

## Die Gefahr der Nachfolgeverschleppung

von Thomas Thier

"Nachfolgeverschleppung"? Das hört sich ja fast an wie "Insolvenzverschleppung". Ist das etwa strafbar?

Nachfolgeverschleppung, also das bewußte Verzögern der umfassenden und wirksamen Regelung einer Unternehmensnachfolge über den geeigneten Zeitpunkt hinaus, ist gewiß nicht *strafbar*. Doch das *sträfliche* Verdrängen des Themas durch mittelständische Unternehmer vernichtet in Deutschland in den Jahren bis 2017 etwa 150.000 Arbeitsplätze und etliche Milliarden Euro Familienvermögen.

Insofern sind die Folgen einer Insolvenz, die durch fehlendes oder zu spätes Reagieren auf veränderte Umweltbedingungen eintritt, die gleichen wie bei fehlendem oder zu spätem Reagieren auf die Tatsache, daß auch Unternehmer nicht unsterblich sind, sondern die Zügel beizeiten aus der Hand geben müssen.

Warum ist die Einleitung der Nachfolge so schwierig für viele Unternehmer? Etwa weil sie spüren, daß sie dieses Projekt nicht mit bekannten Routinen anpacken können?

Jeder Unternehmer trifft nicht nur täglich viele kleine Entscheidungen, sondern immer wieder auch Entscheidungen mit großer Reichweite. Da geht es um Investitionen, Finanzierungen, Erweiterungen von Geschäftsfeldern oder Beendigungen von Aktivitäten. Solche Entscheidungen zu treffen ist vielleicht nicht Gewohnheit, aber man hat im Laufe der Jahre gelernt, auch diese umfassenderen Aufgaben mit großer Sicherheit zu anzugehen. Und meistens ist das gut gelungen.

Aber nun kommt das größte und komplexeste Projekt seit der Gründung oder der Übernahme vor Jahren. Die gewohnten Mittel und Wege reichen nicht mehr. Hinzu kommen die Unsicherheit über die Zeit danach und die Sicherheit, daß das Leben ein ganz anderes sein wird. Da fällt es leicht, das Thema auf die lange Bank zu schieben. Dabei handelt es sich nicht um Einzelfälle, sondern fast um den Regelfall, der auf einige typische Verhaltensmuster zurückzuführen ist.

Wie sehen diese Verhaltensmuster aus? Das Sprichwort sagt: "Im Alter lassen alle Sinne nach, außer dem

Starrsinn." Diese Schnellanalyse greift jedoch zu kurz. Im wesentlichen bestimmen das Streben nach Machterhalt, die Furcht vor Kontrollverlust, fahrlässige Gleichgültigkeit, Selbstüberschätzung und die Unterschätzung der Komplexität einer Nachfolgeregelung die Gründe für die Verdrängung des Themas.

Machterhalt wird spätestens dann relevant, wenn der älter werdende Unternehmer erkennt, daß seine Leistungsfähigkeit sinkt. Dann will er sich und der Umwelt beweisen, daß er noch auf dem Damm ist und über die volle Leistungsfähigkeit verfügt. Auch die Tatsache, daß er nach einer Übergabe gesellschaftlich nicht mehr so wichtig ist, daß er vielleicht nicht genügend Interessen für die Zeit danach entwickelt hat, lassen ihn an seiner Aufgabe kleben.

Dazu gesellen sich die Furcht vor dem Kontrollverlust und eine groteske Selbstüberschätzung: "Das eigene Lebenswerk nicht mehr selber steuern, kaum noch oder gar nicht mehr Einfluß nehmen können? Undenkbar! Ein anderer Unternehmenslenker würde ja betriebliche Entscheidungen ganz anders treffen, also falsch oder zumindest nicht ganz richtig. Nur ich selber weiß doch, was richtig ist."

Gleichgültigkeit ist ebenfalls ein häufig anzutreffendes Phänomen: Andere sollen sich irgendwann kümmern, "nach mir die Sintflut".

Zu guter Letzt wird fast immer unterschätzt, wie komplex die Übergaberegulung ist: "Das machen dann mein Anwalt und mein Steuerberater." Leider sind auch der Rechtsanwalt und der Steuerberater oft überfordert, wenn der Unternehmer sich neu erfinden muß und die Familienmitglieder ihre emotionalen Beziehungen und Vermögensverhältnisse neu zu ordnen haben.

Es hilft alles nichts. Zur unternehmerischen Verantwortung gehört auch die Gestaltung der betrieblichen und familiären Zukunft. Der älter werdende Unternehmer muß sich der Aufgabe stellen. Das schuldet er nicht nur sich und seiner Gesundheit, sondern auch seiner Familie und seinen Mitarbeitern und ihren Familien.