

Unternehmensnachfolgen als Krisenfaktor

Missglückte Nachfolgen können Unternehmen in eine existenzbedrohende Krise stürzen. Obwohl die Unternehmensnachfolge eine zentrale Weichenstellung für Familienunternehmen darstellt, wird diese häufig zu spät oder schlecht geregelt. VON **THORSTEN GROBLER**

Es gibt viele Gründe, warum Unternehmen in eine schwere Krise geraten können. So werden etwa strukturelle Veränderungen zur Anpassung an Marktentwicklungen versäumt. Oder notwendige Investitionen in neue Potenziale werden nicht getätigt. Oftmals fehlt ein wirksames Controlling mit einer vorausschauenden Planung. Auch sind Lücken in der Finanzierung ebenfalls häufig anzutreffen. Bei Familienunternehmen kommt erschwerend hinzu, dass die Nachfolge oftmals gar nicht, zu spät oder schlecht geregelt wird. Dies führt dazu, dass gescheiterte Nachfolgen inzwischen eine der Haupt-

ursachen für Krisen bei Familienunternehmen sind.

Herausforderung Nachfolge

Die Gestaltung von Unternehmensnachfolgen ist ein schwieriges und komplexes Thema und sollte keinesfalls unterschätzt werden. Dies wird auch daran deutlich, dass fast jede zweite Nachfolge scheitert. Lediglich 50 Prozent der Unternehmen gelingt der Wechsel in die zweite Generation, und sogar nur drei Prozent der Unternehmen schaffen den Übergang in die dritte Generation. Die übrigen Unternehmen werden veräußert, aufgelöst oder enden in der Insolvenz. Meyra (Rollstühle), Steilmann (Textil), Merckle (Pharma) oder Fischer (Dübel) sind nur einige traurige Beispiele für misslungene Nachfolgeregelungen. In der Praxis zeigt sich aber auch: Unternehmensnachfolgen, die erfolgreich verlaufen, werden mehrheitlich durch externe Experten ganzheitlich begleitet. Objektivität, spezifisches Know-how, Erfahrung und moderierendes Einwirken sind wesentliche Faktoren, die zum Erfolg beitragen. Aber warum gestaltet sich die Nachfolge in Familienunternehmen so schwierig? Die Berichte in Wirtschaftsmedien über Familienfehden bei Tönnies, Herz, Dr. Oetker, Peek & Cloppenburg oder aktuell Braun vermitteln einen ersten Eindruck von zum Teil sehr komplizierten zwischenmenschlichen Beziehungen und den sich daraus ergebenden Problemen. Häufig unterschätzen Unternehmer schlicht-

weg die Komplexität des Themas oder können von ihrem Lebenswerk einfach nicht loslassen.

Gründe für das Scheitern von Nachfolgen

Die Gründe für das Scheitern von Unternehmensübergaben sind vielfältig. In der Praxis trifft man immer wieder auf folgende Gründe für missglückte Nachfolgen:

Unternehmer: Der Unternehmer beschäftigt sich nicht bzw. nicht ausreichend oder zu spät mit der Nachfolge. Er fürchtet sich vor der Kommunikation mit der Familie und lässt diese im Unklaren darüber, wie die Nachfolge konkret aussehen soll. Oftmals hält sich der Unternehmer für unersetzlich. Kein potenzieller Nachfolger kann seine Ansprüche erfüllen.

Nachfolger: Der Nachfolger verfügt nicht über die erforderliche unternehmerische Qualifikation. Der Sohn oder die Tochter können die Rolle des Altunternehmers als Leitfigur nicht ausfüllen. Hinzu kommt, dass Eltern die unternehmerischen Qualifikationen der eigenen Kinder oftmals falsch einschätzen – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Auch ist zu beobachten, dass externe Nachfolger häufiger mit der gelebten Unternehmenskultur nicht zurechtkommen.

Familie: Eine Nachfolge mit mehreren, gleichberechtigten Kindern führt dazu, dass in dem Unternehmen Strukturen entstehen, die eine schnelle und eindeutige Entscheidung im unternehmerischen



ZUR PERSON

Thorsten Grobler ist Berater & Interim Executive Manager für Unternehmen im Wandel und befasst sich schwerpunktmäßig mit Restrukturierung, Wachstum, Transformation und Nachfolge. Zu seinen Klienten gehören (mittelständische) Familienunternehmen, PE-/VC-Investoren und Family Offices.

www.thorstengrobler.de

Bereich verhindern oder – im besseren Fall – verzögern. Sofern ein familienfremder Geschäftsführer eingesetzt wird, kann es recht schnell zu atmosphärischen Störungen kommen, weil dieser von der Familie nicht wirklich akzeptiert wird.

Steuerrecht: Häufig wird steuerlichen Fragestellungen eine zu hohe Priorität eingeräumt. Steuerlich ausgeklügelte Anteilsübertragungen, ausgefeilte Stiftingskonzepte und sogar Wohnsitzwechsel zur Senkung der Erbschaftsteuerbelastung stehen im Mittelpunkt der Diskussion. Eine solche steuerliche Optimierung sollte immer erst am Ende der gesamten Nachfolgeplanung stehen, niemals darf sie der alleinige und bestimmende Grund der vorgesehenen Gestaltung sein.

Organisation: Die Nachfolgeregelung berücksichtigt nur das Verhältnis zwischen Senior und Junior, die existierende Unternehmens- und Führungsorganisation wird nicht in die Überlegungen miteinbezogen. Gegebenenfalls ist es für eine erfolgreiche Nachfolge aber erforderlich, dass auch Führungskräfte ausgetauscht werden, falls der Nachfolger eine echte Chance erhalten soll. Allzu oft fehlt auch eine starke zweite Managementebene.

Positionierung: Das Unternehmen ist strategisch nicht gut aufgestellt. Erforderliche Veränderungen kann der Nachfolger nicht durchsetzen.

FAZIT

Jedes Familienunternehmen sollte sich vor Augen führen, dass die Nachfolgeregelung ein Prozess ist, der einen hohen

Grad an Komplexität aufweist, ein sehr hohes Konfliktpotenzial beinhaltet und wohlüberlegt über einen langen Zeitraum vorzubereiten ist. Die erfolgreiche Nachfolgelösung bei Familienunternehmen ist von vielen Faktoren abhängig, von denen manchmal ein einzelner eine Nachfolge scheitern lassen kann. Mechanismen, wie eine Familienverfassung, ein Beirat, der neutrale ganzheitliche Blick von außen, ein Notfallkoffer oder auch der Einsatz eines Moderators zur Konfliktprävention, können einem Scheitern vorbeugen. Nicht zuletzt kann ein Verkauf des Unternehmens eine sinnvolle Option sein, wenn die sonst getroffene Nachfolgelösung die Familie und insbesondere das Unternehmen in ihrer wirtschaftlichen Existenz gefährden würde. ■

Anzeige

BUSINESS MEETS HANSE SAIL



DER WIRTSCHAFTSTREFF IN ROSTOCK AM 11. UND 12. AUGUST 2017

Hansestadt, Hafenstadt, Marinestadt, Universitätsstadt –
unschlagbare Standortvorteile Rostocks.

Hier stimmen die Bedingungen zum Arbeiten, Leben, Lernen und Investieren. Davon überzeugen sich beim bereits 14. Wirtschaftstreff „Business meets Hanse Sail“ mehr als 500 Entscheider aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik in einem einzigartigen Programm mit der Möglichkeit nationaler und internationaler Geschäftskontakte.

Vor der maritimen Kulisse der Rostocker Hanse Sail bietet „Business meets Hanse Sail“ am 11. und 12. August 2017 auf Einladung der Wirtschaftsfördergesellschaft Rostock Business, der Landeswirtschaftsförderung „Invest in Mecklenburg-Vorpommern GmbH“ sowie dem „Landesmarketing MV“ mit Abendempfang, Sail Brunch, Besichtigungsprogramm und Segeltörn ein exzellentes Netzwerk, Zeit für intensive Gespräche, aktuelle Fachvorträge und Freiraum für neue Ideen.

www.business-hanesail.de