

Nachfolge planen

Management auf Zeit

Von Paul Hafner

Etwa ein Viertel aller Familienbetriebe muss die Nachfolge unplanmässig regeln, beispielsweise wegen eines Unfalls. In dieses Vakuum springt eine junge Branche, bei der die Erfahrung eine entscheidende Rolle spielt: das Management auf Zeit.

KMU gelten als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Doch wie sieht ihre Zukunft aus? In 15 bis 20 Prozent der Betriebe steht in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge an. Das sind alleine im Kanton Zürich rund 15'000 Unternehmen mit 75'000 Beschäftigten. Eine Lösung ist vielerorts leider nicht in Sicht. Im Gegenteil: Die meisten Betriebe fragen sich ernsthaft, wie es weitergehen soll. Zwar verfügen sie über Fachleute für die juristischen, finanziellen und steuerrechtlichen Angelegenheiten. Doch wer soll den Betrieb – das Herzstück – weiterführen, wenn weit und breit kein Nachfolger da ist und auch niemand die Firma kaufen will?

Es muss einfach weitergehen

Viele Unternehmer bauen ihre Existenz im Alter auf dem wirtschaftlichen Fortbestand ihres Betriebs auf. Sie haben keine

Wahl: Es muss weitergehen, ob mit oder ohne Nachfolger. Im Notfall bleibt man halt selber am Steuer. In Deutschland genauso wie in der Schweiz. Eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn kam zum Schluss, dass in zwei Dritteln der KMU der Unternehmer seinen Betrieb bis weit über das obligatorische Rentenalter hinaus führt: «Viele Unternehmer unterliegen einem Trugschluss. Sie meinen, wenn sie sich selbst – endlich – zur Firmenübergabe durchgerungen haben, stünde ein qualifizierter Nachfolger bereits in den Startlöchern.» Tatsächlich scheitert die Nachfolge sehr oft. Laut erfahrenen Beratern liegt das hauptsächlich daran, dass sich der Seniorchef zu spät mit diesem Problem befasst.

Wenn das Schicksal zuschlägt

Der wohlverdiente Ruhestand wäre allein Grund genug, die Nachfolge im Betrieb frühzeitig zu planen. Doch darüber hinaus verläuft das Leben oft nicht in geordneten Bahnen. Schätzungen zufolge muss heute etwa ein Viertel aller Familienbetriebe die

Nachfolge unplanmässig regeln – wegen eines Unfalls, einer schweren Erkrankung oder eines anderen plötzlichen Ereignisses. Dass in einem solchen Fall die Kinder, die Ehefrau, Verwandte oder das verbliebene Kader «es schon richten» werden, ist ein weitverbreiteter Irrtum. Geschäftsführung ist nichts für Laien. «Unternehmer verdrängen offensichtlich die la-

Kein Nachfolger in Sicht?

tente Gefahr unvorhersehbarer Ereignisse in der Geschäftsführung. Nur knapp 54 Prozent haben überhaupt eine geregelte Stellvertretung», weiss IfM-Geschäftsführer Prof. Dr. Frank Wallau. «Nur gut ein Viertel der Firmenchefs hat die Nachfolge geregelt und gerade mal 16 Prozent haben für unvorhersehbare Ereignisse Vorkehrungen getroffen.» Unternehmerischer Weitblick sieht anders aus.

Fällt die Geschäftsführung unerwartet aus, entsteht Unsicherheit, und leider heisst es dann oft: Betrieb herunterfahren – obwohl es der Firma eigentlich gut ginge. Das muss nicht sein. Viel besser ist es, einen Interimsmanager einzusetzen. Schliesslich geht es um die Existenzgrundlage all der Familien, die am Tropf des Unternehmens hängen.



Fällt die Geschäftsführung unerwartet

Ein guter Patron zeichnet sich durch Weitsicht aus. Das heisst, er beugt auch unerwarteten Ereignissen vor.

Von heute auf morgen

Egal, ob ein Unternehmer altershalber oder wegen eines unvorhergesehenen Ereignisses ausfällt – Betriebe brauchen Flexibilität, Know-how und zusätzliche Ressourcen, um schnell und professionell reagieren zu können. All dies bietet das Interimsmanagement. Der Manager auf Zeit übernimmt für kurze oder lange Dauer eine Linienfunktion oder die Funktion in einer projektmässig organisierten Taskforce. Auftraggeber schätzen an dieser Lösung

Paul Hafner, Executive MBA FHO, Inhaber der phneutral GmbH, selber schon mehrfach als Manager auf Zeit im Einsatz, spezialisiert auf Turnaround- und Projektmanagement sowie Nachfolgeregelungen, Bergstrasse 67, CH-9437 Marbach, Tel. +41 (0)71 534 43 94, ph@phneutral.ch, www.phneutral.ch



aus, sind die Leittragenden immer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

vor allem die kurzfristige Verfügbarkeit erfahrener externer Führungskräfte, den effizienten und schnellen Besetzungsprozess und die zeitnahe Umsetzung anstehender Projekte.

Selbstverständlich sind Manager auf Zeit in Sachen Weiterbildung auf dem neusten Stand und verfügen über ein hervorragendes, branchenübergreifendes, internationales Netzwerk. Dies ist auch wichtig, da ein Interimsmanager, im Gegensatz zu einem Unternehmensberater, für das Ergebnis verantwortlich ist. Vielleicht ist dies mit ein Grund, dass die Branche noch eher klein und die Evaluation schwierig ist. Denn nur 0,5 bis 1 Prozent aller Manager in der Schweiz arbeitet interimistisch.

Die moderne Betriebsfeuerwehr

Nachfolgeregelung – das heisst konkret: Der Interimsmanager setzt während seines befristeten Mandats alles daran, eine nachhaltige Nachfolge zu rekrutieren und nahtlos einzuführen. Doch auch abgesehen von Nachfolgeregelungen füllen die Vertreter

dieser noch jungen Branche Managementlücken und übernehmen dabei die Aufgaben von CEOs, CFOs, CIOs oder anderen Führungspersonen. Sie sind schnell und pragmatisch einsetzbar – zum Beispiel als Projektleiter in Schlüsselbereichen wie Prozessoptimierung, SCM/Sourcing, Ver-

Eine Sache für Profis

trieb, IT, Controlling oder Werkaufbau/Produktionsverlagerung. Aber auch als Krisenmanager oder Taskforce-Leiter für ausserordentliche und dringende Aufgaben wie Restrukturierungen oder Unternehmenssanierungen. Expertisen, Marktanalysen und -aufbau, Partnerevaluationen, Projekt-Audit oder der Aufbau von ganzen Vertriebssystemen: Den Einsatzgebieten der Interimsmanager sind kaum Grenzen gesetzt. Kurzfristige Verfügbarkeit und Unabhängigkeit sind letztendlich der Schlüssel zum Erfolg. ■