

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

Die Experten für schwierige Situationsinterim-Management ist eine Dienstleistung, die als Notnagel fungiert“, sagt Lenk. „Meistens werden wir gerufen, wenn etwas schief gegangen ist“, so die Inhaberinnen des Münchner Interim-Management-Anbieters Bridge imp. Was ihrer Erfahrung nach häufig schief geht: Der Chef eines kleineren Unternehmens ist schwer erkrankt oder gestorben, hat sich aber im Endstadium nicht um die Nachfolge gekümmert. „Dann ruft der Steuerberater an und bittet um Hilfe“, sagt Lenk. Meist kann der Interim-Manager, der den Posten des frühverstorbenen Chefs langfristig besetzt, die größeren mittelständischen Firmen, in denen die Geschäftsführerriege breiter 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 Zeitmanager München GmbH und Vorsitzender des Branchenverbandes AIMP Arbeitskreis Interim Management Provider. Dennoch, so Görres, stehen bis zu 20 Prozent der ZMM-Projekte „direkt oder indirekt im Kontext von Führungsnachfolgen in Familienunternehmen“. 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.

