



## **Interim Management als Unterstützung im Nachfolgeprozess**

**Interim Management unterstützt Unternehmen nicht nur allgemein bei kurzfristigen personellen Engpässen, sondern auch ganz spezifisch bei Führungswechseln. Sowohl bei externen Nachfolgeregelungen wie auch bei einer familieninternen Lösung ermöglicht Interim Management eine geordnete Stabsübergabe. Die grosse Erfahrung und Flexibilität von Interim Managerinnen und Managern erlaubt einen massgeschneiderten Einsatz, welcher genau auf die jeweiligen Bedürfnisse des Betriebes abgestimmt ist.**

In den seltensten Fällen steht für die Unternehmerin oder den Unternehmer schon lange vor dem Ausscheiden fest, wer dereinst die Nachfolge antreten wird. Oft möchte man sich gar nicht um solche Fragen kümmern. Dies ist sicher einer der Gründe, weshalb sich viele Unternehmenseigner ungern oder gar nicht mit dem Thema Nachfolge befassen, bis es für eine geordnete Nachfolge zu spät ist. Damit es nicht soweit kommt, wird hier der Einsatz eines Interim Managers oder einer Interim Managerin zur Unterstützung im Nachfolgeprozess genauer vorgestellt.

Die Nachfolge im Unternehmen geschieht - im optimalen Fall - geordnet und ist meist das Ergebnis eines lang andauernden Prozesses. Leider ist die Nachfolge aber auch häufiger als angenommen eine Notfallübergabe, weil die Unternehmerperson unerwartet ausfällt. In diesem Fall ist der Ausgang ungewiss und eine Liquidation ist keine Seltenheit. Interim Management kann in beiden Situationen sinnvoll sein. Damit ergeben sich die zwei Haupteinsatzgebiete für Interim Management im Nachfolgeprozess:

- Zeitliche Entlastung für die Unternehmensleitung oder Vermittlung von spezifischem Know-how
- Übernahme der Unternehmensleitung in Notfallsituationen und Erstellen eines Notfallkonzeptes

Interim Management definiert sich als Übernahme von zentralen betriebsinternen Führungspositionen durch eine externe Arbeitskraft für eine beschränkte Zeit. Interim Managerinnen und Manager sind sehr flexibel einsetzbar und hochqualifiziert. Sie sind beratend tätig, unterscheiden sich von der Unternehmensberatung aber dadurch, dass sie gleichzeitig auch als Umsetzer fungieren, d.h. sie sind operativ tätig. Sie sind Allrounder oder Spezialisten und zeichnen sich durch eine langjährige Berufserfahrung aus, meist viele Jahre in Managementpositionen. Als Allrounder sind sie in vielen Bereichen ohne wesentliche Einarbeitung sofort einsetzbar, insbesondere in der Geschäftsführung oder als Mitglied der Geschäftsleitung. Als Spezialisten können sie umgehend die Verantwortung für jenen Bereich übernehmen, in dem sie das spezifisch gefragte Know-how mitbringen. Hierzu gehört auch die Übernahme von Projektleitungen.

### **1 Interim Management bringt zeitliche Entlastung und spezifisches Know-how**

Der Nachfolgeprozess kann sehr ressourcenaufwändig sein. Die physische und psychische Präsenz der Unternehmerperson wird über eine lange Periode noch stärker beansprucht als sonst. In einer solchen Situation ist es angezeigt, diese zeitlich zu entlasten. Damit können sie sich für die Planung der Nachfolge und die Umsetzung der Nachfolgeregelung genügend Zeit verschaffen.

Für eine Interim Managerin oder einen Interim Manager gibt es in jeder Phase des Nachfolgeprozesses Einsatzmöglichkeiten, um der Unternehmensleitung zu mehr Zeit zu verhelfen oder spezifisch gefragtes Know-how zu vermitteln:

- Beizug als Beraterin/Berater in einem frühen Zeitpunkt, um beispielsweise den Nachfolgeprozess zu initiieren oder verschiedene Nachfolgeoptionen auszuarbeiten.
- Als Change Manager sind sie geeignet, Unternehmen in der längeren Phase eines Eigentums- oder Managementwechsels zu begleiten. Allenfalls gibt es im Unternehmen selbst vor der Umsetzung eines Nachfolgeentscheides einiges zu tun, um es fit für die neue Zukunft zu machen und die bestmöglichen finanziellen Optionen zu wahren.
- Beizug bereits zu Beginn des Prozesses als zusätzliche allgemeine Management-Unterstützung oder als verantwortliche Person für einen Spezialbereich. Damit steht dem Unternehmenseigner und allenfalls dem Führungsteam selber genügend Zeit zur Verfügung, um sich dem Thema Nachfolge zu widmen.
- Interim Manager/-innen stellen sicher, dass für die Einarbeitung einer familieninternen oder externen Nachfolgeperson genügend Zeit vorhanden ist. Dies kann auf vielfältige Art und Weise geschehen, zum Beispiel:
  - Übernahme spezifischer Tätigkeiten durch spezialisierte Interim Manager/-innen bevor diese – allenfalls schrittweise – an die Nachfolgeperson übertragen werden.
  - Unterstützung der übergebenden Unternehmerperson, damit diese genügend Zeit für die Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers aufbringen kann.
  - Unterstützung der Nachfolgeperson, damit dieser in der Anfangsphase genügend Zeit fürs Kennenlernen der Firma, für strategische Arbeiten oder andere betriebsspezifische Tätigkeiten zur Verfügung steht. Für eine prosperierende Zukunft des Unternehmens kann es äusserst wertvoll sein, wenn die Nachfolgeperson für sich selbst zusätzliche Zeit freischaufeln kann.
  - Interim Manager/-innen können für die Nachfolgeperson aber auch als Coach wertvolle Dienste erbringen, insbesondere wenn jemandem aus Tätigkeiten für die Firma in früheren Phasen des Nachfolgeprozesses bereits Firmenkenntnisse bekannt sein sollten.

Die Vorteile der zusätzlichen Zeit und der gezielten Vermittlung von Know-how werden ergänzt mit der Flexibilität, welche bei Interim Management immer wieder als Vorteil ins Feld geführt wird. Interim Manager/-innen mit ihren vielfältigen Kompetenzen können genau dort eingesetzt werden, wo es gerade im Einklang mit den Bedürfnissen des Unternehmens am sinnvollsten ist. Den Umfang der Tätigkeit – sowohl zeitlich wie auch hinsichtlich der genauen Aktivitäten – bestimmt allein das Unternehmen. Interim Management mit den vielfältigen Unterstützungen im Nachfolgeprozess bedingt eine enge vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten. Interim Manager/-innen sind kommunikativ und bringen eine hohe Sozialkompetenz und Transparenz in den geschäftlichen Aktivitäten mit. Die damit geschaffene Vertrauensbasis mit Unternehmerinnen und Unternehmer ist neben den fachlichen Qualitäten ein zentraler Faktor für optimale Resultate im Nachfolgeprozess.

## **2 Notfallkonzept und Handeln bei Eintritt eines Notfalls**

Zum Nachfolgeprozess gehört auch, Vorkehrungen für den Notfall zu treffen. Damit kann bei dessen Eintritt, wie beispielsweise Unfall, Krankheit oder Tod sofort gehandelt werden. Niemand denkt gerne daran, trotzdem gehört es zu einer verantwortungsvollen Führung, dass sich Unternehmerinnen und Unternehmer immer wieder Gedanken darüber machen, was geschehen würde, wenn sie unerwartet die Führungsaufgabe im Unternehmen nicht mehr wahrnehmen könnten. Abzudecken ist dabei sowohl ein dauerhafter Ausfall wie auch die Verhinderung während einer beschränkten Dauer.

Die Interim Managerin oder der Interim Manager steht für den Notfall bereit. Ein Einsatz kann beim betroffenen Unternehmen sofort – im Extremfall innert Stunden – beginnen, um das Weiterfunktionieren des Betriebes sicherzustellen. Interim Manager/-innen, welche im Notfall zum Einsatz kommen, sind üblicherweise Allrounder und handeln sehr situativ anhand der spezifischen momentanen Bedürfnisse des Unternehmens. Trotzdem lassen sich einige typische Aktivitäten herauskristallisieren, welche im Notfall zentral sind:

- Sicherung der bestehenden Kundenbeziehungen, Abwandern zur Konkurrenz verhindern
- Sicherung der Beziehungen zu den wichtigen Geschäftspartnern
- Innerbetriebliche Kontinuität vermitteln, Kündigungen von Schlüsselangestellten verhindern
- Sicherstellung des Tagesgeschäftes, Weiterführen von laufenden Arbeiten, Einhalten von Terminen
- Basis schaffen für langfristiges Weiterbestehen des Unternehmens

Interim Managerinnen und Manager sind aber auch geeignete Personen, um zusammen mit dem Unternehmen ein Notfallkonzept auf die Beine zu stellen. Damit kann im Notfall sofort, gemäss der dafür erstellten Checkliste gehandelt werden und es geht nicht wertvolle Zeit verloren. Die Chance, den Unternehmenswert zu erhalten, erhöht sich beträchtlich und das Risiko einer Liquidation ist deutlich geringer.

Zu einem Notfallkonzept gehören Themen wie:

- Aktuelles Organigramm des Unternehmens
- Jobbeschreibungen
- Thematische und kalendarische Übersichten der Tätigkeiten
- Beschreibung der zentralen Prozesse
- Details über Schlüsselkunden und wichtige Geschäftspartner
- Beschreibung der Risiken und deren Kontrolle
- Nicht auf Papier festgehaltenes Spezialwissen der Unternehmerin/des Unternehmers
- Checkliste zum Vorgehen im Notfall

Positiver Zusatzeffekt eines Notfallkonzeptes ist die Tatsache, dass mit der Tour d'Horizon durch den Betrieb, der anlässlich der Erstellung eines Notfallkonzeptes erfolgt, wieder einmal alles Wesentliche eines Unternehmens herausgeschält wird. Dies wird oft zum Anlass genommen, Dinge zu ändern, die sonst noch über Jahre unnötigerweise so weitergelaufen wären oder seit langem Gewünschtes endlich umzusetzen.

### **3 Zuwarten kann Werte vernichten**

Sparmassnahmen sind fehl am Platz, wenn sich die Verantwortlichen die notwendige Zeit für die Nachfolge nicht freischaufeln können oder noch kein Notfallkonzept erstellt haben. Oft haben Unternehmerinnen und Unternehmer „ihre“ Firma über Jahrzehnte aufgebaut, viel Herzblut hineingesteckt und etwas erschaffen, das es verdient, länger zu leben. Das soll nicht aus kurzfristigen Überlegungen aufs Spiel gesetzt werden. Auch die bei einem Notfall ganz speziell bedrohten Kleinstbetriebe können mit vorausschauender Planung fürs Weiterbestehen bestmögliche Voraussetzungen schaffen oder für eine optimale Verwertung der Aktiven sorgen.

#### **4 Fragen für die Unternehmerin/den Unternehmer**

- Habe ich mir schon Gedanken darüber gemacht, wer dereinst die Nachfolge in meiner Firma antreten soll?
- Wie sieht meine langfristige Planung aus? Wann möchte ich mit der Suche nach einer Nachfolge beginnen?
- Habe ich dafür genügend Zeit?
- Wie kann ich meine betriebsinternen Prozesse resp. Arbeitszuteilungen so verändern, dass ich selber über genügend Zeit für den Nachfolgeprozess verfüge?
- Wer kann mich im Nachfolgeprozess unterstützen?
- Gibt es einen Arbeitsbereich, den ich so gestalten kann, dass er von einer externen Managerin oder einem externen Manager zeitlich befristet erledigt werden kann?
- Habe ich ein Notfallkonzept erstellt und habe ich sichergestellt, dass dieses bei Eintritt eines Notfalls auch bekannt ist?