

# Risikofallen bei der Nachfolge im Unternehmen

Es gibt eine ganze Anzahl von Risikofallen, welche bei der Nachfolge im Unternehmen unbedingt zu beachten sind. Sie können gute Nachfolgelösungen erschweren, verunmöglichen oder deren Erfolg längerfristig in Frage stellen. Als Denkanstoss und Warnung hat UBS Outlook zwölf in der Praxis häufig vorkommende Risikofallen zusammengefasst.

1. Der Unternehmer und die Unternehmerfamilie haben keine klaren Vorstellungen über die Zukunft ihres unternehmerischen Engagements. Eine fehlende oder zu wenig klar festgehaltene Eignerstrategie führt leicht dazu, dass die Nachfolge im Unternehmen nicht richtig angegangen wird.
2. Der Unternehmer entscheidet alleine. Wenn Nachfolgefragen nicht mit Partnern und im Familienrat offen diskutiert und vorhandene Interessenkonflikte erkannt und gelöst werden, sind kaum optimale Nachfolgelösungen realisierbar.
3. Nachfolgefragen werden ignoriert oder verdrängt. Meistens sind viel mehr emotionale Hürden als gute sachliche Gründe dafür verantwortlich, dass Nachfolgelösungen nicht oder erst viel zu spät vorbereitet und umgesetzt werden.
4. Es werden ohne Alternativen unrealistische oder zu wenig abgesicherte Nachfolgelösungen verfolgt. Wenn sich diese später nicht verwirklichen lassen oder unerwartete Ereignisse eintreten, wurden bessere Nachfolgelösungen oft verpasst oder kommen zu spät.
5. Die unternehmerischen Fähigkeiten oder die Motivation des Nachfolgers werden falsch eingeschätzt. Vielfach wird erst aufgrund unbefriedigender Ergebnisse erkannt, dass der Nachfolger das Unternehmen nicht erfolgreich führen und weiter entwickeln kann.
6. Persönliche oder finanzielle Interessen des Unternehmers oder der Unternehmerfamilie verhindern die für das Unternehmen beste Lösung. Das ist beispielsweise der Fall, wenn eine familienexterne Lösung aus emotionalen Gründen verhindert oder auf unrealistischen Preisvorstellungen beharrt wird.
7. Es ist nicht genügend Privatvermögen vorhanden. Eine gute familieninterne Nachfolgelösung wird erschwert oder kann nicht verwirklicht werden, weil alle Erbberechtigten im gesetzlich vorgeschrieben Rahmen gleichzustellen sind und ausbezahlt werden wollen.
8. Vermögens- und Steuerplanung sowie gesellschafts- und erbrechtliche Massnahmen werden vernachlässigt oder überbewertet. Es kann keine optimale Gesamtlösung entstehen, weil einzelne Teilaspekte vernachlässigt oder zu sehr in den Vordergrund gestellt werden.
9. Für die einzelnen Spezialgebiete werden nur ungenügend qualifizierte Berater beigezogen. Die mit Nachfolgelösungen im Unternehmen und in der Unternehmerfamilie verbundenen komplexen Fragen werden daher zu wenig professionell angegangen.
10. Weil das Unternehmen nicht nachfolgefähig organisiert ist, kann die gewünschte Nachfolgelösung nicht realisiert werden oder sie ist nicht erfolgreich. Unternehmer und Unternehmerfamilie werden in der Folge emotional und finanziell enttäuscht.
11. Die Nachfolge wird nicht rechtzeitig oder nicht genügend klar kommuniziert. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten werden verunsichert und wenden sich unbegründet vom Unternehmen ab.
12. Der Unternehmer kann nicht loslassen und auf seine Führungsrolle verzichten. Er verunmöglicht dadurch seinem Nachfolger, die Zügel selbstständig in die eigene Hand zu nehmen und sich in der Firma erfolgreich durchzusetzen.