

Die Umsetzbarkeit der vorgenannten Gegenmaßnahmen wird insbesondere für kleine Automobilhändler begrenzt sein. Da die Branche jedoch durch eine Vielzahl von kleinen Marktteilnehmern geprägt ist (nach Angaben von Feri weisen 82 % der Händler einen Umsatz kleiner 2 Mio. € auf), ist bei nicht wenigen dieser kleinen Marktteilnehmer in den nächsten Jahren mit angespannten wirtschaftlichen Verhältnissen und auch mit Marktaustritten zu rechnen.

Im Rahmen der Kreditanalyse gilt es also, insbesondere die Händler zu identifizieren, deren Substanz bereits jetzt angegriffen und deren Aussichten wenig vielversprechend sind. Zur Beurteilung sollten aktuelle Zahlen einschließlich der Erfolge aus der Abwrackprämie sowie realistische Planzahlen und nachvollziehbare Informationen zur langfristigen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells vorliegen.

## Das Interview

### Interim-Manager in der Krise inhabergeführter Unternehmen - ein Instrument zur Steigerung des Sanierungserfolgs ?

Sanierungskonzepte mit positiver Fortführungsprognose scheitern häufig in der Umsetzungsphase. Die Ursachen sind vielfältig. Ein Grund liegt darin, dass die Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen andere Kompetenzen erfordert als die Erstellung von Konzepten. Es werden Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Verhaltensstilen benötigt.

Besonders inhabergeführte Unternehmen reagieren auf Krisen unbeweglich – sie weisen häufig lange Sanierungszeiten auf und werden als die schwierigsten Sanierungsfälle bezeichnet.

Die Symbio Consult GmbH ([www.symbio-consult.de](http://www.symbio-consult.de)) verfügt über ein Netzwerk von erfahrenden Restrukturierungsmanagern, die Sanierungskonzepte mit entwickeln und in enger Abstimmung mit dem Unternehmen, Banken und den Beratern umsetzen.

Wir führten mit Herrn Bernhard Maatz, dem geschäftsführenden Gesellschafter der Symbio Consult GmbH, nachfolgendes Interview:

**WGZ BANK: Herr Maatz, wann sollten Ihrer Meinung nach inhabergeführte Unternehmen Interim-Manager zur Lösung betrieblicher Probleme einsetzen?**

**Maatz:** Entscheidend ist das Problem. Bei einem absehbar langfristigen Ausfall einer Führungskraft macht es sicher Sinn, die Position schnell mit einem externen Manager zu besetzen. Verallgemeinernd kann man feststellen, dass immer dann, wenn die verfügbaren Kapazitäten oder Kompetenzen im Management nicht ausreichen, um Probleme zu beseitigen, Hilfe von außen engagiert werden sollte. Viele Projekte scheitern, weil sich Führungskräfte nicht genügend um die Fortschritte kümmern können. Sie wissen, wo der Schuh drückt, haben aber keine Zeit, sich um das Tagesgeschäft und die Problembeseitigung gleichzeitig zu kümmern.

*„...Sinnvoller ist, dem Unternehmen drei externe, neutrale CRO-Kandidaten vorzustellen...“*

**WGZ BANK: Wie sollte die Auswahl der Manager erfolgen?**

**Maatz:** Die Geschäftsleitung sollte sich zunächst über die Brisanz des Problems Klarheit verschaffen. Kann man es verantworten, einen kritischen Zustand mit welchen Begründungen auch immer weiter bestehen zu lassen? Oder muss kurzfristig Abhilfe geschaffen werden? Wenn ja, sollte die Auswahl eines externen Managers mit einem klaren Projektauftrag, einem definierten Ziel und einem fixierten Endtermin starten. Dieser Klärungsprozess lässt das Anforderungsprofil des passenden Kandidaten sehr schnell deutlich werden. Die fachlichen und methodischen Fertigkeiten, aber auch die mentalen und sozialen Fähigkeiten sind durch Zeugnisse und Referenzen unter Beweis zu stellen. Ein Vermittler freiberuflicher Manager kann bei der Vorauswahl gute Dienste leisten. Bei der Suche von Mitarbeitern werden ja auch Personaldienstleister oder Zeitarbeitsunternehmen eingeschaltet.

**WGZ BANK:** In Deutschland ist das Interim-Management noch mit einem negativen Image belegt. Interim-Manager werden häufig noch als Einzelkämpfer oder gescheiterte Managerpersönlichkeiten gesehen, die in Bulldozer-Mentalität Unternehmensstrukturen neu ausrichten wollen.

**Maatz:** Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Veränderungsprozess. Das Normalarbeitsverhältnis hat ausgedient. Unternehmen trennen sich in der Krise auch von Führungskräften. Nicht alle freiberuflich tätigen Manager haben sich ihren Status freiwillig ausgesucht. Da muss man genau hinschauen, ob ein Kandidat der gestellten Aufgabe gewachsen ist. Mit Dampfplauderern kann man keinen Erfolg erzielen, mit Schönrednern aber auch nicht.

**WGZ BANK:** Was tun Sie, um dem negativen Image vorzubeugen?

**Maatz:** Ich vermittele ganz einfach die richtigen Interim-Manager und helfe im Hintergrund, die übernommenen Projektaufträge erfolgreich zu bewältigen. Wenn sich Unternehmen mit Hilfe unserer Manager aus kritischen Situationen befreien, ist dies die beste Werbung.

**WGZ BANK:** Sofern ein Interim-Manager in einer Krisensituation eingesetzt wird, stellt sich die Frage, wie konkret in der Praxis vorzugehen ist? Beispiel: Ein Maschinenbauunternehmen, Plan-Umsatz für 2009: € 40 Mio., Familienunternehmen in dritter Generation, Inhaber ist langjähriger Alleingeschäftsführer und Alleingesellschafter, technisch versiert, deutlicher Umsatzeinbruch in 2009, schwache Auftragslage, Verlustsituation, die Liquiditätslage ist angespannt, ein Sanierungskonzept einer unabhängigen Unternehmensberatung mit harten Kosteneinschnitten liegt vor, die finanzierenden Banken bestehen auf sofortigen Einsatz eines CROs und sind mit dem vom Unternehmen bereits ausgesuchten Interim-Manager einverstanden.

**Maatz:** Die Banken wissen sicher aufgrund ihrer Verhandlungen, warum ein CRO eingesetzt werden soll. Vermutlich handelt es sich bei dem geschäftsführenden Gesellschafter um eine starke Persönlichkeit, die sich möglicherweise nicht konsequent an das vereinbarte Sanierungskonzept halten wird. Ob die Auswahl des CRO durch den geschäftsführenden Gesellschafter aus dieser

Überlegung heraus zielführend ist, darf bezweifelt werden. Sinnvoller ist, dem Unternehmen drei externe, neutrale CRO-Kandidaten vorzustellen. Der geschäftsführende Gesellschafter kann den Manager auswählen, der ihm am besten geeignet erscheint. Leider wurde versäumt, den Auswahlprozess so rechtzeitig durchzuführen, dass der CRO auf das Sanierungskonzept Einfluss nehmen konnte. Identifikation und Mitverantwortung entsteht durch Mitwirkung. Dieses Commitment des CRO ist nachzuholen. Unter Umständen muss der Sanierungsberater Empfehlungen des CRO in sein Konzept einfließen lassen, speziell mit Blick auf die leistungswirtschaftliche Sanierung.

**„...Die Auswahl eines Interim-Managers ist...eine umfangreiche und umfassende Dienstleistung...“**

**WGZ BANK:** Interim-Management ist eine sehr persönliche und individuelle Dienstleistung. Wie gewährleisten Sie als Symbio Consult GmbH die Qualitätssicherung Ihrer eingesetzten Interim-Manager, um diesen Anspruch zu erfüllen?

**Maatz:** Ich führe zunächst mit jedem Kandidaten ein ausführliches Interview und nehme sein Verhalten sensibel und systematisch wahr. Was zeichnet den Manager aus? Wo gibt es übersteigerte Verhaltensweisen? Wie reagiert ein Kandidat unter Stress? Agiert er eher zurückhaltend oder extrovertiert? Will er zunächst die Mitarbeiter entwickeln oder stellt er seine Ziele über alles und tauscht die nicht leistungsstarken Mitarbeiter konsequent aus? Nach dieser subjektiven Einschätzung muss sich jeder Kandidat einem objektiven Test durch ein unabhängiges Institut unterziehen. Die Kosten trägt übrigens der Kandidat selbst. Er trägt Mitverantwortung an einer fundierten Analyse.

Die Qualitätssicherung darf aber nicht mit der Überprüfung des Interim-Managers enden. Bei einer Anfrage müssen die Erwartungen, Vorbehalte und auch Vorurteile auf Seiten des potenziellen Auftraggebers beurteilt werden. Steht er hinter dem Projekt? Wird er den Interim-Manager unterstützen? Oder ist mit Widerständen zu rechnen? Manchmal können Macho-Manager mit hoher Fach- und Methodenkompetenz den Projektauftrag besser erfüllen als zurückhaltende, auf Harmonie im Team bedachte Manager. Die Auswahl eines

Interim-Managers ist also eine umfangreiche und umfassende Dienstleistung.

## Die Literaturbesprechung

Dieter Holtkötter

### Kasino-Kapitalismus: Wie es zur Finanzkrise kam, und was jetzt zu tun ist



Verfasser:  
Hans-Werner  
Sinn

Econ-Verlag  
Berlin; 2009,  
362 Seiten

Im Rahmen einer faktenreichen und klar gegliederten Analyse erklärt das Buch – anders als der plakative Titel vermuten lässt in einer betont sachlichen und klaren Art – warum es zu der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise gekommen ist. Das Engagement der deutschen Banken sowie die Auswirkungen auf deren Kunden werden dargestellt. Vorschläge einer veränderten Bankenregulierung zur Sanierung des Finanzsystems werden unterbreitet.

Für einen regelmäßigen Leser der aktuellen Wirtschaftspresse wird dabei zwar nicht ständig Neues vermittelt, viele bekannte Einzelinformationen fügen sich aber in einen größeren Zusammenhang und werden noch verständlicher. Wer wissen möchte, warum uns die Finanz- und Wirtschaftskrise noch einige Zeit beschäftigen wird, sollte dieses Buch lesen.

Der Autor ist Professor für Nationalökonomie und Präsident des renommierten ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung in München.

## Sanierung<sup>+</sup> ist ...

... unser Dienstleistungsangebot, das es Ihnen im Rahmen der Bearbeitung Ihrer Problemkredite erlaubt, über die Einbindung der Spezialisten der Abteilung Restrukturierung auf die Erfahrung und gebündelte Unterstützung der WGZ BANK zurückzugreifen.

Umfang und Art der umfangreichen Leistungen – von organisatorischen Hilfestellungen über Beratungen bei Problemengagements bis zur Begleitung in Gesprächen und Vielem mehr – können im Dialog mit unseren Spezialisten individuell, zielorientiert und wirtschaftlich zusammengestellt werden.

Für weitere Informationen zu **Sanierung<sup>+</sup>**, dem Dienstleistungsangebot mit Mehrwert, wenden Sie sich gerne an

Angelika Ifftner (Abteilungsleiterin)	0211 / 778-2150
Tanja Nölting	0211 / 778-2550
Dieter Holtkötter	0251 / 706-4305

## Neues aus dem Bereich Marktfolge Kredit

Horst Neuhaus / Thomas Knoor

Bereich Marktfolge Kredit der WGZ BANK AG, Düsseldorf  
Abteilung Immobilienkunden

### Immobilien<sup>+</sup>: Immobiliendatenbank als Softwaretool für die Unterstützung in der Kreditentscheidung und -bearbeitung für gewerbliche Immobilienfinanzierungen und Bauträgerkredite

Im Geschäftsfeld „Immobilien“ sind eine Vielzahl von objektrelevanten Zahlen und Informationen zu verarbeiten, analysieren und auszuwerten. Ziel der WGZ BANK ist es, diese Daten in einer Summary zu bündeln, um die wesentlichen