

# Unternehmer

---

*Edition*



Weitere Informationen zum  
Thema finden Sie unter:  
[www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

Februar 2016 9,80 Euro



## Auserkoren

### Lust oder Last der Nachfolge

**Wahre Werte**  
Geschäftsführer Stefan  
Hipp im Interview  
Seite 18

**Whisky aus Bayern**  
Bei Slyrs stehen die  
Kunden Schlange  
Seite 22

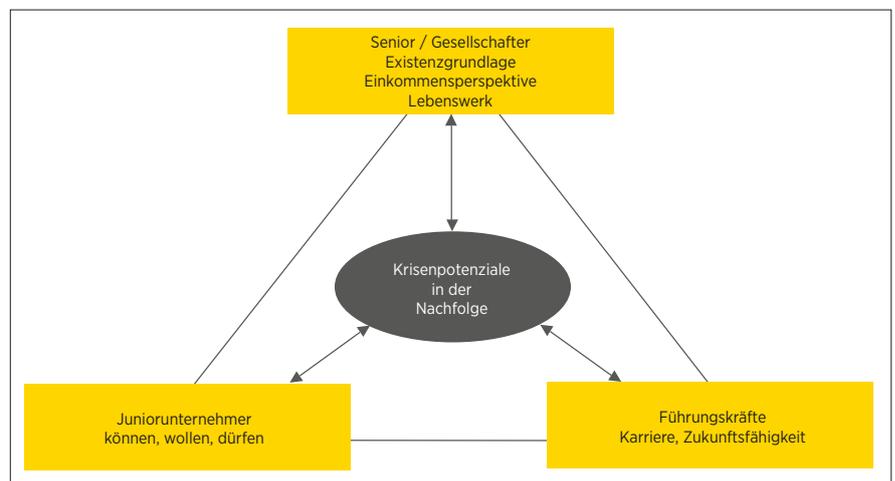
**Gegen den Strom**  
Nachfolge bei den  
E-Werken Schönau  
Seite 26

# Hausgemacht: Familienkrisen im Nachfolgeprozess

Gescheiterte Nachfolgen haben häufig einen latenten oder manifesten Gesellschafterdissens als Ursache. Dieser schlägt sich in Scheindebatten, Reibungsverlusten und Entscheidungsstaus nieder – in der Gegenwart und der Zukunft des Familienunternehmens. VON **PROF. DR. NORBERT WIESELHUBER** UND **GUSTL F. THUM**

**D**er Nachfolgeprozess per se ist eine brisante Gemengelage aus emotionalen und rationalen Entscheidungsinhalten. Nicht weiter überraschend, wird doch nicht nur ein Unternehmen übergeben, sondern ein Lebenswerk, menschliche Bindungen zu Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Sozialprestige, Anerkennung, Öffentlichkeit, Markt und finanzielle Situation stehen nicht in der Bilanz, sind und waren jedoch die Antriebskräfte des scheidenden Unternehmers und sind Triebkräfte für den „neuen“ Unternehmer.

## Krisenpotenziale in der Nachfolge



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



### ZU DEN PERSONEN

**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber** ist Vorsitzender der Geschäftsführung, **Gustl F. Thum** ist Mitglied der Geschäftsleitung und Experte für Familienunternehmen bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist die führende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg.

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

In der Nachfolge zeigt sich, ob die (neue) Führung und die Eigentümerstruktur in der Lage sind, die Zukunft des Unternehmens erfolgreich zu bewältigen. Zielkonflikte sind in dieser Phase leider häufig: Gesellschafter präsentieren sich mehr als Kapitalanleger und weniger als Unternehmer. Geschäftsführende Gesellschafter achten mehr auf das eigene Unternehmerprestige und weniger auf dringend erforderliche Managementfähigkeiten. Familienmitglieder der nächsten Generation weigern sich die Unternehmensführung zu übernehmen oder sind schlichtweg bei objektiver Betrachtung nicht geeignet.

Das Familienunternehmen kommt in „hausgemachte“ Turbulenzen, die in schwierigen Märkten existenzbedrohend werden können.

### Symptome der Familienkrise

Sowohl Existenzgrundlage und Einkommensquelle als materielle Beziehungskomponente als auch emotionale, ideale und wertegetriebene Familienbande kennzeichnen das zu übergebende Beziehungsgeflecht zwischen Familie und Unternehmen. Was sich im positiven Fall in einem starken Commitment zum eigenen Unternehmen, aber auch zu den gemeinsamen Familienwerten niederschlägt, führt in der Nachfolge oftmals zu Dissens und offenen Konflikten zwischen den agierenden Parteien, primär bei folgenden Themen:

- **Fortschritts- und Zukunftsfähigkeit**  
Strategische Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich Wachstum aus eigener Kraft, Akquisition und Fusion, Eintritt in und Aufbau von neuen

Geschäftsfeldern, Standorterweiterungen und -schließungen etc.

- **Existenzgrundlage und Vermögensobjekt** Befriedigung von zusätzlichem Kapitalbedarf durch die Gesellschafter mittels Kapitalerhöhung oder zusätzlichem Gesellschafterdarlehen
- **Einflussnahme der Familie** Geschäftsverteilung und Besetzung der Führungsebene sowie Etablierung und Zusammensetzung von Aufsichts- und Kontrollgremien

#### Fortschritts- und Zukunftsfälle

Die Familientradition wird in der Nachfolge oftmals zur „Familienfestung“ mit einer starken Abwehrhaltung gegenüber vermeintlichen Angriffen, die das Unternehmen in die Fortschritts- und Zukunftsfälle führen kann. Offenheit gegenüber notwendigen Veränderungen, neuen Anforderungen an die Führung und mehr können nicht umgesetzt werden und gefährden so die Fortführung des Unternehmens und damit letztlich auch das Vermögen der Gesellschafter.

#### Alte Rechnungen und Machtgelüste

Gerade in Mehrgenerationen-Familienunternehmen treffen noch tätige Gesellschafter in der Führung auf die Geschäftsdistanz, die Renditeerwartungen und die Einkommensinteressen der nicht tätigen Gesellschafter. Theaurierung oder Ausschüttung wird zur Wurzel des Konflikts. Strategischer Dissens im Sinne von „Wohin soll die Entwicklung des Unternehmens gehen?“ wird schnell zur Vertrauensfrage gegenüber den Geschäftsführenden Gesellschaftern. Diese vermeintlich rationale Argumentation wird zudem oftmals noch durch Eitelkeiten und Machtgelüste der Beteiligten überdeckt und verstärkt. Die vorhandenen Managementressourcen werden zur Bekämpfung von Konflikten und zur „Begleichung von alten Rechnungen“ im Gesellschafterkreis eingesetzt.

#### Das Schwinden der Macht

Motivation, mentale sowie physische Kraft können auch bei Unternehmern schwinden, der Umgang mit Niederlagen will gelernt sein, ebenso bessere Führungskräfte zu akzeptieren und zu fördern. Und auch dies will gekonnt sein: rechtzeitig von der Bühne abzutreten und ohne den öffentlichen Applaus leben zu können. Zudem reichen die traditionell legitimierte Führungsautorität der Kapitaleigner und deren hierarchische Stellung gegenüber der neuen, jungen Führungsgeneration nicht mehr aus, um sich Akzeptanz und Respekt zu verschaffen. Die Kunst im Nachfolgemanagement besteht darin, Funktions- und Kapitalmacht produktiv im Sinne der Unternehmens- und Vermögenswertsteigerung langfristig und nachhaltig einzusetzen. Dieser Balanceakt zwischen Machtinteressen und gegebenenfalls -gelüsten von nicht aktiven Familienmitgliedern und Entscheidungsmacht für das Unternehmen ist zu schaffen, um den Nachfolgeprozess erfolgreich durchführen zu können.

#### FAZIT

Die grundsätzlichen unternehmerischen Weichenstellungen im Rahmen einer Nachfolge führen zwangsläufig zum „Härtetest“ der Beziehungen zwischen dem objektiv Notwendigen für das Unternehmen und dem subjektiven Wollen und Können der Familie. Die schlechteste Lösung für beide Seiten besteht darin, faule Kompromisse und übersteigertes Harmoniestreben einzugehen, um Stammesfehden zu vermeiden. Gerade in Familienunternehmen kommt es darauf an, mögliche Konflikte zu antizipieren und entsprechende Konfliktlösungsmechanismen zu etablieren. Es muss die Balance gefunden werden zwischen Familie und Unternehmen, denn diese entscheidet sehr häufig über die Zukunftssicherung des Unternehmens und damit auch über die Werthaltigkeit des Gesellschaftervermögens. ■



# Wir beraten den Mittelstand

#### Unternehmensnachfolge

Der altersbedingte Ausstieg oder ein unvorhergesehener Notfall: Als erfolgreicher Unternehmer sollten Sie sich rechtzeitig mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen. Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe sichert nicht nur die Zukunft Ihres Lebenswerkes, sondern kann auch ein wichtiger Bestandteil der finanziellen Altersabsicherung sein.

Neben der Übertragung innerhalb der eigenen Familie oder dem Verkauf des Unternehmens bieten sich weitere Ansätze an – je nach Ihren individuellen Voraussetzungen und Zielen. Wir beraten und begleiten Sie während des gesamten Prozesses und erarbeiten mit Ihnen gemeinsam die beste Lösung für Sie, Ihre Familie und Ihr Unternehmen. Dabei berücksichtigen wir sowohl steuerliche als auch wirtschaftliche Aspekte.

**Schneider + Partner GmbH**  
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
 Steuerberatungsgesellschaft

#### MÜNCHEN

Schackstraße 1  
 80539 München  
 Telefon 089 360490-0  
 Fax 089 360490-49  
 kontakt@sup-muenchen.de

#### DRESDEN

Lortzingstraße 37  
 01307 Dresden  
 Telefon 0351 34078-0  
 Fax 0351 34078-99  
 mail@sup-dresden.de

#### CHEMNITZ

Reichsstraße 34  
 09112 Chemnitz  
 Telefon 0371 38195-0  
 Fax 0371 38195-50  
 mail@sup-chemnitz.de

