

Grußwort

**Vorstandsvorsitzender der
DDIM Jens Christophers**



Liebe
Leserinnen,
liebe Leser,

heute erreicht Sie die erste Ausgabe des DDIM Newsletter. An dieser Stelle wollen wir von nun in jedem Quartal aktuelle Themen aus dem Bereich Interim Management vorstellen und Neues von der DDIM berichten.

Interim Management ist in den USA, den Niederlanden oder Großbritannien eine längst etablierte Arbeitsform für Führungskräfte. Auch in Deutschland setzen immer mehr Unternehmen bei zeitlich begrenzten Projekten oder Prozessen auf kurzfristig verfügbares Personal. Der Markt für Interim Manager hat in den letzten Jahren an Dynamik gewonnen und die Zahl der Manager auf Zeit hierzulande wächst.

Obwohl sich der Stellenwert des Interim Managers in Deutschland in den letzten Jahren gewandelt hat, besteht weiterer Aufklärungsbedarf. In großen, international aufgestellten Konzernen ist es üblich, Management-Know how auf Zeit zu nutzen. Berührungängste und Unsicherheiten bei der Beschäftigung externer Führungskräfte findet man dagegen eher im Mittelstand und in der öffentlichen Verwaltung. Einsatzmöglichkeiten oder Arbeitsweise von Interim Managern werfen hier immer wieder Fragen auf. Diese Fragen gilt es zu beantworten, will man die Vorteile, die das Interim Management mit seinen kurzfristig verfügbaren Ressourcen gerade für mittelständische Unterneh-

men bietet, weiter ins Bewusstsein der deutschen Wirtschaft rücken.

Kommunikation nach außen ist hier die Devise. So wichtig wie ein gut funktionierendes professionelles Netzwerk für eine erfolgreiche Tätigkeit als Interim Manager ist, so wichtig ist darum der Austausch innerhalb der Branche und ein gemeinsamer Auftritt nach außen. Ein Zusammenschluss in Deutschland hat in der Vergangenheit gefehlt. Mit der Gründung der DDIM hat die Berufsgruppe der Interim Manager jetzt ein Sprachrohr und eine Interessensvertretung gefunden.

Dieser Newsletter soll ein weiterer Schritt auf dem Weg zu mehr Information und Transparenz nach innen und außen sein. Er lebt von Informationen aus der Branche und ist also auf Sie, liebe Leserinnen, liebe Leser angewiesen. Schicken Sie uns Anregungen und Kritik, teilen Sie uns mit, was sich bei Ihnen tut oder welche Erfahrungen Sie bei Ihren Einsätzen gemacht haben, welcher Link oder welches Buch auch andere Interim Manager und solche, die es werden wollen, interessieren könnte. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Herzlichst Ihr Jens Christophers

www.info@ddim.de ■

Interview

Die Aufgabe des Interim Managers bei der Unternehmensnachfolge – Interview mit Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer der butterflymanager GmbH

Irgendwann steht auch der erfolgreichste Unternehmer vor der Wahl eines Nachfolgers, dem er sein Lebenswerk anvertrauen will. Der Generationswechsel bedeutet für ihn persönlich, aber auch für seine Firma einen markanten Einschnitt. Wert und Attraktivität des Unternehmens müssen

bestimmt werden, ein geeigneter Kandidat muss gesucht und bei der Übernahme der Geschäfte begleitet werden. Um dieses komplexe Thema für beide Seiten – Verkäufer und Nachfolger – möglichst erfolgreich zu gestalten, können Interim Manager einen wertvollen Beitrag leisten. Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer der butterflymanager GmbH, hat mit seinem Pool von Interim Managern bereits zahlreiche Prozesse im Rahmen der Unternehmensnachfolge begleitet. Die DDIM hat ihn zu seinen Erfahrungen befragt.

DDIM:

Herr Dr. Schönfeld, warum stellt die Nachfolgeregelung oft ein Problem für den Unternehmer dar?

Dr. Schönfeld:

Der Verkauf des Unternehmens oder die Übergabe der Geschäfte an einen Nachfolger bedeutet für alle Beteiligten eine Zäsur. Die Partner im Umfeld des Unternehmens beobachten aufmerksam, wie sich der Generationswechsel vollzieht. Mitarbeiter sind verunsichert, weil sie nicht wissen, was sie erwartet. Langjährige Geschäfts- und Kooperationspartner wollen wissen, ob ihre Beziehungen zum Unternehmen bestehen bleiben. Dazu kommt, dass nicht jeder Unternehmer den Wert seiner Firma realistisch einschätzt. Jahrzehntelanges Engagement und Tragen des unternehmerischen Risikos führen oftmals zu einer sehr emotional gefärbten Sicht auf die Fakten. Gefühlsmäßig hat seine Firma sicherlich einen höheren Stellenwert als rein zahlentechnisch. Hier ist der Blick von außen, die sachgerechte Analyse und Aufbereitung der Gesamtsituation sowie die Begleitung und Umsetzung durch einen unabhängigen und in solchen Dingen erfahrenen Fachmann von großer Hilfe.

DDIM:

Welche Rolle spielt ein Interim Manager im Zuge der Unternehmensnachfolge?

Dr. Schönfeld:

Grundsätzlich kann ein Interim Manager in mehreren Phasen der Unternehmensnachfolge tätig werden. Im klassischen Fall wird er gemeinsam mit dem bisherigen Eigentümer, Gesellschafter bzw. Geschäftsführer die Ziele und Strategie bestimmen sowie einen Fahrplan festlegen. Dieser beinhaltet auch den Zeitrahmen, in dem die Übergabe abgeschlossen sein soll. Aus dem Blickwinkel eines Außenstehenden wird daran anschließend eine sachliche Bestandsaufnahme vorgenommen. Die recherchierten Ergebnisse werden gemeinsam bewertet. Der tatsächliche Unternehmenswert und damit die Attraktivität des Betriebes für einen Nachfolger oder Käufer werden bestimmt. Ist dies nicht zufrieden stellend, kann der Interim Manager Maßnahmen einleiten und durchführen, um den Unternehmenswert vor dem Verkauf noch zu steigern. Bei der Bestimmung des Verkaufspreises zählt ja nicht nur der Blick in die Bilanzen, sondern das Potenzial, dass das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern in der Zukunft hat. Das macht schließlich den eigentlichen Wert für einen potenziellen Käufer aus. Ist ein Interessent vorhanden, kann der Interim Manager auch die Due Dilligence eines Interessenten an der Seite des Verkäufers begleiten. Das ist ein großer Vorteil, denn so können die Verkaufsverhandlungen wesentlich souveräner geführt werden. Man weiß einfach, was der Käufer wissen will und kann das entsprechend vor- und aufbereiten. Auf der anderen Seite gewinnt ein potenzieller Nachfolger mehr Transparenz und kann Vertrauen aufbauen. Das wird sich in der Regel in einem besseren Angebot niederschlagen. Des Weiteren kann ein Interim Manager natürlich auch aktiv in die Suche nach einem geeigneten Nachfolger eingebunden werden.

DDIM:

Welche internen Aufgaben gilt es im

Zuge der Unternehmensnachfolge zu lösen?

Dr. Schönfeld:

Wenn der Kapitän das Schiff verlässt, fühlt sich vor allem die Mannschaft stark verunsichert. Ein Führungswechsel, vielleicht sogar verbunden mit einem Verkauf der Firma, ist immer mit starken Ängsten verbunden. Die alte Unternehmensidentität wird abgelöst durch eine neue Unternehmenskultur, die nach innen und außen kommuniziert werden muss. In dieser Phase kann ein Interim Manager als Moderator und Vermittler oder auch als Konfliktmanager zwischen neuer Führung und Arbeitnehmern auftreten. Sind Umstrukturierungen notwendig, kann er diese durchführen und unpopuläre Maßnahmen auf sich nehmen. Er ermöglicht so dem Nachfolger, unbelasteter zu starten. Wenn gewünscht, kann er den Nachfolger auch an die Hand nehmen und an seine neuen Aufgaben heranführen. Interim Management bedeutet in diesem Fall Coaching. Hat die neue Unternehmensführung das Steuer fest in der Hand, ist das Ziel erreicht.

DDIM:

Gibt es einen idealen Zeitpunkt für die Nachfolgeregelung und was gilt es zu beachten?

Dr. Schönfeld:

Je früher sich ein Unternehmer um die Nachfolge kümmert, umso mehr kann aktiv gestaltet werden und umso harmonischer verläuft der Prozess. Einen Wunschnachfolger zu finden, oder eine Firmenübergabe vorzubereiten, erfordert Zeit. Alle Betroffenen – intern wie extern – müssen nicht nur informiert, sondern auch überzeugt werden, dass die getroffene Entscheidung den Unternehmenserfolg auch in Zukunft sichert. Das ist dann auch wichtig für den erzielbaren Preis für das „Lebenswerk“. Nicht zu unterschätzen ist der Einfluss der Banken oder sonstigen Kapitalgeber

in diesem Prozess. Meist beruhen diese Geschäftsbeziehungen auf langjährigem Vertrauen. Und das liegt meistens in der Person des Firmeninhabers selbst begründet. War bisher die Ertragskraft der Firma entscheidend, so rücken die zukünftige wirtschaftliche Rentabilität, die Wettbewerbsfähigkeit oder die Unternehmenssubstanz selbst in den Mittelpunkt der Betrachtung, wenn es etwa um die Vergabe neuer Kredite oder Sicherung von Investitionen geht. Dies gilt vor allem dann, wenn der Unternehmensverkauf vom Käufer durch Kapitalgeber finanziert werden soll. Hier muss genauso Überzeugungsarbeit geleistet werden wie bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Diese komplexe und zeitaufwändige Aufgabe sollte ein Unternehmer daher so frühzeitig wie möglich angehen und möglichst mit professioneller Hilfe umsetzen. Damit steigt die Chance, den richtigen Nachfolger zu finden, einen guten Verkaufspreis zu erzielen und eine zukunftsorientierte Fortsetzung der Unternehmensgeschichte zu schreiben.

Vielen Dank für das Gespräch!



Dr. Harald Schönfeld

Geschäftsführender Gesellschafter der butterflymanager GmbH - Executive Interim Management.
www.butterflymanager.com. ■

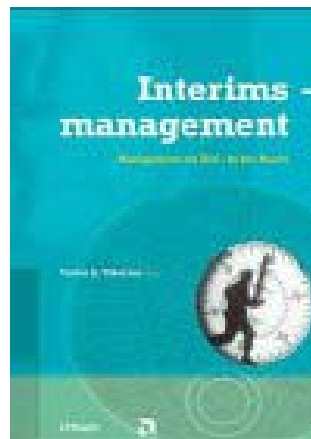
DDIM intern**Rückblick auf die Mitgliederversammlung am 24. Juni 2004 in Düsseldorf**

Am 24. Juni 2004 fand im Gebäude der Verlagsgruppe Handelsblatt in Düsseldorf die vierte Mitgliederversammlung der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V., DDIM statt. Im Mittelpunkt des Interesses stand der Vortrag von Fritz Witt, Mitglied der 1991 gegründeten niederländischen Berufsorganisation für Interim Manager, ORM, Nederlandse Orde van Register Managers. Der deutschstämmige Witt lebt seit 40 Jahren in den Niederlanden und arbeitet dort seit acht Jahren als Interim Manager. Mit seinem Vortrag gab er einen Überblick über den Markt für Interim Management in den Niederlanden und stellte gleichzeitig die Arbeit der 300 Mitglieder zählenden Schwesterorganisation der DDIM vor.

Interim Management ist bereits seit 20 Jahren in den Niederlanden etabliert und hat seit den letzten zehn Jahren sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite ein enormes Wachstum zu verzeichnen. Es wird geschätzt, dass in den Niederlanden rund 40.000 Interim Manager arbeiten. In Deutschland liegt die Zahl bei ca. 5.000, wobei ca. 1.000 davon in die engere Definition passen. Im Vergleich zu Deutschland mit seinen rund 40 professionellen Vermittlern gibt es dort hunderte von Vermittlungsagenturen für Manager auf Zeit. 19 Topagenturen haben sich in der RIM, Raad voor Interimmanagement, organisiert, die wiederum eng mit der ORM zusammenarbeitet. In Deutschland fehlt ein solcher Zusammenschluss von Vermittlungsagenturen im Bereich Interim Management. Der DDIM ist grundsätzlich an dem Aufbau einer derartigen Organisation interessiert.

Ein wichtiges Ziel der ORM ist die Qualitätssicherung im Bereich Interim Mana-

gement und die Profilierung des „Register Manager“ als Qualitätsmarke im Markt. Die niederländische Berufsorganisation will die Professionalität und das Fachwissen ihrer Interim Manager mit speziellen Weiterbildungsangeboten fördern. Weiterhin will sie ihren Mitgliedern durch besondere Einkaufskonditionen Vorteile verschaffen und die Zusammenarbeit mit Dritten fördern. Einen ausführlichen Bericht über den Vortrag von Fritz Witt finden Sie in der nächsten Ausgabe des DDIM Newsletter. Die Vortragsfolien können unter info@ddim.de angefordert werden. ■

Buchtipps**Interimsmanagement Management auf Zeit – in der Praxis**

[Victor A. Tiberius Hrsg.]

Was in den Niederlanden oder in den USA längst gang und gäbe ist, wird im Zeichen der Flexibilisierung nun auch im deutschsprachigen Raum ständig wichtiger:

Management auf Zeit – befristete Engagements von Führungskräften, um temporären Personalbedarf in den Chefetagen zu decken – etwa bei begrenzten Projekten, bei Sanierungen oder Umstrukturierungen. Inzwischen haben bereits 20 Prozent der deutschen Unternehmen Erfahrungen mit Interimsmanagement, und das Wachstumspotenzial der Branche ist immer noch beträchtlich.

Kompetent und anschaulich gibt dieses systematische Handbuch des Deutschen Manager-Verbands Auskunft über alle wichtigen Fragen zum Thema Management auf Zeit. Interimsmanagement wird aus der Perspektive der drei beteiligten Akteure ausgeleuchtet – aus der Sicht des Zeitmanagers, der Unternehmung, in der er tätig wird, und des Interimsmanagement-Dienstleisters bzw. der Vermittlungsagentur. In zwei weiteren Beiträgen werden die juristischen und volkswirtschaftlichen Aspekte des Interimsmanagements behandelt.

Das Buch richtet sich an Personalverantwortliche, Interimsmanager, Wissenschaftler und Dozierende.

Autorinnen und Autoren: Birgit Billen (Trainerin), Dr. Klaus Dreessen (Alpha Management GmbH), Dipl.-Kfm. Dipl.-Volksw. Norbert Eisenberg (Protem GmbH), Prof. Dr. Oliver Haag (FH Heilbronn), Dr. Beate Johner-Glamsch (HPO), Dipl.-Kffr. (Susanna-Daniele Niedhof, Dipl.-Bw. (FH) Claudia Niemann, PD Dr. Thomas Pfahler (Uni Bayreuth), Prof. Dr. Bernd Pietschmann (FH Aachen), Prof. Dr. Erika Regnet (FH Würzburg), Prof. Dr. Lilo Schmitz (FH Düsseldorf), Prof. Dr. Christian Scholz (Uni Saarbrücken), Dr. Volker Stein (Uni Saarbrücken), Dr. Lutz Thiele (Interimsmanager), Dipl.-Kfm. Victor A. Tiberius ■

Herausgeber:

DDIM – Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V.
Gartenstr. 114 | 48147 Münster
www.ddim.de | info@ddim.de
T.: +49 [251] 132 401
F.: +49 [251] 132 402

Vorstand: Jens Christophers, Martin Franssen, Martin Lux

ViSdP:
Jens Christophers

Redaktion:
Kerstin Ernst [iManagement GmbH]

www.ddim.de