

# Reformen, Insolvenzen und Aufkäufe – Wer ist gut beraten?

## Interimsführung und –management als Antwort

*Von Stefan Guhr und Lukas Röhrs*

Mit 40.000 Insolvenzen in 2003 und 700.000 verlorenen Arbeitsplätzen seit Sommer 2002, erreichte die Bundesrepublik in diesen Tagen einen neuen traurigen Rekord. „Sanierungsfall Deutschland“ titelte bereits der Spiegel unlängst. Die Antwort der politischen Eliten ist vernachlässigbar, die selbst gefangen sind in einem Harnisch aus fehlenden eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, Lobbyismus, bezahlten Beraterverträgen und deutlichen Eigeninteressen.

Diese Umstände führen dazu, dass ein Wirtschaftsunternehmen in Deutschland in der konstanten Interimssituation geführt werden muß: permanente, oft widersprüchliche, Gesetzesänderungen in allen relevanten Bereichen, wie Arbeitszeiten, Mitbestimmung, Betriebsverfassung, Tarifautonomie, Rentenbeiträge, Krankenversicherung etc. machen eine konstante Entwicklung fast unmöglich.

Diese Situation schafft einen permanenten Bedarf der Unternehmen nach aktuellem Wissen, Erfahrung aus ähnlichen Fällen und Verständnis für die Lage des Unternehmens – also besteht permanenter Beratungsbedarf. Laute Fälle der vergangenen Zeit dokumentieren indes die Schwierigkeit der Unternehmen eine helfende und nicht eigennützige Beratungsleistung zu erhalten. Auch ist es im Interesse der Shareholder der Unternehmen die Kosten für externe „Beratung“ möglichst niedrig zu halten, d.h. deutlich unter den üblichen 2.500 EUR für ein Stunde bei BCG, McKinsey oder Berger.

Die Antwort heute lautet vielerorts „Interimsmanagement“: Erfahrene Kompetenz wird im kleinen, schlagkräftigen Team „auf Zeit“ in den Organismus „Unternehmen“ eingeführt, die Ergebnisse sind klar formuliert: Kostensenkung, Aufbau oder Abwicklung eines Fachbereichs oder Unternehmensteils. Diese Fachleute sind allerdings schwer zu finden, sie verfügen nicht über bunte Homepages, die mit Schlagworten auf Seriosität „getunt“ sind, nach Vorbild der „Big Five“ Unternehmensberatungen. Es sind meistens Menschen, die auf Grund einer Empfehlung angesprochen werden, die in eingeweihten Kreisen bekannt sind.

Diese Fachleute verfügen über Erfahrung in der Beratung von anderen Unternehmern, waren oder sind selbst Unternehmer, haben Unternehmen bereits „auf Zeit“ geführt und umgestaltet und können persönliche Erfolge in diesem Bereich vorweisen. Ganz anders also als die Management Consultants der großen Beratungshäuser: Bereits in den 30er Jahren stellte James O. McKinsey selbst fest: Die Berater dürfen keinerlei Unternehmererfahrung haben – das hemme sie nur!

Interimsverantwortung wird durch kleine, handverlesene Teams wahrgenommen, das betroffene Unternehmen stellt das Team selbst zusammen:

- nur relevante Kompetenzen werden bereitgestellt,
- alle engagierten Experten sind selbständig, d.h. nicht von dem Zwang beseelt, weitere Projekte akquirieren und Ressourcen verkaufen zu müssen,
- Erfolg und Mißerfolg fällt eindeutig auf bestimmte Personen zurück, Mißerfolge wiegen schwer für die Reputation
- Tätigkeit ist sowohl konzeptionell als auch operativ ausgerichtet
- Arbeit und ihre Ergebnisse sind jederzeit transparent und nachprüfbar

Die einzelnen Experten sind bevorzugt Generalisten mit Fachwissen in ihrem Bereich, denn jederzeit muß jedem Teammitglied verständlich sein, welche Auswirkungen bestimmte Maßnahmen nach sich ziehen, bezogen auf das gesamte Unternehmen. Beispielsweise kann ein Interims-IT-Leiter nicht nur ausschließlich ein IT-Fachmann sein, er sollte ein Unternehmer aus dem IT-Bereich sein, denn er muß verstehen, welche Konsequenzen IT-Maßnahmen auf Bereiche wie Einkauf, Produktion oder auf die Produkte selbst und letztendlich auf den Unternehmenserfolg haben.

Insbesondere im Umfeld von Betriebsveränderungen besonderen Ausmaßes, wie Merger, De-Merger, Unternehmensaufgaben oder Unternehmensübernahmen, werden die Interimsmanager eingesetzt: Sie bewerten die Unternehmen qualitativ, legen Strategien fest, sichern die Betriebsabläufe und die Existenz der Firmen, sorgen für Umbau und Wiederaufbau, etablieren die Linienorganisation und Übergaben schließlich ihren Verantwortungsbereich an diese. Oft kann damit Zeit gewonnen werden bis die Linienorganisation an veränderte Anforderungen angepaßt worden ist. Auch kann die Interimsverantwortung die Durchsetzung notwendiger aber unpopulärer Maßnahmen erleichtern. Schließlich kann so schnell und präzise notwendiges Know-How beigelegt und auch mit der Umsetzung betreut werden, denn diese fehlt oft in den betroffenen Organisationen, die an der bundesdeutschen Betriebsrealität zu scheitern drohen:

- Wie kann die Personaldecke flexibel gestaltet werden –  
Fujitsu Siemens macht es mit der Fabrik des Jahres 2002 in Augsburg vor: bis zu 40% der Belegschaft kann flexibel eingesetzt werden, trotz Manteltarifvertrag und Betriebsrat.
- Wie können leistungsfähige IT-Systeme kostengünstig eingesetzt werden –  
es ist nicht immer SAP, das Sinn macht für ein bestimmtes Unternehmen: Marktkenntnis und Erfahrung können helfen
- Wie kann kostengünstig hergestellt werden –  
Verlegung der Produktionsstätten ins Ausland kann auch schnell realisiert werden

„Vorteile des erfahrenen Interimsmanagers und seines Teams liegen klar auf der Hand: Es gibt keine Bruchstelle zwischen Konzept, Umsetzung und dem betrieblichen Alltag, was sooft die Beratungsbranche scheitern läßt“, sagt S. Guhr, Partner Guhr & Röhrs.

Es zeigt sich immer mehr, daß nicht nur das außergewöhnliche betriebliche Umfeld im Zuge von besonderen betrieblichen Maßnahmen den Einsatz eines Interimsteams rechtfertigt. Die Gründe können weitaus umfassender sein: Die Shareholder sind mit der Leistung des etablierten Führungsteams nicht zufrieden und plädieren auf Coaching und dessen Unterstützung. „Wir werden zunehmend in Zusammenhang mit Beratungsdienstleistungen anderer Anbieter angefragt als Abnahme- und Qualitätssicherungsinstanz: Es wird gewünscht, daß wir fachmännisch die Leistungen bewerten und die Beratungsprojekte für den Kunden führen. Damit kann der Kunde dem beauftragten Beratungshaus auf gleicher Augenhöhe gegenüber treten.“, berichtet L. Röhrs, Partner bei Guhr & Röhrs. Auch klassische Beratungsprojekte können von dem Interimsteam betreut werden – damit wird die Umsetzung und das „Leben“ der Vorschläge zum Teil der Aufgabe und zur tatsächlichen Realität. Doch welche Unternehmen fragen die Dienste der Interimsführungsriege an? Es sind selten Großunternehmen oder Konzerne, denn hier ist der Einsatz von externen Kräften angesichts des Beförderungsstaus in deutschen Großunternehmen nach dem Jahr 2000 politisch nicht durchsetzbar. Nur im Falle von MBOs oder Ausgründungen im weitesten Sinne können solche Spezialisten eingesetzt werden. Es sind aber vor allem mittelständische Unternehmen, auch börsennotierte, die ein Einsatzfeld der Interimskräfte darstellen. Hier wird externe Kompetenz zugekauft, um eine ungewöhnliche oder neue Situation zu meistern.

Alles in allem kann resümiert werden, daß im Zuge der permanent zunehmenden deutschen Regelungsdichte und der politischen Unsicherheit, die Beratungsbedarfe der Unternehmen zunehmen. Strengste Kostendisziplin und schlechte Erfahrungen der Vergangenheit veranlassen aber die Unternehmen, Beratungsleistungen sehr selektiv nachzufragen. Ein zunehmend an Popularität gewinnendes Modell, ist der Einsatz von Interimsmanagern, die in kleinen, schlagfertigen Teams aus Experten über einen definierten Zeitraum Unternehmensbereiche betreuen und erfolgreich machen, um dann die Verantwortung an die Linienorganisation zu übergeben. Es gibt keine Bruchstellen zwischen Konzept, Umsetzung dem operativen Alltag – das Team wappnet den Bereich für die Zukunft und erlebt die Zukunft in dem Bereich – erst dann erfolgt die Bezahlung.

München, im März 2004