



Interim Manager als Ausbilder: Crashkurs für den Junior

Eine Unternehmensnachfolge will mit Zeit und Augenmaß vorbereitet sein. Doch die Realität erfordert häufig schnelles Handeln.

Text: [Andreas Lau](#)

Bei einem mittelständischen Fleischwarenfabrikanten schien die Nachfolge sauber geregelt. Fred, 60 Jahre, und sein Bruder Jan, 62 Jahre alt, führten das Unternehmen seit Jahrzehnten in zweiter Generation. Während Fred den Vertrieb steuerte, kümmerte sich sein älterer Bruder um Einkauf und Produktion. Im Konsens beschlossen sie längst, dass Jans 32-jähriger Sohn Ole, promovierter Lebensmitteltechniker, in dessen Fußstapfen als Fertigungsleiter treten sollte. Ole arbeitete bereits vier Jahre im Unternehmen.

Doch als Fred nach einem Unfall arbeitsunfähig blieb, war die Vertriebsleitung plötzlich vakant. Der Aufforderung seines Vaters nun den Vertrieb zu übernehmen, folgte Ole mit mulmigem Gefühl. Einen Außendienst zu führen, Preisverhandlungen durchzustehen oder Marketingmaßnahmen zu planen lagen jenseits seiner Kompetenz und Erfahrung.

Im Krisengespräch erkannte Jan, dass er auch zum Wohle des Unternehmens seinen Sohn mit dieser Aufgabenstellung nicht allein lassen durfte und beschloss, ihm einen Vertriebsprofi als Coach und Interim Manager zur Seite zu stellen.

Der Ausbildungsplan

Der Interim Manager stand vor der Herausforderung, sowohl die Rolle des Vertriebsleiters wahrzunehmen als auch den Junior auszubilden und zunehmend in die Eigenverantwortung zu entlassen.

Die Lösung: Er passte das Modul „Vertrieb“ aus dem Trainee-Programm eines Konsumgüterkonzerns auf das Unternehmen und die Situation an. Der Interim Manager band den Vertriebsinendienst ein, Außendienstler nahmen Ole mit auf Kundenbesuche, das Controlling schulte in Kalkulation. Die Fortschritte überwachte er durch wöchentliche „Montagsgespräche“.

Im nächsten Schritt nahm Ole an Preisverhandlungen teil, die der Interim Manager mit den großen Abnehmern führte – das Kernstück der Vertriebsarbeit.

STRESS!

Der Prozess zog sich über mehrere Monate und zehrte an den Kräften aller Beteiligten, da letztlich jeder eine Doppelbelastung trug:

- Der Interim Manager war Ausbilder und Vertriebsleiter in einer Person.
- Ole ließ sich zum Vertriebsleiter ausbilden und erfüllte parallel weiter einen Teil seiner Aufgaben in der Fertigung.
- Jan war durch das teilweise Ausscheiden seines Sohnes aus der Fertigung nun wieder allein verantwortlich.

Ein weiteres Problem lag in der Außerdarstellung. Ole konnte nicht eigenverantwortlich alle vertrieblichen Aufgaben

wahrnehmen, wurde aber als designierter Nachfolger im Vertrieb präsentiert.

Ein Maßnahmenbündel löste die Schwierigkeit:

- Jan berief Ole kurzfristig in die Geschäftsführung, was dessen Außenwirkung erheblich stärkte.
- Für wichtige Entscheidungen bei Kundenbesuchen erbaten sich Ole und der Interim Manager Bedenkzeit, um bei einer möglichen Fehlentscheidung des Junior-Geschäftsführers einen Gesichtsverlust zu vermeiden.
- Kleinere Entscheidungen mit weniger Tragweite traf nach Abstimmung mit seinem Coach zunehmend Ole. Kleinere Kunden mit geringem Umsatzanteil betreute er bereits beim zweiten Besuch selbst.
- Last but not least kommunizierte die Geschäftsführung transparent die

Hintergründe der gewählten Vorgehensweise.

Ole und sein Ausbilder lockerten ihr Band nach sechs Monaten intensiver Zusammenarbeit sukzessive und erörterten Fragestellungen vermehrt telefonisch statt persönlich.

Erste Meinungsverschiedenheiten traten auf: Ole hatte eigene Vorstellungen von Vertrieb entwickelt, zunehmend musste der Interim Manager seine Ansichten verteidigen. Nach einem Jahr war der Lehrling dem Meister ebenbürtig.

FAZIT

Interim Manager können gerade jüngere Unternehmensnachfolger intensiv und gezielt on the job ausbilden. Die Länge einer solchen Kooperation lässt sich je nach Lernkurve flexibel gestalten.

Andreas Lau ist seit 1998 im Unternehmen und seit 2002 Partner der HANSE Consulting Gruppe und Geschäftsführer der HANSE Interim Management GmbH (Assoziierter Provider der DDIM). Als CRO wie als Betreuer vieler Interim Manager-Projekte ist er routiniert. Ausgebildet ist Andreas Lau als Industriekaufmann, Diplomkaufmann sowie als MBA (USA).



Andreas Lau

HANSE Interim Management GmbH

Fischertwiete 2 – Chilehaus A
20095 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 - 32 32 60-0

- ➔ info@hanse-interimmanagement.de
- ➔ www.hanse-interimmanagement.de

HANSE Interim
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT

++ SAVE THE DATE ++ SAVE THE DATE ++

DDIM.kongress // 2016

04. / 05. November 2016 in Düsseldorf

Unser Mittelstand.

Gut gerüstet - für das was da kommt?

Wie Interim Management zur Bewältigung aktueller Herausforderungen des deutschen Mittelstands beiträgt.

[Link zum Nachbericht 2015](#)

