

Interim Manager als Vorstand in Unternehmenskrisen

Dr. Dieter Brenken*



* Dr. Dieter Brenken, selbstständiger Interim Manager, Hilden.

Droht oder besteht eine Unternehmenskrise in einer Aktiengesellschaft, muss der Aufsichtsrat seine unterstützende Überwachung teilweise in eine gestaltende Überwachung ausweiten. Zentrale Bedeutung innerhalb seiner Führungsverantwortung kommt dabei der Berufung und Abberufung des Vorstands zu (§ 84 AktG). Bei Pflichtverletzungen haftet er der Gesellschaft für den entstehenden Schaden (§§ 116, 93 AktG). Je nach Stadium der Unternehmenskrise – nach dem IDW-Standard 6 unterscheidet man die Stakeholder-, strategische, Produkt- und Absatz-, Erfolgs- oder Liquiditätskrise – und dem damit verbundenen Handlungsdruck kann der Einsatz eines hoch qualifizierten und zeitnah verfügbaren Interim Managers eine gebotene Alternative und gegebene Maßnahme sein.

Bei Megatrends in Bereichen der Demografie, Digitalisierung, Decarbonisierung oder geopolitischen, technologischen und gesellschaftlichen Risiken im globalen Wettbewerb stehen Unternehmen regelmäßig vor Herausforderungen, die sich bei Fehlallokationen unternehmerischer Ressourcen (Know-how, Innovation, Kapital) zu Unternehmenskrisen ausweiten können. Schaut man sich einerseits die in den letzten zehn Jahren deutlich rückläufigen Verweildauern von Vorständen an und andererseits, dass mehr als 50% der Interim Manager als Interim Executives in Linienverantwortung auf den Führungsebenen 1 oder 2 und über 12 Monate arbeiten, verbietet sich in Unternehmenskrisen die Einschätzung, dass der Einsatz von Interim Executives nicht nachhaltig sei. Das Angebot von Interim Managern hat parallel zum Rückgang der Verweildauern der Vorstände in den Unternehmen zugenommen, auch weil nur wenige ehemalige Unternehmensleiter wieder als Vorstände in anderen Unternehmen in eine feste Position wechseln. Ähnliche Beobachtungen lassen sich auch international machen (s. „Der Aufsichtsrat“ 2012, S. 126 f.).

Was spricht in einer Krisensituation für eine Positionierung eines Interim Executives im Vorstand? Regelmäßig besteht bei Liquiditäts- oder Erfolgskrisen ein hoher Handlungsdruck, um umfangreiche und abgestimmte finanz- und leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen einzuleiten. Für solche Zwecke bietet sich der Einsatz eines

Chief Restructuring Officers (CRO) an. Ein effizienter CRO muss über umfangreiche und spezifische Sanierungserfahrungen verfügen, die üblicherweise im Unternehmen nicht vorgehalten werden. Durch die Berufung eines Interim Managers wird zudem nach innen und außen kommuniziert, dass der Handlungsdruck erkannt ist und ihm personell wie auch hierarchisch angemessen Rechnung getragen wird. Interne und externe Stakeholder erhalten in der Krise einen klaren Ansprechpartner, die Kollegen im Vorstand werden durch den CRO als Linienverantwortlicher entlastet, der CRO als Mitglied des Gremiums übernimmt gesamtschuldnerische Verantwortung für die Unternehmensführung (§ 93 Abs. 2 AktG) und der Aufsichtsrat erhält durch eine fokussierbare und zeitnahe Berichterstattung sachgerecht abgestimmte Informationen zum Sanierungsfortschritt (§ 90 Abs. 3 AktG).

Auch für die anderen Krisenphasen können interimistisch tätige Vorstandsmitglieder eingesetzt werden. Ihre Berufung ist für Außenstehende nicht mit der Dramatik wie bei einer Bestellung eines CRO verbunden. Aber auch hier kann mit einer klaren Positionierung des Interim Executives ein deutlich wahrnehmbarer Impuls gesetzt werden, um einer sich entwickelnden Unternehmenskrise zu begegnen. Bei einer Stakeholder-Krise kann beispielsweise der Interim Manager durch transparentes Projektmanagement bei z.B. der Entwicklung einer Markteintrittsstrategie, der Umsetzung einer Multi-Channel-Vertriebsstrategie oder M&A-Strategie auch zu einer Stabilisierung der Beziehung zwischen den Stakeholdern beitragen. Dem Interim Manager kommt damit zusätzlich auch die Funktion als Coach zu, weil er schwelende Konflikte transparent machen kann und somit eine konstruktive Bearbeitung oftmals erst möglich wird. Seine Einbindung in den Vorstand erlaubt damit einen Lernprozess in und zwischen den Organen, der Reibungsverluste reduziert und die Fokussierung des Unternehmens auf den Wettbewerb stärkt.

Fazit: Es gibt gute Gründe für den Aufsichtsrat, bei Unternehmenskrisen „die Treppe von oben nach unten zu kehren“ und einen qualifizierten Interim Executive für die Beherrschung diskontinuierlicher Herausforderungen einzusetzen.