

Supermänner in Nadelstreifen?

INTERIMSMANAGEMENT Die Berater der MSP Management Support Partners, Lothar Hiese und Jörg Jacob, im Gespräch mit visAvis über Erfahrungen aus Sanierungsprozessen.



Bisweilen wird der Eindruck vermittelt, Interimsmanager wären in der Unternehmenskrise Supermänner und -frauen, denen im Alleingang in kürzester Zeit Unglaubliches gelingt. Sind Sie ein Superheld, Herr Hiese?

Lothar Hiese: Das gilt selbstverständlich weder für uns noch für andere an einer Unternehmenssanierung beteiligte Personen. Die nachhaltige Sanierung eines Unternehmens ist immer die Leistung eines guten Teams, in dem der Interimsmanager je nach konkreter Ausgangslage eine unterschiedliche und freilich erfolgsrelevante Rolle spielt.

Warum werden Interimsmanager um Rat gebeten?

Jörg Jacob: Der Interimsmanager ist aus dem Kreis der am Sanierungsprozess beteiligten externen Experten die einzige Person, die drei Kernvoraussetzungen erfüllt: Erstens verfügt er über Kenntnisse der Geschäftsprozesse des jeweiligen Unternehmens aufgrund langjähriger Fach- und Führungserfahrung im Branchenumfeld des zu sanierenden Unternehmens. Zweitens sind ihm Besonderheiten des Sanierungsprozesses an sich bekannt. Unternehmer und Manager, die nicht zuletzt aufgrund der Finanzkrise unerwartet in eine Krisensituation gerutscht sind, stehen plötzlich vor vollkommen neuen Themen. Zum Beispiel verändert sich in einer Krise die Qualität der Beziehung zu den finanzierenden Banken. Außerdem hat das Management des in die Krise geratenen Unternehmens in der Regel die Maßnahmen, die im Rahmen einer harten Sanierung ergriffen werden, in der Vergangenheit noch nie umgesetzt. Dies gilt insbesondere mit Blick auf den Umfang der Maßnahmen und die gebotene Umsetzungsgeschwindigkeit. Drittens verfügt das Interimsmanagement über solide finanzwirtschaftliche Kenntnisse, vor allem was die Bedeutung des integrierten Dreiklangs aus Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz und Liquidität betrifft. Letztere ist in der Krise das knappste

KRISENKONZEPT

Lothar Hiese und Jörg Jacob als geschäftsführende Gesellschafter und ihre Partner von MSP Management Support Partners lotsen Unternehmen in der Krise durch unruhige Gewässer.



Gut, über sie wird prioritär mit Banken gesprochen. Diese verlangen ein absolut professionelles Reporting im Sinne von Ist-Zahlen und rollierender Planung. Diese drei Kernvoraussetzungen bedeuten, dass der Interimsmanager eine ideale Person ist, um einerseits die erfolgskritische und hochsensible Schnittstelle zwischen Unternehmensmanagement, Gesellschaftern, weiteren externen Sanierungsexperten und den finanzierenden Kreditinstituten erfolgreich zu gestalten und andererseits eine Neuausrichtung des Unternehmens zu bewirken. **In welcher Situation befindet sich ein Unternehmen, wenn der Interimsmanager engagiert wird?**

Lothar Hiese: In der Regel befindet sich das Unternehmen in einer prekären Liquiditätssituation. Oft werden wir sehr spät, ja manchmal auch zu spät gerufen. Wir können nur dringend an Manager und Unternehmer appellieren, uns zu einem frühen Zeitpunkt für ein erstes, unverbindliches und streng vertrauliches Beratungsgespräch zu rufen, wenn sich deutlich abzeichnet, dass Umsatz-, Margen- und Ergebnispläne nicht eingehalten werden können, mit entsprechender Konsequenz für die Liquidität. Die mittelfristige Finanzierung ist nicht gesichert. Die Kommunikation mit Vertretern finanzierender Kreditinstitute wird sich erfahrungsgemäß schon zu diesem Zeitpunkt intensiviert haben.

Wenn Sie eher spät als rechtzeitig gerufen werden, bedeutet das Sand im Getriebe des Diagnose-Prozesses im Unternehmen durch das Management. Wo hakt es?

Lothar Hiese: Unzureichende Controlling-Instrumente sowie eine – menschlich verständliche – Tendenz, in der Krise die Zukunft deutlich besser einzuschätzen, als sie realistischerweise zu planen ist. In der Folge werden Sanierungsmaßnahmen zu spät oder gar nicht eingeleitet.

Gibt es eine Hürde, die Unternehmer und Manager im Rahmen der Krisenbewältigung überwinden sollten?

Jörg Jacob: Ja, die Hürde, in schwieriger Situation rechtzeitig die diskrete Unterstützung von Experten wie uns anzunehmen. Wir haben höchsten Respekt vor unternehmerischer Leistung. Es gibt allerdings Situationen, die am besten gemeinsam mit krisenerfahrenen Managern gemeistert werden. Es kann fatale Folgen haben, wenn man in der Krise die Lernkurve von unten beginnend gehen will.

Und welche weiteren konkreten Tipps geben Sie Unternehmenslenkern in schwierigen Situationen?

Lothar Hiese: Erstens sollten Unternehmen ihr „Navigationssystem“, das Finanzplanungs- und Controllingsystem, sofort einem „Kriseneignungstest“ unterziehen. Wer nicht über monatlich rollierende Forecastprozesse verfügt, die in die Darstellung der jeweils verfügbaren oder zusätzlich benötigten liquiden Mittel in den nächsten zwölf Monaten münden, erkennt in der Regel zu spät, dass er sich in einer existenziellen Krisensituation befindet. Wir unterziehen Controllingsysteme in wenigen Tagen einem Gesundheitscheck in diesem Sinne. Zweitens: Manager und Unternehmen sollten so früh wie möglich mit einem sanierungserfahrenen Interimsmanager in den Sparring gehen, den Restrukturierungsprozess auf diese Weise proaktiv gestalten. Im Restrukturierungsteam kommt dem Interimsmanager die Rolle zu, Lotse zu sein auf einem Schiff in unruhigen und unbekanntem Gewässern.

Unternehmensberatung | Manager auf Zeit

Kompetente Partner bei der Sanierung

Erfahrene Senior Partner von Management Support Partners mit unterschiedlichen Standorten in Deutschland stehen Unternehmen zur Seite, wenn es um die Lösung erfolgskritischer Aufgaben geht. Das Team besteht ausschließlich aus Partnern, die über langjährige Fach- und Führungserfahrungen in Unternehmen sowie mehrjährige Projekterfahrungen verfügen. In allen drei wesentlichen Mandatstypen, Restrukturierung/Sanierung, Prozessoptimierung/Effizienzsteigerungsprogramme sowie die Überbrückung von Vakanzen, steht das Umsetzungsmanagement im Vordergrund. Die Interimsmanager der MSP Management Support Partners machen da weiter, wo andere aufhören. MSP Management Support Partners erstellt Sanierungs- und Fortführungsgutachten in Zusammenarbeit mit renommierten Beratungsunternehmen und WP-Gesellschaften;

Partner der MSP Management Support Partners bringen mit ihrer Branchenexpertise in diesem Zusammenhang im Wesentlichen den leistungswirtschaftlichen Teil ein. Die Rolle eines Partners der MSP Management Support Partners im Projekt hängt jeweils vom Mandatstyp ab; sie reicht vom Projektmitarbeiter und -leiter bis hin zur Übernahme einer Linienmanagementaufgabe auf Zeit, auch in Organfunktion, in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens. In Sanierungssituationen steht die Rolle „CRO Chief Restructuring Officer“ im Vordergrund. Über besonderes Branchen-Know-how verfügt MSP Management Support Partners bei Herstellung und Handel im Bereich von Konsumgütern und Markenartikeln. Ein Team Verarbeitende Industrie (Maschinenbau, Anlagenbau, Automotive) befindet sich im Aufbau. Weitere Informationen im Internet unter: www.msp-web.com