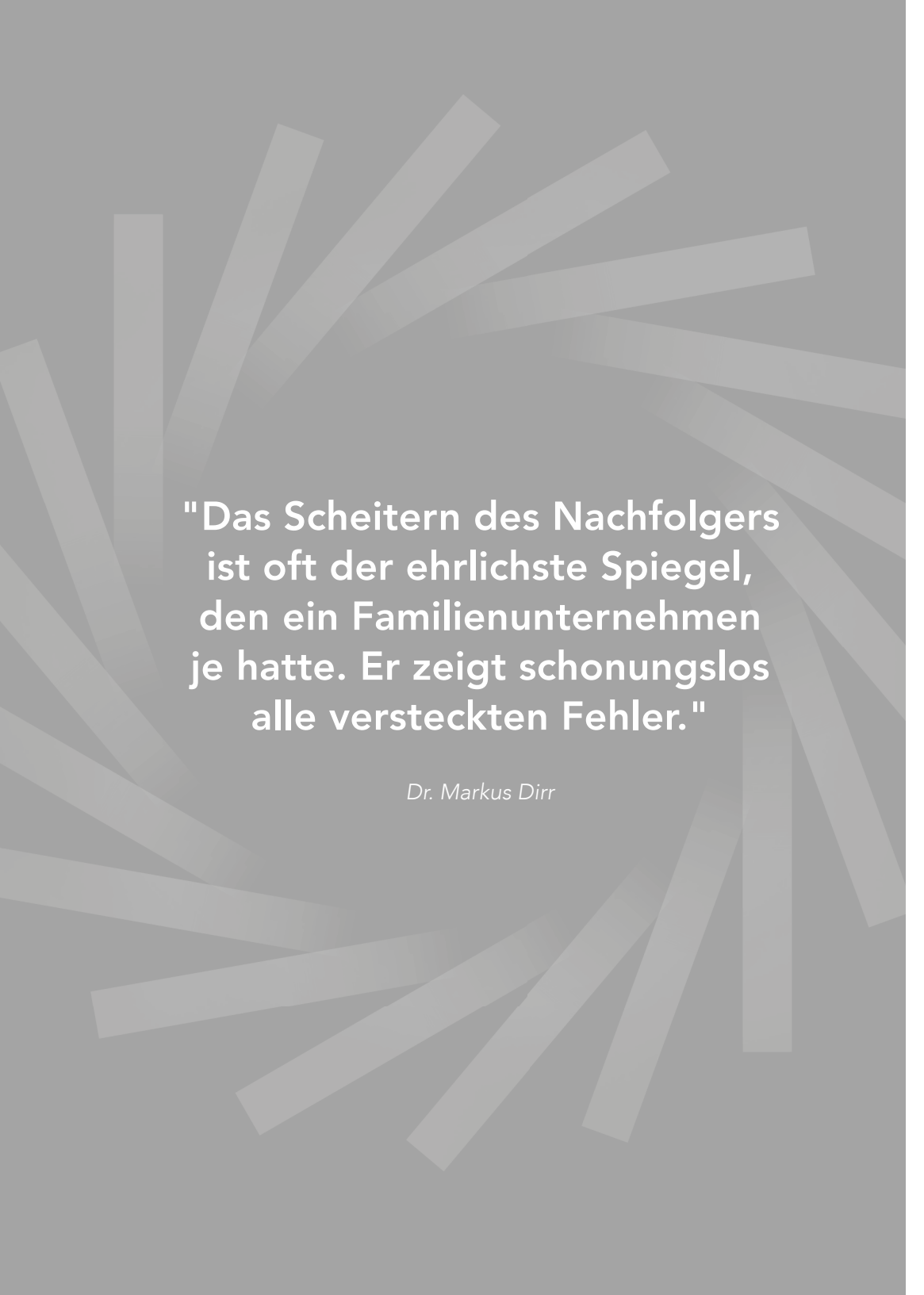


The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

"Das Scheitern des Nachfolgers
ist oft der ehrlichste Spiegel,
den ein Familienunternehmen
je hatte. Er zeigt schonungslos
alle versteckten Fehler."

Dr. Markus Dirr

08

Wenn der Nachfolger scheitert:

Ursachen, Konsequenzen und die richtige Strategie für den zweiten Versuch

Dr. Markus Dirr

Externer Geschäftsführer einer Management-Holding im Familienbesitz

„Der Übergabeprozess lief völlig nach Plan. Alle Verträge waren unterschrieben, die Mitarbeiter informiert, der Sohn hatte drei Jahre an der Seite des Vaters gelernt – und dann gingen plötzlich die Umsätze zurück, die Konflikte nahmen zu und nach 18 Monaten stand der Vater wieder im operativen Geschäft“, berichtet Dr. Lara Aumann aus ihrer Beratungspraxis für Familienunternehmen.

Diese Situation ist längst kein Einzelfall mehr. Wer glaubt, die Übergabe eines Familienunternehmens sei eine reine Formalität, unterschätzt dramatisch eine der komplexesten Herausforderungen im Mittelstand. Die Frage ist nicht ob, sondern wie viele Hürden auf dem Weg lauern.

Das Scheitern eines Nachfolgers ist für alle Beteiligten eine emotional belastende Situation: Für den Senior ein Gefühl des persönlichen Versagens, für den Nachfolger eine schmerzhaftes Niederlage, für die Familie ein Konfliktfeld, das über Generationen nachwirken kann. Probleme in der Nachfolge werden oft zu lange ignoriert, verharmlost oder unter den Teppich gekehrt – bis die Situation eskaliert und irreparable Schäden entstanden sind.

Der externe Blick auf dieses Scheitern bietet eine einzigartige Chance: Er ermöglicht eine distanzierte Analyse der Ursachen, eine sachliche Bewertung der Konsequenzen und die Entwicklung einer strategischen Perspektive für den zweiten Versuch. Die gute Nachricht: Ein gescheiterter erster Nachfolgeversuch kann zum Ausgangspunkt einer langfristig erfolgreichen Entwicklung werden.

1. Ursachen des Scheiterns

Die Gründe für ein Scheitern sind vielfältig und meist miteinander verwoben. Eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Ursachenkategorien ist für die spätere Lösungsfindung unerlässlich.

Strukturelle Ursachen

Governance-Defizite bilden eine der häufigsten Fallstricke. Wenn Governance-Strukturen fehlen oder mangelhaft sind, wirkt sich dies besonders in der sensiblen Übergabephase negativ aus. Ohne klar definierte Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten wird die Nachfolge zu einem unberechenbaren Prozess, der stark von einzelnen Persönlichkeiten abhängt, anstatt einer klaren Systematik zu folgen.

Unklare Verantwortlichkeiten führen unvermeidlich zu Doppelarbeit, widersprüchlichen Entscheidungen und Reibungsverlusten. Ein besonders problematisches Szenario entsteht, wenn der Senior zwar offiziell die Verantwortung übergibt, aber inoffiziell weiterhin Entscheidungen trifft oder bereits getroffene Entscheidungen des Nachfolgers revidiert. Diese Form der „Schattenführung“ untergräbt systematisch die Autorität des Nachfolgers.

Mangelhafte Vorbereitung zeigt sich in der unterschätzten Komplexität der Übergabe. Viele Unternehmenslenker unterschätzen, wie vielschichtig ihre eigene Position mit den Jahren geworden ist und welches implizite Wissen sie angesammelt haben. Erfolgreiche Nachfolgen bedürfen typischerweise drei bis fünf Jahre sorgfältiger Vorbereitung – ein Zeitraum, der oft drastisch unterschätzt wird.

Persönliche Ursachen

Kompetenzmängel stellen eine offensichtliche, aber oft tabuisierte Ursache dar. Nicht jeder Nachfolger bringt alle erforderlichen Kompetenzen mit, sei es in Führungsfragen, im strategischen Denken oder in branchenspezifischem Wissen. Der Respekt vor dem Lebenswerk des Seniors führt manchmal dazu, dass offensichtliche Kompetenzlücken nicht angesprochen werden.

Unrealistische Erwartungen auf beiden Seiten sorgen für vorprogrammierte Enttäuschungen. Der Senior erwartet oft, dass der Nachfolger das Unternehmen einerseits genauso führt wie er selbst, andererseits aber gleichzeitig modernisiert und neue Impulse setzt – ein kaum auflösbarer Widerspruch. Der Nachfolger wiederum unterschätzt häufig die Komplexität von Veränderungsprozessen und die Widerstandskräfte im Unternehmen.

Fehlende Identifikation mit dem Unternehmen ist ein unterschätzter Faktor für das Scheitern. Wenn der Nachfolger das Unternehmen nur aus Pflichtgefühl übernimmt, aber innerlich nicht wirklich dahintersteht, wird dies früher oder später in seinen Entscheidungen und seiner Ausstrahlung sichtbar. Mitarbeiter und Kunden spüren diese fehlende Authentizität intuitiv.

Familiendynamische Ursachen

Ungelöste Konflikte aus der Vergangenheit sind wie Zeitbomben im Übergabeprozess. Die jahrzehntelang geprägten Beziehungsmuster zwischen Eltern und Kindern lassen sich nicht einfach an der Bürotür abstreifen. Der Vater, der seinem Sohn nie wirklich vertraut hat; die Tochter, die um Anerkennung kämpfen musste – diese Muster setzen sich in der Übergabephase fort und verstärken sich unter dem Druck der Verantwortungsübergabe.

Mangelndes Vertrauen im Übergabeprozess ist oft Ausdruck unausgesprochener Ängste. Der Senior befürchtet, dass sein Lebenswerk beschädigt wird, und kann nicht wirklich loslassen. Der Nachfolger spürt dieses Misstrauen und reagiert entweder mit übertriebener Autonomie oder mit Unsicherheit – beides schadet dem Unternehmen.

Kommunikationsdefizite in der Familie schlagen sich direkt auf das Unternehmen nieder. In vielen Unternehmerfamilien gibt es Tabuthemen, die nicht offen angesprochen werden dürfen – sei es der Umgang mit Geld, ungelöste Konflikte oder emotionale Bedürfnisse. Diese dysfunktionalen Kommunikationsmuster setzen sich in der Unternehmensführung fort.

Marktbedingte Ursachen

Digitalisierungsdruck erweist sich in vielen Branchen als Katalysator für Nachfolgekrisen. Wenn der Senior die digitale Transformation aufgeschoben hat, muss der Nachfolger sie unter Zeitdruck und oft gegen interne Widerstände umsetzen. Die damit verbundenen Investitionen und kulturellen Veränderungen können das Unternehmen zusätzlich belasten.

Branchenumbrüche stellen etablierte Geschäftsmodelle grundsätzlich in Frage und zwingen zu weitreichenden Entscheidungen. Der Nachfolger steht vor dem Dilemma: Festhalten am Bewährten mit dem Risiko, den Anschluss zu verlieren, oder radikaler Umbau mit dem Risiko, das Kerngeschäft zu beschädigen.

Fallbeispiel: Ein Maschinenbauunternehmen

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen war bekannt für