

Interim Management

Experten auf Zeit unterstützen Firmen im Umgang mit Private Equity

Von Antje Lenk, geschäftsführende Gesellschafterin, Bridge IMP



Antje Lenk

Der Kauf oder Verkauf eines Unternehmens führt zu vielfältigen operativen Umwälzungen. Mit Interim Managern treten trainierte Experten auf den Plan – Persönlichkeiten, die solche Situationen schon in anderen Unternehmen gemeistert haben.

Anforderungen an Interim Manager

Gerade in Umbruchsituationen wie dem Verkauf eines Unternehmens an einen Finanzinvestor kann es sinnvoll sein, das Führungsteam zeitlich begrenzt mit einem externen Experten zu ergänzen. Interim Manager sollten Persönlichkeiten sein, die mit ihrem „Fachwissen“ an die vorhandenen und vor allem erhaltenswerten Unternehmensstrukturen andocken, geschaffene Werte respektieren und mit den Mitarbeitern arbeiten – und nicht gegen sie. Sie wissen aber parallel genauso gut, worum es den Investoren geht, und können deren Denkweise und Ziele den Schlüsselfiguren im Unternehmen notfalls auch „dolmetschen“. Theoretisch sind also während Due Dilligence, Transaktion und Integration solide und sturm-feste Manager-Persönlichkeiten gefragt, die die Interessen beider Seiten adäquat vernetzen und dabei auf Augenhöhe kommunizieren können. Ein regelmäßiges und strukturiertes Reporting legt dabei den Grundstein für eine gewinnbringende Zusammenarbeit.

Solides Berichtswesen etablieren

Ohne einen Interim Manager wird in der Praxis Letzteres häufig aufgrund fehlender personeller Kapazitäten, zeitlicher Defizite oder mangelnder Management-Erfahrung vernachlässigt – mit schwerwiegenden Folgen. Fehlt mit einem soliden Berichtswesen der eigentliche kommunikative Link zwischen Investoren und Unternehmensführung, kommt es schnell zu einer Vertrauenskrise. Fehlt dazu auch nur ansatzweise der geplante Unternehmenserfolg, ist eine generelle Krise vorprogrammiert. In letzter Konsequenz führt das bis zum

hektischen Austausch des nun scheinbar wirkungslos gewordenen Managements.

Brücke zwischen Investor und Management

Um dieser Entwicklung vorzubeugen und frühzeitig das vorhandene, im Unternehmen akzeptierte Management zu unterstützen, sollten Private Equity-Gesellschaften häufiger und durchaus auch früher als bisher den Schulterschluss mit erfahrenen Interim Managern wagen. Sie bauen eine auf die neue Unternehmenssituation angepasste fachliche und kommunikative Brücke zwischen Investor und Management, unterstützen das bestehende Management mit einem unbelasteten Blick von außen und setzen so die geplanten Veränderungen vom ersten Tag an operativ um. Der Einsatz eines Interim Managers ist dabei oft gar nicht generalistisch auf oberster Führungsebene nötig – viel häufiger entstehen die klassischen Einsätze sehr funktional an operativen Brennpunkten, so zum Beispiel wenn es um die Einführung und Umsetzung eines strukturierten Reportings, Projektmanagements oder die Internationalisierungs-Strategien des Portfoliounternehmens geht.

Der Weg über eine Vermittlungsagentur

Aber wird dies auch ausreichend früh in der Unternehmensführung bemerkt, gerade wenn man sich als langjähriger Geschäftsführer während akuten Unternehmenswachstums schwer tut, liebgewonnene Fäden in andere Hände zu übergeben? Professionelle Vermittler von Interim Managern sollten die nötige Erfahrung und das Fingerspitzengefühl besitzen, um eine Brücke zwischen Interessen des Kundenunternehmens und des Investors zu schlagen. Sind die neuen Abläufe im Unternehmen schließlich erfolgreich etabliert, wird sich der Interim Manager wieder zurückziehen.

ZUR PERSON: ANTJE LENK

Antje Lenk (al@bridge-imp.com) ist geschäftsführende Gesellschafterin des auf Vermittlung von Interim Managern spezialisierten Unternehmens Bridge IMP aus München. www.bridge-imp.com