



Dr. Matthias Händle im Gespräch



Herr Händle, Sie sind seit November 2017 Partner der PETER MAY Family Business Consulting – nach über 20 Jahren Erfahrung als Familienunternehmer.

Eigentlich wollte ich schon zu Beginn meiner beruflichen Karriere in die klassische Unternehmensberatung gehen. Nach meinem Studium in Boston

wurde ich dann aber durch meinen Schwiegervater auf einen anderen Gedanken gebracht. Ich bin zunächst als Assistent der Geschäftsführung in sein Unternehmen eingestiegen, um Praxiserfahrung zu sammeln und danach den Weg in die Beratung zu nehmen. Anders als zunächst geplant, habe ich dann aber die Nachfolge meines Schwiegervaters übernommen und bin insgesamt 24 Jahre im Unternehmen gewesen.

Und nach dem Verkauf des Unternehmens hat Sie der Umweg jetzt doch wieder in die Beratung geführt?

Während der Zeit als Familienunternehmer hat uns Peter May bei der Lösung grundlegender inhaberstrategischer Fragestellungen begleitet. Wir haben gemeinsam eine Familienverfassung erarbeitet und unsere Gesellschafterverträge angepasst. Ich habe die Zusammenarbeit mit ihm sehr geschätzt und unsere Situation hat mir gezeigt, wie sinnvoll es ist, wenn ein Außenstehender mit Gespür für Organisationen und Zusammenhänge hilft, das Unternehmen auf eine neue Ebene der Professionalität zu heben. Diese Zusammenarbeit hat schlussendlich dazu geführt, dass ich nach meinem Ausscheiden aus unserem Familienunternehmen zusammen mit Peter May überlegt habe, ob ein Betriebswirt wie ich in sein Team sinnvoll ergänzen kann.

Und wie ergänzen Sie nun als Partner das Portfolio der Beratung?

Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt in der Phase, die sich an den Prozess der Entwicklung einer Inhaberstrategie anschließt. Denn: Auch die beste Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Nach der formellen Ausarbeitung ist mein Part die operative Begleitung. Wie bringen wir die Inhaberstrategie zum Leben? Was bedeutet das Beschlossene konkret für das Unternehmen sowie für jede einzelne Person? Was ändert sich also durch die inhaberstrategischen Überlegungen konkret für jedes Familienmitglied und wie kann man die einzelnen Akteure bei diesem Veränderungsprozess optimal unterstützen?

Wie gehen Sie diese Themen konkret an?

Ich coache zum Beispiel einen oder mehrere Gesellschafter bei ihren Aufgaben. Ich bereite Sitzungen mit vor oder agiere einfach nur als Sparringspartner, damit der Gesellschafter sich über die eigene Position bei Entscheidungen klar werden kann. In anderen Fällen fungiere ich als Mitglied des Aufsichts- oder Beirates als vertrauensvolle Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern. Bei dieser Aufgabe fühle ich



mich besonders wohl, da ich beide Seiten kenne. Ich war Gesellschafter und habe lange Jahre operativ als Geschäftsführer gearbeitet.

Diese Rolle kann man nur gut ausfüllen, wenn man die nötige Neutralität mitbringt, aber auch über das Wissen in Bezug auf die operative Machbarkeit und die Restriktionen als Geschäftsführer verfügt. Ebenso wichtig ist es auch, die Strömungen und die Positionen im Gesellschafterkreis zu erkennen und zu verstehen. Ich gehe an diese Aufgabe als Praktiker oder vielleicht besser noch als Pragmatiker heran: Ich suche im Unternehmen und für die Inhaber nach machbaren Lösungen. Mein Motto ist es, lieber ein Ergebnis zu erzielen, mit dem alle zu 80 Prozent zufrieden sind und es angehen, als nach einer 100-prozentigen Lösung zu streben, bei der die Umsetzung leider an der Komplexität scheitert.

Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?

Ein Thema, das zurzeit viele meiner Mandanten umtreibt, ist die Frage: Was passiert, wenn ich mein Unternehmen verkaufen würde? Wie verläuft so ein Prozess und was passiert dann eigentlich im Unternehmen? Vielen Unternehmern ist das Thema unheimlich und sie möchten darüber nicht mit den üblichen Vertrauten diskutieren, da schnell ein falscher Eindruck entsteht. Ich helfe dann die Gedanken und Auswirkungen übersichtlich zu strukturieren und zu veranschaulichen. Wichtig ist, nicht schon zu Beginn eine Wertung einzubringen, sondern alle Gedanken zuzulassen und sich dann vom Ergebnis her zurückzubewegen. Das ist ein sehr effektives Herangehen, das zu ganz neuen Erkenntnissen oder besseren Bewertungen führen kann.

Generell liegen meine Themenfelder meistens an der Schnittstelle von Gesellschaft und Gesellschafter. Hinter einem erfolgreichen Unternehmen stehen auch immer erfolgreiche Gesellschafter. Leider führen umgekehrt teils alltägliche Herausforderungen eines Unternehmens allzu oft durch problematische Gesellschafterstrukturen in eine Unternehmenskrise.

Worin sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen?

Wie viele CEOs, bin auch ich ein Generalist – und das ist oft Fluch und Segen gleichzeitig. In dieser Rolle muss man alles gut können, ist aber darauf angewiesen, dass man die richtigen Menschen findet, die Spezialisten sind. Meine größte Stärke ist sicher, dass ich über die Jahre ein gutes Gespür dafür entwickelt habe, was mit wem in einer Organisation funktionieren könnte.

Herr Händle, vielen Dank für das Interview!