

Loslassen vom Lebenswerk

Wer denkt schon gerne an die Planung seines Nachfolgers, wenn man sich geistig und körperlich fit fühlt? Was, wenn sich herausstellt, dass niemand aus der Familie oder der Firma sich für die Nachfolge in der Geschäftsführung interessiert, dazu bereit oder in der Lage ist? Interim-Management kann eine Lösung sein. VON **MARCUS GERBERSHAGEN**

Bei allem berechtigten Stolz auf die eigene Lebensleistung: Was den Unternehmer quälen dürfte, ist die Frage, wer sein Lebenswerk fortführen soll – und kann. Wichtig ist die rechtzeitige Planung des Nachfolgers, für den Fall der Fälle. Sei es, dass der Firmeninhaber plötzlich durch Unfall oder Krankheit ausscheidet, oder Veränderungen der Märkte und der damit verbundene Restrukturierungsbedarf die Frage nach der Fortführung seines Unternehmens erfordern.

Der häufigste Nachfolgewunsch ist die Übergabe innerhalb der Familie, um Fortbestand des Unternehmens und der damit verbundenen Familientradition zu sichern. Jedoch erreichen immer mehr Unternehmer das Rentenalter, während die für die Nachfolge geeigneten Familienmitglieder eine gut dotierte abhängige Beschäftigung der Selbstständigkeit vorziehen. Ebenfalls wird häufig die Nachfolge durch einen Verkauf an einen Finanz- oder strategischen Investor oder die Übergabe an dritte Personen geregelt.

duktneuerungen oder Dienstleistungsangeboten den tatsächlichen Markterfordernissen? Leidet der Wert des Unternehmens durch die getroffenen Management-Entscheidungen?

Jeder Unternehmer kann diese Liste beliebig fortführen, da er die kritischen, aber auch die Erfolgsfaktoren seines Geschäfts kennt.

Interessanterweise ist dieses grobe Anforderungsprofil gleichermaßen bekannt, wird jedoch nicht als →



ZUR PERSON

Marcus Gerbershagen ist Partner bei EIM Deutschland. Er verfügt über Erfahrung als Geschäftsführer, Business Unit Manager, Projektmanager und Aufsichtsrat in den Bereichen ITK, Software, Neue Medien und Telematik. Er war u.a. bei microtec electronic sowie als Vice President bei der Deutschen Telekom tätig.

www.eim.com

Ein umfassender Change-Prozess

In allen Fällen der Nachfolgeregelung entsteht ein umfassender Change-Prozess im Unternehmen, bei dem vom Kunden, den Lieferanten bis hin zum Mitarbeiter alle gleichermaßen beeinflusst werden.

Change-Prozesse haben hohe Anforderungen an das Management, da eine Vielzahl von Risiken auftritt, die letzten Endes auch die Ängste des Übergebenden widerspiegeln. Ist die Sicherung der Arbeitsplätze gewährleistet? Werden wertvolle Fachkräfte und Schlüsselmitarbeiter das Unternehmen verlassen? Wird die positive Fortführung der Erfolgsstory durch Abwanderung der Kunden und gegebenenfalls der Lieferanten gefährdet? Werden die richtigen Entscheidungen im Innovationsmanagement getroffen, entsprechen die Strategien zu Pro-

”

Interim-Management kann ein wichtiges Instrument im Nachfolgeprozess sein.

offizielles Anforderungsprofil für die Besetzung der Unternehmensnachfolge genutzt. Und nur mit einem sehr geringen Anteil werden Unternehmensnachfolgelösungen durch Personalberater besetzt.

Die „richtige“ Besetzung der Position

In manchen Fällen stellt sich die Suche nach einem geeigneten Manager aus dem Familien- oder Unternehmenskreis als schwierig oder vergeblich heraus. Was aber, wenn ein externer Manager mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung das grundsätzliche Anforderungsprofil erfüllt und dem Unternehmen als Interim-Manager Zeit und Raum für eine Probezusammenarbeit bietet? Ein Interim-Manager kann aufgrund seiner in anderen Unternehmen erfolgreich umgesetzten Change-Prozesse maßgebliche Themen und Projekte in kurzer Zeit vorantreiben.

Nicht zuletzt ist der Interim-Manager eine hervorragende Lösung, um ein innerhalb der Familie zu übergebendes Unternehmen vom ehemaligen Inhaber zu lösen. Im Rahmen eines Change-Prozesses wird die modernisierte Übergabe an einen Nachfolger aus dem Kreise der Familie vorbereitet. Insbesondere bei plötzlich auftretenden Ereignissen, wenn der Nachfolger noch nicht bereit, verfügbar oder reif ist, ist der Interim-Manager die Ideallösung.

Der Interim-Manager arbeitet dabei die mit ihm vereinbarten Aufgaben und Ziele ab und scheidet nach erfolgter Übergabe an den ausgewählten Nachfolger wieder aus. Häufig setzen auch übernehmende Unternehmen zunächst Interim-Manager ein, um kritische Erfolgsfaktoren zu überprüfen und anzupassen. Abläufe und Prozesse werden modernisiert, bevor das Unternehmen wieder in den Regelbetrieb

geht. Auch sind Interim-Manager – bei passenden Rahmenbedingungen – bereit, sich langfristig zu binden.

Interim-Management: Ein Instrument zur Sicherung der Unternehmensnachfolge

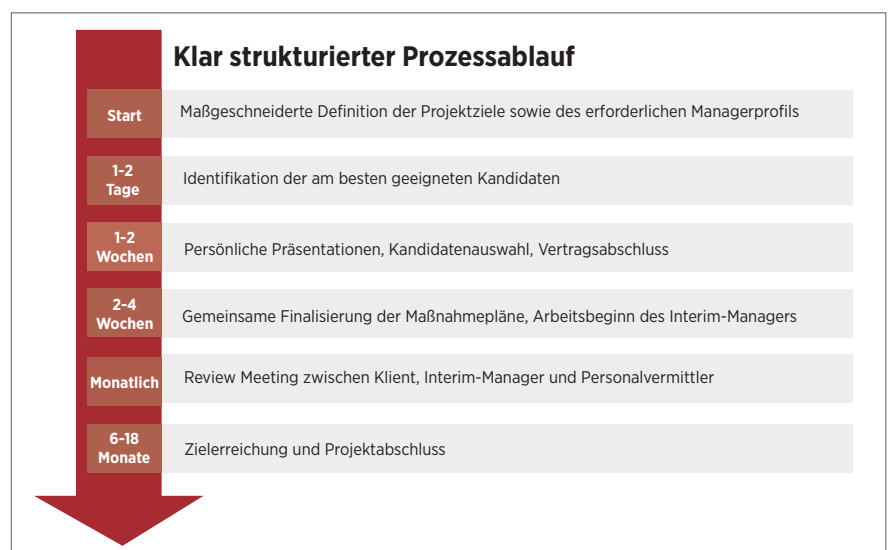
Interim-Management kann also ein wichtiges Instrument im Nachfolgeprozess sein. Der Einsatz dieses Instruments und letztlich der Erfolg der „Mission“ hängt vom Faktor Mensch und dessen Berufserfahrung ab. Auch die persönliche Chemie zwischen den Betroffenen spielt eine Rolle. Genau deshalb ist es von essenzieller Bedeutung, mit professionellen Beratern zusammenzuarbeiten, die den Anforderungs- und Auswahlprozess begleiten und die besten Kandidaten für diese Aufgabe aus einem großen Netzwerk auswählen. Hier gilt es, genau diejenigen zu finden, die über exakt das benötigte

Fachwissen und Managementenerfahrung und die jeweilige Branchenerfahrung verfügen und ähnliche Projekte schon mehrfach durchgeführt haben.

FAZIT

Interim-Manager können mit umfassender Berufserfahrung auf die jeweiligen Anforderungen eines Nachfolgeprozesses schnell und präzise reagieren. Hierbei stehen operative Ziele, deren analytische Betrachtung und operative Umsetzung im Vordergrund. Häufige politisch unerwünschte Nebeneffekte werden dabei ausgeblendet. Hinzu kommt das umfassende Interesse vieler Interim-Manager, ihr Know-how im Rahmen einer Unternehmensnachfolge – mit der Chance der Übernahme von Anteilen oder gar des gesamten Unternehmens – einbringen zu können. ■

Beispielhafter Ablauf eines Interim-Kandidatenauswahlprozesses



Quelle: EIM Executive Interim Management GmbH