



## Interim Management in Familienunternehmen

MIT FAMILIENEXTERNEN EXPERTEN AUF ZEIT  
EINE KRISE ÜBERWINDEN

von

Dr. Tom A. Rösen,  
Wittener Institut  
für Familienunternehmen  
Universität Witten/Herdecke

Holger Groß,  
Groß Interim Management GmbH



Mit familienexternen Experten auf Zeit  
eine Krise überwinden

## Interim Management in Familienunternehmen

Dieser Leitfaden zeichnet das Bild eines Interim Managers in der Rolle des Krisenmanagers, der kommt, um zu gehen. Wie passt dies zusammen mit dem Gebot der Kontinuität und Langfristigkeit in Familienunternehmen? Was unterscheidet Interim Management von anderen Dienstleistungen wie etwa der Unternehmensberatung? Aktive Mitglieder der Unternehmerfamilie wie auch Familiengesellschafter lernen hier die erfolgskritischen Faktoren für den Einsatz eines familienexternen Lotsen in Familienunternehmen kennen und erfahren darüber hinaus, was bei der erfolgreichen Auswahl eines Interim Managers zu beachten ist.

Die folgenden Ausführungen sind im Rahmen einer Zusammenarbeit des WIFU an der Universität Witten/Herdecke mit der Groß Interim Management GmbH entstanden. Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Bereits bei der Institutsgründung 1998 wurde das Fundament der konsequent interdisziplinären Ausrichtung des WIFU gelegt: drei Lehrstühle – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie / Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat es sich eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger – ein exklusiver Kreis von über 40 Familienunternehmen – einen Austausch auf

Augenhöhe in der Form eines Instituts von Familienunternehmen für Familienunternehmen. Das WIFU nutzt diese europaweit einzigartigen Voraussetzungen, um Forschung und Lehre über diese besondere Organisationsform konsequent voranzutreiben und innovative Problemlösungsansätze zu erarbeiten. Mit aktuell 7 Professoren leistet es mittlerweile seit über einem Jahrzehnt einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Die Beratungs- und Interim Management-Leistungen der Groß Interim Management GmbH (GIM) legen den Schwerpunkt auf tiefgreifende Veränderungsprozesse. GIM unterstützt insbesondere bei Restrukturierungen, Sanierungen und Fusionen. GIM übernimmt auch Verantwortung bei unerwartetem Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters oder bei Nachfolgethemen. Die Interim Management-Einsätze in den letzten zehn Jahren erfolgten stets auf der obersten Führungsebene und fanden überwiegend im Auftrag von Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz statt.

# Inhalt



A	EINFÜHRUNG .....	4
1	WAS VERBIRGT SICH HINTER INTERIM MANAGEMENT? .....	5
2	WELCHEN NUTZEN BIETEN INTERIM MANAGER, INSBESONDERE IN DER KRISE? .....	6
3	WELCHE KONKRETEN AUFGABEN ÜBERNIMMT DER INTERIM MANAGER UND WIE WIRD ER IN DER ORGANISATION VERANKERT? .....	8
4	WELCHE SPEZIELLEN ANFORDERUNGEN STELLEN SICH AN EINEN INTERIM MANAGER IN FAMILIENUNTERNEHMEN? .....	10
5	WELCHE ANFORDERUNGEN WERDEN AN DIE FAMILIE HINSICHTLICH DER ZUSAMMENARBEIT MIT EINEM INTERIM MANAGER GESTELLT? .....	14
6	WIE FINDET MAN DEN GEEIGNETEN INTERIM MANAGER? .....	17
7	WIE SIEHT EIN TYPISCHER PROJEKTVERLAUF EINES INTERIM MANagements IN DER KRISE AUS? .....	18
8	WAS IST BEI DER VERTRAGSGESTALTUNG MIT EINEM INTERIM MANAGER ZU BEACHTEN? .....	20
9	WELCHES FAZIT LÄSST SICH ZIEHEN? .....	22

## A Einführung



Der Einsatz von Managern auf Zeit lässt sich immer häufiger auch in deutschen Familienunternehmen feststellen. Sie sind gefragt in Situationen, die ein spezielles Know-how und rasches Handeln erfordern: bei dem plötzlichen Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters, in Restrukturierungs- und Sanierungssituationen oder bei komplexen Projektmanagement-Aufgaben wie Standortverlagerungen. Die Tätigkeit eines umsetzungsstarken Interim Managers lässt sich vergleichen mit der eines Lotsen, der einem Kapitän den Weg durch schwierige Gewässer zeigt und für diesen Weg die Verantwortung übernimmt. Ist die Strecke geschafft, geht er von Bord.

In den folgenden Ausführungen dieses Leitfadens werden die zentralen Anforderungen und Fallstricke für den Einsatz eines familienexternen Managers auf Zeit beschrieben. Neben der Darstellung typischer Inhalte und Vorgehensweisen beim Einsatz eines Interim Managers, die auch für Einsätze in anderen Unternehmenstypen gelten, werden hier insbesondere die Herausforderungen beschrieben, die im Einsatzgebiet Familienunternehmen für den Erfolg entscheidend sind. Zentral ist dabei die Auseinandersetzung mit dem „Familien-Faktor“ für den Interim Manager sowie mit dem „Familienmitglied auf Zeit“ für die Gesellschafterfamilie. Der Leitfaden richtet sich entsprechend der Inhalte vor allem an Gesellschafter von Familienunternehmen, die über den Einsatz von Interim Managern nachdenken.

4

Insbesondere die Arbeitsbedingungen eines Interim-Geschäftsführers oder -Vorstandes auf Zeit sind im Einsatzfeld Familienunternehmen durch besondere Chancen, aber auch Herausforderungen geprägt. So muss er einerseits die Bedürfnisse der Familiengeschafter angemessen respektieren und notwendige Veränderungen im Unternehmen adäquat kommunizieren. Zugleich ist die Familie des Familienunternehmens gefordert, den einbestellten „Lotsen“ agieren zu lassen.

# 1 Was verbirgt sich hinter Interim Management?



„Er oder sie kommt, um zu gehen“. Unter dieser Voraussetzung beginnt das Interim Management-Mandat. In Phasen des permanenten Umbruchs und Zeiten tiefgreifender Veränderungen werden Menschen immer wichtiger, die ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Sozialkompetenz für eine von vornherein als vorübergehend geplante Zeitspanne in den Dienst eines fremden Unternehmens stellen. Dieser Interim Manager ist besonders gefragt, wenn es um die Unternehmenssicherung, die Unternehmensentwicklung, aber auch die Regelung der Nachfolge geht. Er übernimmt auch Verantwortung, wenn es um ganz spezielle Aufgaben wie die Optimierung eines Controlling-Systems oder die Neuausrichtung von Fertigungsprozessen, Verlagerungen u. ä. geht. Generalisten wie Spezialisten können gleichermaßen für Interim-Aufgaben in Unternehmen geeignet sein.

In Abgrenzung zu Unternehmensberatungen, die ihre Auftraggeber vornehmlich mit analysebasierten Gutachten bedienen, ist der Interim Manager ein Mit-Gestalter, der ebenfalls Analysen der Ausgangssituation erstellt, dann aber seine Vorschläge auch tatsächlich umsetzt.

Möglicherweise sind es schlechte Erfahrungen mit Beratern und die Befürchtung, Geld und Zeit zu verschwenden, weshalb auch Familienunternehmen die Verpflichtung einer Unternehmerpersönlichkeit auf Zeit noch eher zögerlich annehmen. Die Aussage eines Familienunternehmers wie „Aus Erfahrung, Neigung und Prinzip lehne ich Berater ab“ ist hierfür sicherlich exemplarisch.<sup>1</sup> Diese Grundeinstellung ist keine fruchtbare Ausgangssituation für den Einsatz eines Interim Managers, zumal sein Einsatz in einer Krisensituation meistens nicht auf Eigeninitiative des Unternehmens, sondern durch Druck von außen bspw. durch Fremdkapitalgeber beruht.

Was verbirgt sich nun hinter Interim Management? Wenn (im Sinne von Konrad Mellerowicz: Sozialorientierte Unternehmensführung<sup>2</sup>) der Manager ein Unternehmer und der Interim Manager ein Manager ist, dann ist der Interim Manager auch ein Unternehmer im Schumpeterschen Sinne: er entdeckt und befriedigt die Bedürfnisse der Kunden, sichert die Existenz des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter und trägt damit maßgeblich zum Wohlstand einer Gesellschaft bei.<sup>3</sup> Da er seine Aufträge oft nur über Referenzen bei bisherigen Einsatzorten generiert, muss er sich in seinem eigenen unternehmerischen Interesse immer wieder aufs Neue beweisen.

1 \_ Siehe hierzu ausführlich These 9 (Familienunternehmen sind beratungsresistenter) der zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen.

2 \_ Mellerowicz (1976) S. 54ff.

3 \_ Schumpeter (1950)

## 2 Welchen Nutzen bieten Interim Manager, insbesondere in der Krise?

Unternehmenskrisen sind Situationen, die den Fortbestand des Unternehmens in seiner bisherigen Form gefährden. Der Verlauf von Unternehmenskrisen ist ein Prozess, der immer wieder ähnelnde Formen und geradezu typische Merkmale aufweist.<sup>4</sup> Zu Beginn bricht eine strategische Krise aus. Das Gefährliche hieran ist: sie bleibt zunächst unbemerkt, da bspw. eine Entscheidung zum Kapazitätsaufbau oder der Eintritt in neue Geschäftsfelder bzw. Märkte grundsätzlich ja zu begrüßen ist. Vielfach stellen sich jedoch strategische Maßnahmen für Wachstumsinitiativen als unausgegoren und überhastet umgesetzt dar. Die Folge ist der Verlust von Erfolgspotenzialen: Meist unerkannt nimmt die Krise ihren Anfang.

Die akute Bedrohung sowie die Verfehlung von Erfolgszielen macht sich bemerkbar: Umsatzrenditen gehen zurück, gut positionierte Geschäftsfelder müssen die schwachen Renditen oder Verlustbringer in anderen Bereichen ausgleichen. Die mangelnde Fähigkeit der obersten Führungsebene, in Familienunternehmen also zumeist des geschäftsführenden Gesellschafters, sich falsche (strategische) Entscheidungen in der Vergangenheit einzugestehen, führt zu der Beurteilung: Da müssen wir durch, also durchhalten und weiter so! Das Prinzip Hoffnung gilt auch hier. Und die Erfahrung mancher Krise in vergangenen Zeiten führt hier zu dem Schluss, „dass das schon irgendwie wieder gehen wird“, zumal man es als langjährig erfolgreicher Unternehmer nicht gewöhnt ist, sich und anderen Fehlentscheidungen offen und sichtbar einzugestehen. Nicht selten haben die Mitarbeiter ein gutes Gespür für beginnende Krisensituationen. In einem Umfeld, in dem das offene Ansprechen von Fehlern als „Majestätsbeleidigung“ gewertet wird, werden sie vielfach jedoch nicht angehört oder sie schweigen aus Angst, dem Unternehmer zu widersprechen.

6

Während der Handlungsspielraum in der strategischen Krise noch relativ groß ist, sind die Handlungsoptionen in der darauffolgenden Ergebniskrise bereits deutlich eingeschränkt (Siehe Abbildung 1).

4\_ Rösen (2008) S. 43ff.

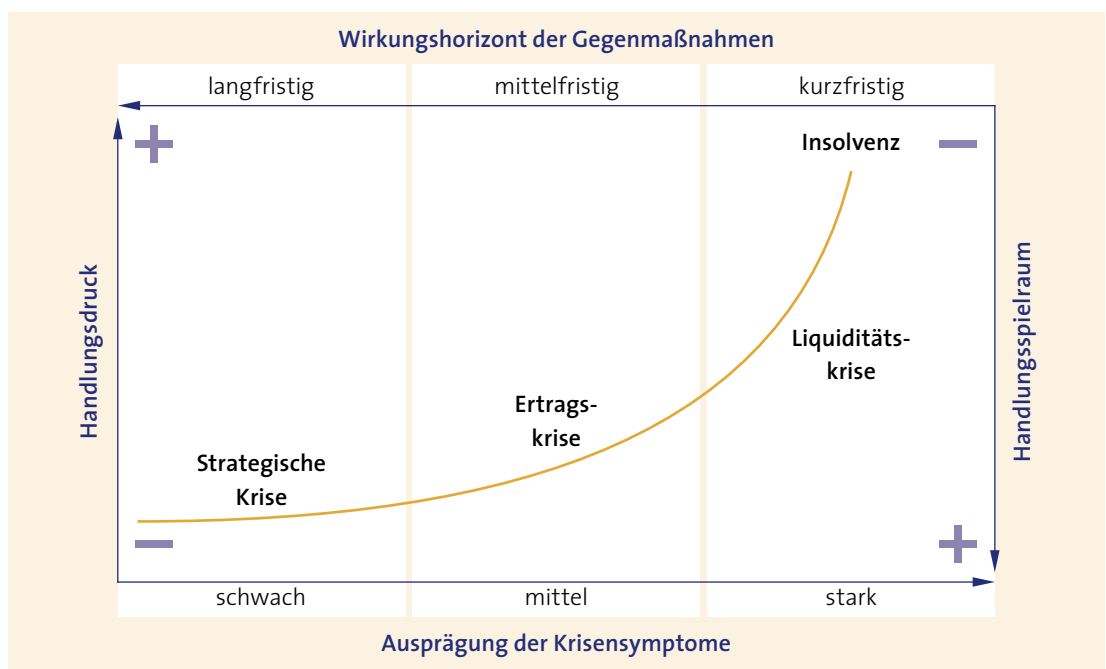
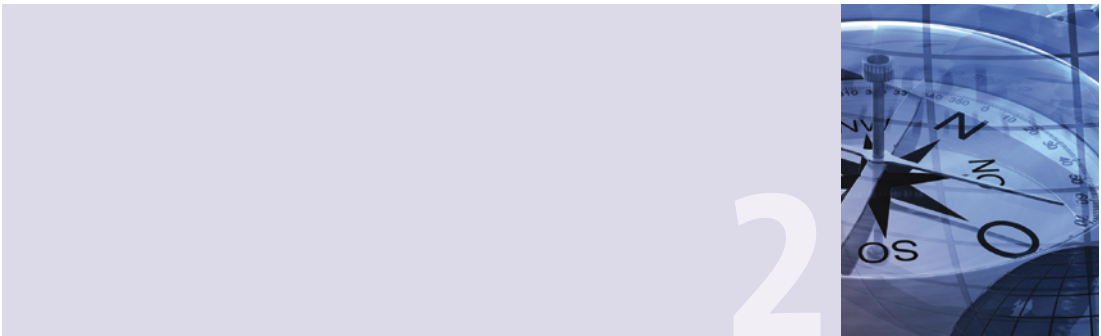


Abbildung 1: Handlungsdruck und -optionen im Krisenverlauf  
Quelle: Rösen (2008) S. 66



In der dritten Krisenstufe, der Liquiditätskrise, ist die Gefahr evident. Es droht Zahlungsunfähigkeit und /oder Überschuldung. Auch hier lässt sich in der Praxis ein hohes Maß an „Ignoranz“ beobachten: harte Maßnahmen zum Gegensteuern werden versäumt bzw. gescheut, die eindringlichen Warnungen der Finanzabteilung werden überhört. Der wesentliche Handlungsrahmen „Liquidität vor Ergebnis“ wird selten erkannt, im Gegenteil, der Versuch, die Kapazitäten noch möglichst auszulasten, verschärft die Krisensituation. Der Handlungsdruck ist jetzt enorm, der Handlungsspielraum wird immer geringer. Erschwerend kommt hinzu, dass das Vertrauensverhältnis zu wichtigen Stakeholdern angeschlagen ist. Die Fremdfinanzierer oder nicht-aktiven Gesellschafter fühlen sich jetzt zumeist schon getäuscht, da das Unternehmen das wahre Ausmaß der Krise verschwiegen hat. Das Ansehen des hochgelobten Unternehmers erfährt einen kurzen, rasanten Wandel dem des unfähigen Versagers, der das transgenerationale Erbe zerstört.

Jetzt, kurz vor einer möglichen Insolvenz, muss das Unternehmen durch Druck von außen handeln. Ein unabhängiges Beratungsunternehmen soll für Transparenz in der Krisensituation sorgen und die Schärfe der Probleme aufzeigen. Eine sogenannte Fortführungsprognose wird Grundlage sein, ob Banken dem Unternehmen weiter zur Seite stehen oder es fallen lassen. Bei positiver Prognose, spricht man von einem belastbaren Restrukturierungskonzept, stellt sich jetzt die Frage, wer dieses denn umsetzen soll. Dies ist die typische Ausgangslage für den Einsatz eines Interim (Krisen-)Managers: dem Altmanagement vertraut man nicht mehr, der Berater hat durch die Analyse der Lage und der Aufzählung von Handlungsempfehlungen seine Aufgabe erfüllt. Nun ist Umsetzungscompetenz gefragt.

Der Einsatz einer erfahrenen Persönlichkeit als Interim Manager steht vor der Notwendigkeit, sofort Ergebnisse erzielen zu müssen: denn der „Umsetzer“ genießt nur kurz das Vertrauen der wichtigsten Stakeholder für die Bewältigung der Krise. In nur wenigen Wochen muss er sichtbare Verbesserungen der kritischen Situation herbeiführen. Tut er dies nicht, verspielt er den letzten „Kredit“ bei

den Beteiligten einer Sanierung. Der Unternehmer wird es zunächst danken, wird er doch aus der Kritik und „Schusslinie“ genommen. Das Stakeholder-Umfeld beobachtet die Geschehnisse äußerst sensibel: Gegenüber Kunden und Lieferanten gilt es, die Lieferbeziehungen aufrecht zu erhalten; Mitarbeiter müssen motiviert werden, das Unternehmen nicht zu verlassen; für das Management der Führungsmannschaft bedeutet dies, ein schlagkräftiges Team aufzustellen und Führungsstärke zu demonstrieren; die Alt-Gesellschafter sind von der Hereingabe von neuem Eigenkapital und Sanierungsbeiträgen zu überzeugen; Bund, Land und Kommune dürfen ebenfalls nicht unberücksichtigt bleiben, denn es geht schließlich um die Sicherung von Arbeitsplätzen. Am wichtigsten erscheint die Tatsache, dass durch den Einsatz des Interim Managers die Kreditlinien aufrecht erhalten bleiben, eventuell sogar zusätzliches Kapital bereitgestellt wird. Um erfolgreich zu bleiben, hat der Interim Manager unabhängig und offen in seiner Kommunikation zu agieren, er macht Betroffene zu Beteiligten.

Eine weitere Herausforderung wartet auf den Interim Manager, denn die Bewältigung der Unternehmenskrise ist nur die eine Seite der Medaille. Erschwerend kommt bei Unternehmen vom Typ Familienunternehmen hinzu, dass hier parallel eine Familienkrise zu meistern ist.<sup>5</sup> Als Coach und Mediator zwischen unterschiedlichen Familieninteressen hat der Interim Manager auch hier nach Lösungen für Probleme und Konflikte zu suchen. Dies erfordert seitens des Managers auf Zeit zusätzliche Fähigkeiten, die weit über das fachliche Know-how einer reinen Unternehmensrestrukturierung hinausgehen. In den nachfolgenden Kapiteln wird hierauf näher eingegangen.

### 3 Welche konkreten Aufgaben übernimmt der Interim Manager und wie wird er in der Organisation verankert?

Grundlegende Basis für das umfangreiche Aufgabenpaket des Interim Managers als Krisenmanager ist ein tragfähiges Restrukturierungskonzept. Typischerweise liegt dieses bereits vor oder wird parallel von einem erfahrenen Berater erarbeitet.

Zu Beginn des Sanierungsprozesses stehen die operative und finanzielle Restrukturierung. Dies bedeutet Maßnahmen einzuleiten, die darauf abzielen, eine kurzfristige Umsatzsteigerung zu erreichen. Gleichzeitig gilt es auch, die einzelnen Kostenpositionen der Gewinn- und Verlustrechnung zu senken. Im Wesentlichen sind dies die Materialkosten, die Personalkosten und die Sachkosten. Daher trägt der Interim Manager bspw. die Verantwortung für verkaufsfördernde Maßnahmen und Anpassungen in Marketing und Vertrieb. Ebenso führt er aber auch Sortimentsbereinigungen, Standortschließungen oder Produktionsverlagerungen durch. Andererseits muss der Interim Manager auf der finanziellen Seite dafür Sorge tragen, dass die Liquidität gesichert bleibt und die Bilanz wieder in das Gleichgewicht kommt. Er verantwortet in diesem Zusammenhang das (Des-)Investitionsprogramm und kümmert sich um die Optimierung der Working-Capital-Positionen (Abbau von Vorräten, Forderungen, Lieferantenverbindlichkeiten). Hierzu zählen auch jegliche Art von Stundungsvereinbarungen, die Beschaffung von Subventionen oder Bürgschaften wie auch die Durchführung von Kapitalerhöhungen bzw. die Aufnahme von Gesellschafterdarlehen. Zu den Maßnahmen der Kapitalstabilisierung gehören weiterhin die Auflösung von stillen Reserven, Kapitalherabsetzung, Rangrücktritte oder der Tausch von Fremdverbindlichkeiten in Eigenkapital (Debt-Equity-Swap).

Die finanzielle und operative Sanierung alleine reicht jedoch nicht aus, um ein Unternehmen wieder auf Ertrags- und Wachstumskurs zu bringen. Restrukturierung und strategische Neuausrichtung müssen Hand in Hand gehen. In den meisten Fällen hat die Krise ja strategische Hintergründe. Diese gilt es sorgfältig zu analysieren, um die Krise im Rahmen der Neuausrichtung nachhaltig zu lösen. Demnach hat der Interim Manager die Aufgabe, gemeinsam mit den Akteuren die Unternehmensstrategie (neu) zu entwickeln. Dies bedeutet, das Unternehmen im Wettbewerb neu zu positionieren und entsprechende Maßnahmenpakete auszuarbeiten. Eindeutige strategische Entscheidungen und die konsequente Umsetzung der strategischen Neuausrichtung sind die Grundlage des Erfolges eines nachhaltigen Restrukturierungsprogrammes, das nicht auf kurzfristige Kostensenkung, sondern auf eine dauerhafte Neuausrichtung des Unternehmens abzielt. Grundsätzlich gilt daher für den Manager auf Zeit: Ohne Strategie kein Turnaround.

Durch seine stark operativ ausgerichteten Tätigkeiten übernimmt der Interim Manager in seiner jeweiligen Funktion im Unternehmen eine Linienverantwortung. Auf der obersten Führungsebene ist er als Vorsitzender der Geschäftsführung / des Vorstandes, als Bereichsvorstand / Mitglied der Geschäftsführung oder als Generalbevollmächtigter tätig. In der Krise ist es durchaus üblich, ihm eine Sonderfunktion in der Rolle als sogenannter „Chief Restructuring Officer“ (CRO) zu übertragen. Als Mitglied der Geschäftsführung ist der CRO hierarchisch verankert und vom Eigentümer mit weitreichenden Vollmachten ausgestattet. Der CRO übernimmt dann die Verantwortung für die Umsetzung des Restrukturierungsprogrammes. Ein Vorteil in dieser Rolle liegt darin, dass sich die übrigen Führungskräfte weiterhin auf das Tagesgeschäft konzentrieren können. Auch die Installation eines zusätzlichen Beiratmitgliedes ist möglich: Der Krisenbeirat agiert in ähnlicher Funktion wie der CRO.



Grundsätzlich kann die Tätigkeit des Interim Managers mit oder ohne Eintragung in das Handelsregister erfolgen. Falls keine Eintragung erfolgt ist, wird er üblicherweise mit einer notariellen Vollmacht ausgestattet, die seine entsprechende Vertretungsbefugnis offenlegt. Die Erteilung weitreichender Vollmachten und Weisungsbefugnisse innerhalb und außerhalb der Organisation und die damit einhergehenden Durchgriffsmöglichkeiten sichern den nachhaltigen Gesamterfolg ab. Basis hierfür ist ein eindeutiger Geschäftsverteilungsplan bzw. eine entsprechende Geschäftsordnung. In der Rolle des Krisenmanagers ist der Einsatz des Interim Managers in der obersten Führungsebene unumgänglich. Nach Erfordernis können dann weitere Positionen im ersten Führungskreis oder in Fachabteilungen ebenfalls mit Interim Managern besetzt werden.

Ist der Interim Manager für die Erledigung einer speziellen Aufgabe engagiert worden, wird er typischerweise auf der zweiten Führungsebene installiert. Hier agiert er bspw. in der Geschäftsbereichsleitung, Kaufmännischen Leitung oder als Abteilungsleiter (IT, Einkauf, Personal, Produktion, Vertrieb). Durch seine Leitungsfunktion kann er die Umsetzung und nachhaltige Verankerung des von ihm verantworteten Veränderungsprojektes (z. B. Verlagerung eines Standortes, Einführung eines Controllingsystems etc.) sicherstellen und die Mitarbeiter im Fachbereich auf die Veränderung einstimmen.

## 4 Welche speziellen Anforderungen stellen sich an einen Interim Manager in Familienunternehmen?

Die Anforderungen an einen Interim Manager für den Einsatzort Familienunternehmen werden auf zwei Ebenen gestellt: zum einen auf der Ebene Fachkompetenz und Branchen- bzw. Berufserfahrung, zum anderen auf der Ebene des Umgangs mit dem Familien-Faktor eines Familienunternehmens.

Im Hinblick auf die Fachkompetenz und Erfahrung werden folgende Anforderungen an einen Interim Manager gestellt:

### Ausgewiesene Turnaround- / Restrukturierungs- und Sanierungserfahrung

Der Interim Manager im Kriseneinsatz verfügt als Grundvoraussetzung über eine ausgewiesene Restrukturierungs- und Sanierungserfahrung, die er sich in unterschiedlichen Konstellationen erworben haben kann. Als Interim Manager besitzt er Expertise durch die Betreuung von mehreren komplexen Turnaround-Situationen: Hier hat er jeweils 12–24 Monate als verantwortliches Geschäftsführungsmitglied den Restrukturierungsprozess gesteuert und die entsprechenden Maßnahmen nachhaltig umgesetzt. Auch kann er Referenzen von Familienunternehmen wie auch maßgeblichen Kapitalgebern vorweisen. Idealerweise kann der Interim Manager darüber hinaus auf eine langjährige Erfahrung als klassischer Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen zurückblicken und hat hier bereits Restrukturierungserfahrungen sammeln können. Alternativ ist der Manager auf Zeit selbst ein erfahrenes, ehemals operativ tätiges Familienmitglied in obersten Führungspositionen im eigenen Unternehmen gewesen. Auch eine langjährige und erfolgreiche Karriere in einer auf Restrukturierung spezialisierten Unternehmensberatung mit Umsetzungsverantwortung und anschließender Führungsverantwortung in der Linie eines mittelständischen Unternehmens kann nützlich sein. Ein Interim Manager mit diesem Hintergrund sollte allerdings in mehreren anspruchsvollen Restrukturierungsprojekten seine Umsetzungskompetenz bewiesen haben.

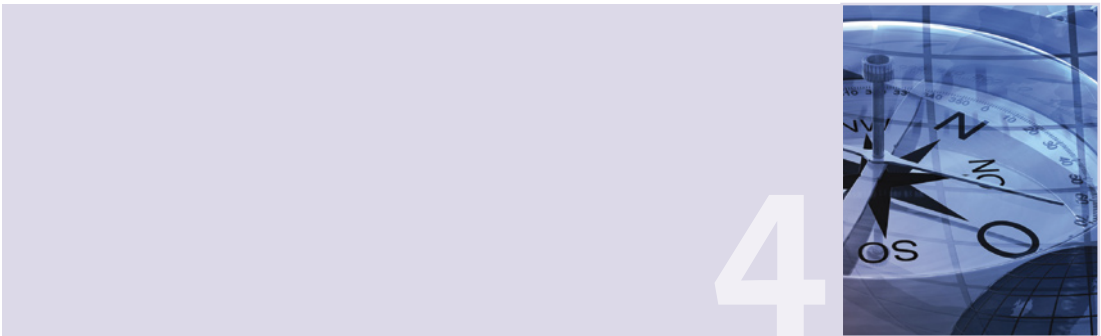
### Vorhandenes Netzwerk Nutzen stiftend einbringen

Da der Interim Manager durch seine bisherige Tätigkeit in der Regel über ein hervorragendes Netzwerk verfügt, wird er in der Lage sein, spezifische Geschäftskontakte in das Themenfeld einzubringen, die für das Unternehmen interessante Geschäftsmöglichkeiten bieten können. Diese Quelle von persönlichen Beziehungen vermag eine geforderte Branchenexpertise sinnvoll zu ergänzen, oder, wenn diese nicht vollumfänglich vorhanden ist, zu kompensieren. Von erfahrenen Interim Managern ist zu erwarten, sich in kürzester Zeit in ein für sie zunächst unbekanntes Branchensegment rasch einzuarbeiten. An dieser Stelle sei auch der Hinweis gestattet, dass es immer ratsam ist, auf die langjährige Branchenerfahrung des geschäftsführenden Gesellschafters zurückzugreifen. Hier können sich Interim Manager und Geschäftsführer ergänzen; ein gutes Zusammenspiel auf diesem Gebiet kann sich nur positiv auf den angestrebten Restrukturierungserfolg auswirken.

### Persönliches Kompetenzprofil

Drei erforderliche Qualitäten sollen hier besonders hervorgehoben werden. Der Interim Manager sollte ein hervorragender Kommunikator sein<sup>6</sup>: Er beherrscht die Kernkompetenz Kommunikation in Sprache, Schrift und Bild. Die richtige Kommunikation führt zu Macht in der sozialen Interaktion, und darauf kommt es besonders für den Interim Manager in Krisensituationen in der Außen- und Binnenwirkung an. Denn in einer wirtschaftlich schwierigen Situation, in der Team-Arbeit gefordert ist und in der man die „Mitspieler“ (überwiegend) nicht kennt, muss die Kommunikation von Anfang an unbedingt funktionieren. Hier ist der erste Eindruck entscheidend, es gibt selten Gelegenheit für eine zweite Chance. Dabei hat der Interim Manager gegenüber den Beteiligten immer die richtige Form der Ansprache zu wählen: da es eine Vielzahl unterschiedlicher „Empfänger“ (wie Banken, Betriebsrat, Familienmitglieder) gibt, muss der Interim Manager entsprechend unterschiedlich „senden“ können. Von einem Interim Manager, der wie ein Marktschreier auftritt, sollte man sich unverzüglich trennen.

6 \_ D. Groß (2007) S. 148ff.



Der Interim Manager sollte sich als unterstützende Einheit verstehen, der einem Unternehmen in einer kritischen Phase zur Seite zu steht. Er begreift seine Arbeit als die eines „Lotsen“, der Kapitän und Mannschaft durch schwierige Gewässer führt. Er hat weder den Anspruch, das Schiff auf Dauer zu übernehmen, noch ist er als barmherziger Samariter unterwegs. Er bringt Erfahrungen, Ideen und Sichtweisen ein, die er mit Sachverstand und dem nötigen Respekt gegenüber den Befindlichkeiten der Unternehmerfamilie vermittelt. Der Interim Manager überzeugt durch Persönlichkeit und Charakter.

Auch sollte der Interim Manager über Unabhängigkeit verfügen – und zwar in alle Richtungen gegenüber allen beteiligten Stakeholdern. Eine gewisse wirtschaftliche Unabhängigkeit des Interim Managers sichert darüber hinaus das Risiko ab, eigene pekuniäre Vorteile gegen Unternehmensinteressen einzusetzen. Damit ergeben sich ähnlich strenge Voraussetzungen wie beim Einsatz eines Beiratsmitgliedes.

Wie bereits oben angedeutet, wird aber neben Erfahrung und Fachkompetenz von einem Interim Manager noch eine zusätzliche Qualifikation abverlangt: er muss mit dem „Familien-Faktor“ des Familienunternehmens umgehen können, will er unter den spezifischen Arbeitsbedingungen in dieser Unternehmensform erfolgreich agieren. Er hat seine Vorgehens- und Verhaltensweisen als familienexterne Führungskraft auf Zeit auf die Unternehmerfamilie<sup>7</sup> abzustimmen.

### Analyse der Ausgangslage in der Unternehmerfamilie

Von Anfang an darf er nicht nur die unternehmensrelevanten Daten (z. B. strategische Position des Unternehmens, Bilanzstruktur, Ertragslage etc.) erheben, sondern er muss auch Art und Ausprägung des „Familien-Faktors“ des Familienunternehmens erfassen. Dadurch kann er nicht nur die

spezifische Unternehmenskultur und Handlungsweise der Mitarbeiter herausarbeiten, sondern auch die Motivlage der Unternehmerfamilie als Ganzes oder die einzelner dominanter Familienmitglieder (z. B. des Hauptgesellschafters, des „Seniors“) feststellen. Zudem ermittelt der Interim Manager damit mögliche Auswirkungen oder Grenzen der Unternehmensentwicklung sowie „zusätzliche“ Arbeitsinhalte für seinen Einsatz. In diesem Zusammenhang macht er sich nicht nur ein Bild von der Ausgangslage im Unternehmen, sondern auch von der Familiensituation sowie den Erwartungs-, Reaktions- und Verhaltensmustern der Unternehmerfamilie in Bezug auf das Unternehmen und die dort tätigen Akteure. Dabei können existierende Tabus für die Zusammenarbeit und potenzielle Gefahrenquellen für das Unternehmen aus der Familiendynamik heraus identifiziert und lokalisiert werden. Gleichzeitig lässt sich eine notwendige Sensibilisierung für die Möglichkeit offener oder verdeckter Übertragungen von Familienfunktionen auf den Interim Manager schaffen, und er kann Rollen und Rollenkonflikte einzelner Familienmitglieder ausmachen.

### Selbstmanagement des Interim Managers

Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, braucht es eine besondere Sensibilität des Interim Managers für die Komplexität der Gesamtsituation: Er sollte sich regelmäßig und systematisch darüber bewusst sein, wie seine eigene Positionierung gegenüber der Unternehmerfamilie aussieht, wie er von den Familienmitgliedern wahrgenommen wird und welche potenziellen paradoxen Wünsche und Anforderungen an ihn herangetragen werden. Beispiele für typische paradoxe Anforderungen an einen Interim Manager in Familienunternehmen umfassen z. B.:

- Aufgabenstellung für den Interim Manager, deren Umsetzung starke Veränderungen im Unternehmen und evtl. im Eigentümerkreis nach sich ziehen kann, wobei die Auftraggeber jedoch auf vorhandenen Unternehmensstrukturen sowie auf den alten Eigentümer- und Familienkonstellation beharren.

7\_ Der Begriff „Unternehmerfamilie“ wird hier synonym für „Gesellschafterfamilie“, „Gesellschafter“ und „Mitglieder der Eigentümerfamilie“ etc. verwendet.

## 4 Welche speziellen Anforderungen stellen sich an einen Interim Manager in Familienunternehmen?

- Auftragserteilung an den Interim Manager für weitreichende Führungsaufgaben im Unternehmen, während aber gleichzeitig die Entscheidungskompetenz unzureichend abgegeben wurde und die Umsetzungsfreiheit seitens der Unternehmerfamilie unzureichend gewährt wird (häufige Problemstellung bei Krisenmanagement-Einsätzen!).
- Erwartung höchster Kompromissbereitschaft und Nachgiebigkeit gegenüber den Interessen der Unternehmerfamilie, wobei gleichzeitig ein höchstmögliches Durchsetzungsvermögen gegenüber Mitarbeitern und unternehmensexternen Stakeholdern (z. B. Banken, Lieferanten, Gewerkschaften etc.) erforderlich ist.

Zusätzlich ist der Interim Manager nicht selten vor die Aufgabe gestellt, sich mit „intrafamiliären Problemen“ der Unternehmerfamilie zu befassen, wenn er erst zu den zentralen Familienmitgliedern ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufgebaut hat. Leisten kann er das nur, wenn er neben einer ausgeprägten Fähigkeit zur Selbstdistanzierung auch ein Verständnis für die interdependent verknüpften Bedürfnisse von Unternehmen und Problemen der Eigentümerfamilie besitzt. Beispielsweise wird der Interim Manager in der Funktion des „Prinzregenten“ oder auch generell des Krisenmanagers erkennen müssen, dass die potenziell an ihn gerichteten verdeckten Erwartungen im Familienkontext von ihm verlangen, auch eine Rolle als „Quasi-Familienmitglied“ zu übernehmen. Dabei hat der Interim Manager für sich zu klären, bis zu welchem Punkt er bereit ist, auf solche zusätzlichen Forderungen einzugehen. Die dafür notwendige regelmäßige kritische eigene Infragestellung erleichtert es ihm, sich in Bezug auf seine Aufgabe in Unternehmen und Unternehmerfamilie neu zu positionieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Selbstmanagements des Interim Managers ist sein gebührieliches Auftreten und Verhalten, das seiner Rolle in Bezug auf die Unternehmerfamilie entspricht. So hat er z. B. die Repräsentation des Unternehmens nach außen eng mit dem Verhalten der Familie und den

Verhaltenserwartungen der Familie an familienexterne Manager abzustimmen.

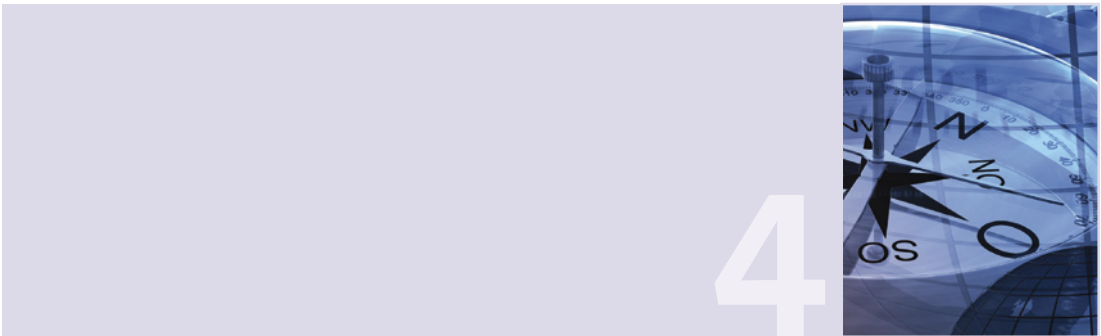
### Management der Unternehmerfamilie

Das Management der Unternehmerfamilie umfasst also auch Verhaltens- und Vorgehensweisen des Interim Managers, die ihm sowohl präventive als auch reaktive Maßnahmen im Umgang mit dem „Familien-Faktor“ des Familienunternehmens ermöglichen.

Präventive Maßnahmen zielen auf einen pro-aktiven Umgang des Interim Managers mit typischen „Bruchzonen“ im Zusammenspiel zwischen dem (nunmehr) familienextern gemanagten Unternehmen und der Unternehmerfamilie ab. Insbesondere, wenn über einen längeren Zeitraum und unter kritischen Bedingungen zusammengearbeitet werden soll, sind für beide Seiten gültige Spielregeln zur Kommunikation und Kompetenzordnung festzulegen. Am Ende der hierzu notwendigen Auseinandersetzungen sollten die festgelegten Regelwerke schriftlich fixiert werden. Folgende Themenfelder sind systematisch zu behandeln:

- Festlegung von Kompetenzen und Pflichten des Interim Managers
- Festlegung von Frequenz und Detaillierungsgrad der wechselseitigen Information
- Umgang mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Interim Manager und Unternehmerfamilie
- Umgang mit Übertragungen von Familienstreitigkeiten in das Unternehmen
- Umgang mit Verstößen gegen das Regelwerk.

In der Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen geht es weniger um die juristische Fixierung von Rechten und Pflichten als vielmehr um den dabei angestoßenen Prozess der Bewusstseinsbildung und Auseinandersetzung mit den zu Grunde liegenden Fragestellungen.



Darüber hinaus umfassen präventive Maßnahmen des Interim Managers die systematische Berücksichtigung potenzieller Einflüsse aus dem „Familienfaktor“ auf Handlungen im operativen Tagesgeschäft. „Rechnen Sie mit einem starken Kultur- und Wertesystem der Unternehmerfamilie in den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens!“ könnte die Empfehlung an einen Interim Manager lauten. Diese Faktoren können ein erhebliches Beharrungsvermögen bei Prozessen, Strukturen oder Sichtweisen der Mitarbeiter bedingen, die notwendigen Veränderungen entgegenstehen. Sie sind von vorneherein in Betracht zu ziehen.

Folgende Maßnahmen einer systematischen Integration der Unternehmerfamilie in die Veränderungsprozesse sind anzuraten:

- Einbindung der Unternehmerfamilie in die Kommunikation mit zentralen Stakeholdern wie Mitarbeitern, Banken, Kunden und Lieferanten zur Nutzung des Repräsentationspotenziales der Familie sowie zur Befriedigung eventuell bestehender Positionierungsbedürfnisse einzelner Familienmitglieder, die aus ihrem Rollenverständnis heraus zu erklären sind.
- Ausrichtung der Strategie des Familienunternehmens an den relevanten Randbedingungen der Unternehmerfamilie wie z. B. den Grundwerten der Familienkultur, der Risikoneigung der Gesellschafter, den traditionellen Mustern in der Familie, dem Unabhängigkeitsbestreben der Unternehmerfamilie, deren Vorstellungen über Mindestausschüttungen bzw. einer sinnvollen Kapitalstruktur etc.<sup>8</sup>
- Berücksichtigung von Kompetenzen und Neigungen von Familienmitgliedern hinsichtlich einer bestehenden oder geplanten Mitarbeit im Unternehmen.
- Installation oder kritische Reflexion existierender Aufsichts- und Beiratsgremien.

Stehen diese Faktoren in krassem Widerspruch zu notwendigen Maßnahmen im Unternehmen, z. B. im Rahmen eines Krisenmanagements, bedeutet dies für das Management der Unternehmerfamilie, einen Prozess in Gang zu setzen, in dem diese Denk- und Handlungsmuster in der Unternehmerfamilie thematisiert und in Frage gestellt werden, um so einen Raum für notwendige Veränderungen schaffen zu können.

Reaktive Maßnahmen beinhalten demgegenüber den Umgang mit „Regelverstößen“ seitens der Unternehmerfamilie. Werden z. B. vereinbarte Kompetenzabgrenzungen zwischen Interim Manager und Unternehmerfamilie durch gut gemeinte Eingriffe – beispielsweise des pensionierten Firmengründers oder des beteiligten Onkels – verletzt, läuft der Interim Manager Gefahr, seine Entscheidungskompetenz und Autorität im Familienunternehmen zu verlieren. Eine regelmäßige Duldung derartiger (häufig zu beobachtender) Handlungsweisen trotz einer vorher vereinbarten Kompetenzordnung stellt für den familienexternen Manager auf Zeit den Anfang vom Ende dar. In solchen Situationen ist daher der Interim Manager dazu angehalten, sofort mit den entsprechenden Gremien über den Regelverstoß zu sprechen und notwendige Konsequenzen daraus zu ziehen. Finden solche „Übergriffe“ mehrfach statt und gibt es keine wirksamen Mechanismen, diese dauerhaft abzustellen, ist der Interim Manager gut beraten, das Spielfeld zu verlassen und sein Mandat niederzulegen.

## 5 Welche Anforderungen werden an die Familie hinsichtlich der Zusammenarbeit mit einem Interim Manager gestellt?

Für die Familie des Familienunternehmens stellen sich bei dem Einsatz eines Interim Managers ebenfalls eine ganze Reihe von Anforderungen, insbesondere dann, wenn die Übergabe weit reichender Verantwortlichkeiten an familienexterne Top-Führungskräfte bisher noch nie praktiziert worden oder die Übergabe einer kritischen Situation geschuldet ist. Hier sind die Mitglieder der Unternehmerfamilie angehalten, den einbestellten „Lotsen“ bei seiner Arbeit zu unterstützen und den Versuchungen zu widerstehen, nicht doch in das Geschehen in vorderster Front einzugreifen und die Aktivitäten des Interim Managers zu konterkarieren. Folgende Maßnahmen, Vorgehens- und Verhaltensweisen werden den Mitgliedern der Unternehmerfamilie abverlangt und sind bei Überlegungen der Familiengesellschafter, einen Interim Manager zu engagieren, im Vorfeld zu berücksichtigen:

### Analyse des Interim Managers

Bei dem Auswahlprozess für einen Interim Manager gibt es eine Reihe von Fragen, die sich die Unternehmerfamilie – eventuell durch professionelle Hilfe unterstützt – beantworten muss. So ist zunächst ein Anforderungsprofil hinsichtlich der erwarteten Fachkompetenzen sowie der Branchen- und Berufserfahrungen zu entwickeln. Ist man sich in den entsprechenden Entscheidungsgremien über diese Anforderungen einig, gilt es ein ähnliches „Soll-Profil“ bezüglich der Charaktereigenschaften und des Wertesystems zu erstellen. Diese sogenannten „Soft-Facts“ eines Familienfremden, der potenziell zukünftig über Wohl und Wehe eines u. U. nicht geringen Anteiles des Familienvermögens entscheidet, stellen ein ebenbürtiges Auswahlkriterium dar. Eine solch doppelseitige Profilerstellung dient dabei nicht nur zur Skizzierung des „optimalen“ Interim Managers, sondern sie zwingt die Beteiligten in der Unternehmerfamilie auch zu einer systematischen Auseinandersetzung mit den eigenen Erwartungen an den potenziellen Lotsen. Gleichzeitig können so unterschwellig adressierte Rollenattribute wie z. B. „Schiedsrichter“ bei Familienstreitigkeiten aufgegriffen und im Vorfeld der Tätigkeitsaufnahme als Anforderung gegenüber dem Familienexternen kommuniziert werden.

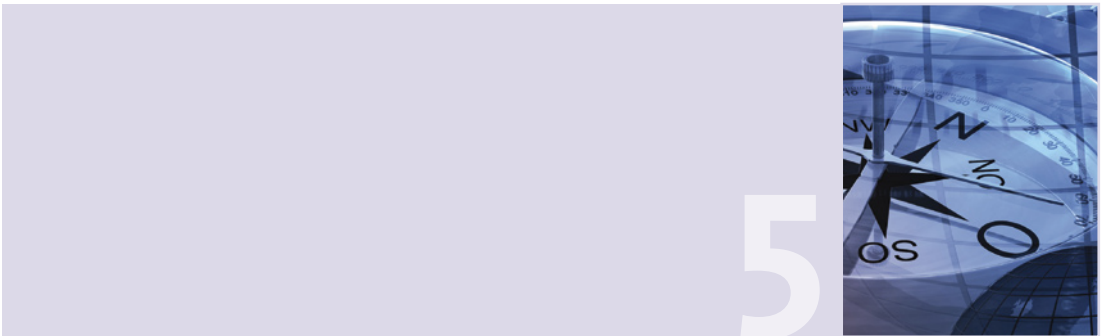
Sind die geforderten Kenntnisse und Eigenschaften zusammengetragen, besteht die zentrale Herausforderung im Auswahlprozess darin, neben der Prüfung von Fachkenntnissen und Erfahrungen, die weicheren Faktoren zu identifizieren und ihre Kongruenz mit entsprechenden Faktoren der Unternehmerfamilie abzugleichen. Gerade für diese „weichen“ Aspekte, deren unzureichende Beachtung zu „harten“ Realitäten und Kosten führen kann, ist ein erhöhter Zeitaufwand einzuplanen. Grundsätzlich scheint für die Auswahl eines Interim Managers durch die Unternehmerfamilie folgender Leitsatz eine hilfreiche Orientierungshilfe zu sein: „Ein Gramm Charakter wiegt mehr als ein Kilo Sachverstand“<sup>9</sup>.

Eine grundlegende Einigkeit im Wertesystem sowie die Anerkennung und Akzeptanz der Persönlichkeit des Interim Managers durch die Unternehmerfamilie stellen die zentralen Erfolgsfaktoren für eine reibungsfreie und vertrauensvolle Zusammenarbeit dar. Entscheidend ist hierbei jedoch, dass die Mehrzahl der relevanten Akteure aus der Unternehmerfamilie in diesen Prozess eingebunden wird. Auch wenn der Entscheidungsprozess durch die zusätzlichen Familienmitglieder zunächst verlangsamt wird, so stärkt die Beteiligung weiterer Entscheidungsträger den Rückhalt des zukünftigen Unternehmensführers.

### Selbstmanagement der Unternehmerfamilie

Die hier angesprochenen Aspekte des Selbstmanagements der Unternehmerfamilie zielen auf die familieninterne Verarbeitung von Impulsen ab, die von dem Interim Manager ausgehen. Gleichzeitig führt diese Reflexionsschleife zu einer Auseinandersetzung mit den Erwartungen an die Funktion und Position des Familienfremden in Bezug auf die Familie oder einzelne Mitglieder. Durch die Integration eines „Lotsen“ an der Spitze des komplexen Gefüges „Familienunternehmen“ ergeben sich zwangsläufig Veränderungen. Neben der Tatsache, dass nicht mehr ein Mitglied der Unternehmerfamilie (ausschließlich) im Unternehmen gleichsam „das Sagen“ hat, werden von dem Interim Manager

9 \_ Zitat nach ABS, entnommen aus: Hennerkes (1998), S. 185.



in der Regel andere Management-Methoden angewendet, eine andere Form der Kommunikation mit den Mitarbeitern eingeschlagen etc. Diese Veränderungen innerhalb des Unternehmens werden früher oder später in der Unternehmerfamilie wahrgenommen. Die dort ankommenden Informationen können negativ („Früher war alles viel besser“) oder positiv („Endlich bewegt sich hier mal was“) sein. In beiden Fällen bedarf es einer Auseinandersetzung der Unternehmerfamilie mit den angestoßenen Veränderungen. So erfordert es beispielsweise ein behutsames Vorgehen, wenn es nach Ansicht von „Vertrauten der Familie“ im Unternehmen nach Einsetzung eines Interim Managers als „Prinzregent“ nicht mehr so zugeht wie in einer glorifizierten Vergangenheit. Der hier häufig entstehende Impuls des Hineinregierens zur „leichten Korrektur“ ist familienintern abzufangen und in Gremien wie z. B. einem Familienrat aufzuarbeiten. Andererseits ist mit kurzfristig realisierten Erfolgen (z. B. wenn durch einen Interim Manager durch Professionalisierungen der Einkaufsabteilung erhebliche Einsparungen erzielt werden) familienintern konstruktiv umzugehen, um Gesichtsverluste oder heimliche Gegenmaßnahmen der vorher für diese Bereiche verantwortlichen Familienmitglieder zu vermeiden.

Darüber hinaus sind die Rollen und das Zusammenspiel von Interim Manager und Familienmitgliedern auf der gleichen Hierarchieebene und in untergeordneten Positionen zu beobachten und regelmäßig familienintern zu reflektieren. Ein familieninternes Regelwerk zum Umgang mit Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten erweist sich hier als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den reibungslosen Arbeitseinsatz eines Interim Managers.

### Management des Interim Managers

Der Interim Manager ist auf die Zielsetzungen und Interessen der Unternehmerfamilie auszurichten<sup>10</sup>. Neben einer regelmäßig entgegengebrachten persönlichen Wertschätzung seiner Arbeitsleistungen durch die Unternehmerfamilie empfiehlt sich eine erfolgsorientierte Vergütung des Interim Managers mit hohem variablen Gehaltsanteil und/oder temporären Beteiligungen am Unternehmen. Durch eine entsprechende Vergütungsregelung, die eine Beteiligung am Geschäftserfolg oder der Wertsteigerung des Eigenkapitales vorsieht, kann durch ein intelligentes Regelwerk aus einem Interim Manager des Familienunternehmens ein „Interim-Unternehmer“ für die Unternehmerfamilie werden (siehe Abschnitt 8). Hiermit ließe sich eine häufig auftretende Lücke – die des fehlenden unternehmerischen Elementes bei familienexternen Geschäftsführern – schließen. Zudem kann dadurch der potenziellen Verstimmung von erfolgreichen Interim Managern begegnet werden, wenn sie als eigentliche „Erfolgsmacher“ nur einen Bruchteil dessen als Vergütung beziehen, was die Unternehmerfamilie an Gewinnanteilen bekommt.

Des Weiteren ist das Zusammenspiel von Interim Manager und Unternehmerfamilie hinsichtlich der Entscheidungskompetenzen und des Informationsflusses zu organisieren. Die Fixierung von Aufgaben und Kompetenzen hat bereits, wie oben beschrieben, im Rahmen der Aufstellung einer Geschäftsordnung stattgefunden. Nun sind zusätzlich Inhalte und Häufigkeit von Gesellschafterversammlungen festzulegen. Neben diesem Ansatz zur Information über Status quo und Entwicklung des Unternehmens durch den Interim Manager erweist sich ein mit familienexternen Experten besetztes Aufsichts- oder Beiratsgre-

10\_ Für die weiteren Ausführungen wird angenommen, dass die Unternehmerfamilie eine Business First-Politik oder eine ausbalancierte Politik von Familien- und Unternehmensinteressen verfolgt, also nicht die Familieninteressen über die Unternehmensinteressen stellt. In umgekehrten Situationen, in denen ein Interim Manager zum Vollstrecker der Privatinteressen der Gesellschafterfamilie auf Kosten des Unternehmens eingesetzt wird, ist für den hier skizzierten Fremdgeschäftsführer auf Zeit eine frühzeitige Niederlegung des Mandates angezeigt.

## 5 Welche Anforderungen werden an die Familie hinsichtlich der Zusammenarbeit mit einem Interim Manager gestellt?

5



mium als ein wichtiger Erfolgsfaktor, wenn es um eine adäquate Kontrolle und Steuerung des Managers auf Zeit geht.

Die oben beschriebenen Ansätze und Maßnahmen sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Sie können eine ausgewogene Balance zwischen Unternehmensinteressen und denen der Familie herstellen und helfen, den erforderlichen Maßnahmen und Forderungen von externen Stakeholdern nachzukommen. Der Umgang mit dem existenten „Familien-Faktor“ und den ihm zugrunde liegenden

menschlichen und psychosozialen Komponenten, aus denen die zentralen Möglichkeiten und Grenzen eines Familienunternehmens hervortreten, stellt einen Balanceakt für den Interim Manager als auch für die Mitglieder der Familie des Familienunternehmens dar.

16

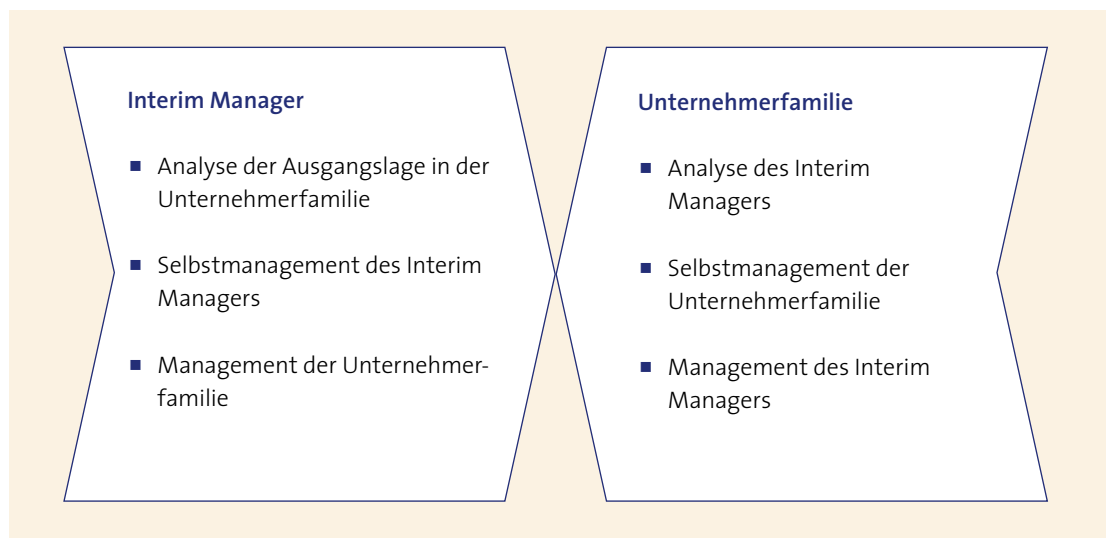


Abb. 2: Erfolgskritische Faktoren für den Einsatz eines Interim Managers in Familienunternehmen.  
Quelle: Rösen (2007) S. 176

## 6 Wie findet man den geeigneten Interim Manager?

# 6



Unternehmen, die einen Interim Manager einsetzen möchten, stehen in der Regel unter Zeit- und Handlungsdruck. Dies trifft insbesondere in Krisensituationen zu. Keine gute Voraussetzung, um für die zu besetzende Position nicht nur den am schnellsten verfügbaren Kandidaten zu finden, sondern eben auch den besten. Wurde der Veränderungsdruck im Unternehmen durch die begleitenden Banken ausgelöst, sprechen diese zumeist eine oder mehrere Empfehlungen für einen Interim Manager aus. In der Regel besitzen die hier vorgeschlagenen Spezialisten eine außergewöhnliche Restrukturierungsexpertise und werden von den Banken empfohlen, weil in der Vergangenheit sehr gute Erfahrungen mit ihnen gemacht wurden: Sie haben das betreute Unternehmen erfolgreich aus der Krise geführt. Ob dies immer zu Gunsten der Altgesellschafter oder der finanzierenden Banken geschehen ist, sollte jedoch sorgfältig vor Annahme einer Empfehlung durch den Familienunternehmer geprüft werden!

Gleichwohl: Verantwortliche Geschäftsführer und Familienunternehmer müssen in einer solchen Situation einen kühlen Kopf bewahren. Denn die Entscheidung, wem man die Zukunft des eigenen Unternehmens anvertraut, ist eine sehr schwierige. Innerhalb der nächsten 12 bis 24 Monate wird von dem Interim Manager vieles in Frage gestellt. Die Zeit einer existenzbedrohenden Krise ist per se für die Betroffenen außergewöhnlich und führt naturgemäß zu kontroversen Einschätzungen und Situationsbeschreibungen. Genau deshalb gilt es hier mehr denn je, sich bei der Auswahl des Interim Managers Zeit zu lassen. Insbesondere bei Differenzen eines potenziellen Kandidaten zum vorhandenen Kultur- und Wertesystem der Unternehmerfamilie ist frühzeitig die Suche nach einem geeigneten Kandidaten anzuraten. Jemand, der nicht von Beginn an in der Lage ist, das Vertrauen des familieninternen Entscheiders zu gewinnen und sich in den bestehenden Wertekanon einzuordnen, wird das Unternehmen wie auch die Unternehmerfamilie nicht erfolgreich in die Zukunft begleiten können. Sich auf das Bauchgefühl und seine Menschenkenntnis zu verlassen erscheint sinnvoller als sich von Lebensläufen und anderen Äußerlichkeiten blenden zu lassen. Hier ist allerdings nicht nur die Einigkeit im

Wertesystem notwendig, sondern auch die Anerkennung und Akzeptanz der Charakterzüge des Interim Managers (der sich gerade durch die Fähigkeit zur Umsetzung harter Maßnahmen auszeichnen muss) durch die Unternehmerfamilie.

Die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zu Interim Managern sind darüber hinaus vielfältig. Direktkontakte wie bspw. über Anzeigen oder das Internet sind möglich, die Nutzung informeller Netzwerke (unternehmensintern sowie mit Hilfe persönlicher oder professioneller Netzwerke) ist eine weitere Alternative. Kleine „Boutiquen“, in denen sich handverlesene Persönlichkeiten zusammengeschlossen haben, können ebenfalls eine Anlaufstelle sein. Seit vielen Jahren haben sich auch spezielle Personalberatungen etabliert, sogenannte Provider, die sich überwiegend auf die Vermittlung von Managern auf Zeit spezialisiert haben. Auch hier gilt allerdings sehr sorgfältig auszuwählen. Zum einen kann der Provider sehr stark branchenorientiert sein, zum anderen kann der Fokus auch ausschließlich auf der Vermittlung von Themenspezialisten (wie z. B. Sanierungsmanager für den Einsatz in der obersten Führungsebene etc.) liegen.

### Einsatz durch einen Provider

- ① Kundenanfrage (Aufgabenstellung und Herausforderung) an den Provider
- ② Persönliches Gespräch zwischen Provider und Kunde (Anforderungsprofil Wunschkandidat)
- ③ Interne Auswahl aus dem Interim Management-Pool des Providers (fachliche und soziale Qualifikation, Verfügbarkeit, Honorar)
- ④ Schriftliches Kurzprofil geeigneter Interim Manager an den Kunden
- ⑤ Entscheidung persönliches Gespräch zwischen Kandidat, Kunde und Provider
- ⑥ Auftrag und Vertrag zwischen Kunde, Provider und Interim Manager
- ⑦ Betreuung des Kunden und Interim Managers durch den Provider

Abb. 3: Prozesskette beim Einsatz durch einen Provider. In Anlehnung an AC Alpha Management GmbH, 2009

## 7 Wie sieht ein typischer Projektverlauf eines Interim Managements in der Krise aus?

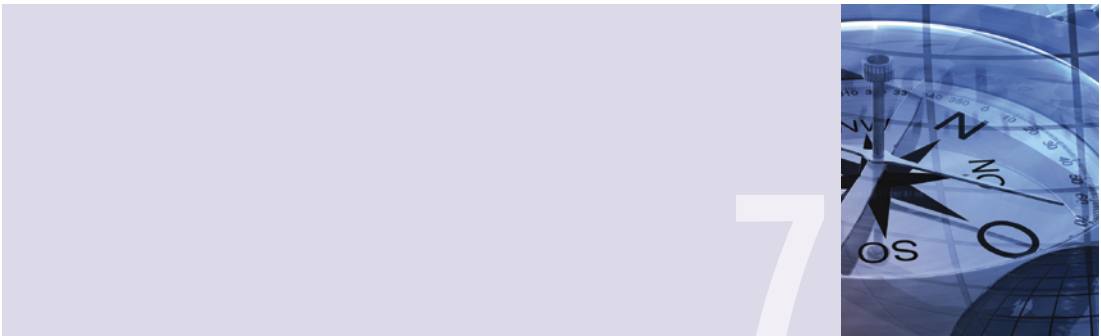
Der Einsatz des Krisenmanagers dauert in der Regel zwischen 12 und 24 Monaten. Kürzere Laufzeiten eines solchen Mandates sind eher unüblich, soll doch die Veränderung durch das Interim Management nachhaltig gestaltet werden. Grundsätzlich lassen sich vier Phasen beim Kriseneinsatz aufzeigen (vgl. hierzu auch Abbildung 4).

In der **Auftragsphase** geht es zunächst um die Auftragsklärung, also die genaue Aufgabenstellung, die Funktion und die damit einhergehende Ausstattung mit Vollmachten. Es folgt ein Auftrag, wobei im Vorfeld eine Abstimmung mit externen Stakeholdern wünschenswert ist bzw. von denen sogar eingefordert wird. Den beteiligten Banken sollte der Interim Managers in jedem Fall proaktiv vorgestellt werden. Vor dem Hintergrund einer parallel verlaufenden Familienkrise ist ebenfalls die Zustimmung der Gesellschafter / der Familie einzuholen. Eine entsprechende Vorstellungsrunde in diesem Kreis ist daher grundsätzlich anzuraten.

In der **Einstiegs- und Etablierungsphase** muss sich der Interim Manager zunächst einmal orientieren. In diesem „On-Boarding“ steht der Einstieg in seine Management-Funktion an. Hat der Interim Manager bspw. das Finanzressort übernommen, gilt es die wesentlichen Herausforderungen schnell zu identifizieren. Als Krisenmanager muss sich der Manager auf Zeit sehr schnell einen Gesamtüberblick verschaffen. Dies gelingt durch ausführliche Gespräche mit sämtlichen Partnern und Prozessteilnehmern. Hierzu zählen Mitarbeiter, Banken, Kunden, Lieferanten, ggf. die lokale Politik und natürlich die Mitglieder der Unternehmerfamilie. Auf der Ebene des Top-Managements müssen die „Bremsklötze“ identifiziert werden. Diese bestehen aus dem Führungspersonal, welches aus unterschiedlichsten Interessen heraus möglicherweise den Restrukturierungsprozess blockieren könnte. Von solchen Personen gilt es sich dann konsequent zu trennen. Wichtig ist, dass der Interim Manager möglichst rasch viele Partner hinter sich scharen kann und das Vertrauen erringt, der Richtige zu sein, um das „trudelnde Schiff“ wieder zu stabilisieren.

Die **Veränderungsphase** ist geprägt von der Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes (operativ, finanziell und strategisch). Dieses Konzept ist sozusagen „Kompass“ und Kurs der Restrukturierung. Auf die genaue Einhaltung dieses Vorgehens haben sich im Vorfeld alle wesentlichen Beteiligten verpflichtet. Justierungen sind nur dann statthaft, wenn es Abweichungen von grundsätzlichen Prämissen gibt. Manchmal reicht bspw. die Schärfe einer Restrukturierungsmaßnahme nicht aus: Anstelle der Einführung von Kurzarbeit müssen dann doch Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Hier hat der Interim Manager die Beteiligten für die Anpassungsmaßnahmen zu sensibilisieren. Nicht selten hat dies (notwendige) Auswirkungen auf die gesamte Unternehmenskultur.

Die Zeit verstreicht während der Restrukturierung unglaublich schnell, und eh man sich versieht, steht die **Ausstiegsphase** an. Sie beginnt damit, dass nach einem geeigneten Nachfolger für den Interim Manager gesucht wird: eine festangestellte Führungskraft, die die durch den Manager auf Zeit ausgefüllte vakante Position (z. B. die des Finanzchefs) längerfristig besetzt. Bei der Auswahl wird typischerweise entweder auf Mitglieder der Familie zurückgegriffen, die bei allen Sanierungsbeteiligten akzeptiert sind, oder erfolgt über klassisches Top-Management Recruiting. Es sollte genügend Zeit verbleiben, den Nachfolger einzuarbeiten und eine saubere Übergabe stattfinden zu lassen. Danach scheidet der Interim Manager aus der Organisation aus. Es ist allerdings nicht unüblich, wenn er danach auf Wunsch der Unternehmerfamilie als Coach und Sparringspartner oder dem Unternehmen als Beirat erhalten bleibt.



**Der Einsatz des Krisenmanagers dauert in der Regel zwischen 12 und 24 Monaten**

Typischer Projektverlauf beim Kriseneinsatz



Abb. 4: Typischer Verlauf eines Interim Management - Einsatzes;  
Quelle: eigene Darstellung

## 8 Was ist bei der Vertragsgestaltung mit einem Interim Manager zu beachten?

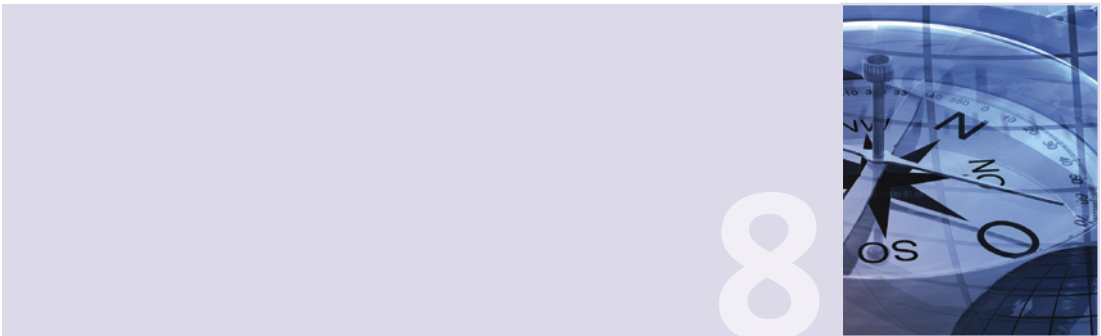
In der Praxis haben sich im Wesentlichen zwei grundlegende Vertragstypen herausgebildet. Einerseits gibt es das Zwei-Personen-Verhältnis. Hier schließt das Unternehmen den Vertrag direkt mit dem Interim Manager ab. Andererseits kann ein Dreiecksverhältnis vorliegen, wenn eine den Interim Manager vermittelnde Agentur (Provider) einen Vertrag mit dem Unternehmen abschließt, auf dessen Grundlage der Interim Manager wiederum für das Unternehmen tätig wird.

Bezüglich dieser Vertragskonstellationen wird nun unterschieden, ob die Tätigkeit auf Grundlage eines Werkvertrages oder eines Dienstvertrages abgeschlossen wird. Bei einem Werkvertrag schuldet der Werkunternehmer (also bspw. der Interim Manager) einen bestimmten Erfolg und trägt damit auch das Risiko des Erfolgseintritts. Bei einem Dienstvertrag verpflichtet sich der Interim Manager nur zur Arbeitsleistung, er schuldet also das Wirken und nicht das Werk. Kann ein Leistungsgegenstand so klar definiert werden, dass ein bestimmtes Erfolgsziel als geschuldet anzusehen ist, dann käme der Abschluss eines Werkvertrages in Betracht. Ist beabsichtigt, dass der Interim Manager eine allgemein lautende Tätigkeit für das Unternehmen ausüben soll, wäre ein Dienstvertragsverhältnis vorzunehmen.

Um Haftungsrisiken beim Einsatz des Interim Managers zu begrenzen, ist es empfehlenswert darauf zu achten, dass der Interim Manager entsprechend versichert ist. Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob der Interim Manager als Organ der Gesellschaft (Geschäftsführer, Vorstand, Aufsichtsrat) tätig ist oder nicht. Nur in einer Organstellung ist es möglich, eine sogenannte D&O-Versicherung (Director & Officer) für den Interim Manager abzuschließen. Diese Versicherung trägt das Unternehmen und deckt insbesondere die Haftung des Interim Managers für durch seine Geschäftsführungstätigkeit fahrlässig verursachte Vermögensschäden ab. Übernimmt der Interim Manager keine Organschaft im Unternehmen, sollte dieser immer

über eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung für Unternehmensberater verfügen. Diese berücksichtigt auch Haftungsrisiken bei der Ausübung von interimistischen Tätigkeiten. Handelt und verhält sich ein Interim Manager im Rechts- und Geschäftsverkehr wie ein Geschäftsführer, ohne formal zum Geschäftsführer bestellt worden zu sein, stellt sich die Problematik der „faktischen Geschäftsführung“. Hier besteht dann die Gefahr, dass er als faktischer Geschäftsführer wie ein regulär bestellter GmbH-Geschäftsführer mit in die Haftung genommen wird.

Interim Manager sind überwiegend als selbstständige Unternehmer tätig, bei Vermittlung durch einen Provider auch als Subunternehmer dieses Management-Dienstleistungsunternehmens. Die Vergütung berücksichtigt in aller Regel einen fixen Tagessatz zuzüglich eines Aufwendersatzes für Reise- und Bewirtungskosten. Auch eine erfolgsabhängige Vergütungskomponente gewinnt immer mehr an Bedeutung. Diese zu vereinbaren macht Sinn, wenn die Erfolgsziele qualitativ und quantitativ klar definierbar sind. Die Bandbreite der Vergütung ist hoch, abhängig von der Aufgabenstellung, der Auftragsdauer und der Erfahrung und Kompetenz des Interim Managers. Beim Einsatz in der Krise auf Geschäftsführungsebene ist mit einem Salär zu rechnen, welches mit dem durchschnittlichen Jahresgehalt eines Vorsitzenden der Geschäftsführung zu vergleichen ist. Provider erbringen sowohl für den Interim Manager als auch den Mandanten wesentliche Dienstleistungen. Hierfür erhalten diese eine Vergütung von etwa 30 % des Gesamthonorars. Die Honorarabrechnungen erfolgen üblicherweise monatlich im Nachhinein. Bei Unternehmen in Krisensituationen erfolgt in aller Regel eine geeignete Absicherung des Honorars, z. B. durch eine Bürgschaft.



Nicht unerwähnt sollte das Thema der Scheinselbstständigkeit eines Interim Managers sein, zumal im Zweifelsfall erhebliche Nachzahlungen seitens des Unternehmens an die Sozialkassen die Folge sein können. Eine Person ist dann als scheinselbstständig anzusehen, wenn sie nach außen wie ein Selbstständiger auftritt, obwohl sie tatsächlich in einem Beschäftigungsverhältnis bzw. einem Arbeitsverhältnis steht. Um das Risiko der Scheinselbstständigkeit zu vermeiden, sind die vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten im Interim Management-Vertrag zu nutzen. Hier sollten vor allen Dingen die Freiheit des Interim Managers, einen Auftrag abzulehnen, und die Befugnis, zur Erbringung der Dienstleistung Hilfskräfte einzusetzen, aufgenommen werden. Alternativ besteht die Möglichkeit, mit dem Interim Manager lediglich einen Projektrahmenvertrag abzuschließen, in dem nur wesentliche Punkte der Zusammenarbeit geregelt sind. Die Übertragung der einzelnen Projekte erfolgt dann in einem separaten Einzelauftrag. Die Gründung von Kapital- und Personengesellschaften wäre eine weitere Möglichkeit, gegen eine drohende Scheinselbstständigkeit vorzugehen.

## 9 Welches Fazit lässt sich ziehen?

# 9



Durch die Beauftragung eines Interim Managers können Familienunternehmen einen „Mit-Gestalter“ auf Zeit engagieren. Dessen unternehmerisches Interesse besteht darin, eine vorher definierte Aufgabenstellung im vereinbarten Zeitraum zur Zufriedenheit der relevanten Prozessbeteiligten zu erfüllen. In dieser Funktion ist nicht nur seine starke Umsetzungskompetenz gefragt, sondern auch die Fähigkeit, gegenüber den zentralen Stakeholdern notwendige Maßnahmen und Entscheidungen zu kommunizieren. Neben der Kompetenz, eine zielgruppenspezifische Sprache zu sprechen, besteht sein (Mehr-)Wert außerdem in der Nutzungsmöglichkeit seines hochkarätigen Beziehungsnetzwerkes.

Die parallele Berücksichtigung der Interessen des Unternehmens und der hier zentralen Stakeholder sowie der Integration des Familien-Faktors in seine Arbeit sind die Grundvoraussetzungen erfolgreicher Einsätze von Interim Managern in Familienunternehmen.

22

Entscheidend für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Einsatzort *Familienunternehmen* ist die Passgenauigkeit der Wertesysteme von Interim Manager und Familie des Familienunternehmens. So muss das „Mitglied des Familienunternehmens auf Zeit“ im Einklang mit der Kultur der Familiengesellschafter stehen. Gleichzeitig muss er von diesen aber mit einer hohen Unabhängigkeit ausgestattet werden, um die notwendigen Veränderungen überhaupt umsetzen zu können. Dies setzt das wechselseitige Gewähren von Vertrauen voraus: Kapitän und Mannschaft müssen sich auf die Erfahrung und Loyalität des Lotsen, der Lotse auf das Befolgen seiner „Kursvorgaben“ durch alle Beteiligten verlassen können. Will der Familienunternehmer sicherstellen, dass der von ihm berufene Mit-Unternehmer auf Zeit über die erforderlichen Fähigkeiten verfügt, ist er gut beraten, sich bei den letzten Einsatzorten des Interim Managers zu informieren. Für die verantwortlichen Mitglieder der Familie des Familienunternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, in Erfahrung zu bringen, inwieweit es ihm an seinen bisherigen Einsatzorten gelungen ist, den Forderungen der Banken und Mitarbeitervertreter zu entsprechen und gleichzeitig die Interessen der Familiengesellschafter zu verwirklichen.

## Literatur/ Kontakt



### Literatur

Groß, Detlev. Menschen bewegen – Zahlen belegen: Bedeutung und Anforderungen an Kommunikation im Interim Management. S. 148 – 159. In: Groß, H. et al., 2007

Groß, Holger et al. (Hrsg.). Interim Management – Den Wandel erfolgreich gestalten mit Managern auf Zeit. Vahlen Verlag. München: 2007

Hennerkes, Brun-Hagen. Familienunternehmen sichern und optimieren. Campus Verlag. Frankfurt a. M., New York: 1998

Mellerowicz, Konrad. Sozialorientierte Unternehmensführung. Rudolf Haufe Verlag. Freiburg i. B.: 1976

Rüsen, Tom A. Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit. S. 160 – 186. In: Groß, H. et al., 2007

Rüsen, Tom A. Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Gabler Verlag. Wiesbaden: 2008

Schumpeter, Joseph A. Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, A. Francke Verlag. Bern: 1950

### Kontakt

Private Universität Witten/Herdecke gGmbH  
Wirtschaftsfakultät  
WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen  
Dr. Tom A. Rüsen  
Geschäftsführender Direktor WIFU  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
D-58448 Witten  
Telefon: +49 (0) 2302 926 - 519  
Telefax: +49 (0) 2302 926 - 555  
E-Mail: tom.ruesen@uni-wh.de  
Internet: www.wifu.eu, www.uni-wh.de/wifu

Groß Interim Management GmbH  
Dipl.-Kfm. Holger Groß  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Eisenbahnstraße 64  
D-10709 Berlin  
Telefon: +49 (0) 30 89 388 983  
Telefax: +49 (0) 30 89 388 999  
E-Mail: gross@gross-interim.de  
Internet: www.gross-interim.de

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen  
Foto: www.fotolia.com - Jörg Vollmer

