



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

**Interim Management als Langzeitlösung:
Geschäftsführer für Nachfolgeregelung
bei Räder Torwegge GmbH & Co. KG
(Fördertechnik)**



UNSER KUNDE

Räder Torwegge GmbH & Co. KG

Branche:	Mittelständisches Unternehmen aus der Fördertechnik
Mitarbeiter:	125
Umsatz:	25 Mio. €
Produkte:	Qualitativ hochwertige Produkte aus den Bereichen Räder und Rollen, Transportgeräte, Handhabungstechnik und Fördertechnik
Einsatzort:	Bielefeld (Nordrhein-Westfalen)
Interim Manager:	Wielfried Schröder



Kurzbeschreibung

Die Räder Torwegge GmbH & Co. KG ist ein Spezialist für die Produktion von Rädern und Rollen (z. B. für Transportgeräte, Maschinen und Möbel) sowie für Lösungen im Bereich der Fördertechnik (u. a. Förderbandrollen, Antriebs- und Umlenkrollen). Das 1956 von Heinrich Torwegge gegründete Unternehmen beliefert Kunden in Deutschland und weltweit und bietet dabei jeweils individuell auf den Bedarf zugeschnittene Lösungen an. Die Produkte finden u. a. in folgenden Branchen Verwendung: dem Maschinenbau, der Lebensmittelbranche sowie der Glas- und Solarindustrie.

Um allen Kunden ein lückenloses Servicenetz zu bieten und Lieferkapazitäten zu sichern, kooperiert Torwegge weltweit mit einer Reihe zuverlässiger Partner.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Die bereits fast 70-jährige Inhaber-Geschäftsführerin Langenscheidt suchte eine Nachfolge. Da innerhalb der Familie eine Übergabe des Unternehmens nicht möglich war, verständigte man sich auf eine externe Lösung und wandte sich zur Unterstützung an Bridge imp. Torwegge war nicht an einer vorübergehenden Vakanzüberbrückung interessiert, sondern an einer langfristigen Besetzung. Ziel war es somit, einen Manager zu finden, der über kurz oder lang festangestellter Mitgesellschafter werden wollte und besonders die Lücke im Führungsbereich Technik und Vertrieb schließen konnte.

Mit Wilfried Schröder konnte Bridge imp den passenden Kandidaten für die Aufgabe präsentieren. Zur Zufriedenheit aller wurde aus dem Interim Mandat eine Langzeitlösung.

Von Flex zu Fix – eine Erfolgsgeschichte

Bridge imp hatte zwei Interim Manager als Kandidaten vorgeschlagen, die Entscheidung für Wilfried Schröder wurde innerhalb kurzer Zeit getroffen. Denn als Fachmann deckte er genau die Bereiche Technik und Vertrieb ab und brachte viel Erfahrung im internationalen Geschäft mit. Ab da leitete Schröder als angestellter Geschäftsführer gleichberechtigt neben Frau Langenscheidt die Firma – mit der Perspektive, zukünftig Mitgesellschafter zu werden. Altes Abteilungsdenken ist einer stärkeren Zusammenarbeit in Kompetenzteams gewichen, die Ausrichtung auf die Kunden wurde verbessert. Zudem trug Schröder wesentlich zu einer Professionalisierung im internationalen Geschäft bei. „Wir hatten ein sehr gutes Jahr“, sagte er. „Der Umsatz wurde um etwa 25% gesteigert und der Ertrag mehr als verdoppelt.“ In den nächsten Jahren soll die Internationalisierung weiter voran getrieben werden. Insbesondere im Fokus sind die Märkte Spanien und Frankreich.

Bridge imp begleitete sowohl den Auswahlprozess als auch den Einstieg Schröders maßgeblich. Der Vermittler verzeichnet eine wachsende Nachfrage nach externen Führungskräften bei Unternehmensnachfolgen. Ein sensibles Thema, denn eine fremde Person soll die Führung des Unternehmens übernehmen. Die Vorbereitung hierfür benötigt Zeit und Vertrauen. Vor dieser Lösung schrecken Unternehmer im letzten Moment doch noch oft zurück. Anders Torwegge, für die sich diese Entscheidung als die richtige erwiesen hat.



Interim Management: Lösung bei Unternehmensnachfolgen

Das Thema Unternehmensnachfolge (insbesondere in Familiengesellschaften) ist in vielen Fällen heikel. Die Erfahrung zeigt: Eine erfolgreiche Lösung wird oft durch das Verdrängen der zukünftigen Vakanz verhindert. Ist die grundsätzliche Entscheidung zur Nachfolgeregelung gefallen, potenzieren sich dennoch oft die Konflikte, je konkreter die Verhandlungen werden. Es prallen die Vorstellungen des „scheidenden“ Unternehmers auf jene des potenziellen Nachfolgers. Hinzu kommen die vielschichtigen Erwartungen der beteiligten Familien. Nachfolgeregelungen spielen sich nicht nur auf der sachlichen, sondern vor allem auf der emotionalen Ebene der Beteiligten (Unternehmer, Familienmitglieder, Mitarbeiter und Manager) ab. Jede Partei hat eigene Interessen, Ängste und Erwartungen; der Blick für die optimale, familieninterne oder in manchen Fällen auch externe Lösungsvariante ist getrübt. Nicht selten wird das Wohl des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und auch die Fürsorge um das geschaffene Vermögen aus den Augen verloren.

Häufig wird die Nachfolge erst auf Druck von außen geregelt, wenn z. B. finanzielle Probleme bereits offensichtlich sind und dem Unternehmer die Problemlösung nicht mehr zugetraut wird. Dann ist die Nachfolgeregelung nicht länger ein souveräner Akt: Der Unternehmer scheidet mit einem Makel und der neue Unternehmenslenker startet mit der Hypothek der aufgestauten Probleme.

Unternehmensnachfolgen spielen sich in einem komplizierten Geflecht aus Familie, Eigentum und Unternehmen ab. Der Familienunternehmer findet sich in allen drei Bereichen wieder. Er trifft hier auf andere Familienmitglieder, die

- nur Eigentum am Unternehmen halten, dort aber nicht tätig sind,
- zwar im Unternehmen arbeiten, jedoch (noch) nicht Gesellschafter sind,
- weder Anteilseigner sind, noch irgendeiner Tätigkeit im Unternehmen nachgehen.

Er trifft aber auch auf familienfremde

- Mitarbeiter, (minderheitsbeteiligte) Fremdmanager, Interim Manager,
- stille Teilhaber, (in Familienunternehmen seltener) Investoren,
- Private-Equity-Unternehmen.

Außerdem wird er mit einem vermeintlich „abwärts gerichteten Zukunftsszenario“ konfrontiert: Wie soll er den nächsten Lebensabschnitt planen, wenn Einkommen, Eigentum, seine Vorstellungen zur Unternehmensführung etc. plötzlich wegfallen? Viele Unternehmer empfinden die Nachfolgeregelung als Beginn einer existentiellen Krise.

In diesem komplexen System aus Beziehungen, gemachten Erfahrungen, Einflüssen und Verzicht gilt es dennoch, die Unternehmensnachfolge rechtzeitig und zum Wohle aller zu organisieren. Die Unterstützung durch einen Interim Manager kann dabei überaus hilfreich sein. Seine erste Aufgabe muss es daher sein, sich einen Überblick über die herrschenden Situations-/Beziehungs-/Erfahrungs- und Interessenslagen zu verschaffen und aktiv das Gespräch mit allen Beteiligten zu suchen. Als neutrale Instanz kann er dann potenzielle Konfliktfelder schon vorab in seine Überlegungen und Kommunikationsstrategien miteinbeziehen und den möglicherweise auftretenden Problemen ihr Überraschungspotential nehmen. Das führt zu Entschärfungen, bestenfalls schon im Vorfeld zu einem Konfliktbewusstsein und der Bereitschaft, an Lösungen konstruktiv mitzuarbeiten. Als externer Moderator ist er in der Lage, die wechselseitigen Interessen und Bedürfnisse herausarbeiten und zu versuchen, diese in Einklang zu bringen. Er kann aber ebenso die Bereitschaft für eine kreative fremdfamiliäre Lösung stärken.

Dem Interim Manager wird also in einem hohem Maße mediative Kompetenz abgefordert, indem er die Beteiligten in einen konstruktiven, fairen und ergebnisorientierten Dialog führt.