

Eine Eignerstrategie entwickeln

Es gibt einige für die Nachfolge im Unternehmen zentrale Fragen, die im Rahmen einer klar formulierten Eignerstrategie zu beantworten sind. Es geht dabei vor allem darum, ob und gegebenenfalls wie die Familie auch in Zukunft im Unternehmen engagiert sein möchte. Eine Eignerstrategie muss Grundwerte visionär definieren und Prioritäten festhalten, welche für die Unternehmerfamilie wichtig sind.

Folgende Fragen müssen besonders gut durchdacht und klar beantwortet werden: Soll und kann das Unternehmen ganz oder mindestens teilweise im Familienbesitz bleiben? Soll und kann die Firma von einem dafür geeigneten Unternehmensnachfolger übernommen werden? Soll und kann einem Familienmitglied die operative Geschäftsleitung anvertraut werden? Ist für die angestrebte Nachfolgelösung ausreichendes Privatvermögen vorhanden, um alle Erbsprüche angemessen abzugelten?

Ein Nachfolgeleitbild entwerfen

Sind die Grundsatzfragen einer Eignerstrategie klar beantwortet, kann ein Nachfolgeleitbild entworfen und im Familienrat sowie gegebenenfalls mit den Beteiligungspartnern diskutiert werden. Wenn sich die Beteiligten über die gemeinsamen Prioritäten und Zielsetzungen geeinigt haben, können diese als Absichtserklärung, als vertragliche Verpflichtung oder in anderer geeigneter Form schriftlich festgehalten werden. Sind die wichtigsten Grundsatzentscheidungen gefallen, steht häufig praktisch auch schon fest, welche strategischen Optionen als Nachfolgelösung in Frage kommen und weiter verfolgt werden sollen.

Interessen abwägen und Prioritäten setzen

Der Unternehmer und seine Familie müssen entscheiden, welches Gewicht und welche Priorität sie ihren verschiedenen ideellen und emotionalen Wertkriterien beimessen wollen. Die Weiterführung der Firma und der Erhalt eigener unternehmerischer Wertvorstellungen stehen dabei meistens im Vordergrund. Bedeutungsvoll sind vielfach auch Familientraditionen und persönliche Beziehungsnetze sowie Loyalitäten gegenüber langjährigen Partnern, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten.

Zwischen den subjektiv-emotionalen Wertvorstellungen der Unternehmerfamilie einerseits und den konkreten finanziellen Interessen andererseits können leicht Zielkonflikte entstehen. Diese dürfen jedoch nicht dazu führen, dass die für das Unternehmen und die Unternehmerfamilie längerfristig beste Nachfolgelösung verhindert wird. Ob bei einer Nachfolgelösung eher eine ideelle oder finanzielle Wertmaximierung im Vordergrund steht und

welche Bedeutung dabei der Zukunft des Unternehmens beigemessen wird, ist in jedem Fall eine schwer wiegende Entscheidung.

Tragbare Kompromisse finden

Gute Nachfolgelösungen können nur dann entstehen, wenn alle legitimen Interessen der Beteiligten angemessen berücksichtigt werden. Vorhandenes Konfliktpotenzial muss frühzeitig erkannt, psychologisch richtig angegangen und mit sachlich überzeugenden Argumenten entschärft werden. Aus der Sicht des Unternehmens geht es dabei primär um die Werterhaltung und die Zukunftssicherung. Mitarbeiter und Öffentlichkeit sind vor allem am Erhalt der Arbeitsplätze, gesicherten Einkommen bzw. an Steuereinnahmen interessiert. Kunden fragen sich, ob ihre Bezugsquelle und eventuelle Garantiesprüche längerfristig gesichert sind. Wichtige Lieferanten bangen vielleicht um ihre Kundenbeziehung.

Nachfolgelösungen müssen verschiedene Aspekte berücksichtigen



Quelle: UBS Outlook

Nachfolgefragen sind im Verwaltungsrat zu thematisieren

Als oberstes Führungsorgan einer Aktiengesellschaft ist der Verwaltungsrat für die Nachfolgeplanung im Unternehmen verantwortlich. Dazu gehört insbesondere die Ernennung und Abberufung der Geschäftsführung. Seinem Präsidenten kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Er muss sicherstellen, dass genügend qualifizierter Führungsnachwuchs für alle Verantwortungsbereiche im Unternehmen vorhanden ist. Bei anderen Gesellschaftsformen ist dafür der Inhaber bzw. der Geschäftsführer zuständig.