

Management auf Zeit - Was ist zu beachten?

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de



Thomas Uppenbrink

Seit geraumer Zeit erwartet den Unternehmer in der Krise eine Überraschung, wenn er z. B. zusätzliche Kredite von den Hausbanken, Landesbürgschaften und / oder Gelder von den staatlichen Banken haben möchte. Es kann ihm passieren, dass die beauftragte Beratungsgesellschaft verpflichtet wird, im Rahmen der Sanierung die Geschäftsleitung des krisenbetroffenen Unternehmens durch regelmäßiges Interimsmanagement zu „unterstützen“.

Die Literatur versteht unter einem Interimsmanager eine betriebswirtschaftliche Führungsperson, die zeitlich begrenzt Führungsaufgaben übernimmt. Interimsmanager sind in der Regel also nur dafür da, in einer bestimmten Zwischenzeit bestimmte Aufgaben innerhalb eines meist krisenbetroffenen Unternehmens zu übernehmen.

Eine Interimslösung ist somit eine Zwischenlösung oder auch eine Übergangs- bzw. Notlösung. Unternehmer und Geschäftsführer von krisenbetroffenen Unternehmen müssen deshalb aufpassen, dass sie bei den Banken und Sparkassen immer noch genug Vertrauen genießen, um nicht nach dem Abgang des Interimsmanagers möglicherweise auch „abgelöst“ zu werden.

Oft werden von Seiten der Finanzierungspartner auch Interimsmanager gefordert, weil die bisher eingesetzte Geschäftsführung weder vor der Krise, noch in der Krise die Situation analysiert, Maßnahmen erarbeitet und Umsetzungen forciert hat.

Die von den Investoren am häufigsten geforderte Interimsmanagementlösung ist, dass ein Krisenmanager zur Kompensation von Personalausfällen für die komplette Unternehmensführung herangezogen wird und in diesem Zusammenhang als „Feuerwehr“ der Unternehmensführung angesehen wird.

So genannte Interimsmanager verfügen häufig über entsprechende Fähigkeiten und Kenntnisse, Unternehmen in der Krise ohne Emotionen und Gewissensbisse zu führen. So wissen die Banken und Sparkassen sehr genau, dass z. B. unpopuläre Maßnahmen im personalwirtschaftlichen Bereich meist von den bisherigen Geschäftsführern nicht umgesetzt werden können, da sie emotional zu sehr mit ihrem Personal verbunden sind.

Die „Gilde“ der Interimsmanager teilt sich in zwei Lager auf: Die Einen gehen als Interimsmanager – meist vermittelt über spezielle Agenturen – von einem zum anderen Unternehmen und die Anderen arbeiten in Spezialabteilungen von Rechtsanwaltskanzleien, Steuerberaterpraxen oder in auf Unternehmenssanierung spezialisierte Unternehmensberatungen, die regelmäßig zur Umsetzung von Sanierungskonzepten eingesetzt werden. Werden Interimsmanager bei schon laufenden Sanierungen eingesetzt, so gibt es verschiedene Punkte, die sowohl von den Finanzierungsinstituten, Investoren und Gläubigern als auch von den Geschäftsführern und Unternehmern beachtet werden müssen:

- Wie sieht die Akzeptanz des bisher eingesetzten Managements und der Belegschaft bezogen auf den dann eingesetzten Interimsmanager aus?
- Wie lange braucht der Interimsmanager, um sich mit den Eigenheiten des in Schwierigkeiten befindlichen Betriebes auseinanderzusetzen?
- Genießt der Interimsmanager bei Investoren und Banken das Vertrauen, unpopuläre Maßnahmen des Sanierungskonzeptes umzusetzen?
- Welche Kompetenzen erhält der Interimsmanager, um unternehmenserhaltende Maßnahmen umzusetzen?

Gerade krisenbehaftete Unternehmen, die schon am Rande der Illiquidität stehen, weil sie aufgrund von Geldmangel ihre Gläubiger nicht mehr bedienen können, haben nach einer Weile ein Glaubwürdigkeitsproblem.

Daher werden gerade hier Interimsmanager eingesetzt, um verlorengegangenes Vertrauen bei Gläubigern zurückzugewinnen, damit durch Zahlungsvereinbarungen und/ oder Vergleiche die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung beseitigt werden kann.

Letztendlich ist auch die Frage, was der Einsatz eines oder mehrerer Interimsmanager für eine bestimmte und abgesprochene Zeit kostet?

Hier wird dann zu klären sein, wer für die Zusatzkosten verantwortlich ist und wie die Honorare des Interimsmanagers bezahlt werden. Nicht selten sind sogar die Gläubiger (Banken und Sparkassen) bereit, die Kosten von Interimsmanagern zu kreditieren bzw. im Rahmen von Gewinn- und Ertragsvorausschau die Liquiditätsplanung auszulegen.

Bei Verhandlung des Mandats muss klar sein, wie sich die Inanspruchnahme von Management auf Zeit in den Kosten des Unternehmens widerspiegelt und welche Maßnahmen und Erfolge im Gegenzug zu verbuchen und messbar zu spüren sind.

Interimsmanagement kann in der Krise durchaus erfolgversprechend sein, wenn auch die alte Geschäftsführung dahinter steht und in der Krise eine entsprechende Aufgabenteilung mit Zugeständnis bei Kompetenzen macht.