

# Ein Gespräch mit:

Thorsten Grobler



## «Das Wichtigste ist Vertrauen»

Thorsten Grobler ist Interim-Manager und hat bereits viele Familienunternehmen in unterschiedlichsten Projekten begleitet. *bdvb* aktuell fragte ihn, was die Arbeit für Familienunternehmen aus Sicht eines externen Managers so besonders macht – und in welchen Situationen sich Familienunternehmen für gewöhnlich an einen Interim-Manager wenden.

### **bdvb aktuell: Herr Grobler, was ist ein Interim-Manager?**

Thorsten Grobler: Kurz gesagt: Ein Interim-Manager übernimmt zeitlich begrenzte Sonderaufgaben oder überbrückt Vakanzen im Unternehmen. Er wird etwa eingesetzt, wenn Veränderungsprozesse wie z.B. Neuausrichtungen, Expansionen oder Ähnliches anstehen. Im Gegensatz beispielsweise zum klassischen Berater übernimmt er im Unternehmen persönlich Verantwortung und verlässt es wieder, sobald die vereinbarten Ziele erreicht wurden.

### **In welchen Branchen haben Sie bereits als Interim-Manager gearbeitet?**

In rund 20 Jahren kommt einiges zusammen. In jüngerer Zeit war ich als Restrukturierungsmanager (CRO) in der Lebensmittelindustrie, als Interim-Geschäftsführer für einen Konsumgüterhersteller und als Strategiebeauftragter für

ein Handelsunternehmen tätig. Aktuell bin ich Interim-Geschäftsführer im Logistikbereich und begleite parallel eine Unternehmensnachfolge als Coach.

### **Wie viele Familienunternehmen waren darunter?**

Das ist einfach zu beantworten: Es waren alles Familienunternehmen. Und sie geben einen guten Querschnitt durch diesen Unternehmenstypus ab, denn vom kleineren Familienunternehmen mit rund einer Million Euro Jahresumsatz bis zum großen Familienunternehmen mit rund einer Milliarde Euro Jahresumsatz war alles vertreten. Gemeinsam war allen Einsätzen: Gesellschafter oder Vertreter der Familie zählten immer zu meinen wichtigsten Ansprechpartnern.

### **Warum ist das so wichtig?**

Wenn Sie als Interim-Manager in ein Familienunternehmen kom-

men, reicht fachliche Kompetenz nicht aus. Dieses familiäre Umfeld muss Ihnen auch liegen und Sie müssen auf einer menschlichen Ebene mit der Familie klarkommen. Entscheidungsprozesse laufen in Familienunternehmen anders ab als in Großkonzernen. Sie sind von den Werten der Familie geprägt und oft auf den Inhaber zugeschnitten.

### **Was bedeutet das genau?**

In einem Konzern können Entscheidungen lange dauern, werden dann aber auch konsequent umgesetzt. In einem Familienunternehmen kann es Ihnen passieren, dass Sie einen Vorschlag machen und der Chef sagt: ‚Bitte sofort umsetzen.‘ Ein paar Tage später kann er das aber auch wieder revidieren. Das ist eine höchst individuelle Angelegenheit und für Interim-Manager nicht immer einfach. Vor einigen Jahren habe ich in einem Projekt selbst miter-

lebt, wie mein Vorgänger Hausverbot erhielt – weil er und der Inhaber auf keinen gemeinsamen Nenner kamen. Die Chemie stimmte einfach nicht.

### **Wie kann man sich als Interim-Manager auf so etwas vorbereiten?**

Familienunternehmer sind Menschen mit Ecken und Kanten. Schließlich tragen sie auch eine ganz besondere Verantwortung. Das muss man sich vorher bewusst machen, damit man umgehen können und wollen. Ein Interim-Manager wird in dieser Rolle nur erfolgreich sein, wenn er das Zusammenspiel aus Unternehmen, Familie und Gesellschafter versteht und hinreichend berücksichtigt. Und genau deshalb muss man sich des Vertrauens und der Wertschätzung des Unternehmers und seiner Familie versichern. Schließlich bringt es die Funktion des Interim-Mana-

gers in einem Familienunternehmen mit sich, dass man unangenehme Fragen stellen und schwierige Entscheidungen einleiten muss.

#### Inwiefern?

Sie müssen den Inhaber beispielsweise darauf hinweisen, wenn eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem objektiv Notwendigen und seiner subjektiven Sicht der Dinge besteht. Oder wenn eingespielte Prozesse ineffizient und unsicher sind. Das kann je nach Charakter des Gegenübers heftige Reaktionen provozieren. Ohne Vertrauen und gegenseitigen Respekt kann man den Finger nicht derart in die Wunde legen.

#### Welche Problemstellungen haben Sie bereits in Familienunternehmen erlebt?

Im Wesentlichen stehen Familienunternehmen vor den gleichen Herausforderungen wie andere Unternehmen. Nehmen Sie nur den demografischen Wandel, die Digitalisierung oder den wachsenden Effizienzdruck. Doch es gibt darüber hinaus spezifische Problemlagen. Die Nachfolgeregelung ist einer der Klassiker. Viele Familienunternehmen finden keinen Nachfolger mehr oder die Kinder wollen den Betrieb nicht übernehmen.

#### Woran liegt das Ihrer Beobachtung nach?

Ich kenne ein Beispiel aus der Praxis, in dem ein 83-jähriger Unternehmer die Firma an seinen Sohn übergeben wollte. Der hatte viele Jahre darauf gewartet, ohne dass das Thema je offen thematisiert worden wäre. Als es dann so weit war, hatte er sich bereits für eine

andere Lebensplanung entschieden. In solchen Fällen kann ich als Interim-Manager vermitteln, einen anderen Nachfolger finden helfen oder bei der Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs unterstützen. Idealerweise komme ich aber so früh dazu, dass ich mit der Familie gemeinsam die Weichen für eine saubere Übergabe stellen kann.

#### Kommt das denn oft vor?

Vielleicht nicht in dieser extremen Form, aber zumindest führt das „Nicht-Loslassen-Können“ häufig zu Problemen. Ebenso übrigens wie Konflikte in der Familie. Diese zu moderieren ist ein zweites, klassisches Feld für Interim-Manager. Als neutrale Instanz von außen kann ich emotionale Auseinandersetzungen versachlichen, damit private Konflikte sich nicht existenzbedrohend auf das Unternehmen ausweiten. Ich unterstütze beispielsweise dabei, Strukturen aufzubauen und Prozesse zu etablieren, die verschiedene Interessen zusammenführen, etwa durch den Aufbau einer Familienverfassung oder die Einrichtung eines Beirats. Auch kann ich als Externer ohne emotionale Vorbelastung bei der Auswahl des internen oder externen Unternehmensnachfolgers beraten. Die objektive Bewertung ihrer Kinder fällt vielen Unternehmern besonders schwer. Zudem ist es für einen Vater nicht einfach, seinem Kind zu sagen, dass man es nicht geeignet für die Nachfolge hält. Die Frage der Nachfolge kann sehr belastend für eine Familie sein.

**Ein gutes Stichwort, betrachten wir kurz die Generationen.**

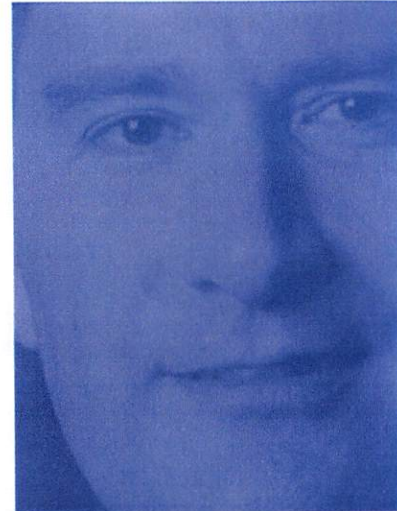
#### Beobachten Sie diesbezüglich einen Wandel in Familienunternehmen?

Ich glaube, der Typus des Patriarchen, der jeden Tag 14 bis 16 Stunden arbeitet und alles alleine entscheiden möchte, verabschiedet sich gerade. Die Generation der Nachkommen wird andere, moderne Wege finden, um das Unternehmen zu führen. Ihr stehen ja auch ganz andere Instrumente zur Verfügung – und sie will Arbeit und Privates anders miteinander vereinbaren. „Work-Life-Balance“ ist ein immer öfter zu hörendes Stichwort. Gleichzeitig wird die neue Generation vieles weiterführen, was die Familienunternehmen auszeichnet, etwa eine wertebasierende Führung und ein besonderes Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

#### Ist dieses denn wirklich besonders?

Meiner Erfahrung nach ja. In den Familienunternehmen, die ich von innen erlebt habe, bestand stets eine besondere Verbindung zwischen der Unternehmerfamilie mit dem Inhaber als Gallionsfigur der Firma einerseits und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern andererseits. Ich glaube auch sagen zu können, dass die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Familienunternehmen stärker ist als anderswo – viele bleiben ihrem Arbeitgeber lange treu.

**Herr Grobler, herzlichen Dank für dieses Interview!**



#### DER INTERVIEWPARTNER:

**bdvb Mitglied Thorsten Grobler ist Berater & Interim Executive Manager für Familienunternehmen. Seit vielen Jahren befasst sich der Diplom-Betriebswirt mit den Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Die Kernkompetenzen des international erfahrenen Managers liegen u.a. in den Bereichen Strategie, Finanzen, Restrukturierung und Geschäftsentwicklung. Thorsten Grobler ist Interim Executive (EBS), Restrukturierungsberater (IfUS) und Qualifizierter Aufsichtsrat (Deutsche Börse). ([www.thorstengrobler.de](http://www.thorstengrobler.de))**

