

Partner auf Zeit – Wahrung der Kontinuität

Neun von zehn Unternehmen sind in Deutschland in Familieneigentum, viele bekannte Namen und erfolgreiche kleine und mittlere Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Für all diese Unternehmen kommt unausweichlich der Tag, an dem die Führung in andere Hände übergeben werden muss. VON **WOLFGANG DOERFLER**

Rund die Hälfte der Nachfolgeregelungen scheitert, weil sie nicht oder nicht sorgfältig genug geplant wird. Unternehmer glauben, die Nachfolger sollten die biologischen Nachfahren sein. Schlagen Söhne und Töchter dann andere Berufswege ein, erfüllen sich die Erwartungshaltungen nicht.

Ist dies bereits eine große Herausforderung, kommt hinzu, dass sich die Nachfolge vor dem Hintergrund eines tiefgreifenden Wandels der deutschen Wirtschaft abspielt: Globalisierung, digitaler Wandel, Wertewandel der nachfolgenden Generationen und Fachkräfte-

mangel spielen eine große Rolle. Es ist also nicht nur die Nachfolge zu regeln, sondern dazu eine grundsätzliche Neuausrichtung des Unternehmens.

Jede Nachfolgesituation ist für sich einzigartig. Die Problematik ist daher vielfältig: Entweder ist die nachfolgende Generation unzureichend auf die Führungsaufgabe vorbereitet oder nicht bereit, diese zu übernehmen. Bei einem geplanten Verkauf ist oft der Verkaufspreis für das Lebenswerk des Unternehmers ein Streitpunkt. Da ein Unternehmensverkauf sich über einen Zeitraum von sechs bis achtzehn Monaten oder länger hinziehen kann, erlahmt schnell die Identifikation des Unternehmers mit seinem Lebenswerk. Und dies ist besonders abträglich, da es eigentlich gilt, das Allerbeste herauszustellen, um so den Unternehmenswert zu erhöhen.

Übergabeprozess – entspanntes Gelingen

In dieser Situation kann ein Manager auf Zeit einen wichtigen Beitrag leisten: Sei es die Übergabe an die nachfolgende Generation vorzubereiten oder das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und somit den Unternehmenswert und damit den Verkaufspreis zu steigern. Wird ein erfahrener Interimmanager eingesetzt, der die Branchenkenntnisse mitbringt, kann dieser die Potenziale in Produktion, Vertrieb und Prozessoptimierung heben. Wichtig ist hier das notwendige Fingerspitzengefühl

des Interimmanagers für die emotional sensible Situation des Unternehmers, sein Lebenswerk zu übergeben, und dessen Interessen zu wahren.

Vielfältige Szenarien:

- Zeit zu gewinnen und Überbrückung zur nachfolgenden Generation oder Verkauf, bei gleichzeitiger Wertsteigerung
- Gezielte Vorbereitung und Begleitung als Mentor oder Coach für den Nachfolger
- Potenziale zur Wertsteigerung des Unternehmens aufdecken, um den Verkaufspreis zu erhöhen
- In einer Art Beiratsfunktion als neutrale Person, die von allen Parteien



ZUR PERSON

Wolfgang Doerfler ist Partner der EIM Executive Interim Management GmbH und verfügt über langjährige Erfahrung in Geschäftsführungs- und Managementpositionen. Sein Schwerpunkt liegt in der Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Besetzung von Führungspositionen.

w.doerfler@eim.com



Die Nachfolge spielt sich vor dem Hintergrund eines tiefgreifenden Wandels ab.

akzeptiert wird, Konflikte zu deeskalieren und zu lösen

- Einen stufenweisen Ausstieg des Altgesellschafters zu ermöglichen

Keine Übergabe ist nach einem Patentrezept zu planen, daher ist Flexibilität gefragt; und Interimmanagement wird hier immer häufiger als flexible Lösung eingesetzt.

Familienunternehmen stehen für Konstanz

Unternehmen, die sich in Familienhand befinden, sind langfristig ausgerichtet. Eigentlich sollte das gegen den Einsatz eines Managers auf Zeit sprechen. Plant der Unternehmer jedoch eine etwaige Nachfolge, sollte er bewusst das Signal eines Interimmanagers setzen: Der Unternehmer kann die Übergabe als Phase einleiten, das Loslassen für sich und die



Interim-
management
bietet
Möglichkeiten,
Zeitdruck
zu begrenzen.

Organisation lernen, sich daran gewöhnen, dass ein Stabswechsel ansteht. Und dies mit einem Manager, der keine Hintergedanken an eine Karriere, sondern das Ziel hat, den Übergang an sich erfolgreich zu gestalten. Damit ist dem Wert der Kontinuität, die Familienunternehmen auszeichnet, viel mehr entsprochen. Die Phase des Übergangs wird bewusst geplant und gestaltet, sozusagen als Bindeglied zwischen Senior und Junior.

FAZIT

Mit dieser Flexibilität bietet Interimmanagement im Szenario der Nachfolge viele Möglichkeiten, Zeitdruck zu begrenzen, gleichzeitig von Expertise zu profitieren, die das Unternehmen und die Nachfolger fit für die Stabsübergabe machen kann – eine Investition, die sich auszahlt. ■

Anzeige

Bereit. Für eine Welt im Wandel.

BANTLEON SELECT GLOBAL TECHNOLOGY

In einer einzigartigen Verbindung treffen führende Experten aus Wissenschaft und Forschung auf erfahrene Portfoliomanager und Industriespezialisten. Das Ziel: Identifizierung von Schlüsseltechnologien und Partizipation an strukturellen Technologietrends.

Mehr über diesen Publikumsfonds unter www.bantleon.com

BANTLEON
Institutional Investing