

## Fitmacher für die Zeit danach

Immer mehr mittelständische Unternehmen haben Probleme, einen Nachfolger zu finden. Oder aber die Kinder, die in die Fußstapfen des Chefs treten sollen, sind noch nicht so weit. In solchen Fällen können Interim-Manager wertvolle Hilfe leisten. **SABINE HÖLPER**

**CHRISTINE LEIKEIM STECKT** mitten in der Stabsübergabe. Die frühere Chefin des Brauhaus Altenkunstadt will ihre Gesellschafteranteile an die drei Kinder überschreiben. Bei der Aufgabe hilft ihr Beiratsmitglied Jürgen Eiche. Eiche sitzt schon seit ein paar Jahren in dem Gremium, in Kontakt steht die Brauerei aber schon länger mit ihm. Eiche hat zwei Nachfolgereglungen im Unternehmen begleitet. Das erste Mal, 2008, kam der Interim-Manager ins Haus, als die Bank Druck machte, weil sich die Firma in einer schwierigen Situation befand, und zudem der älteste Sohn Andreas Leikeim seiner Mutter als Geschäftsführer folgte. Das zweite Mal, 2010, unterstützte Eiche den jüngsten Sohn Bastian bei der Übernahme des Chefpostens bei der Tochtergesellschaft im thüringischen Altenburg. „Wir waren mit beiden Einsätzen sehr zufrieden“, sagt Christine Leikeim. „Deshalb haben wir Eiche in den Beirat geholt.“

Eine Unternehmensnachfolge läuft in den wenigsten Fällen ganz glatt. Vielen Firmen geht es wie dem Brauhaus. Die Kin-

der sind willig, die Leitung zu übernehmen, aber noch nicht erfahren genug. Andere Mittelständler finden gar keinen Nachfolger – nicht aus den eigenen Reihen, auch nicht von außerhalb. Und von diesen Firmen gibt es mehr denn je. Laut eines aktuellen DIHK-Reports will eine Rekordzahl von Unternehmensinhabern ihren Betrieb übergeben. Im Gegenzug ist die Zahl der übernahmeinteressierten Existenzgründer, die den Rat der Industrie- und Handelskammern suchen, auf einen Tiefstand gesunken. 2014 gab es somit erstmals mehr Alt-Inhaber als potenzielle Betriebsnachfolger.

Eine Möglichkeit, das Problem des fehlenden Nachfolgers zu lösen, lautet Interim-Management. Viele Unternehmer verbinden die Dienste der Manager auf Zeit mit der Überbrückung von Vakanzen in Führungsebenen unterhalb des Geschäftsführers. Das ist insofern richtig, dass dies einen Teil des Geschäfts der Interim-Management-Agenturen ausmacht. Aber Interim-Manager sind eben auch dann zur Stelle, wenn die Nachfolge ansteht. Sie sind die

Experten für schwierige Situationen. „Interim-Management ist eine Dienstleistung, die als Notnagel fungiert“, sagt Antje Lenk. „Meistens werden wir gerufen, wenn etwas schief gegangen ist“, so die Inhaberin des Münchner Interim-Management-Anbieters Bridge imp. Was ihrer Erfahrung nach häufig schief geht: Der Chef eines kleineren Unternehmens ist schwer erkrankt oder gestorben, hat sich aber im Vorfeld nicht um die Nachfolge gekümmert. „Dann ruft der Steuerberater an und bitte uns um Hilfe“, sagt Lenk. Meist kann die Unternehmerin helfen. Sie sucht einen Interim-Manager, der den Posten des früheren Chefs langfristig besetzt.

In größeren mittelständischen Firmen, in denen die Geschäftsführerriege breiter besetzt ist, kommt diese Konstellation sel-

ten vor. Auch „als klassischer Übergangs-CEO kommt ein Interim-Manager hier kaum zum Zuge“, sagt Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München GmbH und Vorsitzender des Branchenverbandes AIMP Arbeitskreis Interim Management Provider. Dennoch, so Görres, stehen bis zu 20 Prozent der ZMM-Projekte „direkt oder indirekt im Kontext von Führungsnachfolgen in Familienunternehmen“. Meist begleiten die Manager auf Zeit junge, wenig erfahrene Geschäftsführer-Nachfolger als Coach. Oder sie leiten Veränderungsprojekte, die sich häufig im Anschluss an die Nachfolge ergeben.

## INTERIM MANAGEMENT

### Von M&A bis Vakanzüberbrückung: ZMM schließt Ihre Managementlücke. **Sofort.**

Wo Führung oder Expertise kurzfristig fehlen, überbrücken Interim Manager die personelle Lücke. Wir können Ihnen als erfahrener Provider binnen weniger Tage den gesuchten Interim Professional vorstellen, der Ihrem Bedarfsprofil genau entspricht und auch in Ihre Firmenkultur passt.

Ob bei M&A, plötzlicher Vakanz, Projektleitung oder Sanierung: Wir beraten Sie kompetent und bis zur Vertragsunterzeichnung unverbindlich und kostenfrei.

Rufen Sie uns an: 089-542 644-0.

#### Kompetenz auf Abruf: Interim Manager von ZMM



- ✓ Erfahrene Professionals für alle Branchen
- ✓ Langjährige Erfahrung in der Kandidatenauswahl
- ✓ Kostentransparent & tagesgenau kalkulierbar

# ZMM

Zeitmanager München GmbH

zmm@zmm.de · www.zmm.de



Ihre Suche nach Interim Managern in besten Händen seit 1996

Interim-Manager kommen außerdem zum Einsatz, wenn ungelöste Nachfolgeprobleme in eine elementare Krise münden. „Viele unserer Einsätze sind Sanierungsfälle“, sagt Lenk. Görres bestätigt, dass Sanierungseinsätze im Mittelstand zum Großteil auf Nachfolge-Probleme zurückgehen. So war es auch bei der Brauerei Leikeim. Der Interim-Professional von ZMM kam offiziell als Sanierungsbeglei-

ter. De facto war sein Einsatz aber eine Nachfolgebegleitung und ein Nachfolgercoaching. Der Interim-Manager hat den Sohn an die Hand genommen und mit ihm die Nachfolge vorbereitet. Mit Erfolg: Am Ende war die Bank zufrieden und der Sohn als Unternehmenschef akzeptiert.

So weit muss es aber nicht kommen. Oder besser: So weit würde es nicht kommen, wenn mehr Familienunternehmen

bereits im Vorfeld der Führungsnachfolge aktiv werden, sich einen Interim-Manager als Sparringspartner an die Seite holen würden. Gemeinsam mit dem erprobten Experten kann man nötige Strategiewechsel umsetzen. Und dazu gehört auch die Etablierung eines Neuen an der Spitze des Unternehmens. ■



## Reformstau auflösen

Interview mit Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München GmbH und Vorsitzender des Branchenverbandes AIMP Arbeitskreis Interim Management Provider. SABINE HÖLPER

**Ihr Unternehmen ZMM Zeitmanager München vermittelt Interim-Manager an Unternehmen, wenn Vakanzen zwischenzeitlich überbrückt werden müssen, eine Sanierung ansteht oder das Unternehmen neue Projekte umsetzen will. Werden Sie auch im Rahmen von Unternehmensnachfolgen gerufen?**

Ja. Wobei viele solche Projekte eher indirekt mit der Nachfolge zu tun haben als unmittelbar. Unsere Interim-Manager kommen – mit wenigen Ausnahmen – erst dann ins Unternehmen, wenn der Generationenwechsel bereits vollzogen ist.

**Wieso ruft man dann nach einem Interim-Manager?**

Am häufigsten entsenden wir einen Manager nach einer erfolgreichen Übergabe. Ich erzähle Ihnen einen Fall wie er häufig vorkommt: Ein Firmeninhaber hatte das Unternehmen an seinen Sohn übergeben. Leider hatte der scheidende Chef auf den wichtigsten Trend in seiner Branche, die Digitalisierung, kaum Ant-

worten entwickelt. Also leitete der Junior einen Strategiewechsel ein, um den nachfolgebewussten Reformstau abzubauen und Innovationen umzusetzen. Und genau in einer solchen Umbruchsituation kommen wir ins Spiel: Der Interim-Manager begleitet den Junior bei solchen Projekten.

**Sie sagen, das kommt häufig vor. Warum?**

Meine Erfahrung zeigt mir: Bei einem dynastischen Führungswechsel kommt es praktisch immer zu einem gewissen Reformstau. Denn fast jeder Patriarch hört etwas später auf als er sollte. Und das nicht nur, weil die Kinder zu jung sind, das Ruder zu übernehmen, sondern weil der Senior sich ungern trennt.

**Viele Firmenchefs kleben an ihrem Stuhl...**

In Familienunternehmen ja. Der Vorstand eines Dax-Konzerns bleibt im Schnitt zwei, drei Jahre an der Spitze des Unternehmens, der Familienunternehmer bleibt 20, 30 Jahre. Wenn sich die Verweildauer in Jahrzehnten bewegt, können Sie Probleme bekommen.

**In welchen Nachfolgesituationen werden Interim-Manager noch gebucht?**

Es gibt Fälle, wo der Interim-Manager die Nachfolge von Beginn an begleitet, etwa wenn ein erfahrener CEO oder CFO den Juniorchef zunächst auf die Aufgabe vorbereitet oder ab der Übernahme als Coach an seiner Seite steht. Oder die Eigentümerfamilie findet keinen Nachfolger und auch kein Strategie will die Firma kaufen. Dann geht das Unternehmen vielleicht an einen Finanzinvestor. Oder es kommt, gerade bei angeschlagenen Betrieben, zu einem Management-Buy-in. Wir haben einen großen Pool an Managern und konnten schon in einigen Fällen Buy-in-Manager platzieren. Das ist, wenngleich es nicht allzu oft passiert, eine unserer Spezialitäten. Manchmal beginnt der Externe als Interim-Manager und beide Seiten entscheiden erst später, ihn zum Nachfolger und neuen Investor zu machen.