

KAPITAL FREISETZEN – KERNGESCHÄFT STÄRKEN

Wenn Tochtergesellschaften zum Risiko werden



Viele Familienunternehmen stehen vor der Herausforderung, mit defizitären Tochtergesellschaften und schwachen Geschäftsbereichen umzugehen. Solche Einheiten binden Kapital, Managementkapazität und Aufmerksamkeit. Oft werden sie durch profitable Unternehmensteile gestützt, was die Wettbewerbsfähigkeit des Kerngeschäfts mindert und die Stabilität der gesamten Gruppe gefährden kann. Was ist zu tun?

Besonders kritisch ist die Lage, wenn mit defizitären Tochtergesellschaften sehr starke rechtliche oder steuerliche Verflechtungen bestehen. Ergebnisabführungsverträge oder zentralisierte Steuerstrukturen können dazu führen, dass Verluste einzelner Gesellschaften auf die gesamte Unternehmensgruppe übergreifen. Eine einzelne schwache Einheit kann so zum Risiko für die gesamte Unternehmensfamilie werden.

Emotionen verhindern oft Entscheidungen

In vielen Fällen sind die Probleme erkannt, die Analysen erstellt und die Ursachen klar benannt. Dennoch bleiben Entscheidungen aus. In Familienunternehmen liegt der Grund oft in der emotionalen Bindung an gewachsene Strukturen. Manche Tochtergesellschaften stehen für den Unternehmiergeist früherer Generationen oder sind Teil der eigenen Geschichte. Eine Trennung wird dann nicht als wirtschaftlich sinnvoll, sondern als persönlicher Verlust wahrgenommen. Diese emotionale Hemmschwelle führt dazu, dass operative Maßnahmen zur

Verbesserung mehrfach wiederholt werden, obwohl sie keine Wirkung zeigen. Strategische Diskussionen verlaufen ohne Ergebnis, und gebundenes Kapital fehlt an anderer Stelle.

Mit strukturiertem Vorgehen Klarheit schaffen

Ob eine Tochtergesellschaft fortgeführt, saniert oder verkauft werden sollte, lässt sich nur auf Basis klarer Fakten entscheiden. Ein strukturiertes Bewertungssystem, das alle Optionen abbildet, ist dabei unverzichtbar. Es ermöglicht, die finanziellen, operativen und strategischen Auswirkungen verschiedener Handlungswege zu vergleichen. Zu den typischen Alternativen zählen die außergerichtliche Restrukturierung, ein Carve-out, der gezielte Verkauf, eine solvente Liquidation oder – wenn alle anderen Wege versperrt sind – eine gerichtliche Sanierung. Jede Option hat eigene Konsequenzen, die sich nur durch eine methodische und transparente Analyse zuverlässig beurteilen lassen.

Welche Analysen erforderlich sind

Am Anfang jeder Entscheidung steht die Analyse der Ertrags- und Verlustquellen. Darauf aufbauend werden strategische Relevanz, Marktposition und Zukunftsperspektiven der betroffenen Gesellschaft bewertet. Zentrale Fragen sind: Welche Rolle spielt der Geschäftsbereich für das Gesamtunternehmen? Welche externen Faktoren beeinflussen seine Zukunft? Welche Chancen bestehen für eine nachhaltige Verbesserung? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, entsteht eine Grundlage, um verschiedene Szenarien miteinander zu vergleichen und faktenbasierte Entscheidungen zu treffen.

Der Wert neutraler Perspektiven

In Familienunternehmen, in denen wirtschaftliche Interessen und emotionale Bindungen oft eng verbunden sind, hilft eine neutrale

Sicht von außen. Ein unabhängiger Dritter kann Analysen bewerten, Szenarien vergleichen und die Diskussion versachlichen. Eine objektive Betrachtung schafft Vertrauen zwischen Gesellschaftern, Beirat und Management und erleichtert es, Entscheidungen im gemeinsamen Interesse zu treffen. Eine transparente Szenarioanalyse bietet Sicherheit in der Entscheidungsfindung. Sie macht sichtbar, welche Lösung wirtschaftlich tragfähig ist und welche Risiken vermieden werden können.

Aus der Praxis

In der Praxis hat sich dieses strukturierte Vorgehen in vielen Branchen bewährt. Ausgangspunkt ist immer eine klare Analyse der Ausgangslage, darauf folgt die Bewertung der Handlungsoptionen und schließlich die begleitete Umsetzung. So entstehen belastbare Entscheidungen, die finanzielle Stabilität sichern und strategische Klarheit schaffen.

- Im Maschinenbau konnte eine verlustreiche Tochter eines internationalen Konzerns nach einer gründlichen Analyse gezielt verkauft werden. Dadurch blieben Arbeitsplätze erhalten, und das Unternehmen gewann finanziellen Spielraum für sein Kerngeschäft.
- In der Automobilzulieferindustrie führte ein strukturierter Entscheidungsprozess zu einer geordneten Veräußerung innerhalb eines Insolvenzverfahrens. Der Betrieb wurde fortgeführt, und die Abwicklung verlief kontrolliert.
- Auch in der Chemie- und Handelsbranche wurde eine Gesellschaft unter Liquiditätsdruck durch eine belastbare Planung und die Prüfung außergerichtlicher und gerichtlicher Sanierungswege stabilisiert.
- In einem Handelsunternehmen mit rückläufigen Umsätzen führte der Vergleich von Fortführungs- und Verwertungsszenarien zu einer Sanierung im Schutzschirmverfahren.
- Im Metallbau konnte eine hochverschuldete Gesellschaft durch die Übernahme eines industriellen Investors erhalten bleiben. Entscheidend waren die schnelle Analyse, eine klare Kommunikation und die konsequente Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen.

Diese Beispiele zeigen, dass erfolgreiche Restrukturierungen weniger vom Einzelfall als von der methodischen Klarheit abhängen. Eine transparente Analyse, die Bewertung aller Optionen und die konsequente Umsetzung sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Was am Ende zählt

Erfolgreiche Entscheidungen beruhen nicht auf Intuition, sondern auf Fakten, Transparenz und Konsequenz im Handeln. Wer Kapital dort freisetzt, wo es keine nachhaltige Rendite erzielt, stärkt

Entscheidungsfähigkeit herstellen, Zukunft gestalten



Nur wer rechtzeitig entscheidet, stellt die Zukunftsfähigkeit der gesamten Unternehmensgruppe sicher!

Abb.: Dr. Wieselhuber & Partner

das Kerngeschäft und gewinnt die Freiheit, in Zukunftsfelder zu investieren. Die systematische Bewertung wirtschaftlicher, rechtlicher und strategischer Auswirkungen jeder Option schafft Klarheit und Entscheidungsfähigkeit. So wird aus einem ungeliebten Geschäftsbereich kein Risiko, sondern eine Chance, die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten. ■

www.wieselhuber.de

MATTHIAS MÜLLER UND DR. TIMO RENZ

Matthias Müller

Matthias Müller ist Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Er begleitet Projekte rund um Sanierung, Restrukturierung, Finanzierung und Insolvenz. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt im Bereich der finanziellen Restrukturierung und bei der erfolgreichen Lösung von Problemstellungen an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle. Sein branchenseitiger Fokus ist dabei die Automobilindustrie, der Handel sowie der Maschinen- und Anlagenbau.



Dr. Timo Renz

Dr. Timo Renz ist Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und verantwortet heute die Bereiche Konsumgüter, Handel & Dienstleistungen, Bauzulieferindustrie, Chemie & Kunststoffe und Pharma & Lifescience. Seit über 25 Jahren berät er Familienunternehmen in strategischen, organisatorischen und operativen Fragestellungen, um so ihre Ertragskraft und den Unternehmenswert nachhaltig und dauerhaft zu steigern.

