

# Mehr Aufpepper als Sanierer

Die robuste Konjunktur hat Rollen und Regeln im Sanierungsgeschäft verändert. Je härter die Sanierung, desto mehr Spezialisierung wird erwartet. Interim Manager spielen eine größere Rolle, wo die Insolvenz noch ein Stück weit weg ist. VON **DR. ANSELM GÖRRES**

**N**och in den 90er-Jahren war fast jeder zweite Interim-Manager als Sanierer tätig. Treiber waren im Osten die Privatisierung, im Westen noch ungewohnte Wachstums-einbrüche. Seither fächert sich der Sanierungsmarkt auf. Um die selteneren Insolvenz- und Eigenverwaltungs-fälle balgt sich eine kleine Zahl hochspezi-alisierter Anbieter. Vor allem bei Groß-fällen rücken sie mit Teams an. Laut einer Umfrage des Arbeitskreises Interim Manager Provider (AIMP) machen Sanierungen für die meisten Anbieter zwischen zehn und 20 Prozent aus.

## Interim-Manager als Alleinsanierer

Auch die rechtlichen Anforderungen haben sich verschärft, das gilt auch für IDW S6-Gutachten. Mit fünf- oder sechsstelligen Honoraren für eine bloße Analyse sind kleinere Mittel-ständler oft überfordert. Im Ergebnis kommen Interim Professionals als Alleinsanierer am häufigsten bei Firmen mit Umsätzen unter 100 Mio. Euro Umsatz zum Zug. Hier einige Beispiele aus dem Portfolio:

- Hersteller von Energiesystemen gerät nach stürmischem Wachstum in Krise. Interim-Manager wird nach drei Monaten als Fest-Geschäftsführer übernommen und stabilisiert Firma.
- Europaweiter Kunst-druckverlag ist durch Gesellschafterstreit gelähmt. Eine Interim-CRO bringt die Ge-

schäftsführer wieder zur Zusammenarbeit.

- Bei einem Luftfahrt-hersteller übernimmt ein Manager ein Projekt von einem Berater, der konzeptionelle Vorarbeit leistete, mit dem Ziel substanzieller Kostensenkung.

## Neuer Schwerpunkt: Steigerung der Performance

Im engeren Sanierungsmarkt hat sich der Marktanteil von Interim Professionals etwas verringert, aber insbesondere im Mittelstand spielt er eine große Rolle. Dabei verschiebt sich die „Phasenmischung“: Weniger hei- ße Sanierung, mehr kurzfristige Er- gebnisverbesserung aller operativen Bereiche. Aufgrund ihrer größeren Umsetzungserfahrung kommen prag- matische Interim Professionals hier schneller voran als noch so brillante Berater. Auch hierzu einige Beispiele:

- Bei einem großen Maschinenbauer mit 3.000 Mitarbeitern gibt es dras- tische Defizite bei den Zahlen an die Unternehmenszentrale und massive Differenzen zwischen Vorschau und Abschluss. Ein externer CFO bringt alles wieder in Harmonie.
- Bei einem Kosmetik-Anbieter soll ein Interim-CEO zunächst nur eine Vakanz überbrücken, stößt dann aber auf massive Schwächen des Geschäftsmodells. Er überzeugt die ausländischen Inhaber von einem

Verkauf und wickelt diesen erfolg- reich ab.

- Bei einem führenden Gesund- heits- technik-Anbieter saniert ein Interim- Manager den einzigen defizitären Ge- schäftsbereich. Nach zwei Jahren ist ein kompletter Turnaround geschafft.

## FAZIT

Ab einem gewissen Punkt der Sanie- rung werden Rechtsfragen immer wich- tiger. Manager sind umso wertvoller, je mehr Managementfragen noch im Vor- dergrund stehen. In angeschlagenen Firmen schafft ein allein antretender Interim-Manager umso mehr Wert, je früher der Kunde ihn einschaltet. ■



## ZUR PERSON

**Dr. Anselm Görres** ist seit 1994 Interim Provider, seit 1996 Inhaber von ZMM Zeitmanager München GmbH. Seither hat er mit ZMM etwa 70 Sanierungsfälle betreut.  
[www.zmm.de](http://www.zmm.de)