

„Die Firma ist ihr Leben“

Viele Unternehmer kümmern sich zu spät um ihre Nachfolge

DIE DIGITALE TRANSFORMATION

sorgt für neue Herausforderungen bei der Firmenübergabe. Gleichzeitig sind die alten Probleme noch nicht gelöst. Häufig gibt es keinen geeigneten Nachfolger oder der Patriarch will nicht loslassen, erklärt Experte Arnold Weissman im Interview.

Früher hat der Firmeninhaber den Betrieb an seinen Sohn übergeben, und alles blieb wie bisher. Dieses Modell ist immer noch weitverbreitet. Aber ist Kontinuität angesichts neuer Herausforderungen noch das richtige Ziel bei der Unternehmensübergabe?

Viele Unternehmen denken gar nicht so weit, denn der Wunsch, in der eigenen Familie einen geeigneten Nachfolger zu finden, wird immer seltener erfüllt. Zum einen steigt der Anspruch an die Führung von Unternehmen immer mehr an, zum anderen sinkt die Kinderzahl in Unternehmerfamilien.

Was ist der Ausweg aus diesem Dilemma?

Wenn der eigene Familienkreis nicht zu einer Übernahme bereit ist und das Unternehmen gleichzeitig nicht verkauft werden soll, ist ein externer Manager eine mögliche Lösung. Ist der Nachfolger noch nicht alt genug, kann ein „Brückenmanager“ den Übergang gestalten.

Ist die Nachfolge heute auch wegen der Digitalisierung mit mehr Konflikten verbunden als früher?

Die Herausforderungen werden definitiv größer, was auch zu mehr Streit führt. Wenn der Senior damit hadert, die Kontrolle abzugeben oder der Junior aus Frust vor unterschiedlichen Auffassungen vorzeitig das Handtuch wirft, wirkt sich das natürlich nicht positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus.

Wie lassen sich solche Konflikte einvernehmlich regeln?

Im empfehle, erst gar nicht die Frage zu stellen, wer recht hat, oder gar, wer schuld ist. Es geht darum, generationenübergreifend an der für das Unternehmen besten Lösung zu arbeiten. Wenn die übergebende Generation der nächsten Führungsgeneration eine ehrliche Chance gibt, ist schon viel gewonnen.

Warum leiten viele Mittelständler die Nachfolgersuche dennoch so spät ein?

Viele Firmeninhaber definieren sich über die Rolle an der Spitze „ihres“ Unternehmens. Sie haben oft keine Hobbys, keine anderen Aufgaben und widmen ihr ganzes Leben der Firma. Natürlich verstehen die meisten rational, dass es wichtig ist, die Nachfolge rechtzeitig einzuleiten. Doch emotional fühlt sich dieser Prozess fast wie Sterben an. <<



Arnold Weissman von Weissman & Cie.