

# Aus dem Alltag eines Business-Coachs



**Generationsübergänge**

**Ein Fall für mich**

-

**Ein Erfolg für Sie**

# Inhaltsverzeichnis

## **Kapitel**

Vorwort

So beginne ich immer

### **Beispiel Nr. 1**

Nach Generationsübergang

80 : 20 Insolvenzgefahr

### **Beispiel Nr. 2**

Geschäftsführer kommuniziert

nur über E-mail

### **Beispiel Nr. 3**

Ein Geschäftsführer,

der keiner sein wollte

### **Beispiel Nr. 4**

So geht es auch

Gemeinsam

## **Generationsübergang**

Allgemein

# Vorwort

Nicht noch ein Buch über Interim-Management und über Business-Coaching! Diesen Aufschrei höre ich schon! Doch dieses Buch ist etwas anders.

Dieses Buch lebt von der Praxis. Hier geht es um die Erfahrung von mehr als 20-Jahren in den verschiedensten Betrieben und verschiedensten Verantwortungsbereichen, weltweit.

In diesen Jahren hatte ich nicht nur die Gelegenheit Einblick in viele Betriebe und Konzerne zu erlangen. Nein, auch in den Führungsetagen sammelte ich außerordentliche Erfahrungen.

Zu Anfang in festen Anstellungen. Etwas später wurde ich angesprochen, ob ich nicht interimistisch ein Unternehmen nach vorne begleiten wolle. Selbstverständlich reizte mich diese Aufgabe. Ich wurde Interims-General-Manager berichtend an den Aufsichtsratsvorsitzenden. Nach drei Jahren war das gesteckte Ziel erfolgreich und nachhaltig erreicht.

Als nächstes erwartete mich eine spannende Herausforderung als Interims-Projektleiter. Anschließend wurde ich zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung berufen.

So ging es weiter. Parallel zu diesen Aufgaben hatte ich die Möglichkeit mein Wissen und meine Erfahrungen an Studenten der Hochschule Karlsruhe und der European-Business-School weiterzugeben.

Hier, in diesem Buch geht es nicht um das theoretische Wissen.

Anhand von Fallbeispielen kann der Leser sich ein Bild von praktischem Coaching machen.

Lesen Sie und machen Sie sich ein Bild, ob dies ein Nachschlagewerk mit Nachhaltigkeit für Sie werden könnte.

Nun geht es los!

**So beginne ich immer**

**Der Weg, den wir gemeinsam  
gehen wollen**

**Prozesse im Unternehmen  
stabilisieren und optimieren**

In jedes Mandat, sei es ein Business-Coaching oder eine Verantwortung als Interims-Manager, ging oder gehe ich ohne eine vorgefasste Meinung.

Hierbei verbietet es sich von selbst, dass ich mir auch nur den Internetauftritt des Auftraggebers anschau oder auch in diese Richtung recherchiere. Diese Unvoreingenommenheit war und ist für mich unverzichtbar, damit ich mir vor Ort ein neutrales Bild von den Mitarbeitern und dem Zustand des Unternehmens machen kann.

Sollten mir bei Ankunft in dem Unternehmen Berichte von diversen Unternehmensberatern vorgelegt werden, lege ich diese erst einmal zur Seite und bilde mir mein eigenes Urteil.

Mein Ziel bei jedem Mandat war und ist die langfristige Unternehmenssicherung. Nur mit dieser Vorgehensweise ist eine dauerhafte Nachhaltigkeit zu erreichen.

Die Erstellung eines Konzeptes zur Erlangung dieses Zieles erfolgt neutral. Also keinerlei Beeinflussung durch die Eigentümer, die Geschäftsführung oder anderen Personen. Somit ist das Konzept völlig „personen- und interessensunabhängig“, es ist einzig und allein auf das Unternehmen ausgerichtet.

## **Beispiel Nr. 1**

### **Nach Generationsübergang**

#### **80:20 Insolvenzgefahr**

Nach einem Einstiegs(Quick)-Check, dessen Dauer, abhängig von der Unternehmensgröße und der Komplexität der Unternehmensstruktur, ungefähr ein bis zwei Wochen beträgt.

Dieser Check stellt einen Leitfaden dar. Er dient in keinsten Weise als ein starres Drehbuch für die weitere Vorgehensweise. Denn ein derartiger Veränderungsprozess muss situativ ablaufen. Die Unternehmenskultur spielt beim Einstieg allenfalls eine

untergeordnete Rolle.

Der Prozess einer notwendigen Veränderung konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die Menschen, auf die Personen im Unternehmen, denn die Mitarbeiter sind das Human-Kapital, das größte Kapital, das ein Unternehmen besitzt und dieses Kapital wirklich nutzen sollte.

Mit diesem Check, der mir einen tieferen Einblick in das jeweilige Unternehmen gestattet, beginnt der Veränderungsprozess. Dies ist quasi die Stunde Null der Restrukturierung des Unternehmens.

Häufig wurde und werde ich zu inhabergeführten Unternehmen gerufen, bei denen kurzfristig ein Generationswechsel innerhalb der Unternehmensleitung bevorsteht oder bereits stattgefunden hat. Doch dazu später mehr.

In diesem Beispiel geht es um ein Traditionsunternehmen, das mit Innovation, Service und einer Kunden zugewandter Kommunikation seit mehr als 50 Jahren erfolgreich war. Auf dieser Basis wurden sehr gute Ergebnisse erzielt. Dann wurde die Geschäftsführung der dritten Generation übertragen.

Der Fall, der hier beschrieben wird, liegt schon einige Jahre zurück.

Alles begann damit, dass mich ein Headhunter anrief.

Er berichtete, dass ihm ein Auftrag vorliegen würde, einen Geschäftsführer für eine Firma zu suchen. Weiterhin teilte er mir mit, dass „nur“ ein neuer

Geschäftsführer in dieser Firma wahrscheinlich überfordert wäre.

Der Headhunter erklärte mir, dass er im Gespräch mit den Unternehmensinhabern einige Unsicherheiten herausgehört habe. Aus diesem Grund wäre er auf mich gekommen.

Er berichtete mir, dass er in dem Gespräch mit einem der Unternehmensinhabern unterschwellig herausgehört habe, dass es ziemlich schwierig sei, das Unternehmen zu steuern.

Bevor er sich auf die Suche nach einem Geschäftsführer machen wolle, müsse in dieser Firma erst einmal „aufgeräumt“ werden. Er sagte mir, dass ich genau der Richtige dafür wäre. Nach kurzer, sehr kurzer Überlegung nahm ich diese Herausforderung an.

Schon nach dem ersten Gespräch mit dem Headhunter, in dem er mir in knappen Worten die Situation des Unternehmens schilderte, gewann ich den Eindruck, dass es hier eine ganze Menge aufzuräumen geben würde.

## **Der Einstiegs(Quick)-Check**

### **Meine erste Aktion**

Zunächst musste ich mit der **Geschäftsführung** sprechen, gemäß dem Spruch „Der Fisch stinkt am Kopf zuerst“.

Nach einem intensiven Gespräch mit der derzeitigen Geschäftsführung, musste ich feststellen, dass es in der Unternehmensleitung auffällig häufige Personalwechsel

gab. Durch diese häufigen Umbesetzungen stellte sich das Unternehmen als durchaus führungslos dar.

Hier fehlte eindeutig die Konstante in der Unternehmensführung und mir stellte sich die Frage, warum dieser häufige Wechsel? Eine Antwort konnte oder wollte mir die Geschäftsleitung nicht geben. Auf diese Frage fand ich erst im Laufe meiner Arbeit eine Antwort.

Sodann interessierten mich die Spezialisten und die Führungskräfte, die in den nächsten zwei Jahren in den Ruhestand gehen würden. An dieser Stelle konnte ich eine gewisse Stabilität erkennen.

Mir wurde berichtet, dass den Bilanzen im Rahmen der Legalität nachgeholfen wurde. Außerdem gab es keine Gesamtplanung für das Unternehmen, die für alle verbindlich war und somit als Fahrplan gelten konnte.

Die Monatsabschlüsse wurden erst später als dreißig Tage nach dem Monatsmonat erstellt.

Über die Lage des Unternehmens wurde in der Geschäftsführung nicht gesprochen, es gab hierzu auch keinerlei Analysen.

Des Weiteren war die Unternehmensleitung in keinsten Weise, beziehungsweise nur sehr gering an Ideen und/oder Vorschlägen der Mitarbeiter interessiert. Ich gewann den Eindruck, diese Kommunikation wäre der Unternehmensführung eher lästig und unausweichlich mit Arbeit verbunden gewesen.



Mir wurde klar, dass die Unternehmensführung völlig kopflos agierte und auch durchaus ein gewisses Maß an Desinteresse an dem Unternehmen selbst zeigte.

Als Nächstes sah ich mir den Vertrieb eingehender an. An dieser Stelle musste ich eine stark um sich greifende Lethargie feststellen.

So erzielte das Unternehmen, trotz seiner zwei Sparten, 80 % seines Umsatzes mit weniger als 10 (in Worten zehn) Kunden.

In der Vergangenheit wanderten sehr viele Kunden ab und/oder reduzierten ihre Bestellungen. Weiterhin wurde mir berichtet, dass in dem kleinen Kundenstamm einige der Insolvenz näherkamen.

Darüber hinaus würden sich die verbliebenen Kunden über mangelnden Service, fehlende Innovation bei den Produkten und fast nicht vorhandene Dienstleistungen beklagen.

Nach diversen Interviews mit Mitarbeitern des Vertriebs konzentrierte ich mich auf das Thema der Wertschöpfung. Auch hier erwarteten mich keinerlei positive Überraschungen.

Das Unternehmen war zu diesem Zeitpunkt wesentlich kleiner als alle Wettbewerber. Durch den nur geringfügig gepflegten und zudem noch völlig veralteten Maschinenpark entstanden erhebliche Ausfallzeiten. Außerdem verursachte die Behebung von Reklamationen ungefähr 5 % - 15 % der Herstellungskosten.

Es wurde mir berichtet, dass es regelmäßig und häufig zu Überschreitungen der Liefertermine kommen würde. Ebenso war die Überschreitung der Vorkalkulation um 5 % - 10 % der Normalfall. Außerdem fehlten häufig Teile, trotz der wirklich hohen Lagerbestände.

Das Thema Liquidität und Finanzierung war ein Punkt für sich. Das Unternehmen hatte seine komplette Kreditwürdigkeit verloren. Die Banken hatten bereits die Kreditlinien drastisch gekürzt und Kredite teilweise sogar gekündigt.

Die Kunden wurden nicht gemahnt, wenn nicht vereinbarungsgemäß gezahlt wurde. Die Ausgangsrechnungen wurden nicht regelmäßig und zeitnah nach Leistung und/oder Lieferung gestellt sondern phasenweise viel später.

Neukunden wurden ohne Liquiditätsprüfung einfach in den Kundenstamm übernommen. Bei Neukunden wurde über eine Vorkasse oder Teilanzahlung nie nachgedacht.

Die Lieferantenrechnungen wurden unter Ausnutzung des vollen Zahlungszieles, ohne Skontoabzug gezahlt, teilweise auch später. Das Resultat dieser Zahlungsweise hatte bei vielen Lieferanten zur Konsequenz, dass dieses Unternehmen teilweise nur noch gegen Vorkasse beliefert wurde.

Als letztes widmete ich mich den Mitarbeitern. Die Wünsche und Kritiken der Mitarbeiter waren und sind mir auch heute noch sehr wichtig. Nicht selten erlebe ich, dass sich die Unternehmensführungen darüber wundern

wie viel Interesse und Ideen bei den Mitarbeitern schlummern.

## **Das Gold des Unternehmens**

### **Die Mitarbeiter**

Eine Erhebung der Meinungen und Wünsche der Mitarbeiter ergab:

Wir brauchen nur einen Chef und der muss sich durchsetzen.

Investieren in das Unternehmen und nicht in die „Spielzeuge“ der Chefs.

EINEN neuen Chef, der das Unternehmen wieder in schwarze Zahlen bringt und neue Ideen mitbringt.

Der Chef muss nah am Kunden sein und wir müssen mit ihm zusammenarbeiten können.

Der Chef muss klare Ziele haben und die auch vorgeben.

Wege aufzeigen wie die Organisation sein sollte.

Ein Chef sollte der Kopf des Unternehmens sein.

Eine neue Strukturierung des Marketings und des Vertriebs.

Es muss Bewegung in das Unternehmen kommen. Die Entwicklung muss nach vorne gehen.

Die Lohnfertigung reduzieren, um die eigene Fertigung

besser auslasten zu können.

Wir Mitarbeiter wünschen uns den Erhalt unserer Arbeitsplätze und Kontinuität in dem was wir tun. Wir möchten uns auf unsere Arbeit konzentrieren können und klare Zielvorgaben haben. Dafür bieten wir hohe Flexibilität und eine Menge Know-how.

## **Eine wichtige Information**

Ich verließ die Mitarbeiter. Doch ich kam nicht weit. Mein letzter Gesprächspartner, einer der älteren Mitarbeiter, holte mich ein und fragte mich, ob er mir noch etwas unter dem Siegel der Verschwiegenheit mitteilen dürfte. Natürlich nahm ich mir die Zeit und versicherte ihm, dass ich diese Informationen für mich behalten würde.

Von diesem Mann erfuhr ich, dass es zwischen den beiden Familien immer wieder zu Streitigkeiten kommen würde. Aus diesem Grund käme es zu den häufigen Wechseln in der Geschäftsführung. Das läge wohl daran, dass die Schwesterfirma besser dastehen würde. Auf meine Nachfrage was es mit dieser Schwesterfirma auf sich habe, berichtete mir der Mann folgendes: Der Gründer des Unternehmens, meiner Mandantschaft hatte einen Bruder, der in der gleichen Sparte, nur mit einem anderen Verfahren ein Unternehmen gegründet und in relativer Nähe aufgebaut hatte. Die beiden Brüder kooperierten auch hin und wieder miteinander. Zwischen ihnen gab es keine wirkliche Konkurrenz.

Ich bedankte mich für die Information und versprach, noch einmal, über die Unterhaltung Stillschweigen zu

wahren.

## **Gespräch mit der Geschäftsführung und Entscheidungsfindung für die weitere Vorgehensweise**

Nach der Auswertung meines Checks bereitete ich mich intensiv auf das Gespräch mit der Unternehmensführung vor.

Zunächst brachte ich das Gespräch auf eventuelle Konkurrenten. Nach einigem Zögern wurde mir mitgeteilt, es gäbe da eine Schwestergesellschaft, die vom Bruder des Gründers parallel gegründet wurde, die sich mit der gleichen Materie beschäftigte, nur mit einem anderen Verfahren.

Bis zu dem Zeitpunkt der Übergabe an die Kinder, arbeiteten die Gründer dieser beiden Firmen, trotz einer Entfernung von circa 150 km, durchaus kooperativ miteinander.

Diese Gesellschaft wurde jetzt durch den Sohn und die Tochter des Bruders geführt. Die beiden Familienstämme hatten sich jedoch, aus welchen Gründen auch immer, auseinander gelebt, fast sogar eine Feindschaft aufgebaut. Dieses Verhalten führte ich darauf zurück, dass die Schwestergesellschaft größeren Erfolg als meine Mandantschaft hatte.

In der Geschäftsleitung meiner Mandantschaft gab es zwei Strömungen. Auf der einen Seite der Neid auf den Erfolg der Schwestergesellschaft. Auf der anderen Seite konnte man sich durchaus vorstellen, aus dem Erfolg der Schwestergesellschaft Nutzen zu ziehen zu können.

Aus diesen Strömungen entstanden, durch den Meinungswechsel einzelner leitender Personen, die häufigen Wechsel in der Geschäftsführung meiner Mandantschaft.

Nach der Analyse und dem Quick-Check ergab sich folgendes gedankliches Umsetzungskonzept mit entsprechenden Erfolgsfaktoren.

Die Erfolgsfaktoren beinhalteten als erstes eine längerfristige Markenstrategie, dann eine Produkterweiterung mit streng kalkuliertem Risiko. Weiterhin die Profitabilität ohne Over-Engineering und dann noch die Auslagerung von Kapazitätsrisiken. Schon an dieser Stelle konnte ich einige Verblüffung in den Gesichtern der Unternehmensleitung erkennen.

Ein Zusammengehen, trotz der familiären Animositäten, mit der Schwestergesellschaft war ebenfalls, langfristig, zu überlegen. Denn die Schwestergesellschaft hatte eine wesentlich stärkere Marktdurchdringung und ein durchaus vertretbares Ergebnis.

Das Resultat des Quick-Checks und die aufgezeigten Erfolgsfaktoren riefen bei der Geschäftsleitung großes Erstaunen hervor. Eine dringend notwendige, wertorientierte Vertriebsstrategie musste entwickelt

werden. Eine Preisschlacht und/oder Rabatte würde auch das Schwesterunternehmen gefährden.

Eine weitere Gefährdung des Unternehmens bestand in der niedrigen Fertigungstiefe und einem hohen Auslands- und Fremdanteil.

Es fehlte ein strenges Risiko-Management und schlussendlich die Personifizierung des Unternehmens. Ebenso war die Personifizierung des Vorsitzenden des Unternehmens dringend erforderlich. Als ich dann noch erwähnte, dass die Insolvenzgefahr des Unternehmens bei 80:20 läge, schauten sich die Eigentümer, die gleichzeitig das Unternehmen führten, entsetzt an.

Einer der Geschäftsführer verkündete dann **„Wir brauchen einen Interims-Manager und Business-Coach, der uns unterstützt, der uns den Weg zeigt. Das hatten wir eigentlich auch schon ins Auge gefasst.“**

Der zu Beginn erwähnte Headhunter wurde angerufen. Es war ein recht kurzes Gespräch. Danach wurde ich gefragt, ob ich diese Aufgabe übernehmen wolle. Ich willigte sofort ein diese spannende Aufgabe zu übernehmen.

## **Wie ging es weiter?**

An dieser Stelle vermischten sich meine Aufgaben. Auf der einen Seite sollte ich als Interims-Manager das Unternehmen wieder auf sichere Füße stellen und zum anderen die Unternehmensführung coachen.

Also ein Business-Coaching verbunden mit der

Unternehmensführung. Das beinhaltete eine punktuell operative Tätigkeit und Verantwortung, denn es galt die Eigentümer auf das richtige, zukunftsorientierte Gleis zu heben. Dies musste geschehen, ohne deren Reputation im Unternehmen, bei den Kunden und Banken zu untergraben. Weiterhin entschieden sich die Eigentümer für eine, von mir vorgeschlagene, harte, nachhaltige Sanierung.

Die Geschäftsführung wurde auf zwei Personen reduziert, auf die jungen Eigentümer, die gleichzeitig Geschäftsführer waren. Bei dieser Veränderung erhielt der Vorsitzende eine weitgehende alleinige Entscheidungsgewalt.

Die beiden, zunächst dauerhaft berufenen, Geschäftsführer wurden von mir gecoacht und aktiv bei der Neuausrichtung des Unternehmens unterstützt. Parallel dazu wurde ein neuer kaufmännischer Geschäftsführer von außen gesucht (frisches Blut bringt neue Ideen mit und vermeidet ein Verfilzen der Strukturen). Dieser neue Geschäftsführer sollte den jetzigen kaufmännischen (ebenfalls einer der Eigentümer) Geschäftsführer ersetzen. Man war sich über diese Vorgehensweise schnell einig geworden.

Weiterhin einigte man sich auf einen kompetenten, neutralen Beirat.

Ich plante für die Unternehmensführung ein learning by doing. Die Geschäftsführung begleitete mich bei der Arbeit als Interims-Manager und machte sich die entsprechenden Notizen. Diese Fragen und Notizen wurden in



anschließenden Meetings besprochen. In diesen Meetings stellte sich heraus, dass die derzeitige Geschäftsführung über einen Mangel an Wissen über das Zusammenwirken der einzelnen Abteilungen und Menschen verfügte.

## **Die Arbeit begann**

Nachdem das alles in mehreren Coaching-Sitzungen einvernehmlich beschlossen wurde, konnte die wahre Arbeit beginnen.

Als Erstes wurde eine ständige Konferenz der Geschäftsleitung installiert, die zunächst einmal alle 14-Tage stattfand. Später sollte diese Konferenz einmal monatlich erfolgen. Sofort wurde die erste Konferenz einberufen, die Federführung lag bei dem Vorsitzenden der Geschäftsführung.

## **Die erste Geschäftsführer-Konferenz**

Zunächst galt es das Positive herauszustellen. Es war eine durchaus ausbaufähige Grundsubstanz vorhanden. Es gab motivierte Mitarbeiter, die das Unternehmen tragen konnten und können. Denn bei den Mitarbeitern befand sich ein unverzichtbares Know-how für die Produkte. Außerdem war und ist, auch heute noch, der Markt substanzieell. Das Unternehmen hatte und hat einen Namen mit Tradition am Markt.

Der Markt für eine Sparte des Unternehmens wuchs ständig. Dieses Wachstum wurde von der Geschäftsführung und dem Vertrieb nicht effizient genutzt. Für die zweite Sparte war ein Exportmarkt

bereits vorhanden.

Anschließend wurde das Negative besprochen. Es fehlte eine eindeutige Führung. Es gab zu viele Chefs und jeder redete mit. Doch es gab keinerlei Konsequenz in der Umsetzung. Vieles wurde begonnen, aber kaum umgesetzt und auch nicht beendet.

Es gab eine viel zu hohe Energieverschwendung nach innen. Zu viele Diskussionen und zu viele Wenns und Abers. Keinerlei eindeutige Arbeitsteilung bei den beiden verbundenen Unternehmen. Eine schwer kalkulierbare Abhängigkeit der Firmen untereinander. Hier fehlten die Visionen.

Nach Verabschiedung der Neuausrichtung und vielen Einzelgesprächen mit den Eigentümern wurde der Betriebsrat und die ortsansässige Gewerkschaft in der Endphase mit eingebunden.

Das war die Basis für eine Betriebsversammlung, um die Mitarbeiter in dem anstehenden Prozess der Neuausrichtung mit einzubinden. Es galt den Mitarbeitern mitzuteilen, dass diese Neuausrichtung nicht zu Entlassungen führen würde, sondern eher zum Aufbau der Mannschaft über die Zeit.

Die Betriebsversammlung wurde an einem Dienstag, um 11.00 Uhr durchgeführt und der Start der Neuausrichtung wurde für den darauf folgenden Montag fest gelegt.

Der Dienstag deswegen, damit den Mitarbeitern genügend Zeit zur Verfügung stand, das Vorhaben

untereinander und mit ihren Vorgesetzten zu diskutieren. Und nicht nur mit der Familie am Wochenende.

11.00 Uhr, lag kurz vor der Mittagspause, da würden die Mitarbeiter hungrig sein und die Versammlung konnte sich nicht zu sehr in die Länge ziehen.

Nach dieser Konferenz ging jeder seiner Arbeit nach.

Festzuhalten ist, dass die Geschäftsführung ihre Rolle verstanden hatte, aber sie musste noch intensiv gecoacht werden. Hierbei musste berücksichtigt werden, dass Sie das Gesicht gegenüber den Mitarbeitern nicht verlieren durfte.

Die Geschäftsleitung sollte auf der Betriebsversammlung die neue Unternehmensstrategie und die Aufgabe des Interims-Managers vorstellen.

Ich bereitete (coachte) die Unternehmensleitung sehr intensiv auf diese Betriebsversammlung vor. Durch das bisherige Verhalten der Unternehmensleitung hatte sich bei der Belegschaft das Bild einer eklatanten Führungsschwäche gebildet. Dieses Bild musste schnell und nachhaltig korrigiert werden. Hierbei waren die Worte „wir wollen“, „wir werden“ und „wir haben entschieden“ sehr wichtig.

## **Die Betriebsversammlung**

Folgende Worte richtete die Geschäftsleitung an die Belegschaft:

Verehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, meine

Herren,

Wir, die Unternehmensführung, haben entschieden, dass Bernd Thurat seine begonnene Arbeit weiterführt.

Sie kennen ihn bereits.

Herr Thurat hat sich bereit erklärt uns dabei zu unterstützen, damit wir unser Unternehmen mit Ihnen gemeinsam nach vorne entwickeln zu können.

Wir haben entschieden, dass dieses Unternehmen nur einen Chef haben soll und Herr Thurat wird ihn bei der Ausführung seiner Verantwortung zunächst aktiv unterstützen. Anschließend wird ein gleitender Übergang zur Übergabe an die Geschäftsleitung statt finden.

Wir, die gesamte bisherige Unternehmensleitung erklären uns mit dieser Vorgehensweise einverstanden.

Ich bitte Sie, sich ab heute für alle Themen, die das Geschäft oder das Unternehmen betreffen an Herrn Thurat zu wenden. Auch wir, die bisherige Unternehmensleitung, werden uns an diese Vorgabe halten.

Ich weiß wir müssen uns daran gewöhnen, aber es ist notwendig, denn in einem Unternehmen, das nach vorne entwickelt werden soll, kann nur **einer** das Sagen haben.

Herr Thurat wird sich von Montags bis einschließlich Donnerstags im Hause befinden, beziehungsweise für unser Unternehmen aktiv sein. Er ist jedoch immer erreichbar, per Handy oder E-mail.

Er wohnt unter der Woche hier vor Ort. Sie können und dürfen mit Herrn Thurat auch Kontakt aufnehmen, wenn er sich nicht vor Ort befindet.

Es wird sich einiges ändern, sicherlich auch der Führungsstil, ich bin zum einen gespannt, aber auch sehr zuversichtlich.

Meine Bitte an Sie: nehmen sie Unterstützung von Herrn Thurat an. Wir werden es ebenfalls tun.

Ich gebe jetzt das Wort an Bernd Thurat:

Ich danke meinem Vorredner für das Vertrauen.

Nur einige Worte zum Start:

Mir geht es darum und das habe ich den Gesellschaftern zugesagt, sie zu unterstützen, zu begleiten und gemeinsam mit ihnen das Unternehmen nach vorne zu bringen.

Wir haben uns dahingehend abgesprochen, dass auch sie, die Mitarbeiter, mich bei Fragen ansprechen können. Die Geschäftsleitung und ich werden dann eine Lösung finden und die Lösung wird die Geschäftsleitung dann mit Ihnen umsetzen und überwachen. Details werden im Laufe der Arbeit definiert und zeitnah festgelegt.

Wie lange ich bleibe? So lange ich gebraucht werde, wie alle von uns.

Lasst uns beginnen. Auf gute Zusammenarbeit und wie gesagt ich unterstütze sie.

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit.

## **Reaktionen der Belegschaft**

Während meiner Worte schaute ich in die Gesichter der Belegschaft und ich sah in vielen dieser Gesichter Hoffnung aufkeimen, es gab jedoch auch Gesichter, die Zweifel ausdrückten. Offensichtlich war ihnen in der Vergangenheit viel versprochen worden, jedoch nichts oder nur sehr wenig gehalten.

## **Jetzt ging es richtig los**

### **Einige Leitsätze dazu**

An dem geplanten Montag startete ich mit intensiven Einzel-Coachings, aber auch Gruppen-Coachings, um mit den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung das gemeinsam verabschiedete Konzept und die Vorgehensweise zu vertiefen.

Dann war es notwendig die Mitarbeiter selbstverständlich in diese, in der Betriebsversammlung angekündigte, Vorgehensweise einzubeziehen, damit keine Unsicherheiten entstehen würden. Denn Unsicherheiten sind tödlich für den gesamten Veränderungsprozess.

Hierzu gehörten auch das vorgeben der Meeting-Strukturen (Frequenz der Meetings, Beginn und Ende, Inhalt, Protokollführer u.a.). Weiterhin regte ich das Visualisieren von Abläufen, das Auslasten der Maschinen, die Bearbeitung von Reklamationen und auch die Bekanntmachung von wichtigen Informationen und

Anderem an.

Bei der Visualisierung ist es äußerst wichtig, dass sie ständig gepflegt wird. So zum Beispiel einmal wöchentlich. Hierfür wurde ein Verantwortlicher benannt, denn ich habe in vielen Fabriken eine hervorragende Visualisierung gesehen. Nur die Aushänge waren teilweise bis zu 6-Monate alt und manchmal älter.

Am sinnvollsten kann die Visualisierung an einem „Meeting-Point“ erfolgen. Das ist ein Ort in der Produktion und/oder auch in der Verwaltung. Dieser Meeting-Point ist mit einem runden Stehtisch, einer Kaffeemaschine, einem Getränkeautomaten und Stellwände für die Aushänge ausgestattet.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass derartig zentrale Punkte sehr gerne angenommen wurden, nicht nur für den Kaffee oder das Getränk, sondern auch um sich auszutauschen, die Aushänge zu diskutieren und wie nachfolgend erwähnt: reden, reden, reden.

In der Vergangenheit stellte ich häufig fest, dass aus Zusammenkünften an diesen Meeting-Points sehr gute Anregungen zur Verbesserung von zum Beispiel einem flüssigeren Produktionsablauf, zeitnahe Lagerführung oder engere Zusammenarbeit unter den einzelnen Abteilungen. Wichtig für diese Meeting-Points ist, dass sie von allen Mitarbeitern genutzt werden. Auch von Abteilungsleitern und der Geschäftsführung.

Zurück zur aktuellen Aufgabe. Ich hatte jetzt zwei Aufgaben. Auf der einen Seite den Mitarbeitern zur

Verfügung zu stehen und auf der anderen Seite das Coaching der Unternehmensleitung. Also verband ich meine Arbeit als Interims-Manager mit dem Coaching der Unternehmensleitung. Sie verfolgten meine Arbeit, die ich mit den notwendigen Erklärungen verband.

Ein weiterer Schwerpunkt für die Geschäftsführung war die Annäherung zur Schwestergesellschaft. Die Aufnahme der Gespräche mit der Schwestergesellschaft konnte nur durch aktives Coachen der Geschäftsführung erfolgen. Ein Zeithorizont hierfür war sehr schwer abzuschätzen.

## **Einige Grundregeln**

### **Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess**

#### **Reden, reden, reden...**

Ob Veränderungsprozesse gelingen, hängt davon ab, wie der Vorstandschef seine Rolle versteht. Er **muss klar** Regie führen.

#### **Informieren**

Mitarbeiter müssen die Gründe für die geplanten Veränderungen verstehen: Dazu gehört die Schilderung der Ausgangslage!

Aus welchem Grund besteht Handlungsbedarf? Die Unternehmensleitung benötigt die Einsicht der Belegschaft.



## **Klare Ziele setzen**

Die Unternehmensleitung muss die Ziele der geplanten Veränderungen klar und deutlich formulieren: Was konkret wollen wir erreichen? Wie soll der Erfolg quantitativ bemessen werden?

## **Ergebnisse kontrollieren.**

Viele geplante Veränderungsprojekte laufen ins Leere, weil die Geschäftsführung nicht dranbleibt. Wie sollen die Fortschritte kontrolliert werden? Die Spitzenmanager müssen sich auch für die Probleme interessieren, die bei der Umsetzung an der Basis entstehen, auch an dieser Stelle müssen sie Hilfestellung leisten.

## **Mitarbeiter einbinden.**

Niemand kann Change-Management veranlassen. Die Mitarbeiter brauchen unbedingt das Gefühl Beteiligte zu sein. Sie wollen ihre Ideen einbringen. Das setzt eine grundlegende Offenheit bei der Geschäftsführung voraus.

## **Verbündete suchen.**

Für Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben sollte der Vorstand Schlüsselpersonen auswählen, die ehrlich und unkompliziert mit Menschen umgehen können. Diese Personen sollten auch für Verbesserungsvorschläge ein offenes Ohr haben und diese Vorschläge auf ihre Durchführbarkeit prüfen. Selbstverständlich ist, dass dem Mitarbeiter, der diesen Vorschlag eingereicht hatte

mitgeteilt wird, ob dieser Vorschlag angenommen wurde. In diesem Fall sollte der Mitarbeiter eine Belohnung erhalten. Sollte der Verbesserungsvorschlag abgelehnt werden, sollte dem Mitarbeiter eine schlüssige Begründung für diese Ablehnung genannt werden. Die Fähigkeit Vertrauen aufzubauen ist eine der wichtigsten **Erfolgsvoraussetzungen**.

## **Die veränderte Rolle des Controlling**

Mit der Geschäftsführung wurde erarbeitet, dass das Controlling regelmäßige Sitzungen mit der Unternehmensleitung anberaumt.

## **Der Arbeitstitel der Sitzung hieß:**

Klare Kostentransparenz schaffen:

Wo mache ich Profit, wo mache ich Verlust?

Das Controlling hat bei der Neuausrichtung und Sanierung des Unternehmens eine wesentliche Verantwortung. Dieses wichtige Werkzeug spielt eine bestimmende Rolle in Bezug auf den Cashflow. Das ist unabdingbar für die Aufgabe, die vor uns liegt.

Im Folgenden wurden die Arbeitsschwerpunkte stichwortartig aufgeführt

## **Installieren von 2-Sparten(Cost-Center)**

Zu diesem Zeitpunkt war alles recht durcheinander, undurchsichtig und nicht nachvollziehbar.

Erste Sparte, Maschinen, Montage

Zweite Sparte, Service, Reparaturen, Ersatzteile

## **Für die Betriebsabrechnung**

Geschäftsführer-Umlage:  $\frac{1}{2}$  und  $\frac{1}{2}$ .

Stundensatzverrechnung untereinander.

Jährliche Festlegung der Zuschlagssätze.

Break Even der Firma, der Fertigung und der Sparten.

Was kann welche Sparte an Kosten vertragen?

Einheitliches Kalkulations-Schema per EDV

Einheitliche Angebotserstellung (Textbausteine auf EDV).

## **Zentrale Anfragesteuerung und Anfrageverfolgung**

### **Ein sinnvolles Tool**

Dieses Steuerungszentrum wurde ein zentraler Bereich, bei dem alle Anfragen registriert wurden (zentraler Posteingang, Postausgang, Besucherempfang, Telefon-Zentrale).

Alle Schriftstücke (Schreiben, Anfragen, Bestellungen, Reklamationen etc.) und Telefonate wurden umgehend zur Bearbeitung dem zuständigen Sachbearbeiter zugeordnet.

Diese Stelle verfolgte die Bearbeitung der vorgenannten Schriftstücke und sorgte durch Terminverfolgung für zeitnahe Beantwortung.

Dieser Bereich steht auch für Rückfragen des Kunden zum Angebot zur Verfügung und hakt nach, wenn keine Reaktion des Kunden auf das Angebot erfolgt. Hierzu gehört die Frage, warum der Kunde auf dieses Angebot nicht reagierte. Dieses Zentrum ist Dreh- und Angelpunkt für die Kunden**bearbeitung**, es ist nicht mit der Kunden**betreuung** zu verwechseln. Denn die Kundenbetreuung liegt in den Händen des zuständigen Vertriebsmitarbeiters.

## **Finanzen**

Liquiditätsplan:

Gewinn- und Verlustrechnung sowie eine positive Ausrichtung

Finanzierungsplan:

Gespräch mit Banken, Rating und Kredite.

Zielvorgaben für Interims-Manager, Geschäftsführer und Abteilungen, Planzahlen und Controlling

## **Erarbeiten von Kennzahlen**

Wie ist der netto Cashflow?

Wie sieht es mit den Pensionsrückstellungen aus?

Haben wir welche?

Haben wir die verkauft oder beliehen?

Wenn nein sollten wir die verkaufen oder beleihen?

## **Einkauf**

Einkaufsbesetzung

Einkaufssteuierung

Einkaufskontrolle

## **Jährlich neue Eckdaten festlegen für die Kalkulation und Planung, z. B.**

Gemeinkostenzuschläge

Materialgemeinkosten

Fertigungsgemeinkosten

Verwaltungs- / Vertriebszuschläge

Stundensätze in der Fertigung

Bearbeitung

Montage

Maschinenstundensätze

Miete für genutzte Flächen u. a.

## **Einheitliches Kalkulationsschema, über EDV**

Effiziente Nachkalkulation aufbauen, ebenso eine mitlaufende Kalkulation.

## **Kalkulation**

Feststellen, wer kalkuliert was

Stundensätze

Bauteil-Gruppen

Ersatzteile

## **Lagerwesen und Bestandsführung:**

Lagerbestand über EDV fahren.

Eine Person hat die Verantwortung für das Lager (Meister in der Fabrik)

Fertigmaschinen

Gebraucht-Maschinen

Ersatzteile

Fertigungsmaterial

Zukaufteile

Mitlaufende Bestandsführung, geht auch bei „offenem Lager“ eventuell über Barcode führen.

## **Personal**

Mittels geeigneter Software Personendaten, Urlaubstage, Stundensätze, Gehälter und die entsprechenden Funktionen erfassen.

# **Geschriebene Stunden in der Fabrik sind zu hoch in Relation zu den gebauten Maschinen**

Klären, warum

Auf welche Maschinen wird was gebucht?

Wie hoch ist der Stundensatz?

- a) In der Konstruktion
- b) In der Verwaltung
- c) In der mechanischen Bearbeitung
- d) In der Montage

## **Generelles**

Feststellen, wo welche Kosten entstehen.

Unterlagen vom Steuerberater der letzten drei Jahre einsehen.

Deckblatt des Jahresabschlusses.

Bitte den letzten Jahresabschluss.

Bitte die Unterlagen für den Jahresabschluss. 20xx (letztes Jahr) zusammenstellen und aufbereiten:

Wie sieht die Kostenstruktur des Unternehmen aus?

Wie hoch ist der Rohertrag?

Ermittlung der Kosten im Vergleich zum Umsatz?

Wie ist die Entwicklung der letzten 3-Jahre?

Gibt es Vergleiche der letzten 3-Jahre?

Zusammenfassend konnte festgehalten werden, dass der Veränderungsprozess durch intensive und enge Zusammenarbeit (coachen und aktives unterstützen) mit allen Beteiligten zunächst nach einigen, anfänglichen Schwierigkeiten in die vereinbarte Richtung lief.

Nach ungefähr einem Jahr konnte ich die gestellte Aufgabe an die Geschäftsführung übergeben. Danach wurde ich noch viermal zu Beiratssitzungen eingeladen, um die eine oder andere „Feinjustierung“ zu begleiten.

Die geschilderte Vorgehensweise, das enge zusammenarbeiten mit der Geschäftsführung und den Mitarbeitern war ein voller Erfolg.

Das Unternehmen steht heute blendend da, hat seine Reputation am Markt und bei den Banken wiedererlangt. Schon nach weniger als vier Jahren konnte das Gesellschaftskapital eklatant erhöht werden.

## **Beispiel Nr. 2**

### **Geschäftsführer kommuniziert ausschließlich über E-mail**

In dem vorangegangenen Kapitel ging es um die Lösung von Familienkonflikten. In diesem Kapitel geht es um die Führung einer Firma in der zweiten Generation.

Der Sohn und die Tochter des Gründers wurden als Geschäftsführer eingesetzt. Einer der beiden



Geschäftsführer, der Sohn war durchaus entscheidungs- und durchsetzungsschwach.

Der zweite Geschäftsführer, die Tochter das ganze Gegenteil. Schnelle Entscheidung mit ausführender Befehlsgewalt. Dabei wurde jedoch die Kommunikation mit den Mitarbeitern völlig vernachlässigt.

## **Nun zur Beschreibung meiner Arbeit in dieser Firma**

### **Kontaktaufnahme mit mir**

Eines Tages erhielt ich einen Anruf von der Assistentin der Geschäftsführung, des nachfolgend geschilderten Unternehmens. Ich hatte die Dame bereits in einem anderen Unternehmen als kompetent und zuverlässig kennen gelernt, in dem sie ebenfalls die Stelle als Assistentin der Geschäftsleitung bekleidete. Nun hatte sie das Unternehmen gewechselt.

Ich wurde gefragt, ob ich bereit wäre die beiden Geschäftsführer zu coachen.

Ich fragte natürlich nach dem Problem, das ich mir anschauen sollte.

Die Antwort verblüffte mich einigermaßen. Mir wurde berichtet, dass das Unternehmen eigentlich nur einen Geschäftsführer hätte. Auf meinen Einwand, dass sie zu Anfang unseres Gespräches von zwei Geschäftsführern gesprochen hätte. Bestätigte sie diese Aussage. Aber sie erwähnte auch, dass ein Geschäftsführer nur anwesend

sei, da der zweite Geschäftsführer jede Idee, jeden Einwand, eben alles ignorierte oder als Unfug abtat.

Ich wurde aufgrund dieser Aussage neugierig und sagte zu. Anschließend fragte ich sie, wie sie sich die Kontaktaufnahme zu den Geschäftsführern vorstellen würde.

Da ich diese Assistentin kannte, ahnte ich schon, dass sie sich bereits einen Plan zurechtgelegt hatte. Sie sagte „Überlassen Sie das bitte mir. Ich melde mich.“

Es dauerte auch nicht lange, bis die Assistentin mich anrief und mir mitteilte, dass die beiden Geschäftsführer sich mit einem Coaching einverstanden erklärt hätten.

Also machte ich mich auf den Weg zu meiner neuen Mandantschaft. Nach einem kurzen Vorgespräch mit den beiden Geschäftsführern wurde eine Vereinbarung geschlossen. Diese Vereinbarung enthielt eine Kurzbeschreibung meiner Aufgaben und die Details meiner Aufwandsentschädigung.

Die Vereinbarung wurde von beiden Geschäftsführern unterzeichnet.

## **Die Arbeit begann**

Zunächst schaute ich mir das Unternehmen genauer an. Ich begann bei der Gründung der Firma. Bei den Gründern handelte es sich um zwei Brüder. Beide hatten große Erfolge im Vertrieb. Also gründeten sie ein Handelsunternehmen. Schon nach kurzer Zeit überlegten sich die

Brüder, dass sie die Produkte, mit denen sie handelten, teilweise auch selbst herstellen könnten. Gesagt, getan.

Das Unternehmen entwickelte sich mehr als gut.

Nach etwa dreißig Jahren stiegen beide Firmengründer aus und übergaben die Unternehmensführung, je einem ihrer Kinder. Einem Sohn und einer Tochter. Die weiteren Kinder erhielten Gesellschaftsanteile. Die Unternehmensgründer behielten je ein Prozent. Die restlichen Anteile wurden zu gleichen Teilen auf die Kinder verteilt.

Bis zu dem Zeitpunkt war mir nur die Geschäftsstruktur bekannt. Dann wandte ich mich meiner eigentlichen Arbeit zu. Ich verschaffte mir einen Überblick über das Unternehmen.

Wie immer, begann ich mit der Geschäftsführung. Als ich das Geschäftsleitungsbüro betrat, fiel mir sofort auf, dass beide Geschäftsführer in einem Büro arbeiteten und zudem standen die Schreibtische direkt nebeneinander. Ebenfalls bemerkte ich, dass der Schreibtisch des Sohnes fast leer war, während der Schreibtisch der Tochter mit Unterlagen übersät war.

Einer der Gründer ließ sich jeden Freitag von seinem Sohn, einem der Geschäftsführer, um 16.00 Uhr einen Statusbericht geben. Trotz einiger, durchaus intensiven, Nachfragen, wurde ich über den Inhalt dieser Gespräche nicht informiert. Weder von dem Gründer, noch von seinem Sohn.

Als Vorbereitung schaute ich mir das Unternehmen näher an. Weiterhin hatte ich ein informatives Gespräch mit der Geschäftsführung.

Meine Fragen lauteten:

Wie ist die strategische Ausrichtung?

Wo will die Geschäftsführung das Unternehmen hinführen?

Wie sah die Geschäftsleitung die Differenzierung zum Wettbewerb?

Was ist das Alleinstellungsmerkmal ihres Unternehmens?

Alle diese Fragen wurden ausschließlich von der Tochter beantwortet, während der zweite Geschäftsführer (Sohn) etwas lethargisch auf mich wirkte.

Anschließend bereitete ich eine grobe Struktur der Vorgehensweise vor, die in der kommenden Woche abgestimmt werden sollte.

## **Der Start**

Nach dem Start wollte ich folgende Fragen klären:

Wie wird Bernd Thurat und seine Aufgaben bei den Vätern, den Geschwistern und den Mitarbeitern eingeführt? Inklusiv der richtigen Formulierung.

Zu meiner Einarbeitung wollte ich zunächst folgende Unterlagen einsehen, soweit vorhanden:

Umsatz, Ergebnis, Mitarbeiter, Standorte

Wertschöpfungskette

Einkaufsstruktur (wo wird eingekauft)

Fertigungstiefe, Fertigungsverbund

Organisations-Struktur (wer macht was)

Bankverbindlichkeiten, Kreditlinien in wie weit ausgeschöpft

## **Mitarbeiter-Struktur**

Personalwesen

Durchschnitts-Alter

Fluktuation

Wie stark war die Verbindung zu den Gründern?

Gibt es einen Betriebsrat?

Haben Sie regelmäßig Betriebsversammlungen?

Wie kommunizieren Sie mit den Mitarbeitern?

Umgang mit dem Vater (Sohn), wie kann der Sohn sich „freischwimmen“?

Die Tochter hatte sich bereits mehr als gut positioniert.

Umsatz, Ergebnis, Kosten des Unternehmens

Erarbeiten einer positiven Entwicklung von Umsatz und Ergebnis

Vertrieb, Vertriebskanäle, wer sind die Abnehmer

Wie ist die Kundenstruktur?

Wie ist die Vertriebsstruktur?

Auftragsabwicklung

Kundenanfragen, wie schnell werden sie bearbeitet, was erwartet der Kunde?

Vorschlag zur Vorgehensweise.

Gespräch mit den Geschäftsführern:

Ich begleite und unterstütze Sie beide.

Ich berichte an Sie beide.

Ich sehe vier Schwerpunkte

Sie lernen mich kennen, ich das Unternehmen.

Ich erstelle einen Vorgehensplan:

Wir legen gemeinsam fest, wie wir miteinander kommunizieren und an welcher Stelle und wie ich sie unterstütze.

Eventuell das Einbinden der Eigentümer und Gründer.

Wie verkaufen Sie Bernd Thurat nach außen, wie gegenüber den Gründern und den Mitarbeitern?

Ich würde die Geschäftsführung unterstützen und begleiten um das Unternehmen nach vorne zu entwickeln und als Beirat, um die internationale Erfahrung von mir in die Überlegungen mit einzubinden. Zunächst für die

nächsten zwei Monate. Dann sehen wir weiter.

Bevor ich mich in den Feierabend dieses Tages verabschiedete, schaute ich noch einmal bei der Assistentin der Geschäftsleitung vorbei. Bei einem Kaffee fragte ich nach der Kommunikation zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern. Denn in diesem Bezug erhielt ich seitens der Geschäftsführer keinerlei Auskunft.

Ein kleines Lächeln huschte über das Gesicht der Assistentin. Dann erklärte sie mir, dass die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiter ausschließlich per E-mail geführt würde. Nach ein paar Anschlägen auf der Tastatur des Computers erschienen die Emails auf dem Monitor. Ich wurde gebeten, mir das anzusehen.

Was ich dort sah, konnte ich kaum glauben. Die gesamte Kommunikation mit den Mitarbeiter einschließlich aller Anweisungen an dieselben wurde per Email von einem Geschäftsführer, der Tochter durchgeführt. Die Emails wurden von diesem Geschäftsführer auch noch mit dem Namen des zweiten Geschäftsführers(Sohn) unterzeichnet.

Ich stellte noch eine Frage an die Assistentin der Geschäftsleitung.

Wann und wie häufig waren die Geschäftsführer in der Verwaltung und der Fertigung.

Wieder huschte ein kleines Lächeln über das Gesicht der

Assistentin. Die Aussage war, dass die Tochter so gut wie nie ihr Büro verließ und der Sohn sich wohl nicht traute, das Büro zu verlassen.

Als ich am folgenden Tag meine Arbeit aufnehmen wollte, wurde ich von einem Geschäftsführer, der Tochter, kurz informiert. Sie teilte mir mit, dass das Unternehmen meine Dienstleistung nicht benötigen würde. Sie hätte alles unter Kontrolle. In diesem Moment verließ der zweite Geschäftsführer(Sohn) das Büro. Sobald der Sohn das Büro verlassen hatte, wurde er zurück gerufen und gefragt wohin er wolle und was er dort zu tun hätte.

Immer stärker drängte sich mir der Eindruck auf, das der Geschäftsführer, die Tochter, Bedenken hatte, dass ich etwas aufdecken könnte, das ihr mehr als unangenehm sein könnte. Möglicherweise war der Geschäftsführerin klar, dass sich durch einige, der von ihr, getroffenen Entscheidungen alles in die falsche Richtung entwickelte.

Damit war dieses, für mich sehr unbefriedigende, Mandat beendet.

Ein Jahr später wurde dieser Geschäftsführer (Tochter) entlassen.

### **Beispiel Nr. 3**

## **Ein Geschäftsführer der keiner sein will**

In diesem Beispiel geht es um ein High-Tec-Unternehmen.



Es begann damit, dass der Gründer des Unternehmens im Alter von mehr als achtzig Jahren die Vorbereitung der Nachfolge regeln wollte.

Mit zwei Söhnen sollte sich die Regelung einer Nachfolge nicht als allzu schwierig darstellen, dachte ich. Das war jedoch ein Irrtum. Der ältere Sohn befand sich in einer gesicherten Führungsposition eines anderen Unternehmens, während der jüngere Sohn sich eher zu den bildenden Künsten hingezogen fühlte.

Da der Vater über eine sehr starke Persönlichkeit verfügte und gewohnt war autoritär Entscheidungen zu treffen verfügte er, dass der jüngere Sohn seine Nachfolge antreten müsse.

Nach dem Tod des Vaters musste der jüngere Sohn zwangsläufig die Unternehmensführung übernehmen. Eine weitere Anweisung des Vaters lautete, dass der jüngere Sohn nach Übernahme der Leitung der Firma seinen Bruder auszahlen müsse.

Schon bald nach Übernahme der Firmenleitung suchte der junge Geschäftsführer Hilfe bei einem Headhunter. Dieser versprach sich umzusehen. Der Headhunter rief mich an und schilderte mir die Situation. Da gerade mein damaliges Mandat kurz vor dem Abschluss stand, sagte ich zu.

## **Was ich vorfand**

Ich fand eine sehr gut aufgestellte Firma vor, die einen Nischenmarkt bediente und eine durchaus überschaubare

Anzahl von Mitbewerbern hatte. Der Produkte und Lösungen der Firma waren und sind auch heute noch innovativ und anerkannt. Außerdem wurden und werden diese Leistungen vom Markt entsprechend honoriert.

Außer dem Hauptsitz gab es zwei weitere Standorte. Im Hauptsitz gab es 100 Mitarbeiter. In den beiden anderen Standorten arbeiteten 40 Mitarbeiter, davon nur 10 Mitarbeiter in einem Entwicklungszentrum.

Wie immer begann ich mit dem

## **Einstiegs-(Quick)Check**

Zunächst befasste ich mich mit dem Geschäftsführer. Schon bald stellte sich heraus, dass dieser Mann keinerlei Interesse an dieser Position zeigte. Er berichtete mir, dass er keine andere Wahl gehabt hätte, als diese Position zu übernehmen, da sein Vater es so bestimmt hatte. Das Unternehmen stellte sich somit in diesem Moment als führungslos dar.

Die Mitarbeiter hielten sich nicht an Anweisungen. Daraus resultierte, dass diese Führerlosigkeit nach außen drang. Es wurde Zusagen gemacht, die nicht eingehalten wurden.

Ebenso gab es Differenzen mit den Banken, da die Kreditlinien völlig ausgeschöpft waren. Außerdem war die Eigenkapitaldecke sehr dünn. In dieser Situation forderten die Banken ein regelmäßiges Reporting und wollten im Unternehmen mitreden.

Nach diesem Erstgespräch ging ich in die Tiefe und stellte dem Geschäftsführer konkrete Fragen.

Auf die Frage an welcher Stelle er den größten Handlungsbedarf sehen würde antwortete er, dass die völlig fehlende Struktur ein großes Problem darstelle. Es sah auch ein, dass er nicht führen könne, er könne keine Anweisungen geben. Die Mitarbeiter hätten einfach zugemacht und würden ihn in keinster Weise akzeptieren.

Meine nächste Frage war, wie er sich die Zukunft vorstellen würde. Er antwortete, dass seinerseits zu dem Unternehmen keinerlei Beziehung bestünde und er würde sich einen „starken Menschen mit Führungspotential“ für die Firma wünschen.

Er fragte mich, ob ich ihm helfen könne, das Unternehmen wieder auf sichere Beine zu stellen.

Wir schlossen eine Vereinbarung, in dem ich als Interims-Manager eingesetzt wurde und ihn soweit coachen würde, dass er schlussendlich, seinem Wunsch entsprechend, aus der Firma aussteigen könne, ohne sein Gesicht zu verlieren.

Nach dieser Einigung ging ich an die Arbeit.

## **Gespräche mit den Mitarbeitern**

Die Mitarbeiter äußerten sich wie folgt:

Wir verwalten uns in diesem Unternehmen zu Tode und streiten untereinander.

Wir erhalten keine konkreten Anweisungen.

Die Abläufe sind nicht klar und wir haben sehr hohe Reibungsverluste

Es gibt keine Gemeinsamkeit, um das Unternehmen nach vorne zu bringen.

Das Unternehmen wird nicht geführt und damit wissen wir auch nicht wo wir stehen.

In der Produktion bekommen wir Dokumente die keinerlei Anweisungen enthalten. Es gibt keine klare Organisation der Auftragsdurchläufe.

Es fehlt der starke Mann, der ständig „vor Ort“ ist und eine Struktur durchsetzt.

Wir wollen in unserer Arbeit begleitet werden und klare Anweisungen bekommen.

Seit mehr als vier Jahren sind wir führungslos und können nicht gut arbeiten. Ehrlich gesagt, haben wir Angst um unsere Arbeitsplätze.

Die meisten Mitarbeiter kannten und schätzten den Gründer der Firma. Durch seine, fast diktatorische Leitung, verloren die Mitarbeiter den eigenen Blick nach „vorne“. Beständige Aussage „Der Chef will das so und hat das so gesagt.“

Darüber hinaus waren die Mitarbeiter mit der Kreativität, der Vitalität und der visionären Eigenschaft des Eigentümers völlig „überfordert“. Sie waren nur

ungenügend in der Lage diese Themen aufzugreifen und erst recht umzusetzen. Eigene Ideen der Mitarbeiter wurden im Keim erstickt.

Ebenfalls im kaufmännischen Bereich versuchte die Leitung den Spuren des Gründers zu folgen. An dieser Stelle fehlte jedoch die Übersicht des Gründers, der ständig alle Zahlen überwachte und bei Unstimmigkeiten schnell reagierte.

Durch diese Handlungsweise trug auch der kaufmännische Bereich zu der eklatanten Schiefelage des Unternehmens bei.

## **Die Arbeit begann**

Zunächst wurde die Raumordnung, als bewusst gesteuerter Aktionismus, in Angriff genommen. Durch diese Veränderung erkannten die Mitarbeiter den Start einer Neuausrichtung. Diese Maßnahme eignete sich dazu, den Mitarbeitern eine aktive, kostengünstige Veränderung nah zu bringen.

Ablauf- und Funktional-Orientiertes zusammen setzen von Mitarbeitern. Gleiches galt für die Fertigung. Die Endmontage, die sich bisher in einer separaten Halle befand, sollte der Fertigung angegliedert werden.

Ebenso eine räumliche Neugliederung des kaufmännischen Bereiches. Zusammenführung der Kundenbetreuung (Angebotserstellung und -verfolgung), Auftragsabwicklung, die in räumlicher Nähe zur Technik angesiedelt werden sollte. Ebenso der Einkauf.

Alleinstellung der Buchhaltung und des Personalwesens.

Einzelraum für den Geschäftsführer mit Installation einer Assistenz im Vorzimmer.

Die Kosten dieser Umstrukturierung hielten sich in sehr überschaubaren Grenzen.

Als nächstes sollte durch einen Fachmann eine EDV-Anlage mit entsprechenden Software-Modulen, die nicht neu programmiert werden mussten, installiert werden. Die einzelnen Module mussten nur noch dem Unternehmen angepasst werden (Auftragsabwicklung, Einkauf, Buchhaltung, Lohn und Gehalt einschließlich der Arbeitszeiterfassung), Lagerverwaltung mit Stücklistenmodul. Einschließlich der Verknüpfung anderer Module, (z.B. automatisierte Terminverfolgung, automatisierte Lagerabbuchung durch Stücklisten etc.) installiert werden. Bei Bedarf konnte noch ein Modul zur Nachkalkulation mit Zeiterfassung für Verwaltung, Entwicklung, Konstruktion und Produktion installiert werden.

Ebenso sollte eine Erweiterung und Verknüpfung der EDV-Anlage zu den beiden anderen Standorten erfolgen. Selbstverständlich war die Installation einer so komplexen EDV-Anlage mit Kosten verbunden. Im Gegenzug dazu stellt sie jedoch auch einen, nicht zu unterschätzenden, Beitrag der Wertschöpfung des Unternehmens dar.

Schon die Installation und Nutzung dieser EDV-Anlage würde das Unternehmen einschließlich der beiden weiteren Standorte in eine grundlegende Strukturierung

zwingen.

An dieser Stelle war eine umfassende Information der gesamten Belegschaft dringend erforderlich. Aus diesem Grund schlug ich eine Betriebsversammlung vor, in der der Geschäftsführer der gesamten Belegschaft die Veränderungen mitteilen und erklären sollte. Wichtig wäre die positive Darstellung dieser Neuerungen. Dazu gehört z.B. die Erwähnung der leichteren Überwachung des Lagerbestandes und eine effiziente Kostenkontrolle, z.B. eine mitlaufende Kalkulation.

Dieser Vorschlag wurde von dem Geschäftsführer rundheraus abgelehnt. Seine Begründung war, dass er sich nicht in der Lage sei, sich vor die Mitarbeiter zu stellen und dann auch noch zu ihnen zu sprechen. Die mögen mich sowieso nicht und auf mich hören würden sie auch nicht.

In dieser Situation blieb mir nichts anderes übrig, als den Mitarbeitern der Produktion und Montage diese Veränderungen mitzuteilen. Es machte sich unter diesen Mitarbeitern so etwas wie eine Erleichterung breit.

Anschließend wurde über die Installation eines Administrators zur Leitung und Überwachung der Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Kalkulationsvorgaben, Entwicklungskosten, Materialkosten, Produktionskosten, Controlling; Profit- und Loss-Analyse nachgedacht.

Weiterhin musste das Reporting im Hause nach externen Bankgesprächen verbessert werden. Ebenso sollte der

Administrator mit der Vertragsanalyse, Vorgabe der Vertrags-Struktur, Ausarbeitung von Personalverträgen und die Einkaufsverantwortung steuern und überwachen. Ebenfalls sollte ihm die kaufmännische Steuerung der Niederlassungen, Tochtergesellschaften und Beteiligungen übertragen werden.

Bevor ich mich mit dem, zu Anfang genannten, Headhunter in Verbindung setzte, um ihn mit der Suche nach einem Administrator zu beauftragen, führte ich ein Gespräch mit dem Geschäftsführer.

Es musste ihm klar gemacht werden, dass er zunächst einmal den Posten, nicht die Aufgaben, eines Geschäftsführers übernehmen müsse, damit dem Administrator, die notwendige Autorität attestiert würde. Dazu müsse er die Anweisungen und Entscheidungen des Administrators innerhalb und nach außen unterstützen und durch seine Unterschrift Rechtskraft verleihen.

Die Erleichterung des Geschäftsführers war sehr deutlich und gab seine Zustimmung zur Installation eines Administrators.

Dann beauftragte ich den Headhunter mit der Suche nach einem geeigneten Administrator. Schon nach ein paar Tagen informierte mich der Headhunter, darüber, dass er jemanden gefunden hätte, der die Aufgabe übernehmen würde. Er sei frei und könnte sich umgehend in der Firma vorstellen und mit mir über seine Aufgaben sprechen wolle. Kurz gesagt, das Gespräch mit den Administrator fiel sehr positiv aus. Der Geschäftsführer unterzeichnete den Vertrag mit dem Administrator.



Nachdem der Administrator seine Arbeit aufgenommen und die Mitarbeiter ihn auch akzeptiert hatten, verkaufte der jüngere Sohn des Gründers das Unternehmen. Er gründete eine kleine Druckerei und verkaufte auch diese nach zwei Jahren. Ab diesem Zeitpunkt widmete er sich ausschließlich den bildenden Künsten.

## **Beispiel Nr. 4**

### **Gemeinsam**

### **So geht es auch**

Ich sollte vielleicht voraus schicken, dass dies bisher das „seltsamste“ Mandat meiner Karriere war.

In diesem Beispiel geht es um einen Zulieferer der Automobilindustrie. Es war ein Unternehmen in der zweiten Generation. Begonnen hatte es mit der Produktion von Autositzen. Die Firma entwickelte sich gut. Der Sohn des Gründers brachte durch innovative Ideen und die Weiterentwicklung der Sitze das Unternehmen weiter nach vorne. Er hatte zwei Kinder, einen Sohn und eine Tochter.

Nun war der Zeitpunkt einer Entscheidung gekommen. Die Kinder, beide hatten erfolgreich ein Studium absolviert, sollten jetzt oder etwas später die Leitung der Firma übernehmen.

Schon sehr früh hatte sich herauskristallisiert, dass der Sohn sehr wenig Interesse an dem Familienunternehmen

hatte.

Er beschäftigte sich schon als Kind sehr intensiv mit seinem Computer und studierte später Software-Engineering. Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums fand der Sohn sofort eine Anstellung bei einem Softwarehersteller. Schnell stieg der die Karriereleiter hinauf und damit sank sein Interesse an der Leitung des Familienunternehmens gegen null.

Die Tochter war das ganze Gegenteil. Zunächst war ihr Spielplatz das Büro des Vaters. Später erweiterte sie ihren Spielplatz auf die Produktion und die Entwicklungsabteilung.

Dann studierte sie BWL und verbrachte einen Großteil der Semesterferien in der Firma des Vaters. Schon zu diesem Zeitpunkt wurde dem Vater klar, dass seine Tochter die Unternehmensführung übernehmen könnte und auch sollte. Diesen Wunsch kommunizierte er jedoch nicht.

Nach dem erfolgreichen Abschluss ihres Studiums machte sie ein Praktikum in dem väterlichen Unternehmen. Wie sollte es jetzt weitergehen?

## **Gespräch zwischen Vater und Tochter**

In einem Vater-Tochter-Gespräch äußerte die Tochter den Wunsch das Unternehmen zu übernehmen. Selbstverständlich war der Vater damit einverstanden, dass die Tochter als Nachfolgerin in die Firma eintreten sollte.

Er fragte seine Tochter wie dieser Übergang vor sich gehen sollte. Sie erklärte ihrem Vater, dass sie sich schon sehr früh für die ganze Firma und ihre Produkte interessiert hätte. Dann unterbreitete sie dem Vater einen Vorschlag, der ihn in großes Erstaunen versetzte.

## **Der Vorschlag**

Während ihres Studiums hatte sie einige Vorlesungen eines Business-Coachs belegt. Nun berichtete sie ihrem Vater von diesen Vorlesungen und sprach den Wunsch nach der Begleitung dieses Business-Coachs aus. Auf die Frage des Vater warum sie sich das wünsche, antwortete die, dass sie sich einen sanften Übergang wünschte und jeden Streit mit dem Vater vermeiden wolle.

Der Vater erbat sich etwas Zeit, um diesen, für ihn, seltsamen Vorschlag zu überlegen. Während dieser Zeit blieb die Tochter der Firma fern. Sie wollte jede Beeinflussung ihres Vaters vermeiden.

Nach ein paar Tagen bat der Vater seine Tochter in die Firma. Er erklärte ihr, dass sie Kontakt mit dem Business-Coach aufnehmen und ihn zu einem informativen Gespräch in die Firma einladen solle.

## **Die Kontaktaufnahme**

Eines Tagen klingelte mal wieder mein Telefon und eine freundliche, junge Dame bat mich um Hilfe.

Auf meine Nachfrage woher sie mich kenne, antwortete sie, dass sie ein paar Vorlesungen von mir gehört hätte

und mich zu einem informativen Gespräch in den Betrieb ihres Vaters einladen wolle, da sie die Firma übernehmen wolle. Ich bat um etwas Zeit, da ich noch in einem anderen Unternehmen arbeiteten würde. Ich würde mich aber bei der jungen Dame melden, sobald das laufende Mandat beendet sei.

Nach meiner ersten Verblüffung ob dieses, für mich sehr ungewohnten Gespräches, dachte ich nach. Ehrlich gestanden, plagte mich eine gewisse Neugierde auf diese junge Dame.

Nachdem ich das damals aktuelle Mandat beendet hatte nahm ich, wie zugesagt, telefonisch Kontakt mit der jungen Dame auf. Während dieses Gespräches vereinbarten wir einen Termin im Betrieb ihres Vaters. Nach diesem Telefonat lehnte ich mich zurück und überlegte, ob ich vielleicht einem Studentenscherz aufsitzen würde. Doch meine Neugierde auf diese junge Dame war so groß, dass ich das Risiko einging.

## **Der Besuch**

Auf der Fahrt zu diesem Termin ging mir der Gedanke an einen Studentenscherz nicht aus dem Kopf. Doch als ich auf das Betriebsgelände fuhr und von dem Pförtner einen Besucherausweis bekam, zweifelte ich an einen Studentenscherz. Anschließend wurde mir ein Parkplatz direkt vor dem Verwaltungsgebäude zuwiesen. Nach diesem Empfang fühlte sich die ganze Sache überhaupt nicht mehr nach einem Studentenscherz an.

Als ich das Gebäude betrat, wurde ich sehr freundlich von

einer netten jungen Dame, in Jeans und T-Shirt, in Empfang genommen. Sie stellte sich als die Anruferin vor und bat mich, ihr zu folgen. Kurz darauf öffnete sie eine Tür und wir betraten das Büro des Firmeninhabers, der mich freundlich mit den Worten begrüßte „Ich freue mich Sie kennen zu lernen, meine Tochter scheint recht begeistert von Ihnen zu sein.“

Ich bedankte mich und auf meine Nachfrage, was ich denn tun könne, erhielt ich die Antwort, dass die Tochter gerne das Unternehmen übernehmen wolle und ich sie dabei unterstützen solle.

Die junge Dame strahlte mich an und berichtete, dass sie von meinen Vorlesungen begeistert gewesen sei. Außerdem würde sie sich von meiner Begleitung einen möglichst stressfreien Übergang der Geschäftsleitung versprechen.

Sie sprach davon, dass sie eine reibungslose Zusammenarbeit mit ihrem Vater anstreben würde. Sie wisse jedoch, dass der Vater einen völlig anderen Führungsstil hätte als sie sich für ihre Arbeit vorstelle. Außerdem wolle sie gerne die Produktpalette erweitern. Auch dazu würde sie meine Unterstützung benötigen.

Ich war erstaunt über die exakten Vorstellungen der Tochter und bemerkte, dass der Vater von seiner Tochter mehr als beeindruckt war.

Mich reizte dieses wirklich außergewöhnliche Mandat und es wurde eine Vereinbarung geschlossen. Eine Woche später sollte ich mit der Arbeit beginnen.

## Der Werdegang des Unternehmen

Zunächst ließ ich mir von dem Vater den Werdegang des Unternehmens schildern. Anfang der fünfziger Jahre gründete sein Vater die Firma, die sich zunächst mit der Produktion von Polstersesseln befasste.

Das Unternehmen fand einen guten Einstieg in den Markt. Die Sessel waren sehr gefragt, weil die Käufer sie als sehr bequem und robust empfanden. Dies wurde auch von einem Angestellten aus der Entwicklungsabteilung eines Autoherstellers festgestellt, der Sessel dieser Firma gekauft hatte.

Dieser Mann aus der Automobilindustrie sei auf den Gründer der Firma zugekommen und hätte ihn gefragt, ob er er sich vorstellen könnte einen Autositz zu entwickeln, der sicher und „bequem“ sei. Der Unternehmensgründer beauftrage seinen Entwicklungsleiter mit dieser Aufgabe. Nachdem der serienmäßige Sitz aus dem Auto des Firmeninhabers durch den neu entwickelten Sitz ersetzt wurde und einigen Verbesserungen an diesem Sitz. War es soweit, der Sitz wurde dem Entwickler des Automobilherstellers vorgestellt. Der neue Sitz wies eine Seitenführung auf, die dem Fahrer eine sichere und bequeme Sitzposition bot. Dem Automobilhersteller gefiel diese Sitz und er wurde in die Fahrzeuge eingebaut.

Darauf hin wuchs das Unternehmen beständig. Jetzt wurde neben der Serienproduktion eine Produktion für Sonderanfertigungen aufgebaut und der Entwicklungsabteilung angegliedert. Zum damaligen Zeitpunkt stand das Unternehmen auf sehr sicheren

Beinen. Leider verstarb der Gründer des Unternehmens sehr früh und der einzige Sohn sah sich gezwungen die Leitung des Unternehmens früh übernehmen. Er musste in dieser Situation ins kalte Wasser springen. Er berichtete mir, dass er in der Anfangsphase bei der gesamten Belegschaft eine sehr gute Unterstützung gefunden hätte.

## **Zwei Kinder – Zwei Persönlichkeiten**

Dann brachte ich das Gespräch auf die Tochter. Der Vater war sehr stolz auf seine Tochter. Während der ältere Sohn sich ständig mit Computern beschäftigte, hielt sich die Tochter hauptsächlich in der Firma auf.

Der Vater berichtete mir, dass er versucht hätte seinen Kinder bezüglich ihrer Zukunft keinerlei Vorschriften zu machen.

Der große Unterschied bei den Kinder war, dass der Sohn sehr früh eine Affinität zu Computern, speziell zur Programmierung, entwickelt hätte. Die Tochter dagegen liebte die Firma.

Der Vater berichtete mir mit etwas Stolz in der Stimme, dass seine Tochter sich als Kind die Firma als Riesenspielfeld ausgesucht hatte. Alle Mitarbeiter waren ganz vernarrt in die Kleine. Ich brauchte mir keine Sorgen machen, dass ihr irgendetwas passieren würde, wenn sie in den Büros oder der Produktion unterwegs war. Sie wurde sozusagen von allen Mitarbeitern adoptiert.

Natürlich hielt sie sich sehr gerne in der Entwicklungsabteilung auf. Die einzige Sorge, die der

Vater hatte, war, dass die Tochter in ihrer Freizeit kaum Kontakt zu anderen Kindern hatte. Sie machte im Büro des Vaters Schularbeiten und begab sich anschließend auf die Reise durch den Betrieb.

Eines Tages sah sie in der Entwicklungsabteilung wie ein kleiner Sitz entwickelt wurde. Ich denke sie war zu dem Zeitpunkt neun oder zehn Jahre alt. Natürlich fragte sie warum dieser Sitz so klein sei. Einer der Mitarbeiter erklärte ihr, das dieser Sitz speziell für Kinder sei.

Ganz meine Tochter, natürlich wollte sie wissen, ob der auch gemütlich sei. Der Mitarbeiter hob sie auf den Sitz. Die Kleine nickte und verkündete, dass sie recht gut sitzen könne.

Damals waren die bevorzugten Farben dunkel, auch bei den Kindersitzen. Es lagen auch schon mehrere dunkle Stoffmuster bereit. Meine Tochter stürmte aus der Entwicklungsabteilung und lief nach Hause. Sie haben sicher festgestellt, dass sich unser Wohnhaus auf dem Firmengelände befindet. Ich nickte.

Zurück zum Kindersitz. Kurze Zeit später tauchte meine Tochter mit einem rosa und einem hell-blauen Puppenkleid in der Entwicklungsabteilung auf, warf die Puppenkleider auf den Tisch und verkündete. Ich hätte gerne einen rosa Sitz ganz für mich alleine und mein Bruder soll einen hellblauen bekommen.

Sie hatte dabei nicht bedacht, dass ihr Bruder und auch sie selbst bereits zu groß für diese Kindersitze waren. Doch sie bekamen ihre angepassten Sitze in rosa und



hellblau.

Es wurden die für den Autohersteller entwickelten Kindersitze auf der einen Seite, wunschgemäß, mit dunklem Stoff bezogen und auf der anderen Seite in rosa und hellblau vorgestellt. Rosa und hellblau wurde ein Erfolg. Ich vertraue meiner Tochter, aber habe Bedenken, dass sie in der Lage ist das Unternehmen sicher zu führen.

Dann gingen wir durch die einzelnen Abteilungen des Unternehmens. Es war eine sehr gut geführte Firma. Der Inhaber kannte fast alle Mitarbeiter.

Die größte Überraschung erlebte ich in der Entwicklungsabteilung. Von dem Leiter der Entwicklungsabteilung wurde der Vater gefragt, ob er mit einer Idee der Tochter etwas spielen dürfe.

Er wurde vom Unternehmensinhaber gefragt, ob er in der Idee Potential sehe. Er nickte und bemerkte, das diese Idee durchaus zu einer neuen Sparte des Unternehmens führen könne. Ohne weitere Nachfragen gab der Vater seine Genehmigung. Das Vertrauen des Firmeninhabers zu seinem Entwicklungsleiter beeindruckte mich.

Zurück im Büro des Vaters zweifelte ich an, dass hier ein Coaching notwendig sei. Der Vater regte für den Folgetag einen Unternehmensrundgang zu dritt an. Dann ein anschließendes Dreiergespräch mit seiner Tochter, er und ich bei einem Mittagessen. Selbstverständlich ging ich auf den Vorschlag ein, da ich mir dann ein genaueres Bild über die Tochter machen könnte.

# **Der Rundgang**

## **durch das Unternehmen**

Die Tochter erschien pünktlich, mit einem dünnen Hefter im Büro ihres Vaters.

Bevor sie zu einer Erklärung ansetzen konnte, begannen wir mit unserem Rundgang auf der Etage der Geschäftsführung. Dort war die Debitoren/Kreditoren-Buchhaltung, ebenso die Finanzbuchhaltung und die Gehaltsabrechnung mit der angegliederte Personalabteilung. Dort wurden wir freundlich und offen begrüßt.

Eine Treppe tiefer fanden wir den Einkauf und den Verkauf mit angegliederter Terminverfolgung der Angebote und gleichzeitig der Auftragsorganisation.

Die Tochter sprach einen Mitarbeiter an und bat ihn, uns einmal eine erledigte Auftragsorganisation zu zeigen. Sie nahm den Ausdruck entgegen und gab ihn mir.

Ich staunte! Vom Datum des Auftragseingang bis zur Auslieferung war jeder Schritt dokumentiert. Das war die exakte Umsetzung aus einer meiner Vorlesungen. Ich gab den Ausdruck zurück und wir überließen den Mitarbeiter wieder seinen eigentlichen Aufgaben. Die Tochter drängte in diesem Moment weiter zu gehen. Sie wirkte etwas nervös.

Die nächste Abteilung war die Zeichenbüro. Dort gab es noch herkömmliche Zeichenbretter, aber auch moderne

CAD-Anlagen.

Wir durchquerten das Büro und es tat sich die Entwicklungsabteilung auf.

Der Entwicklungsleiter kam sofort strahlend auf uns zu. Ich wurde vorgestellt. Er nahm uns mit und zeigte uns einen sehr kompliziert anmutenden Sessel.

Jetzt ergriff die Tochter das Wort. Sie bat um einen Augenblick Pause und öffnete den mitgebrachten Hefter. Sie überreichte ihrem Vater die Kopie eines Schreiben, mit der Bemerkung, das wollte ich dir erst beim Mittagessen zeigen, aber jetzt ist wohl der bessere Augenblick. Daraus ging hervor, dass ein Softwareunternehmen Interesse an einer größeren Menge dieses computergesteuerten Sessel hätte.

Der etwas schockierte Vater reichte das Schreiben an mich weiter. Dann umarmte er seine Tochter.

An dieser Stelle brach der Vater die Betriebsführung ab. Er schaute auf die Uhr und bemerkte, dass es wohl Zeit wäre an das Mittagessen zu denken. Er hätte einen Tisch reserviert und wenn wir nicht pünktlich wären, wäre der Tisch besetzt.

## **Die Vorstellungen der Tochter**

Die Fahrt zum Restaurant verlief sehr still. Als die Vorspeise verzehrt war, fand die Tochter ihre Worte wieder.

Sie wünschte sich eine Zusammenarbeit mit ihrem Vater.

Der Belegschaft sollte mitgeteilt werden, dass ihr Vater weiterhin der Chef sein sollte und sie ihren Vater bei der Arbeit beobachten wolle und dass sie nicht die Absicht habe etwas zu ändern. Sie wolle erst sicher sein, dass durch Veränderungen das Gleichgewicht des Unternehmens nicht gestört würde.

Sie möchte den Tagesablauf kennen lernen. Wann welche Meetings erfolgten und welche regelmäßige Informationen ihr Vater bekäme. Sie wolle ihren Vater auch bei Terminen begleiten, die außer Haus stattfänden. Bei Kunden, Lieferanten und Banken. Als Grund nannte sie, dass sie einfach nur alle Menschen kennen lernen wolle, die für die Firma wichtig seien.

Als der Vater auf den gerade gesehenen Sessel zu sprechen kam, berichtete die Tochter, dass sie durch einen spielsüchtigen Kommilitonen auf diese Idee gekommen sei.

Dann öffnete sie erneut den dünnen Hefter und reichte ihrem Vater und mir je ein Blatt. Darauf hatte die Tochter eine Idee skizziert, die uns in Erstaunen versetzte. Sie hatte einen Sessel entworfen, der an einen Computer angeschlossen werden konnte und zum Beispiel bei Autorennspielen, dem Spieler vorgaukelte in dem Fahrzeug zu sitzen. Dazu sollten die die Sessel mit entsprechenden Modulen ausgestattet werden, die die Bewegungen des virtuellen Autos umsetzten.

Als der Vater fragte, wieso dieser Sessel jetzt fast verkaufsfähig in der Entwicklungsabteilung stehen würde, berichtete die Tochter weiter.

Sie hatte diese Skizzierung dem Entwicklungsleiter vorgelegt. Nachdem er sich die Idee genauer angeschaut hatte, rief er umgehend einen Freund an, der bei einer Firma für Spielesoftware arbeitete und fragte ihn, ob es für solch einen Sessel einen Markt geben würde. Er bekam die die Antwort, dass sein Freund erst mit seinem Chef sprechen müsse. Kurz darauf traf das Schreiben von der Spielesoftwarefirma ein, indem sie einen Mustersessel anforderten und wenn dieser Sessel halten würde, was er verspricht, würden sie eine größere Anzahl anfordern. Wenn möglich in den nächsten vier Wochen, dann würden sie Sessel auf einer Messe vorstellen.

Dieses Schreiben hatte in der Entwicklungsabteilung und bei dem Vater für Verblüffung gesorgt.

Noch vor dem Dessert öffnete die Tochter noch einmal ihren dünnen Hefter. Sie reichte ihrem Vater einen Entwurf für einen LKW-Sitz, der ermüdungsfreies Sitzen ermöglicht und als Sonderwunsch mit einer Rückenmassagematte ausgerüstet werden könnte.

Noch einmal stand dem Vater die Verblüffung ins Gesicht geschrieben und er reichte mir den Entwurf seiner Tochter. Auch ich war beeindruckt.

Der Vater schaute seine Tochter lange an und fragte dann, wie und wann sie auf diese Ideen käme. Sie zuckte kurz mit den Schultern und verkündete, dass sie wohl über eine gute Beobachtungsgabe verfüge und ihr dann eben diese Ideen kämen.

Der Vater lächelte seine Tochter an und fragte, ob er nun

zum alten Eisen gehören würde. Die Tochter umarmte ihren Vater und sagte, dass sie sehr gerne mit ihm zusammen arbeiten würde, wenn sie hin und wieder die Entwicklungsabteilung aufsuchen dürfe.

## **Das Ende des Mandates**

Nach dem Kaffee schauten mich Vater und Tochter erwartungsvoll an.

Ich teilte ihnen mit, dass weder Vater noch Tochter meine Unterstützung benötigen würden.

Die Gründe dafür waren, dass die Tochter sehr sensibel an das Thema des Generationenübergangs heran gegangen war.

Zunächst stellte sie heraus, dass sie die Führungsweise des Vater kennen lernen wollte. Weiterhin wollte sie, die für das Unternehmen, wichtigen Personen kennen lernen. Erst ganz zum Schluss führte sie eine mögliche Erweiterung der Produktion ein.

Außerdem hatte sie auch Zukunftsvisionen.

Das war mein bisher unkomplizierteste, wenn auch seltsamste, Mandat.

Nach ungefähr zwei Jahren erhielt ich eine Einladung zur Eröffnung einer neuen Produktionshalle. Auch in diesem Fall trieb mich die Neugierde hin. Ich wurde sehr herzlich von den beiden Geschäftsführern, Vater und Tochter begrüßt.

Der Vater klärte mich auf, das diese neue Produktionsstätte seiner Tochter zu verdanken sei. In dieser Halle sollen Sitze für Luxuslimousinen gepolstert und mit einem besonderen Leder bezogen werden.

Ich muss wohl etwas verwirrt geschaut haben. Darauf hin erklärte mir der Vater, dass seine Tochter in Japan Urlaub gemacht hätte und dort eine Farm für Kobe-Rinder gesehen hätte. Natürlich kaufte sie eine Lederdecke von einem Rind. Diese Rinder würden sehr gut gepflegt und nicht nur das Fleisch wäre erster Klasse, sondern auch das Leder. Sie brachte eine dieser Lederdecken mit, die keinerlei Verletzungen oder Kratzer aufwiesen.

Also hat sie sich nach ihrer Rückkehr sofort die Hersteller von Luxuslimousinen aufgesucht und denen diese Lederdecke vorgelegt. Dann kam sie mit einem vollen Auftragsbuch zurück. Selbstverständlich musste ich mir die ersten Sitze anschauen.

Der Vater berichtete mir noch, dass die Zusammenarbeit mit seiner Tochter sehr gut verlief und er ihr irgendwann beruhigt die Firma übergeben könnte. Später begrüßte mich auch die Tochter, wie immer in Jeans und T-Shirt. Auch sie machte einen sehr zufriedenen Eindruck.

## **Generationenübergang**

### **Allgemein**

Irgendwann ist es an der Zeit, dass der oder die Gründer eines Unternehmens die Leitung an die Folgegeneration übergeben möchten. In vielen Fällen ging oder geht

dieser Übergang nicht ohne Diskussionen oder gar Streitigkeiten vorstatten, besonders, wenn es sich um mehrere Nachfolger handelt. Bei diesen Streitigkeiten blieben oder bleiben in der Regel die Unternehmen und damit die Mitarbeiter auf der Strecke.

## **Der Werdegang**

Meistens hatten die Gründer mit viel Energie ihre Ideen umgesetzt und mit harter Arbeit eine Firma aufgebaut.

Teilweise fand der Start in einer Garage statt. Es wurde ein Mitarbeiter eingestellt. Die Idee des Gründers war sehr erfolgreich. Bald wurde die Garage zu klein und es musste eine Halle her die Zahl der Mitarbeiter musste vergrößert werden. Doch auch diese Halle wurde bald zu klein.

Eine größere Produktionsstätte musste her. Ein Kredit wurde aufgenommen und eine Werks-halle mit Bürotrakt auf einem Grundstück der Familie gebaut. So entstand ein gut laufendes Unternehmen zur Herstellung von Badkeramik.

Durch diese durchdachte Vorgehensweise, kannte der Gründer nicht nur jeden Mitarbeiter der „ersten Stunde“ persönlich, er hatte auch die Finanzen im Griff. Das Unternehmen entwickelte sich sehr gut. Der Gründer befand sich in der Regel stets am Puls des Unternehmens.

Im weiteren Verlauf „regierte“ der Gründer allein und brachte das Unternehmen nach vorne. Er lernte die Mitarbeiter der ersten Stunde sehr gut kennen und setzte



sie im weiteren Verlauf der Entwicklung des Unternehmens auf Positionen ein, die ihren Fähigkeiten entsprachen. In den Folgejahren expandierte das Unternehmen und positionierte sich ausgezeichnet am Markt.

Nach dreißig Jahren war es soweit, dass die Unternehmensleitung an die Kinder übergeben werden sollte.

Im folgenden Beispiel gehen wir noch einmal von zwei Kindern aus, eine Tochter und einen Sohn.

Bis zu diesem Zeitpunkt hatte der Gründer seinen Kindern eine sehr gute Ausbildung, ein Studium, ermöglicht. Der Sohn hatte ein technisches und die Tochter ein betriebswirtschaftliches Studium mit Erfolg absolviert. Beide hatten das Studium „gemütlich“ absolviert. Erst als der Vater die monatlichen Zuwendungen kürzte, ging es mit dem Studium etwas flotter voran.

Da das Studium so „anstrengend“ war, benötigten die Beiden erst einmal eine längere Auszeit. Auch diese Auszeit finanzierte der Vater noch.

Erst nach einer sehr unmissverständlichen Aufforderung seitens des Unternehmensgründers war es endlich soweit. Die Kinder trafen im Heimatort ein und zunächst einmal wurde eine Willkommensparty mit alten Schulfreunden gefeiert.

Am nächsten Tag machten die Geschwister sich gegen Mittag auf den Weg in die Firma.

## Die erste Hürde

Als die Geschwister in der Firma ankamen, teilte ihnen der Vater, etwas ungehalten, mit, dass die Arbeitszeit um acht Uhr beginnen würde.

In dieser Situation trafen der Praktiker, in diesem Fall der Vater und die Theoretiker, die Kinder, aufeinander. Ganz nach dem Motto „Neue Besen kehren gut“.

Der Praktiker bevorzugte die bequeme Kleidung, in der er auch schon einmal durch die Produktion gehen und hier und dort einmal Hand anlegen konnte. Nur bei wichtigen geschäftlichen Treffen legte er das „übliche“ Business-Outfit an.

Auf der anderen Seite erschienen die „well dressed brainies“. Bei dem Sohn der dunkle Nadelstreifen, bei der Tochter das elegante Business-Kostüm.

Der Gründer atmete erst einmal durch, nahm die Kleidung seiner Kinder ohne Kommentar zur Kenntnis und führte sie durch den Betrieb. Selbstverständlich stellte der Gründer den leitenden Mitarbeitern seine Kinder vor. Einige dieser langjährigen Mitarbeiter kannten die beiden Kinder schon als Kleinkinder und wirkten aufgrund des distanzierten und recht arroganten Verhaltens der Beiden etwas verunsichert.

Zuletzt wurden die Werkshallen besucht. Jedoch nur kurz, da die Kinder sich äußerst wenig für die Produktion interessierten. Nach dem Rundgang plante der Gründer ein Gespräch mit den Kindern in seinem Büro.

Dort angekommen wurden die Nachfolger von der Sekretärin, die den Gründer von der ersten Stunde des Unternehmens unterstützte, sehr herzlich begrüßt. Im Gegenzug dazu fiel der Gruß der Kinder sehr kühl aus.

Sobald sich die Tür zum Sekretariat geschlossen hatte, begannen die Kinder mit ihren Vorschlägen. Die Organisation müsse verschlankt, der Vertrieb aggressiver ausgelegt und die Produktion modernisiert werden.

Auf den Einwand des Gründers „Bitte langsam und behutsam. Bevor diese einschneidenden Maßnahmen angeordnet werden, schaut euch doch erst einmal den Alltag des Betriebes an. Vor allen Dingen die Produktion.“

Die Antwort der Kinder „Wir machen das schon! Wozu waren wir schließlich auf der Uni? Morgen fangen wir an.“ Damit verließen die Beiden das Büro des Gründers, der sich, mehr als besorgt, in seinem Sessel zurück lehnte. Kurz darauf öffnete sich die Tür und die Sekretärin kam herein, stellte eine Tasse Tee vor ihren Chef und sagte „Ich denke, sie können sich auf ihre alte Mannschaft verlassen. Bevor etwas Schlimmeres geschieht, werden sie sicher gewarnt.“ Der Gründer nickte „Ich mache mir einfach Sorgen. Eigentlich hatte ich mir das Zusammentreffen etwas anders vorgestellt. Trotzdem, ist morgen um 11.00 Uhr Betriebsversammlung. Bereiten sie das bitte vor.“ Die Sekretärin nickte und verließ das Büro.

Wie geplant fand am nächsten Tag die Betriebsversammlung statt und der Gründer übergab offiziell seinen Kindern die Leitung des Betriebes. Es gab nur zwei Auflagen keinerlei Personalentscheidungen

ohne die Zustimmung des Gründers. Außerdem sollte das Büro des Gründers unverändert bleiben, ebenso sollte die Sekretärin bleiben. Die Kinder schienen keinerlei Interesse daran zu haben auch nur ein paar Worte an die Belegschaft zu richten.

Der Grund für diese Anordnung war, dass der Gründer als Geschäftsführer noch im Handelsregister stand und zunächst auch dort bleiben wollte. Eigentlich vertraute er seinen Kindern. Doch der erste Eindruck hatte dieses Vertrauen schrumpfen lassen.

## **Der Start der Nachfolger**

In der Betriebsversammlung, bei der der Gründer die Leitung des Unternehmens an die Kinder übergab, informierte er die Belegschaft darüber, dass er zunächst mehr oder weniger als Geschäftsführer bleiben würde.

Seine beiden Kinder würden Prokura erhalten. Der Gründer sprach der Belegschaft sein Vertrauen aus und bat die Mitarbeiter seine Nachfolger zu unterstützen.

Nach dieser kurzen Betriebsversammlung wies der Gründer seinen Kindern einen Büroraum zu und zog sich anschließend in sein eigenes Büro zurück. Er lehnte sich in seinem Bürosessel zurück und dachte darüber nach, ob es richtig gewesen sei, seinen Kindern jetzt schon die Firmenleitung zu übertragen. Der Gründer griff nach dem Telefon und bat seine Sekretärin zu sich. Wie immer betrat die Sekretärin das Büro ihres Chefs mit einem Stenoblock. Sie nahm auf einem Stuhl vor dem Schreibtisch Platz und schaute ihren Chef erwartungsvoll

an. Der Gründer lächelte und bat den anstehenden Termin bei dem Notar für die Eintragung der Prokura seiner Kinder abzusagen. Mit der Bemerkung „sehr gerne“ verließ die Sekretärin das Büro.

Während dessen nahmen die Nachfolger ihre Arbeit auf. Zunächst diskutierten die Geschwister über die Aufteilung ihrer Arbeit. Danach verschaffte sich die Tochter einen Überblick über die Finanzen des Unternehmens. Sie fand die Personalkosten zu hoch und ließ sich die einzelnen Personalakten bringen.

Während sich die Tochter mit den Zahlen befasste, widmete sich der Sohn der Produktion. Auch er fand, dass sich in der Produktion einiges verändern ließ. Seiner Meinung nach könnten auch preiswertere Materialien für die Fertigung eingesetzt werden. Zum Feierabend verließen die beiden Kinder jeweils mit Ordnern beladen das Unternehmen.

Am nächsten Tag traf die Tochter die Entscheidung, dass keine Überstunden mehr gezahlt würden und Zeitarbeiter als Ausgleich eingestellt werden sollten.

Im gleichen Zug wies der Sohn den Einkauf an, sich nach preiswerteren Materialien umzusehen und die teureren zu ersetzen.

## **Das Angebot**

Selbstverständlich wurde der Gründer sofort über diese Maßnahmen informiert.

Er rief seine Kinder in sein Büro und teilte ihnen mit, dass er Kenntnis von diesen geplanten Veränderungen erhalten habe und er sicher sei, dass spätestens in den nächsten sechs Wochen die ersten Reklamationen eintreffen würden. Außerdem untersagte er den Einsatz von Zeitarbeitern, da es sich um Personalentscheidungen handeln würde, die er sich vorbehalten hätte.

Der Sohn zweifelte an, dass es zu Reklamationen kommen würde und wollte bereits das Büro verlassen. Sein Vater bat ihn, das Büro noch nicht zu verlassen.

Die Tochter wies ihren Vater darauf hin, dass es wesentlich preisgünstiger sei Zeitarbeiter einzusetzen.

Der Gründer des Unternehmens schaute seine Tochter an. Er fragte ob sie in ihrem BWL Studium wirklich aufgepasst hätte. Wenn es wirklich so gewesen wäre, dann würde sie wissen, dass Leiharbeiter im Endeffekt wesentlich teurer seien als Stammarbeiter. Töchterlein, bevor du jetzt Widerspruch erhebst, hör bitte zu.

„Die Leiharbeiter bekommen einen Mindestlohn. Jetzt die Frage: Was zahle ich an den Verleihunternehmer? Auf den Mindestlohn schlägt das Zeitarbeitsunternehmen Pauschalen für Urlaubstage, für Krankheitstage, für Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Wenn du es genauer wissen möchtest, lass dir im Einkauf die Kopie eines Angebotes von einer Zeitarbeitsfirma geben, geh damit zu Frau Spindler von der Personalabteilung und lass dir die Normalkosten für einen Facharbeiter aus der Produktion geben.“ Etwas beleidigt wollte die Tochter das Büro ihres Vaters verlassen. Auch die Tochter wurde

gebeten, das Büro noch nicht zu verlassen. Nachdem der Vater die beiden Kinder darüber informiert hatte, dass sie vorläufig noch keine Prokura erhalten würden. Nach dieser Mitteilung verließen die Kinder mehr als enttäuscht das Büro ihres Vaters.

Schon bald trafen die ersten Reklamationen aufgrund der nachlassenden Qualität der Produkte ein.

Der Gründer rief seine Kinder zu sich und teilte ihnen mit, dass er einen Business-Coach engagieren würde, der ihnen die Praxis näher bringen würde.

Die Kinder wollten das nicht akzeptieren. Als weitere Option bot der Gründer den Kindern an, dass er ihnen ein Startkapital von 80.000,00 € als Darlehen zur Verfügung stellen würde, dann könnten sie selbst ein Unternehmen aufbauen. Er selbst würde das alte Unternehmen noch eine Weile weiter führen und es dann verkaufen.

Anschließend legte der Vater den Kindern noch den folgenden Artikel vor, den er auf der Website eines Business-Coachs fand:



Wie bei einem Fahrrad müssen bei einem Unternehmen alle Elemente aufeinander abgestimmt sein, damit es läuft.

### **Das Fahrrad: Wie bringen wir das Unternehmen wieder zum Laufen?**

Erklären Sie Ihren Mitarbeitern, dass ein Unternehmen wie ein Fahrrad funktioniert: Damit es läuft, müssen die einzelnen Elemente ineinandergreifen. Fünf Mitarbeiter entlassen entspricht z. B. dem Entfernen von fünf Gliedern aus der Fahrradkette. Es ist aber nicht gesagt, dass das Fahrrad danach wieder läuft. Das ganze Fahrrad sollte geprüft werden. Auch die anderen Elemente sollten angepasst werden. So z. B. der Rahmen oder der Lenker. Die Restrukturierung sollte also umfassend sein und darf sich nicht nur auf Entlassungen beschränken – das wäre zu einfach. Krisen sind komplex: Der Vergleich zwischen Fahrrad und Unternehmen wird bei Ihren Mitarbeitern für den notwendigen Aha-Effekt sorgen.

## **Die Entscheidung**

Die Kinder entschieden sich für den Business-Coach.



Im Laufe der, durch den Business-Coach begleiteten, Arbeit sahen die Kinder ein, dass mehr als die Theorie eines Studium dazu gehörte, ein Unternehmen zu führen.

Jeder fähige Business-Coach würde gerade Nachfolgern zeigen, dass es sich bei einem Unternehmen um einen gewachsenen Organismus handelt, der als Einheit zu betrachten sei. Jede, auch noch so kleine, Veränderung würde sich auf das ganze Unternehmen auswirken und müsse genau überlegt werden.

### ***Danksagung***

Das Buch wäre nie in einer so vollendeten Form entstanden, wenn mich Brigitte Meurer nicht so tatkräftig unterstützt hätte. Sie war mein Sparringspartner in der Diskussion: wie schreibe ich was und wie finde ich den richtigen Ton, um dem Leser das Business-Coaching näher zu bringen.



**Dr. Bernd Thurat**  
mehr als 20 Jahre  
Interims-Spezialist  
und Business-Coach

Nach Studium der Fertigungstechnik und Betriebsorganisation an der RWTH-Aachen startete er seinen beruflichen Werdegang mit dem Aufbau eines dezentralen Rechenzentrums.

Der Reiz des operativen Handels führte ihn zunächst in die Leitung

der Auftragsabwicklung eines internationalen Anlagenbauers bis zum geschäftsführenden Spartenleiter.

Dann ergänzte er seine Erfahrung als technischer Geschäftsführer bei einem internationalen Pumpenbauer (4,5 Mio. Pumpen pro Jahr).

Nach annähernd 17-Jahre in Festanstellung folgte er dem Ruf des größten Kalkherstellers sein Unternehmen zu „modularisieren“. Das war sein Einstieg in das Interim-Business.

In den letzten 20-Jahren übernahm Bernd Thurat als Interim-Spezialist und Business-Coach in diversen Unternehmen Mandate. Es wurden mit seiner Hilfe Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen saniert, neu ausgerichtet und für die Zukunft nachhaltig gefestigt.

Diese praktischen Erfahrungen gab er auch in Vorlesungen „Change-Management“ an die Studenten an der Hochschule Karlsruhe und der European-Business-School weiter.