

Januar 2014
15,- Euro

1/14

wir

Das Magazin für Unternehmerfamilien

Unternehmerische Leidenschaften
Alexandra Schörghuber im Gespräch

Eine Strategienacht – 433 Ideen
Innovationskultur bei Edding

Vermögen sichern
Family Governance bei Rodenstock



Der Fremde im Haus

Der Interimsmanager kommt und geht. In dieser Zeit erhält er tiefe Einblicke in das Unternehmen. Das behagt nicht jedem Familienunternehmer. Aber Transparenz ist notwendig, damit Probleme konsequent und schnell gelöst werden können.

VON PETRA GESSNER

Kontinuität wird in Familienunternehmen großgeschrieben. Manchmal geraten sie aber in außergewöhnliche Situationen, die ihnen in kurzer Zeit radikale Veränderungen abverlangen. Nicht immer haben sie hierfür das notwendige Know-how. Auch die personellen Ressourcen können sie kurzfristig meist nicht zur Verfügung stellen. Ein Interimsmanager kann hier unterstützen: schnell, leise und meist sehr konsequent. Das Einsatzgebiet des Interimsmanagers ist groß. Es reicht vom Projektmanagement über die Nachfolgelösung, die Überbrückung von

Zwei Alphatiere prallen aufeinander. Familienunternehmer und Interimsmanager müssen nach außen geschlossen auftreten.

Engpässen in Führungsebenen bis hin zur Restrukturierung und Sanierung. Wichtigster Erfolgsfaktor neben seinem fachlichen Know-how ist vor allem seine Persönlichkeit. Er muss in außergewöhnlichen Situationen den Respekt von Führungskräften und Mitarbeitern gewinnen. Sonst läuft gar nichts. „Als Einzelkämpfer kann ich nicht erfolgreich wirken. Das war wirklich ein toller Teamerfolg“, sagt Lothar Hiese, Gründer und Gesellschafter der MSP Management Support Partners, über seine Arbeit für MAIRDUMONT, eine Reiseverlagsgruppe mit etwa 400 Mitarbeitern.

Hiese erhielt im April 2012 den Auftrag, die bereits begonnene Restrukturierung der Tochtergesellschaft United Navigation fortzusetzen. United Navigation stellt mobile Navigationsgeräte der Marken Becker, Falk und Falk Outdoor her. Der Wettbewerb ist hart, der Markt konsolidiert.

In den ersten Wochen führte Hiese mehrstündige Gespräche mit allen Schlüsselpersonen des Unternehmens. Er stellte viele Fragen, hörte zu, erstellte einen detaillierten Finanzstatus und definierte Maßnahmen für alle Funktionsbereiche.

Alle vier bis acht Wochen informierte Hiese Gesellschafter, Führungsteam, Betriebsrat und die gesamte Belegschaft über aktuelle Zahlen und Fortschritte im Change-Management-Prozess. „Wenn ich in so kurzer Zeit das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen will, muss ich im Gegenzug mit offenen Karten spielen“, sagt Hiese. „Transparenz setzt unheimlich viel Energie frei. Sie schärft die Sensoren und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Zu Hause, privat, können die Kolleginnen und Kollegen ja auch mit Verantwortung und Geld umgehen.“

Höchste Alarmstufe

So viel Transparenz behagt Familienunternehmern gewöhnlich nicht – vor allem den Mitarbeitern und dem Betriebsrat gegenüber. Wenn es gut läuft, befürchten sie, dass Begehrlichkeiten bei den nächsten Gehaltsverhandlungen geweckt werden. Wenn es schlecht läuft, besteht die Gefahr, dass die Belegschaft

unruhig wird und unkonzentriert arbeitet.

Auch Tilo Eichinger war darauf angewiesen, dass die Mannschaft motiviert an Bord bleibt. Nachdem die eibe Produktion + Vertriebs GmbH & Co. KG im Jahr 2009 das beste Jahr in der über einhundertjährigen Geschichte hatte, schlug 2012 die Wirtschaftskrise mit Verzögerung voll zu. Der Anbieter für Spielplätze, Sport- und Spielwaren musste Mitarbeiter entlassen.

Eichinger erwog den Einsatz eines Interimsmanagers, hatte aber Bedenken: „Jemanden, der das Ruder an sich reißen und sich profilieren wollte, brauchte ich nicht.“ Bei seinen Mitarbeitern wollte er um keinen Preis den Eindruck erwecken, er habe keine Kontrolle mehr über die Situ- >>

>> ation oder wolle gar aufgeben. „Es ging um Vertrauen und Perspektive in schwierigen Zeiten“, sagt er. Mit Susanne Möcks-Carone fand er eine Interimsmanagerin, die als Chief Operating Officer direkt ins Unternehmen kam. Sie wurde auf der Betriebsversammlung im Dezember 2012 als Lotsin vorgestellt, die helfen sollte, das Unternehmen in ruhigeres Fahrwasser zu führen.

Möcks-Carone brachte ein Know-how in die Firma, das bis dahin gar nicht gebraucht wurde und daher nicht vorhanden war. „Ich hatte das Unternehmen weiterentwickelt. Erfahrung im Umgang mit Krisen und Restrukturierung hatte ich wenig“, sagt Tilo Eichinger, der seit 2001 Geschäftsführer ist und 2005 von seinem Vater auch die Gesellschafterteile übernommen hatte.

Präzise arbeiten

Familienunternehmen lernen vom Know-how des Interimsmanagers. Zum Beispiel im Projektmanagement. Ziele werden eng gesteckt und schnell erreicht – von der Durchschlagskraft können auch Führungskräfte profitieren. Wie bei Weidmüller. In den Jahren 2008 und 2009 hat das 1850 gegründete Familienunternehmen einen Strategieprozess eingeleitet. Im Kern lautet das Ziel für 2020, sich vom Lieferanten von Komponenten in der Industrial-Connectivity-Branche hin zu einem Lösungssystemanbieter zu entwickeln.

Dieser Strategieprozess wirkt in alle Bereiche des Unternehmens mit 4.400 Mitarbeitern hinein. Auch in den Einkauf. „Wir müssen unsere Lieferanten sehr viel früher in unsere Entwicklungsprozesse einbinden“, sagt Harald Vogelsang, Finanzvorstand der Weidmüller-Gruppe. Die Folge: Die gesamte Lieferantenkette wurde auf den Prüfstand gestellt. Der Zeitdruck war hoch. „Wir mussten mit unseren Ressourcen hohe zweistellige Wachstumsraten stemmen. Wir haben uns am Limit bewegt“, erklärt Vogelsang. Mit Dr. Harald Linné, Managing Partner bei Atreus, fand Weidmüller einen Partner, der die Umsetzung der Reorganisation im Einkauf für 14 Monate sicherstellte.

Neu für die Mitarbeiter war, dass jemand von außen kam, der Tempo in den Veränderungsprozess brachte. Nicht jedem behagte das zu Beginn. Da half es, dass der Vorstand seine Mannschaft frühzeitig informiert hatte. „Wir haben die Vorteile, die der Einsatz eines Interimsmanagers bringt, klar kommuniziert“, sagt Vogelsang. Erstens hatte die Belegschaft über einen langen Zeitraum eine extrem hohe Arbeitsbelastung aushalten müssen. Es war längst Zeit für eine Entlastung. Zweitens berge der Umbau der Einkaufsorganisation

auch Chancen für Mitarbeiter, die mehr Verantwortung übernehmen wollten. Atreus baute Strukturen auf, damit die Weidmüller-Mitarbeiter den Wandel in der Einkaufsorganisation selbst mitgestalten und somit auch selbst steuern konnten.

Tempo in Veränderungsprozessen ist auch bei der acardo group AG der Erfolgsfaktor schlechthin. Die Firma hat sich auf den Coupon-Markt spezialisiert. Die beiden Gründer Alexander Schüle und Christoph Thye entwickelten im Jahr 2010 eine Technologie, mit der das klassische Papier-Couponing durch volldigitales, mobiles Couponing ersetzt wird: Der Kunde soll mit seinem Smartphone Coupons auf sein Handy laden, verwalten und einlösen können. Aber der Weg vom ersten Konzept hin zum verkaufsfertigen Produkt ist sehr lang. Mit der bestehenden Mannschaft konnten Schüle und Thye den Aufwand nicht stemmen. „Einen Projektmanager hierfür zu suchen, einzustellen und einzuarbeiten – das hätte viel zu lange gedauert. Schnelligkeit in unserem Markt ist wettbewerbsentscheidend“, sagt Christoph Thye. Auch Google & Co. mischen in diesem Segment mit.

Thye wandte sich an Axel Oesterling, Geschäftsführer von Aurum Interim Management, der einen Spezialisten fand, der sowohl Erfahrungen im Marketing und Vertrieb als auch im IT- und E-Commerce-Bereich hatte: Bert Klingsporn erarbeitete ein Geschäftsmodell, einen Businessplan und eine

“

Jemanden, der das Ruder an sich reißen und sich profilieren wollte, brauchte ich nicht.“

TILO EICHINGER

Vermarktungsstrategie für diesen neuen Geschäftsarm. Er besuchte Altkunden und potentielle Neukunden und stellte fest: Beim angestammten Geschäft, dem Papier-Couponing und Coupon Clearing, hatten die acardo-Vertriebler auf Kundenseite mit völlig anderen Ansprechpartnern zu tun als im digitalen Anwendungsbereich. „Das neue Geschäftsfeld erforderte eine andere und teilweise höhere Qualifizierung der Mitarbeiter“, resümiert Klingsporn.

Harte Wahrheiten

Keine einfach zu schluckende Erkenntnis für Schüle und Thye. Denn das hieß im Umkehrschluss, dass die acardo-Mitarbeiter in der IT und im Vertrieb, die die Firma ebenso wie die Gründer mit Herzblut seit 2000 mit aufgebaut hat-

ten, nicht mehr die „Richtigen“ für den Aufbau des neuen Online-Geschäftsfeldes waren. Schüle und Thye kamen um harte Entscheidungen nicht herum. Mitarbeiter mussten weichen, um neuen, höher qualifizierten Platz zu machen.

Wie bei acardo befördert der Interimsmanager manchmal Wahrheiten zutage, mit denen der Unternehmer so nicht gerechnet hätte und deren Konsequenzen er scheut, wie zum Beispiel die Trennung von Geschäftsfeldern, Produkten oder Mitarbeitern. „Sein Verstand sagt dem Unternehmer oft, dass er harte Maßnahmen ergreifen muss. Das bringt er aber manchmal nicht übers Herz“, beobachtet Oesterling.

Firma auf dem Vormarsch

Auch das Ergebnis der Arbeit von Lothar Hiese bei United Navigation hatte die Gesellschafterfamilie von MAIR-DUMONT so nicht vorausgesehen. United Navigation wurde im Juli 2013 an einen britischen Investor verkauft – nach intensiven Diskussionen zwischen Hiese und dem Gesellschafter, in denen sehr unterschiedliche Positionen

ausgetauscht wurden. Hiese hatte die Restrukturierung nach knapp neun Monaten erfolgreich abgeschlossen. Um United Navigation sicher in die Zukunft zu führen, bedurfte es aber einer Stärkung des Eigenkapitals sowie weiterer Investitionen.

Acardo hat es trotz aller Widrigkeiten geschafft, in nur neun Monaten das erste sogenannte Open-Wallet-Produkt auf den Markt zu bringen. Unter anderem konnten EDEKA, E-Plus, Vodafone, Cineplex, Cinemaxx und UCI KINOWELT als Neukunden gewonnen werden. Auch Tilo Eichinger kann erst einmal wieder durchatmen: „Wir haben bereits 2013 den Turnaround geschafft“, sagt er. Nachdem Susanne Möcks-Carone alles auf den Prüfstand gestellt hatte, sorgte sie für eine schnelle Umsetzung der Maßnahmen. Ein aktives Controlling wurde etabliert, das Forderungsmanagement gestrafft und „Schätze“ im Working Capital gehoben. Prozesse wurden von A bis Z durchleuchtet. Eichinger hat ihr für die Dauer des Mandats sogar die sensible Kommunikation mit Banken und dem Betriebsrat anvertraut. ■



[ALLERT & Co.]

Wertorientierte
Unternehmenstransaktionen



Lesen / hören Sie unsere
Gedanken zum
Unternehmenskauf und
Unternehmensverkauf
im Mittelstand. Anruf oder
E-Mail genügt!

[DAS EIGENE LEBENSWERK SOLLTE
MAN NICHT ALLEIN VERHANDELN.]

In fast jedem Unternehmerleben kommt irgendwann der Moment, in dem sich der abstrakte, oft emotionale „Unternehmenswert“ in einen nüchtern berechneten „Preis“ verwandelt. Unsere Erfahrung zeigt: Wer sein eigenes Lebenswerk allein verhandeln will, gerät allzu leicht in die Defensive. Es empfiehlt sich, einen Coach und Berater an seiner Seite zu haben, der Wert und Preis, nüchterne und emotionale Komponenten vermitteln kann.

Unsere Mandanten fragen uns: Kann man mit einem Berater bei Verhandlungen zum Verkauf des eigenen Unternehmens bessere Ergebnisse erzielen? Wir sagen: Ja, das kann man.

Allert & Co.
Beratung beim Verkauf und Kauf mittelständischer Unternehmen
Karl-Ludwig-Straße 29 | 68165 Mannheim
Telefon (0621) 32 85 94 0 | Telefax (0621) 32 85 94 10
kontakt@allertco.com | www.allertco.com