

A photograph of a person in a dark suit and tie, with their hands held out in a protective gesture. In the center of their hands, a glowing white silhouette of a family (two adults and a child) is visible against a dark background.

Der Interim Manager als Beirat von mittelständischen Familien- unternehmen – ein Modell mit Zukunft!

Eine aktuelle Studie liefert erstmals empirische Daten und beantwortet Fragen zu den wichtigsten Erfolgskriterien einer Zusammenarbeit von Interim Managern und Unternehmen.

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen verändern sich fundamental und rasant. Als Stichworte können genannt werden: Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel, Industrie 4.0. Deshalb installieren immer mehr Familienunternehmen einen Beirat.

Gleichzeitig wird Interim Management immer mehr zu einem anerkannten Instrument zur Bewältigung bedeutender Entwicklungsphasen in Familienunternehmen. Nach Erhebungen der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management wird der Markt für Interim Management seinen Wachstumstrend fortsetzen und in den nächsten Jahren um ca. 20 % jährlich wachsen. Nun soll auch die Bedeutung von Interim Managern in der Beiratsfunktion weiter zunehmen. Bislang gab es aber kaum verlässliche empirische Erhebungen zu diesem Thema. Eine aktuelle Untersuchung, die Thorsten Grobler in Kooperation mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht durchgeführt hat, schließt nun diese Lücke. Die Studie liefert zum ersten Mal umfangreiche Daten zur Bedeutung von Interim Managern als Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen.

Empirische Erhebung stößt auf großes Interesse in mittelständischen Familienunternehmen

Fast 200 Familienunternehmen haben sich an der Untersuchung beteiligt und umfassende Informationen zur Verfügung gestellt. Die vergleichsweise hohe Rücklaufquote (16,5 %) spiegelt dabei das große Interesse der Unternehmenspraxis an diesem Thema wider.

30% der mittelständischen Familienunternehmen nutzen „Interim Management“ bereits

Von den befragten mittelständischen Familienunternehmen, die an der Untersuchung teilnahmen, nutzen knapp 30 % bereits das Instrument „Interim Management“. Fast jeder zweite der befragten Unternehmer und Entscheider geht davon aus, dass die Bedeutung von Interim Management für den Erfolg von mittelständischen Familienunternehmen in Zukunft weiter zunehmen wird. Heute werden Interim Manager vor allem bei der Um- und Restrukturierung von Unternehmen, zur Überbrückung von Vakanzen sowie zur Leitung von komplexen Sonderprojekten eingesetzt.

Interim Manager als (Sonder-)Beirat bereits in sieben Prozent der befragten Unternehmen im Einsatz

Bei sieben Prozent der befragten Unternehmen wird der Interim Manager explizit als (Sonder-)Beirat eingesetzt. Damit nimmt dieses Einsatzgebiet im Vergleich zu den übrigen Tätigkeitsfeldern der Interim Manager bereits heute einen beachtenswerten Stellenwert ein. Interim Manager werden von den Unternehmen vor allem bei den Themen „Restrukturierung“ und „Nachfolge“ als Beirat hinzugezogen. Im Falle einer Restrukturierung wird in der Praxis häufig ein spezieller Beirat eingerichtet, der die Neuausrichtung des Unternehmens eng begleitet und den Erfolg der geplanten Restrukturierungsmaßnahmen sicherstellen soll.

Auch im Falle einer Nachfolge wird immer häufiger ein Sonderbeirat installiert, der den Nachfolgeprozess ebenfalls eng begleitet und den Erfolg der Übergabe gewährleisten soll. In einer solchen Konstellation kann ein geeigneter Interim Manager z.B. dem neuen Geschäftsführer für eine Übergangsphase unterstützend zur Seite stehen. Gleichzeitig kann er den Übergabeprozess moderieren und etwaige Konflikte innerhalb der Familie entschärfen. Ebenfalls ist denkbar, dass er für

den Zeitraum bis ein neuer Geschäftsführer gefunden ist, interimistisch die operative Geschäftsführung übernimmt. Darüber hinaus wird der Interim Manager gerne als Coach eingesetzt, um die Zusammenarbeit zwischen Beirat und Geschäftsführung zu verbessern.

Interim Manager als Beirat gefragt, wenn es um strategisch bedeutsame Themen geht

35 % der befragten Unternehmen messen der Rolle des Interim Managers als Beirat bislang nur eine „durchschnittliche“ Bedeutung für den Unternehmenserfolg bei. Trotz dieser vergleichsweise niedrigen Bewertung setzen die Entscheider bei Themen von erheblicher Wichtigkeit für die Unternehmen gerne einen Interim Manager als Beirat ein. Dies wiederum erklärt sich durch die Einschätzung der Studienteilnehmer hinsichtlich der zukünftigen Bedeutsamkeit von Interim Managern in dieser Sonderrolle. Denn rund 28 % der Befragten erwarten in den nächsten Jahren einen höheren Stellenwert des Interim Managers in seiner Funktion als Beirat. Die befragten Unternehmer und Entscheider erwarten durch den externen Blick und die Unabhängigkeit des Interim Managers neue Ideen und Impulse für ihr Unternehmen.

Interim Manager als Vor- und Querdenker

Ein Interim Manager soll dazu beitragen, dass wesentliche Chancen, welche die Befragten mit einem Beirat verbinden – wie z.B. strategische Sparringspartnerschaft, Unterstützung bei Sonderthemen, neue Impulse oder Moderation bei Konflikten – auch tatsächlich realisiert werden. Gleichzeitig können auf diese Weise wesentliche Risiken, die mittelständische Familienunternehmen mit einem Beirat verbinden, etwa unzureichende Effizienz der Beiratsarbeit, Bürokratisierung, Verlangsamung von Entscheidungsprozessen, reduziert bzw. vermieden werden.

Ein kompetenter und erfahrener Interim Manager kann wesentlich darauf Einfluss nehmen, dass die für einen Beirat erfolgskritischen Faktoren hinreichend berücksichtigt werden. Insbesondere sind hier anzuführen: die Ernsthaftigkeit der Installierung eines Beirats, die Definition eindeutiger Ziele, Funktionen und Aufgaben des Beirats sowie die klare organisatorische Verankerung und professionelle Einrichtung des Beirats.



*AUTOR
bdvb Mitglied **Thorsten Grobler** ist Berater & Interim Executive Manager für Familienunternehmen. Seit vielen Jahren befasst er sich mit den Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Seine Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Strategie, Finanzen, Restrukturierung und Geschäftsentwicklung. Unternehmen setzen ihn v.a. in Veränderungssituationen ein. Thorsten Grobler ist Interim Executive (EBS), Restrukturierungsberater (IfUS) und qualifizierter Beirat & Aufsichtsrat.
(www.thorstengrobler.de)*

Erfolgskritisch: Erfahrungsschatz des Interim Managers mit mittelständischen Familienunternehmen

Bei der Auswahl von geeigneten Interim Managern sind aus Sicht der Studienteilnehmer vor allem eine zu mittelständischen Familienunternehmen passende Persönlichkeit, Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Familienunternehmen sowie Fachkompetenz entscheidend.

Die Studie bringt klar zum Ausdruck, dass die Erfahrung und Kompetenz des Interim Managers in der Zusammenarbeit mit mittelständischen Familienunternehmen von großer Signifikanz für dessen Erfolg ist. Branchenerfahrung wird als nachgeordnet eingestuft. Ein professioneller Interim Manager sollte stets bewusst sein, dass Familienunternehmen komplexe Gebilde aus Unternehmen, Familie und Gesellschafter darstellen. Diese Komplexität gilt es hinreichend zu berücksichtigen und sein Handeln danach auszurichten.

Darüber hinaus sollte ein Interim Manager in der Beiratsfunktion stets darauf achten, dass er je nach Kompetenzausstattung des Gremiums sehr wohl für die Unternehmenssteuerung (mit)verantwortlich ist, die operative Unternehmensführung aber bei der Geschäftsführung liegt. Die Aufgabe eines Interim Managers als Beirat ist klar abzugrenzen von der Aufgabe eines Interim Managers auf der rein operativen Ebene.

Interim Manager als Beirat von mittelständischen Familienunternehmen – Modell mit Zukunft

Die Studie verdeutlicht, dass Interim Manager und Beiräte im Allgemeinen sowie Interim Manager in der Funktion eines Beirats im Besonderen für die befragten Unternehmer und Entscheider immer wichtiger werden und an Bedeutung gewinnen. Es spricht also einiges dafür, dass es sich um ein Modell mit Zukunft handelt. «