. Unvorhergesehene Ereignisse können die schönsten Pläne zunichte machen. Es ist daher gefährlich, die Nachfolge an der Unternehmensspitze zu früh als definitiv gelöst zu betrachten. Das schliesst selbstverständlich nicht aus, jemanden als designierten Nachfolger gezielt auf die vorgesehene Führungsposition im Unternehmen vorzubereiten. Parallel dazu sollten jedoch auch Alternativen im Auge behalten werden.

Professionelles Management gegebenenfalls extern suchen

Zeichnet sich ab, dass die Nachfolge in der Geschäftsführung nicht oder nicht rechtzeitig durch ein Familienmitglied übernommen werden kann, ist ein familienexternes Management zu suchen. Gegebenenfalls kann es sich dabei auch um eine zeitlich befristete Zwischenlösung handeln. Geprüft werden sollten immer zuerst firmeninterne Kandidaten, vor allem wenn bereits Nachwuchskräfte für Geschäftsaufgaben vorgesehen sind und entsprechend gefördert wurden. Ist auch firmenintern kein genügend qualifizierter sowie für die Unternehmerfamilie und die leitenden Mitarbeiter akzeptabler Kandidat vorhanden, muss gezielt extern nach einem geeigneten professionellen Manager gesucht werden. Mit einer solchen Aufgabe wird in der Regel am besten ein spezialisierter Personalberater oder ein «Executive Search Consultant» beauftragt.

Den Nachfolger richtig einführen

Eine gute Einführung erhöht die Erfolgchancen eines Nachfolgers. Wann, wo und wie ein Nachfolger in das Unternehmen eingeführt wird, muss folglich sehr genau überlegt und geplant werden. Das richtige Vorgehen hängt hauptsächlich von der Situation der Firma ab. Die Wunschvorstellungen des Seniors, sein Charakter, Alter und seine Gesundheit spielen dabei eine grosse Rolle. Ebenso ernst zu nehmen sind jedoch die vorhandenen Erfahrungen sowie die beruflichen und persönlichen Bedürfnisse des Nachfolgers.

Die Übergabe schrittweise vornehmen

Eine wichtige Frage ist, ob ein Nachfolger schrittweise in die Führungsverantwortung hineinwachsen oder nach einer firmenexternen Karriere eines Tages direkt die Geschäftsleitung übernehmen soll. Ein typisches Einführungsprogramm führt zunächst oft in eine Stabsstelle (Controlling, Personal) und anschliessend in eine oder zwei mittlere Führungspositionen. Die operative Verantwortung für bestimmte Teilbereiche wie Informatik, Produktion oder Marketing kann schrittweise an den Nachfolger übertragen werden. In grösseren Firmen führt der Weg an die Führungsspitze oft über die Leitung eines Profit-Centers (Produkt- oder Marktsegment) oder einer Tochtergesellschaft. Die letzten Schritte sind dann die Übernahme der Geschäftsleitung (CEO) und des Verwaltungsratspräsidiums (VRP).

Einen guten Start ermöglichen

Die ersten Schritte im Unternehmen sind für den Nachfolger ganz besonders wichtig, weil er damit viel beachtete Signale aussendet und entsprechende Urteile über ihn gefällt werden. Ein Fehlstart kann unabsehbare Folgen haben. Dementsprechend sorgfältig sind Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten vorzubereiten. Es ist ratsam, dabei psychologisch einfühlsam und vorsichtig, jedoch in der Sache bestimmt und zielbewusst vorzugehen.

Es wird vom Nachfolger erwartet, dass er die Zügel rasch in die Hand nimmt, Initiativen ergreift und das Unternehmen von Anfang an klar und zielorientiert führt. Die ersten konkreten Massnahmen sind besonders gut zu planen, zu kommunizieren und umzusetzen. Er wird in der Masse akzeptiert, wie er sich im Unternehmen durchsetzen kann. Selbstverständlich wird er immer wieder mit seinem Vorgänger verglichen. Er muss jedoch mit einem gesunden Selbstvertrauen seinen eigenen Weg gehen und möglichst bald seine unternehmerischen Fähigkeiten beweisen.

Typische Übergangsprobleme vermeiden

Die Übergangszeit ist für die Betroffenen oft sehr schwierig und bietet viel Konfliktpotenzial. Mitarbeiter behandeln den Senior am Anfang vielfach noch als Chef und zeigen Mühe, den Junior als neuen Vorgesetzten voll zu akzeptieren. Das kann beziehungsmissig und zeitlich zu einer unerwünschten Belastung werden.

Der Senior hat oft Mühe, die Zügel plötzlich ganz loszulassen und alle Entscheide konsequent dem Junior zu überlassen. Dieser wiederum will zwar gerne begleitet, unterstützt und beraten werden, wehrt sich jedoch gleichzeitig zu Recht gegen jede Art von direkter Einmischung. Ernsthafte Probleme können in dieser Situation am besten durch ein gemeinsam geplantes Vorgehen sowie psychologische Sensibilität vermieden oder überwunden werden.

Die neue Rolle des Juniors akzeptieren

Nach der Übergabe der Führungsverantwortung ist es besonders wichtig, dass die Zusammenarbeit zwischen Senior und Junior optimal funktioniert und sich beide an ihre neuen Rollen halten. Wenn der Senior jeden Tag im Betrieb auftaucht, um sich in alles und jedes einzumischen, kann das leicht zu einem schwerwiegenden Problem für den Nachfolger und das Unternehmen werden.

Erfahrungen und Know-how des Seniors weiterhin nutzen

Die Erfahrungen, das Know-how und vor allem das Beziehungsnetz des Unternehmers kann der Firma auch nach der Übergabe an den Nachfolger erhalten bleiben. Das geschieht vielfach in der Rolle eines Beraters oder als Mitglied, nicht aber in jedem Fall als Präsident des Verwaltungsrates. Weiter ist es durchaus denkbar, dass der Senior noch für eine gewisse Zeit ganz bestimmte Aufgaben übernimmt, beispielsweise in der Technik oder als Finanzchef. Damit kann der Junior während seiner Einarbeitungsphase entlastet werden.

Nachfolger erfolgsabhängig honorieren

Grundsätzlich sollten Familienmitglieder in der Firma möglichst gleich behandelt werden wie alle anderen Mitarbeiter. Die Honorierung des Nachfolgers muss in etwa dem Einkommen eines gleich gut qualifizierten externen Managers entsprechen. Ein relativ hoher Anteil am gesamten Einkommen sollte erfolgsabhängig sein (Bonus). Das bedingt klar definierte Zielvereinbarungen mit dem Verwaltungsrat sowie eine objektive, periodische Beurteilung der tatsächlichen Zielerreichung.

Die Nachfolge im Verwaltungsrat regeln

Der Neubesetzung des Verwaltungsrates (VR) und des Verwaltungsratspräsidiums (VRP) kommt im Rahmen einer Nachfolgelösung besondere Bedeutung zu. Im Vordergrund steht hier meistens die Frage, ob und wie lange ein ausscheidender Unternehmer noch im Verwaltungsrat oder als VRP tätig sein soll und wann der richtige Zeitpunkt für den Rücktritt gekommen ist.

Strategische und operative Verantwortung trennen

Bei einer familieninternen Nachfolge stellt sich automatisch die Frage, wer in Zukunft Mitglied im Verwal-

tungsrat sein soll und wer wann das Präsidium übernimmt. Grundsätzlich ist eine klare Trennung der strategischen und operativen Verantwortung vorzuziehen. Fallbezogen ist jedoch zu entscheiden, ob der Nachfolger gleichzeitig das Verwaltungsratspräsidium und als Delegierter des Verwaltungsrates die Geschäftsleitung übernimmt bzw. ob er als Geschäftsführer (CEO) auch Mitglied des Verwaltungsrates sein soll.

Der Verwaltungsrat braucht qualifizierte und unabhängige Mitglieder

Der Verwaltungsrat muss ausschliesslich mit teamfähigen, sachlich kompetenten und führungserfahrenen Persönlichkeiten besetzt werden. In grösseren Firmen sollte mindestens ein Drittel von ihnen von der Familie und dem Unternehmen unabhängig sein. Wichtig ist, dass externe Verwaltungsräte für das Unternehmen zusätzliches Know-how (Finanzen, Marketing) sowie wertvolle Kontakte (Behörden, Absatzmärkte) einbringen können.

UBS Outlook Verwaltungsrat

UBS Outlook geht in der Publikation «UBS Outlook Verwaltungsrat: Wertorientierte Unternehmensführung» auf zahlreiche Fragen zu Verantwortung, Organisation und unternehmerischen Aufgaben eines Verwaltungsrates ein. Auch die Aspekte der Nachfolge finden Beachtung.

Faktoren, welche die Unabhängigkeit beeinflussen können

- Treuhänderisch das Amt ausüben (z. B. um Nationalitätsvorschriften einzuhalten oder da Mehrheitsaktionär nicht in Erscheinung treten will).
- Angestellter des Unternehmens sein.
- An kurzfristigen Aktienoptionsplänen des Unternehmens beteiligt sein.
- Als professioneller Berater des Unternehmens tätig sein.
- Ein wichtiger Lieferant oder Kunde des Unternehmens sein.
- Als Freund oder Geschäftspartner des Mehrheitsaktionärs in den VR berufen werden.
- In der jüngsten Vergangenheit eine Führungsposition im Unternehmen bekleidet haben.

Quelle: Dr. H. Zehntner, nach Irish Association of Investment Managers und OECD