

„Das Unternehmen muss bei der Nachfolge einen umfassenden Transformationsprozess durchlaufen“

Interview mit Dr. Hans-Elmar Döllekes, Bereichsleiter Corporate Finance, Kienbaum Management Consultants GmbH

Beim Generationswechsel geht es nicht nur darum, einen Käufer zu finden und Führungspositionen zu besetzen. Das Unternehmen durchläuft in dieser Phase vielmehr einen umfassenden Transformationsprozess, dessen Herausforderungen häufig nur mithilfe externer Berater bewältigt werden können. Die Managementberatung Kienbaum begleitet seit 65 Jahren komplexe Unternehmensnachfolgen und bietet Lösungen aus einer Hand an. Im Interview spricht Dr. Hans-Elmar Döllekes, Bereichsleiter bei der Kienbaum Management Consultants GmbH, über Restrukturierungen im Zuge der Nachfolge, die Rolle von Beratern und wie typische Probleme im Management vermieden werden können.

Unternehmeredition: Herr Dr. Döllekes, der Übergang zur nächsten Managementgeneration verläuft selten reibungslos. Wie wichtig sind Restrukturierungsmaßnahmen im Vorfeld der Nachfolge?

Döllekes: Die rund 1 Mio. mittelständischen Unternehmen zwischen 50 und 250 Mitarbeitern in Deutschland werden in der Regel von einer starken Gründerpersönlichkeit dominiert. Nur rund die Hälfte dieser Unternehmen jedoch lebt in 2. Generation erfolgreich fort, und sogar nur 5% davon schaffen es bis in die 3. Generation. Offensichtlich sind diese Familienunternehmen besonderen Risiken ausgesetzt, weil alles auf den Inhaber ausgerichtet ist. Er kennt nahezu jedes Detail seines Betriebes und verfügt über Kenntnisse, die er im Lauf von Jahrzehnten gesammelt hat. Ein Nachfolger kann sich das nicht von einem Tag auf den anderen aneignen. Das führt zu der Frage, ob und wie nun mehrere Personen die bislang vom Gründer ausgefüllten Managementfunktionen übernehmen müssen und wer dies im konkreten Fall tut: Gibt es eine



Dr. Hans-Elmar Döllekes

zweite Führungsebene? Kommen Manager von außen, und wie lange brauchen sie für die Einarbeitung? Die Beantwortung dieser Fragen und eine Fülle betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Themen gehören zu einem umfassenden Transformationsprozess, den das Unternehmen bei der Nachfolge, also auf dem Weg zur Unabhängigkeit vom Gründer, durchlaufen muss. Dieser Prozess kann sich über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren erstrecken. Es stehen übrigens häufig auch größere Mittelständler vor ähnlichen Herausforderungen. Aufgrund der Erfahrungen aus meiner Beratungstätigkeit schätze ich, dass 50% der inhabergeführten Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ebenfalls Restrukturierungsbedarf haben.

Unternehmeredition: Wie groß ist die Gefahr des Scheiterns für einen die Nachfolge antretenden Manager?

Döllekes: Das hängt von den individuellen Voraussetzungen ab, das Risiko aber steigt mit dem Ausmaß der notwendigen Restrukturierungen. Grundsätzlich ist es ratsam, schon im Vorfeld die Unterstützung durch eine Unternehmensberatung zu suchen. Das ist bereits bei der Strukturierung der Verkaufsphase bis hin zur Unternehmensbewertung hilfreich und lohnt sich auch finanziell. Denn ein sauber strukturierter Nachfolgeprozess inklusive eines Konzepts für

ZUR PERSON: DR. HANS-ELMAR DÖLLEKES

Dr. Hans-Elmar Döllekes (elmar.doellekes@kienbaum.de) ist Bereichsleiter Corporate Finance bei der Kienbaum Management Consultants GmbH. Er hat in den vergangenen zehn Jahren zahlreiche komplexe Transformationsprojekte wie Unternehmensnachfolgen, strategische Neuausrichtungen und Restrukturierungen umgesetzt. www.kienbaum.de

die von der Gründerpersönlichkeit unabhängige Neuausrichtung schlägt sich in einem höheren Unternehmenswert nieder. Professionelle Berater können darüber hinaus systematisch Meilensteine festlegen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt sein müssen. Nicht zuletzt sollten sie bereits die Suche nach dem externen Nachfolger für die Unternehmensführung begleiten.

Unternehmeredition: Wie kann der Berater konkret Fehlentwicklungen vermeiden, die einem neu in die Geschäftsführung berufenen Manager häufig widerfahren?

Döllekes: Der externe Berater ist einerseits Prozesscoach, der analysiert und Wege aufzeigt, andererseits kann er aber bei Bedarf auch selbst wichtige Managementfunktionen übernehmen. Die Kernaufgaben liegen bei der Strategieanpassung mit Businessplanung und reichen bis zur operativen Neuausrichtung von Innovation, Marketing und Vertrieb sowie Produktion und Logistik. Er kann, weil er neutral ist, auch eine neue Führungsorganisation besser entwerfen und bewerten. Er legt zudem nicht zuletzt das Anforderungsprofil an den Nachfolger fest. Möglicherweise bietet es sich auch an, dass der Berater interimweise selbst Führungsfunktionen ausfüllt, um das Unternehmen zu stabilisieren. Das kann auch unter finanziellen Aspekten interessant sein, denn neue Geschäftsführer sind mit hoch dotierten Verträgen ausgestattet. Ein Fehlgriff wird da für das Unternehmen sehr teuer. Die Fähigkeiten des Beraters dagegen kann der Unternehmer während der Coachingtätigkeit analysieren und ihn im Falle eines positiven Eindrucks kurzfristig ins Management berufen.

Unternehmeredition: Welchen konkreten Anforderungen muss ein für die Nachfolge vorgesehener Manager erfüllen?

Döllekes: Die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln ist sicher eine der Grundvoraussetzungen. Er sollte also die eigene Kompetenz, die über das Fachwissen eines Spezialisten hinausreichen muss, schon einmal unternehmerisch nachgewiesen haben. Gefragt sind darüber hinaus Menschenkenntnis und Sozialkompetenz, die Fähigkeit zur Personalführung und praktisches Organisationsgeschick. Nicht zuletzt muss er ein handlungsorientierter

Kommunikator sein und Integrität sowie hohe Identifikationsfähigkeit mit dem Unternehmen mitbringen.

Unternehmeredition: Wie ist Kienbaum mit Blick auf die Herausforderungen rund um die Unternehmensnachfolge positioniert?

Döllekes: Durch unsere Kombination aus Strategie-, Organisations- und Personal-Know-how wissen wir, was für ein Unternehmen in solchen Phasen möglich ist und wie wir es gemeinsam mit dem Unternehmer umsetzen. Unsere Executive Consultants sind darauf spezialisiert, Fach- und Führungskräfte gezielt zu identifizieren. Parallel dazu haben wir die klassische Managementberatung, die in der Lage ist, strukturell-konzeptionelle Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Bei all dem fließt praxisnahes Wissen ein. Kienbaum hat selbst vor Jahren erfolgreich den eigenen Nachfolgeprozess realisiert. Auch ich selbst bin in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen und kann das bereits in dieser Zeit gewachsene Verständnis heute mit der Erfahrung aus meiner langjährigen Beratertätigkeit verbinden.

Unternehmeredition: Können Sie hinsichtlich der Anforderungen an die Beratung neue Trends erkennen?

Döllekes: Hier hat sich in den vergangenen Jahren in der Tat einiges verändert. Früher wollte der Unternehmer seine Nachfolgeregelung so weit wie möglich bis ins Detail selbst in die Hand nehmen und alle Spezialisten auch aktiv koordinieren. Die Fachexpertise für einzelne Aspekte hat er sich gezielt bei Experten wie Steuerberatern, Rechtsanwälten und Personalberatern geholt. Heute dagegen suchen Unternehmer eine Beratung, die ihnen Lösungen aus einer Hand anbietet. Das mag an der Verunsicherung durch die jüngste Wirtschaftskrise liegen oder ganz einfach daran, dass Unternehmer heute durch die gestiegene Komplexität noch weniger Zeit haben als früher. Ein klarer Trend ist es auf jeden Fall.

Unternehmeredition: Herr Dr. Döllekes, herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de