



### **„...mir kann ja eh keiner das Wasser reichen.“**

„Die letzten 41 Jahre habe ich mein ganzes Herzblut und den Großteil meiner Zeit in den Betrieb gesteckt. Wir waren sehr erfolgreich und es gelang mir meine große Familie nicht nur zu ernähren, sondern jedem meiner vier Kinder eine ausgezeichnete Ausbildung zu ermöglichen. Diese sind heute auf der ganzen Welt verstreut und gehen ihren Berufungen nach. Leider denkt keiner daran, das Unternehmen zu übernehmen und weiterzuführen. Meine 140 Mitarbeiter sind teilweise schon in zweiter Generation für mich tätig, ich fühle mich ihnen nicht nur verbunden, sondern persönlich verantwortlich für deren Wohlergehen. Wir blicken auf viele gute Jahre zurück, in denen wir expandieren konnten und in unserer Branche als spezialisierter Nischenanbieter europaweit vertreten sind. Früher habe ich alle Reisen zu unseren Kunden selbst gemacht, musste mir dann aber mit zunehmendem Alter eingestehen, dass ich einen Verkaufschef brauchte. Er macht seine Sache eigentlich ganz gut, aber ob er den ganzen Betrieb leiten kann? Ich glaube eher nicht, aber so schnell wird es auch nicht notwendig sein, schließlich bin ich ja auch noch da – und eigentlich kann mir ja eh keiner das Wasser reichen.“

Was denken Sie, wie diese Geschichte weitergeht?

Variante ‚Enttäuschung‘

Der Eigentümer erkennt, dass er zeitnah einen passenden Nachfolger aufbauen muss, hat aber nicht mehr die Kraft, den langwierigen Auswahlprozess alleine zu gestalten. Er sucht einen Geschäftsführer ‚auf Zeit‘, der den Betrieb ‚modernisiert‘, einen passenden Kandidaten findet, diesen einarbeitet und dann das Feld wieder räumt.

Das Mandat geht schief, der Eigentümer sowie der Interim Manager sind enttäuscht. Laut Aussage des Eigentümers, passte der Interim Geschäftsführer kulturell nicht in den Betrieb und dieser beklagte das permanente ‚Einmischen‘ des Eigentümers in jeglichen Vorgang.

Keiner wird passen, solange der Eigentümer die Zügel nicht aus der Hand gibt. Nur ist das leichter gesagt als getan. Warum soll er etwas abgeben, was bisher sein Lebensinhalt war? Wer begleitet ihn bei dieser fast unmöglichen Forderung? Im Idealfall ein praxisgeprüfter Interim Manager mit *fundierter Coaching Erfahrung*. Dieser bereitet den Eigentümer emotional und mental auf die Übergabe vor und übernimmt dann sukzessive die operative Führung - Zeit, Bereitschaft und Fähigkeit auf Seiten des Interim Managers vorausgesetzt.

## Variante ‚Verantwortung‘

Das Unternehmen hat ernsthafte Rentabilitätsprobleme und der Eigentümer entscheidet sich, einen dynamischen ‚Turnaround Manager‘ einzustellen, dem er nach erfolgreicher Sanierung die Nachfolge übertragen möchte. Ein passender Kandidat, der auf Empfehlung eines befreundeten Unternehmers kommt, beginnt die Situation zu analysieren und trifft zügig - seiner Meinung nach richtige - strukturelle Reorganisationsmassnahmen. Es gibt Unruhe im Betrieb und der Eigentümer sieht sich gezwungen einzuschreiten, was zur Entlassung des Geschäftsführers führt. Es geben sich noch zwei weitere ‚Turnaround Manager‘ die Klinke in die Hand und der Eigentümer fragt einen Interim Manager an.

Auch ein Interim Geschäftsführer kann es nicht richten, solange der Eigentümer die Verantwortung der rückläufigen Gewinne nicht auch bei sich sieht. Nur ist das leichter gesagt als getan. Wer hat ihn als ‚Patron‘ jemals kritisch hinterfragt? Von wem hat er in den letzten 41 Jahren Feedback bekommen? Wie soll er sich nach so langer Zeit für die notwendigen Veränderungen öffnen? Warum sollte er einem ‚neuen‘ Weg zustimmen, wenn ja doch ‚sein Weg‘ - bis auf wenige Ausnahmen - immer der richtige war? Im Idealfall begleitet ihn dabei ein praxisgeprüfter Interim Manager mit *fundierter Coaching Erfahrung*. Dieser bereitet den abgabewilligen Eigentümer emotional und mental auf die Zeit nach der operativen Verantwortung vor und leitet dann Schritt für Schritt die notwendigen Massnahmen ein. Das schafft die Voraussetzung und vor allem notwendige Zeit, einen geeigneten Nachfolger auszusuchen und einzuarbeiten.

## Variante ‚viele Köche‘

Die Erben wissen nicht, ob es sich lohnt, den Betrieb weiterzuführen. Es entsteht Streit, denn zwei der Geschwister möchten gleich verkaufen, einer die Bedingungen für eine Weiterführung prüfen und der jüngste sieht sich sogar berufen, die Geschäftsleitung zu übernehmen, was aber die restlichen drei Geschwister ablehnen. Irgendwie fühlen sie sich dem Lebenswerk ihres Vaters dann doch verpflichtet, schliesslich brauchen die 140 Mitarbeiter einen Chef, wenn auch nur vorübergehend. Man einigt sich darauf einen Interim Manager zu holen. Dieser wirft nach kurzer Zeit das Handtuch, denn er sieht sich ausser Stande, kontinuierlich wechselnden Anweisungen der vier beteiligten Familienmitglieder zu folgen und so ein Unternehmen zu führen.

Es gibt sicherlich unzählige Varianten in denen diese Geschichte zu aller Beteiligten Zufriedenheit ausgeht. Ich wage allerdings die Behauptung, dass in 90% aller Fälle Interim Manager erst angefragt werden, wenn sich die Situation schon zu einer Krise entwickelt hat. Natürlich bringt der passende Interim Manager die geforderten fachspezifischen Branchenkenntnisse gekoppelt mit Führungserfahrung mit. Nur was nützt ihm die ganze Erfahrung, wenn er nicht weiss, *wie und wo* er den Eigentümer ‚abholen‘ kann? Vielleicht führt genau das sog. Expertenwissen zum Konflikt mit dem Eigentümer und Auftraggeber. Gerne verliert man sich in Produktions- oder Vertriebsdetaill, anstatt sich mit Führungsthemen auf der menschlichen Ebene auseinanderzusetzen. Selbst wenn bei der Auftragsvergabe schriftlich festgelegt wird, dass dem Interim Manager alle notwendigen Entscheidungskompetenzen übertragen werden, sieht die Realität dann doch leider häufig wie oben beschrieben aus.

Ich glaube daher, dass diese Art von Interimsmandaten vor allem dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn der Eigentümer kontinuierlich eingebunden und informiert ist, sein schrittweises Ausscheiden aus dem Tagesgeschäft geplant, dokumentiert und mit täglichen Gesprächen kombiniert wird. Da ich Führungskräfteentwicklung auch und gerade als Interim Manager praktiziere, bitte ich den Auftraggeber in meinen Mandatsverhandlungen offen darzulegen, **warum** er mit mir als Interim Manager arbeiten möchte und *wie* er sich den Prozess vorstellt. Meine zukünftigen Klienten haben den Willen sich zu öffnen und anzuerkennen, dass es auf dieser Welt doch Menschen gibt, die einem ‚das Wasser reichen‘ können. In diesem Sinne freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme unter [info@rld-group.com](mailto:info@rld-group.com)