

Ortenauer Forum für Familiengesellschaften

Mittwoch, 28. Februar 2007; Offenburg

veranstaltet von:



**Der Interimsmanager im Familienunternehmen –
Regelbruch und Kulturschock als Überlebenschance ?**

Dr. Thomas Klüss
TMR Consulting GmbH, Ruhrallee 185, 45136 Essen

Ausgangssituation – wer mit wem und warum ?

- Es kommt ganz entscheidend beim Einsatz eines Interimsmanagers darauf an, unter welchen Vorbedingungen oder Ausgangssituationen beide Parteien aufeinander treffen
 - Von „innen“ gewollt
 - Von „außen“ getrieben

Faktische Ausgangslage

Unternehmenssituation
Anlässe für Einsatz Interimsmanager
Initiative für Einsatz Interimsmanager

Emotionale Ausgangslage

Eigenwahrnehmung Unternehmer
Veränderungsbereitschaft
Modus der Zusammenarbeit

- Gemeinsame Einschätzung der Situation (gleiches Verständnis der Ausgangssituation notwendig)

Anlässe für Einsatz eines Interimsmanagers

Kapazitätssituation

- Bedarf als temporäre Zusatz- oder Ergänzungskapazität
- Für Sonderaufgaben

Nicht spezifisch nur für Familienunternehmen; auch in Konzernen häufig anzutreffen

Krisensituation

- Unternehmer fällt aus oder „läßt nach“
- „von außen“ begründet durch wirtschaftliche Situation
 - Initiative durch WP, Steuerberater, RA
 - Bank
- Nach Verkauf (bei fehlender oder „unterentwickelter“ Führungsstruktur)

Rollenausprägung eines Interimsmanagers

„weiche Version“

Sach-
aufgabe

- Projekt wie Internationalisierung, neue Technologien; M&A
- Überbrückung Vakanz aufgrund Kündigung oder Krankheit
- Temporärer Ersatz für designierten Unternehmensnachfolger, der kurzfristig nicht antritt
- Management von Veränderungsprozessen
- Unterstützung Unternehmensnachfolger

Führungs-
aufgabe

Interim als Coach

„harte Version“

- Reorganisation / Organisationsanpassungen
- Krisensituation wie Sanierung / Turnaround
- Konflikte in Familienunternehmen zwischen Familienstämmen
- Umstrukturierung / Schließungen etc.

Interim als Manager

Erfahrener Spezialist oder Generalist mit langjähriger praktischer Führungserfahrung

Mittelfristig angelegter Gestaltungs-/Veränderungsprozess

Rolle „Coach“

- Trägt zum Jagen - jagt aber nicht selber
- Moderiert Entscheidungsprozesse - entscheidet aber nicht
- Strukturiert Organisation und Veränderungen - setzt aber nicht aktiv um

Rolle „Manager“

- Jagt selber
- Moderiert + entscheidet
- Trägt Verantwortung für Entscheidungen und ist zuständig für deren Folgen
- Organ der Gesellschaft (wenn gewünscht)

Veränderungsbedarf (Organisation, Struktur und Kultur)
+ notwendige Regelbrüche

Kurz-/mittelfristig incl. notwendiger Personalveränderungen

Persönliche Motivation des Interimmanagers - er verfolgt keine Eigeninteressen !

- Hohes Engagement (nur Erfolg als positive Referenz weiter „verwertbar“) und Leidenschaft
- Trotz zeitlich begrenztem Einsatz für das Unternehmen Loyalität zum Unternehmen und Auftraggeber (Prio 1: Unternehmen)
- Teamorientiert, da schnelle Einarbeitung notwendig; zudem verteilen auf mehrere Schultern, um Geschwindigkeit zu erhöhen
- i.d.R. außerhalb des eigenen Lebenskreises, deshalb
 - höhere Arbeitsintensität möglich
 - geringere persönliche Ablenkung
- Transparenz + Objektivität; konsequenter Führungsstil
- Starke Identifikation mit der Aufgabe + Erfolgsorientierung (Referenz, Netzwerk)
- Intensive Personal- und Organisationsentwicklung
- Gewohnt, über den Tellerrand zu schauen
- Bereitet systematisch sein Ausscheiden vor !

Der Familienunternehmer – verbunden in Tradition und Region; die Stärken können gleichzeitig der „Hemmschuh“ sein

- Ansehen / Ruf; Patriarch im positiven Sinne verbunden mit sozialer Verpflichtung + Anerkennung im persönlichen Lebensumfeld
- i.d.R lokal stark verwurzelt
- Kennt Mitarbeiter über 1- oder mehrere Generationen
- Kurze Entscheidungswege; Führungsstruktur und –kultur stark auf Unternehmer zugeschnitten
- Divergenz in Eigen- und Fremdwahrnehmung / ggf. Resistenz gegenüber fremden Rat / altes Umfeld aus WP + Steuerberater
- Stärken bei Technik / Produkt und/oder Vertrieb Markt

Konfliktpotential:

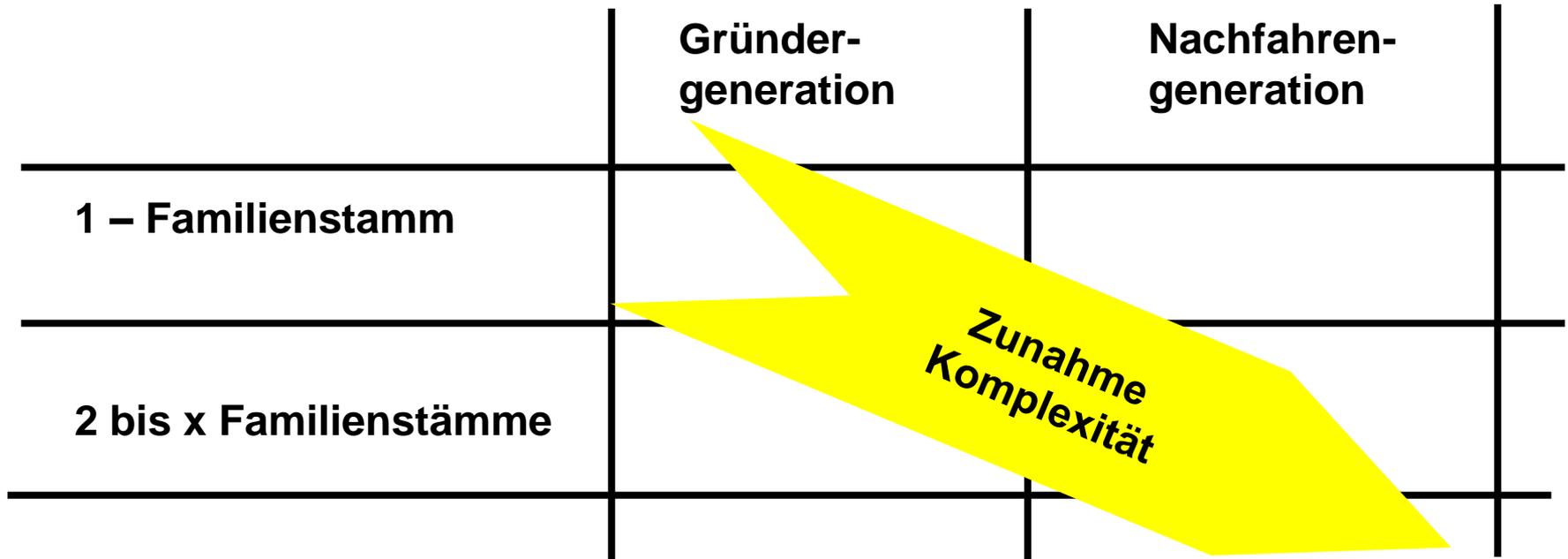
- Problembewußtsein und Selbsterkenntnis
- Innere Zerrissenheit zwischen betriebsnotwendigen Entscheidungen und persönlicher Verbundenheit



Folgen:

- Hemmungen, radikale und ggf. unpopuläre Maßnahmen einzuleiten

Zunehmende „Komplexität“ von Familienunternehmen und damit schwierigere Ausgangssituation für den Interimsmanager



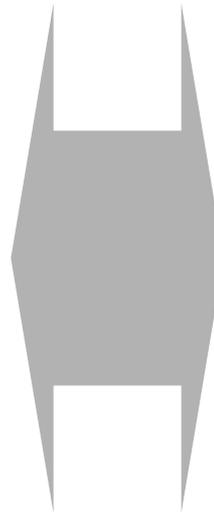
- Unternehmen als „Versorgungsstelle“ für Familienmitglieder (Motto: bekommen alle einen Job)
- Nachfolgegeneration als Unternehmensnachfolger „unfähig“ oder „noch nicht fähig“
- (zu) starke Ausrichtung auf Familie

Spannungsfeld

**Gemeinsamer Erfolg durch
Transparenz + Geschwindigkeit**

Interimsmanager

- Ohne eigene Vergangenheit und ohne internes Netzwerk im Unternehmen
- Manager und nicht Eigentümer, dazu familienfremd - aber neutral
- Erfahrungen aus vielen ähnlichen Situationen
- Methodische Vorgehensweisen; Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Kenntnis mehrerer Branchen
- Ungebunden, kritisch + erfolgshungrig und -abhängig



Familienunternehmer

- Seit Jahrzehnten im Unternehmen etabliert und als Chef anerkannt
- Kennt „nur“ sein Unternehmen
- Seit Jahren unveränderte Organisation und Führungsstruktur
- Unveränderte Entscheidungsprozesse
- Langjährige, auf den Unternehmer eingespielte Mannschaft (2. Ebene)

Befürchtungen des Familienunternehmers vor dem Einsatz eines Interimsmanagers

Skepsis des Auftraggebers zu Beginn i.d.R. groß !

- Zu geringe Beachtung aller „sanften“ Faktoren + Tradition
→ abhängig von Unternehmenssituation und Dringlichkeiten
- Einsatz erzeugt Unruhe bei Belegschaft
→ wann geht der denn wieder ?
- Hinterfragt (zu) viel
→ weiß der denn gar nichts ?
- Deckt u.U. Schwächen / Mängel / Risiken auf
→ erzeugt Transparenz, die vielleicht gar nicht gewollt ist !
- Ist ein Zugereister
→ nicht in der Region verankert; versteht uns gar nicht !
- Konfliktsituation ergibt sich aus Zwang zu Veränderungen u.U. von außen erzeugt (soll durch Interimsmanager erreicht werden)
→ Familienunternehmer auf einmal nicht mehr Herr im eigenen Haus !

Abbau des Spannungsfeldes = Klarheit der Rolle im Sinne von Aufgaben + Verantwortlichkeiten + Befugnissen notwendig

- Chemie entwickeln zwischen Unternehmer (Argwohn, von außen aufgedrückt) und Interimsmanager
- Gemeinsames Verständnis für Rolle / Aufgabe / Verantwortlichkeit finden
- Der Interimsmanager als Alibi + Vollstrecker auf Basis von Neutralität und Faktenorientiertheit
- Ausrichtung auf konsequente Handlungen – aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen; Führungsstruktur und -kultur
- Selbstverständnis des Interimsmanager:
 - Nur temporärer Einsatz
 - Bietet Hilfe zur Problemlösung (Selbsthilfe)
 - Übernahme unangenehmer Entscheidungen und deren Umsetzung
 - Ist kein Aufpasser des Unternehmers

Vor Auswahl eines Interimsmanagers klare Festlegung der Auswahlkriterien und Einschätzung der Unternehmenssituation notwendig

- Unternehmen
 - Unternehmenssituation + wirtschaftliche Situation
 - Umfeld (Banken, Kunden, Lieferanten, BR)
 - Status der Führungsstruktur; Verfügbarkeit Führungspersonal und -persönlichkeiten
- Interimsmanager
 - Welche Erfahrungen in vergleichbaren oder ähnlichen Branchen und Unternehmensgrößen liegen vor ?
 - Verfügt Interimsmanager über Erfahrungen hinsichtlich Verantwortlichkeiten / Organstellungen etc. ?
 - Liegen ggf. Kenntnisse regionaler Spezialitäten + landsmannschaftlicher Aspekte vor ?
 - Sind sprachliche Notwendigkeiten zu erfüllen ?

Der Interimsmanager ...

- Kann Ihnen in unterschiedlichsten Situationen helfen (beratend wie umsetzend)
- Ist bemüht, die Zukunftsausrichtung Ihres Unternehmens aktiv mitzugestalten
- Bindet Mitarbeiter verantwortlich und aktiv ein

- Aber

 - er ist keine Wunderwaffe, die alle Probleme gleichzeitig löst
 - er kann jahrelange Versäumnisse nicht binnen Wochen aufholen
 - Und er ist i.d.R. kein Alibibeschafter !

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

TMR
CONSULTING

TMR Consulting GmbH
Ruhrallee 185
45136 Essen

Tel: 0201 - 8945142
Fax: 0201 - 894545
E-mail: TMR@TMR-Consulting.de
www.TMR-Consulting.de