

Wie Unternehmen aus der Krise finden

Der Emmerthaler Berater und Interimsmanager Gert E. Löhmer veröffentlicht seine Erfahrungen als Buch

VON CHRISTIAN BRANAHL

Berater, Interimsmanager und Coach – wenn der Emmerthaler Gert E. Löhmer über seine Arbeit in den Unternehmen erzählt, dann fließen dabei eine Menge Erfahrungen ein. Sie liegen nun auch schwarz auf weiß vor: Der 60-Jährige veröffentlicht Einblicke in die Wirtschaftswelt in dem Buch „Krisen im Maschinen- und Anlagenbau erfolgreicher bewältigen“.

EMMERTHAL. Und plötzlich sogar Autor – der ebenso wechselvolle wie geradlinige Lebenslauf von Gert E. Löhmer wächst um ein weiteres Kapitel. Als Fachbuch gedacht vor allem für Sanierungsberater über Führungskräfte bis hin zu Unternehmensinhabern, vermittelt es auf anschauliche Weise gleichzeitig interessierten Laien erklärende Schilderungen, um betriebswirtschaftliche Strukturen besser zu verstehen. Nur sparsam verwendet der Emmerthaler Fachbegriffe. „Geschichten statt Daten und Fakten“, sagt Löhmer selbst über seine Intention, Ursachen von wirtschaftlichen Schiefslagen ebenso aufzuzeigen wie Lösungen.

Auf fast 30 Jahre Erfahrungen als Interimsmanager und Berater blickt er zurück. „Zum größten Teil war ich davon in Unternehmen, denen es nicht gut ging und wo ich dazu beitragen durfte, dass sich die Situation wieder verbesserte“, berichtet er im Gespräch über Betriebe im Maschinen- und Anlagenbau mit bis zu 600 Beschäftigten. Und dabei nimmt der Autor wie in seinem Buch kein Blatt vor den Mund. Oft genug habe er Sanierungsgutachten und Restrukturierungskonzepte zu sehen bekommen, die nach seinem Eindruck unvollständig aufgrund unzureichender Prozesskenntnisse gewesen seien. Oft seien sie von Juristen oder Experten mit kaufmännischer Ausbildung verfasst worden, denen die spezifischen Kenntnisse des Maschinen- und Anlagenbaus fehlten. Löhmer hingegen kommt als Diplomingenieur Maschinenbau aus der



Klartext und „wahre Geschichten“: Gert E. Löhmer mit seinem soeben veröffentlichten Buch, mit dem er Tipps und Hinweise aus der Praxis für die Praxis geben will. FOTO: CB

Branche. „Das ist mein Vorteil“, sagt er. Und er fügt hinzu: Unternehmen der Branche, als Mittelstand wichtiger Arbeitgeber und unter „ihnen viele unbekannte Weltmarktführer in ihrem Produktsegment“, könnten nach einer wirtschaftlichen Schiefslage erfolgreicher aus einer Krise herausgeführt werden.

Vor seiner Selbstständigkeit sammelte der Autor als Angestellter selbst Erfahrungen bei seinem Arbeitgeber, wie Manager und externe Berater Unternehmen restrukturierten. „So lernte ich, was funktionierte und was nicht“, erklärt er. Mit anonymisierten Fallbeispielen („Wahre Geschichten“) schildert Löhmer aus persönlicher Perspektive auf 252 Seiten in seinem Buch, wie der Weg aus der Krise gelingen kann, wofür es gerade bei Unternehmen mit bis zu 600 Beschäftigten kaum Fachliteratur oder Bildungsangebo-

te gebe. Für ihn immer wieder wichtig: die „Mannschaft“, also die Beschäftigten, einzubeziehen und zu motivieren.

„Mannschaft“ – Löhmer war vor seinem Studium Marineoffizier und Kommandant, erlebte dabei nicht mehr reine Befehls- und Gehorsamsstrukturen, sondern durch die „richtige Führung dieser Menschen“ die Voraussetzung, akute Krisensituationen erfolgreich zu meistern. Ihm sei es wichtig, die Namen der Beschäftigten in den Unternehmen von der Spitze bis hin zur Reinigungskraft und zum jüngsten Auszubildenden zu kennen. „Wer führen will, muss Menschen mögen“, schreibt er.

Seine Vergangenheit spiegelt sich in dem Buch in Vergleichen wider. „Maschinen- und Anlagenbauunternehmen sind die Großsegler unter den mittelständischen Unternehmen“, beschreibt er den komplexen Aufbau im Gegensatz

zu anderen Branchen. Um es in der Krise „sicher in den nächsten Hafen zu führen“, komme es bei Beratern nicht nur auf die Theorie an, sondern auf praktische Erfahrungen, sagt der Diplomingenieur. Für ihn ein Klassiker: Wenn Sanierungskonzepte durch Outsourcing bestimmte Produktionsbereiche ausgliedern wollen, ohne die Risiken zu bedenken, selbst „wenn sich das betriebswirtschaftlich erst einmal gut anhört“. So erlebte er es bei einem Sondermaschinenbauer, bei dem bislang selbst produzierte tonnenschwere Komponenten zugekauft werden sollten. „Wenn dann etwas schief läuft, bedeutet das die Katastrophe“, meint er. Löhmer setzte auf „eine kreative Lösung“, fand keine zehn Autominuten entfernt ein Unternehmen, das auch Teile der dafür bislang zuständigen Beschäftigten und mit der räumlichen Nähe

die Qualitätssicherung übernahm.

Bei etwa der Hälfte seiner Aufträge werde er von Banken oder von anderen Sanierungsberatern hinzugezogen, wenn es bei der Umsetzung ihrer Konzepte hapere. „Eher inoffiziell als Feuerwehrmann – du musst jetzt helfen“, berichtet er. Von Geschäftsführern oder Inhabern von Unternehmen werde er in rund 25 Prozent der Fälle angesprochen – „weil sie merken, dass die Gutachten nicht ausreichend sind oder sie damit nicht klar kommen“. Das größte Verbesserungspotenzial sieht er im Verständnis für die Gedankenwelt der Belegschaft, für komplexe Vorgänge und Produkte sowie die richtige Führung, aber auch in der Aufmerksamkeit für professionelle Kommunikation.

„Ich verstehe mich als Dirigent.“

Gert Löhmer
Berater

Der Berater sieht sich nicht für alle Bereiche im kriselnden Unternehmen zuständig. „Ich verstehe mich als Dirigent“, verweist er darauf, bei speziellen Fachfragen auf sein Netzwerk zurückzugreifen. „Dafür habe ich Spezialisten als Expertise auf Zeit.“ Woraus sich seine Motivation speist? Oft hätten die Beschäftigten schon viele andere Berater gesehen, „glaubten an nichts mehr“. Wenn sich dann durch seine Vorschläge wieder Perspektiven aufzeigten, kämen viele von ihnen wieder zufriedener zur Arbeit. Löhmer: „Sie haben dann wieder Hoffnung auf eine Zukunft, sind Teil der Lösung und wieder mit Herzblut dabei.“

☉ **Bezug:** Krisen im Maschinen- und Anlagenbau erfolgreicher bewältigen – Anregungen, Erzählungen Tipps und Hinweise aus der Praxis für die Praxis. Gert Löhmer. 252 Seiten. Verlag: Expertition. ISBN: 978-3-910236-00-4 (auch als E-Book erhältlich).