

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 Nachfolgeregelungen 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 Chefposts 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

...d die Experten für schwierige Situations-
 n. „Interim-Management ist eine Dienst-
 stung, die als Notnagel fungiert“, sagt
 tje Lenk. „Meistens werden wir gerufen,
 nn etwas schief gegangen ist“, so die In-
 berin des Münchner Interim-Management-
 ent-Anbieters Bridge imp. Was ihrer Er-
 rung nach häufig schief geht: Der Chef
 es kleineren Unternehmens ist schwer
 krank oder gestorben, hat sich aber im
 rfeld nicht um die Nachfolge geküm-
 ert. „Dann ruft der Steuerberater an und
 te uns um Hilfe“, sagt Lenk. Meist kann
 e Unternehmerin helfen. Sie sucht einen
 interim-Manager, der den Posten des frü-
 eren Chefs langfristig besetzt.

In größeren mittelständischen Firmen,
 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 Zeitma-
 nager München GmbH und Vor-
 sitzender des Branchenverbandes
 AIMP Arbeitskreis Interim Management Provider.
 Dennoch, so Görres, stehen bis zu 20 Prozent der ZMM-
 Projekte „direkt oder indirekt im Kontext von Füh-
 rungsnachfolgen in Familien-
 unternehmen“. 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.

