



**Themenschwerpunkt:**

**Interim - Management und Unternehmensnachfolge**

- 1. Interim - Management in Projekten**
- 2. Übernahme von Führungsaufgaben**
- 3. Brückenschlag – Nachfolge und Finanzierung**
- 4. Kalenderblatt**
- 5. STEIDL Unternehmensberatung**

## 1. Interim – Management in Projekten

Interim – Management, d. h. die Management – Unterstützung auf Zeit, ist im wesentlichen durch „Feuerwehr“ – Einsätze auf der Führungsebene von Unternehmen bekannt geworden.

Weniger bekannt ist Interim – Management bei der Durchführung von Projekten auf der Fach – und Funktionsebene innerhalb der Unternehmen. Nachfolgend einige Beispiele, mit denen sich der Ansatz für Interim – Management gut verdeutlichen lässt:

Finanzbereich	Einführung von Controlling – Systemen „Reengineering“ im Rechnungswesen
Logistik	Ablaufsteuerung Outsourcing
Informationsverarbeitung	Bestandsaufnahme und Neukonzeption Software – Einführungen
Produktion	Prozessmanagement Verlagerungen
Marketing / Vertrieb	Marketingplanung Vertriebsorganisation

Neben der kurzen Zeit zwischen der Bedarfserkennung und dem Einsatz eines Interim – Managers auf der Fach – oder Funktionsebene gibt es weitere Vorteile für die Unternehmen:

Der Interim – Manager ist unabhängig und orientiert sich ausschließlich an der Aufgabe; es gibt im Normalfall keine Überschneidungen durch Mehrfachzuordnung von Linien – und Projektaufgaben.

Der Interim – Manager bringt neue Ideen in das Unternehmen; seine Arbeit misst sich an „Best Practice“ in Unternehmen und Verfahren.

Durch Integration in die firmeninternen Teams kommt es unmittelbar zu produktivem Einsatz; während der Umsetzungsphase steht dann der Transfer des Know – How im Vordergrund.

Hervorzuheben sind eine hohe zeitliche Flexibilität sowie ein gutes Nutzen/Kosten – Verhältnis beim Einsatz von Interim – Managern, der deshalb auf der Fach – und Funktionsebene besonders für sachlich und zeitlich abgeschlossene Aufgaben empfohlen wird.

## 2. Übernahme von Führungsaufgaben

Interim – Management hat sich in Europa – mit Schwerpunkten in Großbritannien, in der Schweiz und in den Benelux – Ländern – als eine attraktive Möglichkeit etabliert, kurzfristig komplexe Führungsaufgaben mit einem guten Nutzen/Kosten – Verhältnis zu bewältigen.

Beispiele für komplexe Führungsaufgaben sind:

Überbrückungen bei kurzfristig auftretendem Bedarf, der entweder zeitlich eng begrenzt ( z. B. Krankheitsfall ) oder zeitlich weiter gefasst ( z. B. Todesfall ) sein kann

Überbrückung bei Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen, bei denen Entlastung für die „abgebende“ und Coaching für die „übernehmende“ Generation mit dazu gehören

Durchführung von Fusionen, Ausgliederungen, Joint Ventures und anderen Großprojekten, für die dem Management des Unternehmens Zeit oder Erfahrungen fehlen

Unterstützung von Venture – Capital – oder Private – Equity – Gesellschaften bei der Due Diligence sowie bei der Neustrukturierung innerhalb des Portfolios

Krisenmanagement bis hin zum Sanierungsmanagement in den Fällen, in denen entweder keine geeigneten Manager innerhalb der Unternehmen zur Verfügung stehen oder in denen die Banken auf externer Expertise bestehen

Die Vorteile beim Einsatz von Interim – Managern für Führungsaufgaben liegen zunächst in der Möglichkeit, innerhalb eines genau definierten Zeit – und Kostenrahmens den Erfolg direkt zu messen.

Die Kosten liegen niedriger als beim Einsatz eines „Nur“ – Beraters, bei dem noch der Aufwand für die Realisierung der Konzepte einzubeziehen ist. So gesehen kann ein Interim – Manager in seiner Person Konzepterstellung und – umsetzung vereinen.

Die Interim – Manager sind in aller Regel nicht nur kurzfristig verfügbar, sie sind durch ihre vielfältigen Erfahrungen darüber hinaus in der Lage, unmittelbar nach Einsatzbeginn produktive Leistungen zu erbringen. Da Interim – Manager hinsichtlich ihrer Qualifikation sorgfältig ausgewählt werden und daher eher überqualifiziert sind, entfallen Lernkurve und Einarbeitungszeit zum größten Teil

Die oben genannten Merkmale machen deutlich, dass Interim – Manager auf der Führungsebene eine Möglichkeit bieten, ohne den bei Stellenbesetzungen üblichen Zeitdruck die Erledigung komplexer Aufgaben in den Mittelpunkt zu stellen und mit Vorrang zu betreiben.

### 3. Brückenschlag – Nachfolge und Finanzierung

In Deutschland müssen in den Jahren 2005 bis 2008 etwa 360.000 Unternehmer-  
nachfolgen geregelt werden. Derzeit stellt sich die Situation wie folgt dar:

Ca. 120.000 Nachfolger/innen entstammen der Familie des  
Inhabers

In ca. 120.000 Fällen kommen Nachfolger/innen außerhalb der  
Familie zum Zug; etwa zu gleichen Teilen durch MBO wie durch  
MBI

In ca. 120.000 Fällen gibt es noch kein Nachfolgekonzept!

Nach Schätzungen von Insolvenzverwaltern und Ratingagenturen sind etwa 20 %  
der oben genannten Nachfolgen vom Scheitern bedroht, wobei der Schwerpunkt ein-  
deutig bei den Fällen ohne klares Konzept liegt.

Gründe für die ernsthafte Einleitung der Nachfolge sind im wesentlichen folgende:

Einsicht in die Notwendigkeit strategischer Zukunftsplanung  
unter dem Aspekt der Risikovorsorge

Private Lebensplanung mit abweichenden Schwerpunkten

Krankheiten oder andere Einschränkungen der körperlichen  
und geistigen Leistungsfähigkeit des Seniors / der Seniorin

Dringender Wunsch der Nachfolgeneration nach Übernahme  
von Verantwortung

Immer bleibt aber – unabhängig vom Auslöser der Nachfolgeregelung – die Frage  
nach dem weiteren Weg des Unternehmens sowie nach den finanziellen Vorausset-  
zungen und Randbedingungen.

Zur Unternehmensnachfolge gibt es vielfältige Literatur, die sich unter anderem fol-  
genden Themen widmet:

Kompetenz – und Akzeptanzprobleme

Umgang mit dem Kulturwandel

Rolle der Familie bei der Nachfolgeregelung

Testament und Stiftung

Tabu – Themen

Auf diese Themen soll in einem späteren Newsletter vertieft eingegangen werden,  
dann unter Einbeziehung eigener Erfahrungen . Hier sollen nunmehr Finanzierungs-

fragen im Vordergrund stehen, die in engem Zusammenhang mit der Nachfolge stehen.

Grundsätzlich stehen einem Unternehmen folgende Finanzierungswege offen:

#### Innenfinanzierung

Einbehaltene Gewinne  
Abschreibungsgegenwerte

Rationalisierungen  
Vermögensumschichtungen

#### Außenfinanzierung

Langfristige Kredite  
Kurzfristige Kredite  
Kreditsubstitute

Beteiligungsfinanzierung

Mischformen ( z. B. Mezzanine )

Wenn es Familienmitglieder gibt, die Eignung und Neigung für die Nachfolge aufweisen, stellt sich die Frage der Finanzierung hauptsächlich im privaten Bereich im Zusammenhang mit Eheverträgen, Erbverträgen, Schenkungsverträgen und Testamenten.

Da mittelständische Unternehmer häufig bis zu 80 % ihres Vermögens im Unternehmen gebunden haben und für Witwe und auszuzahlende Erben größere Summen aufzuwenden sind, bedeutet die Zahlung der Erbschaftssteuer einen erheblichen Liquiditätsabfluss für das Unternehmen. Im Veräußerungsfall kommt zusätzliche Körperschaftssteuer hinzu; außerdem führen güterrechtliche Ansprüche und Pflichtteilsansprüche zu weiterer Liquiditätsanspannung für das Unternehmen.

Als Nachfolgelösungen außerhalb der Familie kommen hauptsächlich die Übernahme durch Mitarbeiter – MBO – oder durch den Eintritt fremder Manager – MBI – in Betracht.

Trotz der Vorteile eines MBO – Vertrautheit mit dem Geschäft und mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern, gemeinsame kulturelle Werte, Kenntnis der Interna – soll hier das Finanzierungsproblem hervorgehoben werden; eine Finanzierung wird sich ohne externen Partner kaum darstellen lassen

Falls sich für einen MBO kein geeigneter Kandidat im Unternehmen findet, bietet sich ein MBI an, der besonders im Zusammenhang mit einer strategischen Neupositionierung Signalwirkung entfalten kann.

Eine Finanzierung für einen MBO oder MBI wird seltener durch eine reine Fremd – oder Kreditfinanzierung erreicht; die unsichere Erfolgsperspektive auch unter dem

Aspekt von Basel II wird in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle eine Kreditaufnahme, Kreditprolongation oder auch nur die Ausweitung einer Linie nicht zulassen.

Hier bietet sich für mittelständisch fokussierte Beteiligungsgesellschaften ein umfangreiches Betätigungsfeld in der partnerschaftlichen Begleitung von Nachfolgeregelungen an. Wenn die zukünftige Geschäftsführung durch eine direkte Beteiligung eingebunden werden soll, kann durch die Beteiligungsgesellschaft eine Bündelung der Interessen von Geschäftsführung und Gesellschafterkreis erreicht werden.

Auf dem komplexen Feld der Finanzierung von Unternehmensnachfolgen können Berater helfen, wenn sie in der Lage sind, als Coach oder Interim – Manager den Nachfolgeprozess zu betreuen und zu gestalten.

Als Coach muss man Veränderungen einleiten können, Veränderungsprozesse moderieren, den Entwicklungsprozess der Nachfolger sorgfältig beobachten sowie dem Nachfolger / der Nachfolgerin zu einer breiten Akzeptanz verhelfen.

Droht jedoch der Nachfolgeprozess zu scheitern, muss der Berater als Interim - Manager und nicht selten als Sanierungsmanager tätig werden, um zusammen mit allen Beteiligten einen Notfallplan zu erarbeiten und umzusetzen:

Sofortmaßnahmen  
Mittelfristiger Turn – Around  
Strategische Neupositionierung

Im Zentrum des Nachfolgeprozesses steht die Frage, in welcher Weise durch die Nachfolge die Erfolgsfaktoren des Unternehmens verändert werden.

#### **4. Kalenderblatt**

Volkswisheit: Die, die wollen, suchen nach Wegen;  
Die, die nicht wollen, suchen nach Gründen.

## **5. STEIDL Unternehmensberatung**

Krisen – und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen – und Anlagenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Beratungsfelder:

Controlling, Strategieentwicklung, Krisenmanagement, Sanierung, Training und Coaching, Interim – Management

Dipl.–Ing., Dipl.–Wirt.–Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbständiger Unternehmensberater

[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)