

Brückenbauer bei der Nachfolge

Wann Mittelständler einen Interim Manager einschalten sollten

In Fernsehtalkshows werden Mittelständler öfters als wahre Lichtgestalten portraitiert: Als kluge und vorausschauende Unternehmer, die an sich selbst zuletzt, an Zukunft, Mitarbeiter und Erhalt des Unternehmens aber zuerst denken. Angesichts des schmachvollen Scheiterns vieler namhafter Konzerne ist der Wunsch des Publikums nur allzu verständlich, wenigstens eine Gruppe von Unternehmern zu finden, deren Welt noch in Ordnung ist, die Regeln einhalten, und denen man noch sein Vertrauen schenken kann.

Mittelständler sind – wie alle Unternehmer – wahrscheinlich etwas tüchtiger und langatmiger, etwas geschäftstüchtiger und durchsetzungsfähiger als der Durchschnittsdeutsche. Man wird und vor allem: man bleibt nicht Mittelständler ohne Führungsfähigkeiten, Fleiß und Tüchtigkeit. Aber gefeit gegen Kurzsichtigkeit, nachlassende Leistungsfähigkeit, fehlende Selbstkritik und Entscheidungsschwäche im Alter ist der mit-

der Inhaber noch an der Entscheidung beteiligt. Ganz allein trifft er sie auch in diesen Fällen nicht mehr. Denn bei Banken oder Dachgesellschaften ist schon viel Vertrauen aufgebraucht. Ein erfahrener und entschlossener Interim Manager kann hier – idealiter in enger Zusammenarbeit mit dem Inhaber – Sanierungsschritte einleiten, die ein langjähriger Eigentümer aus vielerlei Gründen nicht allein hinbekäme: drastischer Abbau von Arbeitsplätzen, Revidieren strategischer Fehlentscheidungen, Trennung von altgedienten Führungskräften und vieles andere mehr. Langjährige Verbindung mit dem Unternehmen ist kein Ersatz für intensive Sanierungserfahrung, bei der man ja vor allem ein Tempo lernt, das bei gesunden Unternehmen nicht nötig, ja falsch wäre.

Rechtzeitig die Übergabe planen

Unsere liebsten Einsätze sind diejenigen, bei denen eine Unternehmensleitung aus freien Stücken, noch ohne äußeren Zwang von Investoren, externe Hilfe sucht, um bei einer Nachfolgesituation nach der besten Lösung für Eigentümer und Mitarbeiter zu suchen. Proaktiv angelegte, also rechtzeitig und nicht reaktiv eingeleitete Einsätze externer Experten, eröffnen ein viel breiteres Spektrum von Rollen und Leistungen. In solchen Situationen können erfahrene Interim Manager zum Beispiel:

- Kinder des Inhabers als Coach schrittweise in eine größere Verantwortung begleiten
- mit dem Inhaber gemeinsam nach externen Partnern oder strategischen Käufern suchen; sei es für Unternehmensteile oder das Gesamtunternehmen
- MBO-Lösungen suchen und einleiten
- in besonderen Fällen selbst als Übergangslösung einspringen und ohne Belastung durch die Vergangenheit mit den Eigentümern eine optimale Lösung entwickeln
- oder als Buy-In-Manager sich selbst als Käufer einbringen, meist mit einem Finanzpartner.

Nach unserer Erfahrung sind Einsätze der letzteren, also proaktiven Art, glücklicherweise häufiger als die, die erst kurz vor Zwölf oder gar später beginnen. Mit einem Interim Manager erwirbt jedes von Nachfolgesorgen belastete Unternehmen eine Stimme der Objektivität, mit der nötigen Gelassenheit und Distanz zur Person des Inhabers. Wer sich nicht als Übermensch sieht, der weiß, dass Generationswechsel und andere Lösungen einer Nachfolgesituation von externer Objektivität nur gewinnen können. ▶ Dr. Anselm Görres



Der Interim Manager – Coach und Berater. Foto: fotolia.com

telständische Unternehmer ebenso wenig wie jeder andere Mensch. Nach unserer Schätzung dürften mindestens ein Drittel der ZMM Einsätze bei Mittelständlern direkt oder indirekt mit ungelösten Nachfragesituationen zusammenhängen.

In den schlimmsten Fällen ist der Mittelständler gar nicht mehr derjenige, der ZMM gerufen hat. Längst haben ihm andere das Kommando entrissen, wie Banken oder Beteiligungsgesellschaften oder gar der Insolvenzverwalter. Als Folge der eigenen Misswirtschaft und einer ungelösten Nachfolgekrise wurden meist schon mehrere angestellte Manager oder externe Berater verschlissen. Interim Manager, die unter solchen Bedingungen gerufen werden, können den Karren nur noch in der Minderheit aller Fälle wieder aus dem Dreck ziehen.

Etwas bessere Chancen hat ein externer Sanierer bei „Fünf-vor-Zwölf-Einsätzen“. Hier kommt er zu einem Zeitpunkt, wo immerhin noch Handlungsoptionen bestehen. Meist ist auch

Info: Der Autor ist Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München GmbH; zmm@zmm.de, www.zmm.de