



Dr. Oliver Melber; Rechtsanwalt – Caemmerer Lenz, Karlsruhe
(Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater)

**Schwerpunkte: Handels- und Gesellschaftsrecht, M&A,
Umwandlungsrecht, Unternehmensnachfolge**

Diverse Aufsichts- und Beiratsmandate

Kurzportrait: Caemmerer Lenz ist mit mehr als 45 Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern an den Standorten Basel, Karlsruhe, Mannheim und Erfurt vertreten. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Berufsgruppen gewährleistet eine umfassende Beratung und Vertretung in rechtlichen und steuerlichen Fragen wie auch zu betriebswirtschaftlichen Themen.

Weitere Informationen: www.caemmerer-lenz.de

Ein Gespräch mit Dr. Oliver Melber zum Thema „Externe Manager in Familienunternehmen“

Herr Dr. Melber, Sie sind in Ihrer anwaltlichen Praxis häufig mit Problemfällen aus dem Mittelstand betraut. Was sind aus Ihrer Erfahrung häufig auftretende Ursachen, insbesondere in Familienunternehmen?

Nicht vollzogener Generationswechsel, Streitigkeiten zwischen Gesellschafterstämmen oder auch innerhalb der Stämme, gelegentlich sind es auch stark abweichende Meinungen zur weiteren strategischen Ausrichtung der Unternehmung und zur Besetzung von Managementfunktionen. Vielfach beeinflussen solche Auseinandersetzungen auf Gesellschafterebene, wenn sie nicht schnell genug und dauerhaft beigelegt werden, das operative Geschäft schneller negativ, als es von den unmittelbar beteiligten Personen bemerkt wird. Sie führen damit zur Verunsicherung bei Mitarbeitern und strahlen bei lang andauernden Streitigkeiten auf die Kunden- und Lieferantenbeziehungen aus. Im ungünstigsten Fall werden die Finanzierungspartner auf den Plan gerufen.

Welche Lösungsstrategien verfolgen Sie bei diesen Mandaten?

Zunächst einmal versuchen wir in unserer anwaltlichen Beratung unsere Mandanten davon zu überzeugen, dass Auseinandersetzungen im Gesellschafterkreis nicht zu Lasten der Unternehmung gehen dürfen – denn im Regelfall stellt das Unternehmen ja eine wesentliche Einkünftequelle der Gesellschafter dar, zugleich auch einen Vermögenswert, der nicht leichtfertig gefährdet oder geschädigt werden sollte. Wir appellieren dann auch oft an die Beteiligten, den Streit nicht zu externalisieren und zusammen mit den jeweiligen Beratern intern zu lösen. Oftmals geht es um das Thema „Gehen oder Bleiben“ – das hat manchmal auch viel mit dem Nachdenken über den eigenen Plan zur Vermögensbildung zu tun – und mit der Familienstrategie. Manchmal ist es besser, offen einzuräumen, dass es eine gemeinschaftliche Strategie nicht mehr gibt, und sich dazu zu bekennen, dass es das ehemals einende Band nicht gibt.

In den Fällen, in denen das operative Geschäft bereits zu stark in Mitleidenschaft gezogen worden ist und in denen für die Einkünftequellen der Gesellschafter und deren Familien erhebliche Gefahr besteht, lässt sich ad hoc mit der Arbeit an Fragen wie: „wer geht – wer bleibt?“ nicht mehr das gewünschte Ziel erreichen. Oftmals sind die Unternehmenswerte dann schon stark gesunken, die Lösung über einen Ausstieg des/der einen oder des/der anderen Gesellschafter/s funktioniert nicht mehr oder nur unter zu großen Vermögensopfern und Haftungsrisiken. Bei Unternehmungen, die durch diese Art von Auseinandersetzungen schon stark negativ beeinflusst wurden stehen dann zudem die Finanzierungspartner in Alarmbereitschaft. Hier ist es häufig hilfreich, wenn externe und neutrale Hilfe von außen geholt wird. Und in diesem Fall rede ich nicht längst nur von anwaltlichen Hilfestellungen! Die anwaltliche Tätigkeit (ebenso: die eines Wirtschaftsprüfers/Steuerberaters) kann die Bedürfnisse in diesen Situationen in der Regel schon unter dem quantitativen Aspekt (zeitliche Präsenz, aktives Führen!) gar nicht abdecken. Das Management muss dann gleichsam neu „konfiguriert“ werden.

Handelt es sich dabei um klassische Beratungsunternehmen?

Dies ist eine Möglichkeit. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass die externen Kräfte nicht nur handwerklich solide arbeiten und Akzeptanz bei Finanzierungspartner und allen Gesellschaftervertretern finden, sondern dass vor allem durch die Externen eine aktive Managementfunktion übernommen wird. Aus meiner Erfahrung ist in diesen Fällen der Einsatz von Interimsmanagern, die für einen gewissen Zeithorizont Verantwortung übernehmen und in dieser Zeit auch als Organe der Gesellschaft fungieren, ein probates Mittel, um das schlingierende Schiff gemeinsam mit dem vorhandenen Führungsteam wieder auf Kurs zu bringen. Im Endeffekt geht es darum, mit dem richtigen Maß an Intervention, Struktur und Lenkung von außen nachhaltige Veränderungen und Verbesserungen zu erzielen, so dass alle involvierten Parteien wieder Vertrauen in das Unternehmen, sein Funktionieren und seinen Erfolg fassen.

Welche Anforderungen müssen aus Ihrer Sicht Interimsmanager erfüllen, welche Eigenschaften müssen sie mitbringen?

Ihre Rolle ist auf Zeit angelegt – trotzdem sollten sie in der i.d.R. kurzen Betriebszugehörigkeit nichts tun, was sich mit der Zukunft des Unternehmens nicht verträgt – und schon gar nicht die vielzitierte verbrannte Erde hinterlassen. Sie sollen in der Lage sein, die Moderation zwischen Gesellschaftern oder Gesellschafterstämmen gemeinsam z.B. mit uns als rechtlichen und steuerlichen Beratern zu bestreiten, um eine Lösung der teilweise jahrelangen Konflikte herbeizuführen. Parallel sollten Interimsmanager insbesondere Führungsqualitäten besitzen und teamorientiert führen können – die Unternehmungen haben teilweise sehr lange mit – oder besser: unter – patriarchischen und dominanten Unternehmerpersönlichkeiten gelebt, die Mitarbeiter sind oft nicht in der Lage, Entscheidungen zu treffen bzw. Entscheidungsprozesse zu gestalten. Eigenschaften wie Integrität, Verlässlichkeit, Teamgeist, Entscheidungsfreude und motivierender Arbeitsstil sind m.E. Eigenschaften, die entscheidend

zum erfolgreichen Einsatz eines Interimsmanagers beitragen. Solche positiven Erfahrungen habe ich u.a mit Interimsmanagern von TMR Consulting gemacht.

Wer sucht diese Interimsmanager aus, wie kommt man an Interimsmanager ?

Je nach Situation gibt es seitens der Finanzierungspartner Empfehlungen. Diesen ist oft an der wirtschaftlichen Kompetenz gelegen, die sich häufig in der Expertise für Controlling, Reporting und Branchen-Know-How ausdrückt. Wir als Anwälte – oder als Steuerberater/Wirtschaftsprüfer – treffen die Einschätzung durchaus auch unter dem Blickwinkel der sozialen Kompetenz oder der Befähigung, authentisch führen zu können. Wie die Finanzierungspartner der Unternehmen kennen wir aus unserem Netzwerk verschiedene Beratungsunternehmen und dort Interimsmanager, die wir bei Bedarf ansprechen können. Allerdings sind dies nur Empfehlungen – die Entscheidung trifft der Unternehmer bzw. sein Management. Denn eine – vielleicht die abschließend wichtigste – Erfolgskomponente beim Einsatz eines unternehmensfremden Interimsmanagers liegt schlicht darin, ob die „Chemie“ zwischen den Parteien funktioniert; andernfalls sind gleich die nächsten Managementprobleme vorprogrammiert.