

INTERIMSMANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Theorie und Praxis

Masterarbeit an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern

Betreuender Professor:
Prof. Dr. Andreas Hack

Betreuender Assistent:
Dr. Nils D. Kraiczy

Institut für Organisation und Personal
Engenhaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

Samuel P. Lindenmann
Küttigen AG / Seengen AG
15. Juni 1986
Matr.-Nr.: 08-717-183
Hintere Bahnhofstrasse 83
5000 Aarau

Bern, 03. September 2014

Management Summary

Nach Steinbuch (2009, S. 34) holen sich Mittelständler vermehrt Interim Manager ins Haus, um von deren Fertigkeiten zu profitieren – Nichtsdestotrotz ist Interimsmanagement in Familienunternehmen ein in der Wirtschaftsforschung kaum betrachtetes Thema. Diese Forschungslücke ist überraschend, weil Familiengesellschaften einen Grossteil der Firmen weltweit ausmachen. Weiter erstaunt, dass Familienunternehmer im heutigen Wirtschaftsumfeld bei Schwierigkeiten und Nachfolgeproblemen nicht vermehrt auf die Hilfe der Interim Manager zurückgreifen. Diese Unvollständigkeit wird mit einem qualitativen explorativen Vorgehen anhand einer wissenschaftlichen Verfahrensweise untersucht. Zur Beantwortung der vier Forschungsfragen wird die bestehende Wirtschaftsliteratur analysiert und praktische Berichte fliessen ebenfalls ein. Diese Erfahrungen stammen aus zahlreichen Interviews, welche mit sechs Interim Managern, einem Familienunternehmer und einer Expertin für Nachfolgefragen bei Familienbetrieben geführt wurden. So kann gezeigt werden, dass Interimsmanagement im Generellen durch das temporäre Anstellungsverhältnis und die Kompetenzübertragung geprägt ist. Beim genannten Firmentypus kommt hinzu, dass der Interim Manager im Zuge seines Mandates sechs verschiedene Einsatzspektren abdecken muss. Auch ergibt die Analyse, dass Interimsmanagement in Familienunternehmen aufgrund des Familieneinflusses und der unterschiedlichen Kultur von Nicht-Familienunternehmen stark divergiert. Daraus resultieren verschiedene Konsequenzen, welche das Verhalten der Interim Manager beeinflussen. Weiter werden bei der Untersuchung die Erfolgsfaktoren Auftrag und Kompetenzen, Besitzverhältnisse, Beziehung und Kommunikation, Engagement, Softskills, Verständnis Firmenkultur, Vertrauen und Zielsetzungen eruiert, welche die Basis eines erfolgreichen Interimsmanagements in Familienunternehmen bilden. Andererseits werden Barrieren (Angst, Bereitschaft und Fähigkeiten, Divergenzen, Emotionen, innerfamiliäre Situation, Realitätsverlust, Unehrllichkeit und Unschlüssigkeit) entdeckt, die ein solches verhindern können. Mit diesen Erkenntnissen ist eine Checkliste entwickelt worden, welche bei einem Interimsmanagementprozess als Hilfestellung beigezogen werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Anhangverzeichnis.....	IX
1 Einleitung	1
1.1 <i>Ausgangslage und Problemstellung.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Zielsetzung der Arbeit</i>	<i>1</i>
1.3 <i>Vorgehen.....</i>	<i>2</i>
2 Wirtschaftstheoretische Grundlagen	3
2.1 <i>Interimsmanagement.....</i>	<i>3</i>
2.1.1 <i>Entstehung</i>	<i>3</i>
2.1.2 <i>Definition</i>	<i>4</i>
2.1.3 <i>Abgrenzungen</i>	<i>4</i>
2.1.4 <i>Interimsmanagementarten</i>	<i>5</i>
2.2 <i>Interimsmanagementprozess.....</i>	<i>6</i>
2.3 <i>Interim Manager</i>	<i>10</i>
2.3.1 <i>Interim Manager</i>	<i>10</i>
2.3.2 <i>Weg ins Interimsmanagement.....</i>	<i>10</i>
2.3.3 <i>Charakteristiken</i>	<i>11</i>
2.3.4 <i>Rollen</i>	<i>12</i>
2.3.5 <i>Einsatzfelder.....</i>	<i>13</i>
2.3.6 <i>Passion Interimsmanagement.....</i>	<i>16</i>
2.4 <i>Entschädigungsmodell</i>	<i>16</i>
2.5 <i>Markt für Interim Manager.....</i>	<i>17</i>
2.6 <i>Zusammenfassung.....</i>	<i>19</i>
3 Familienunternehmen	20
3.1 <i>Geschichte</i>	<i>20</i>
3.2 <i>Definition</i>	<i>22</i>
3.3 <i>Variantenreichtum von Familienunternehmen.....</i>	<i>25</i>
3.3.1 <i>Modelltheoretische Grundlagen</i>	<i>25</i>

3.3.2	Hybride Familienunternehmen	26
3.3.3	Managerdominierte Familienunternehmen.....	26
3.3.4	Erkenntnisse.....	27
3.4	<i>Besonderheiten</i>	27
3.4.1	Strukturmerkmale	27
3.4.2	Rollenprofile	29
3.5	<i>Familienunternehmen in der Schweiz</i>	31
3.6	<i>Zusammenfassung</i>	32
4	Interimsmanagement in Familienunternehmen	33
4.1	<i>Einführung</i>	33
4.2	<i>Grundlagen</i>	33
4.2.1	Fremdmanagement in Familienunternehmen	33
4.2.2	Interimsmanagement in Familienunternehmen	34
4.3	<i>Pro und Contra</i>	38
4.3.1	Vorzüge	39
4.3.2	Nachteile	40
4.4	<i>Zusammenarbeit mit Besitzerfamilie</i>	40
4.4.1	Einführung.....	40
4.4.2	Sicht Interim Manager	41
4.4.3	Erfolgsfaktoren	42
4.4.4	Barrieren.....	45
4.4.5	Schwierigkeiten bei Zusammenarbeit	48
4.5	<i>Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen</i>	48
4.5.1	Gemeinsamkeiten	49
4.5.2	Eigenheiten	49
4.6	<i>Konsequenzen für Interimsmanagement</i>	50
4.7	<i>Zukunftsweisende Chance</i>	52
4.8	<i>Zusammenfassung</i>	53
5	Checkliste	55
5.1	<i>Checkliste</i>	55
5.2	<i>Erklärungen</i>	56
5.2.1	Interimsmanagement.....	57
5.2.2	Familienunternehmen.....	58
5.2.3	Interimsmanagement in Familienunternehmen	59
5.3	<i>Zusammenfassung</i>	62
6	Zusammenfassung und Ausblick	63

Selbständigkeitserklärung.....	65
Literaturverzeichnis	66
Anhang	70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Interimsmanagementprozess	7
Abbildung 2-2: Kommunikationswege	8
Abbildung 2-3: Rollen Interim Manager	13
Abbildung 2-4: Einsatzstufen Interim Manager.....	14
Abbildung 2-5: Einsatzfelder Interim Manager	15
Abbildung 3-1: F-PEC Skala.....	24
Abbildung 3-2: Familieneinfluss – Kontinuum vom Familienunternehmen zum Nicht- Familienunternehmen.....	25
Abbildung 3-3: 3-Kreis-Modell von Familienunternehmen.....	30
Abbildung 4-1: Einsatzspektrum Interim Manager in Familienunternehmen	38
Abbildung 4-2: Erfolgsfaktoren bei Zusammenarbeit mit Besitzerfamilie	45
Abbildung 4-3: Barrieren bei Zusammenarbeit mit Besitzerfamilie.....	47
Abbildung 4-4: Konsequenzen für Interimsmanagement	51
Abbildung 4-5: Zukunftsaussichten Interimsmanagement.....	53
Abbildung 5-1: Checkliste Interimsmanagement in Familienunternehmen Teil 1.....	55
Abbildung 5-2: Checkliste Interimsmanagement in Familienunternehmen Teil 2.....	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Abgrenzung interner Manager, traditioneller Consultant und Interim Manager	5
Tabelle 2-2: Interimsmanagementarten.....	6
Tabelle 3-1: Anzahl Familien- und Nicht-Familienunternehmen in Deutschland.....	21

Abkürzungsverzeichnis

AIMP	Arbeitskreis Interim Management Provider
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
Dr.	Doktor
et al.	et alii (und andere)
DSIM	Dachverband Schweizer Interim Manager
Hrsg.	Herausgeber
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Nr.	Nummer
S.	Seite(n)
vs.	versus

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Interview mit Robert Bolleter	70
Anhang 2: Interview mit Paul Hafner	74
Anhang 3: Interview mit Thomas F. Hauser	77
Anhang 4: Interview mit Dr. Stephan Mayer	81
Anhang 5: Interview mit Franziska Müller Tiberini	86
Anhang 6: Interview mit Peter Müller	89
Anhang 7: Interview mit Urs Nussbaum	93
Anhang 8: Interview mit Peter Riederer	96

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Im heutigen von Krisen geprägten Wirtschaftsumfeld ist es von grösster Wichtigkeit, dass Unternehmen schnell und den Veränderungen entsprechend reagieren, um einem finanziellen Kollaps zu entgehen. Anpassungen werden zwingend notwendig, wenn Erfolgszahlen nicht erreicht werden, es aufgrund einer Expansion zu einem Managementengpass kommt, das bestehende Know-how nicht ausreicht oder als kniffligste aller Formen, eine Nachfolgeregelung geklärt werden muss. Äusserst prekär zeigt sich der zuletzt genannte Fall bei Familienunternehmen. Diese Unternehmensform verdient nicht nur besonderes Augenmerk weil sie gemäss Fueglistaler und Halter (2005, S. 38) 88% aller Schweizer Firmen ausmacht und somit das Fundament der hiesigen Wirtschaft darstellt. Familiengesellschaften sind ebenfalls ausserordentlich beachtenswert, weil sie beim Prozess der Nachfolgeregelung aus verschiedenen Gründen wesentlich eingeschränkter sind als Betriebe, welche sich nicht in Familienbesitz befinden. Rösen (2009b, S. 17-24) zählt hierzu Faktoren wie Familientraditionen, vererbungsbedingte Aufteilung von Eigentums- und Verfügungsrechten oder das Nichtloslassen-Können der älteren Generation auf. Als mögliche Lösung zum Umgang mit dieser Problematik kann das bisweilen nahezu unbekannte Interimsmanagement in Familienunternehmen gesehen werden, welches in der Presse in den letzten Jahren zusehends an Bedeutung gewonnen hat. Deshalb wird das Thema in dieser Arbeit wirtschaftswissenschaftlich untersucht, um mehr über dessen Ausgestaltung zu erfahren und um mit dem Thema vertraut zu werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der Erforschung von Interimsmanagement und der Gesellschaftsform Familienunternehmen ist eine solide Grundlage für die Masterarbeit zu legen. Darauf gestützt wird Interimsmanagement in Familienunternehmen im Speziellen analysiert. Anhand der gewonnenen Feststellungen wird eine Checkliste erstellt, welche als Hilfsmittel bei Interimsmanagementprozessen in Familienbetrieben zu Rate gezogen werden kann. Im Rahmen der Masterarbeit werden folgende Forschungsfragen beantwortet:

- Was ist Interimsmanagement im Generellen und wie sieht die Ausgestaltung bei Familienunternehmen aus?
- Wie unterscheidet sich Interimsmanagement in Familienunternehmen gegenüber von Gesellschaften, welche nicht im Familienbesitz sind und welche Konsequenzen lassen sich daraus ableiten?

- Welche Erfolgsfaktoren schliesst ein erfolgreiches Interimsmanagement in Familienunternehmen ein und welche Barrieren können es verhindern?
- Wie ist eine Checkliste zur Gewährleistung eines gelungenen Interimsmanagements in Familienunternehmen ausgestaltet?

Mit den aufgeführten Forschungsfragen möchte der Autor aufzeigen, was Interimsmanagement in Familienunternehmen umfasst.

1.3 Vorgehen

Im ersten Kapitel werden die Voraussetzungen für die Untersuchung geschaffen. Hierfür werden die Problemstellung, die Zielsetzung und das Vorgehen erläutert. In einem nächsten Kapitel werden die wirtschaftstheoretischen Grundlagen des Interimsmanagements, des Interimsmanagementprozesses, des Interim Managers, des Entschädigungsmodells und des Marktes für Interim Manager erarbeitet. Dazu werden zahlreiche wissenschaftliche Publikationen analysiert und Interviews mit verschiedenen Interim Managern und Experten durchgeführt. So wird gewährleistet, dass praktische Erfahrungen Einzug in die Arbeit erhalten. In einem dritten Kapitel wird die Unternehmensform der Familienunternehmen analysiert. Stützend auf den gewonnenen Ergebnissen wird im vierten Kapitel das in der Forschung bisher kaum betrachtete Interimsmanagement in Familienunternehmen mittels qualitativen explorativen Methoden untersucht. Gründend auf den erworbenen Erkenntnissen wird im fünften Kapitel eine Checkliste erstellt, in welcher die Kernpunkte enthalten sind und die Basis für ein wirkungsvolles Interimsmanagement in Familienbetrieben bilden. Im sechsten und letzten Kapitel werden die in der Masterarbeit erarbeiteten Feststellungen zusammengefasst und ein Ausblick auf ein mögliches weiteres Vorgehen gewährt.

2 Wirtschaftstheoretische Grundlagen

Im wirtschaftstheoretischen Grundlagenteil werden mit der vertieften Analyse des Begriffes Interimsmanagement die Voraussetzungen, welche für die Beantwortung der genannten Forschungsfragen und die Erstellung der Checkliste benötigt werden, erarbeitet.

2.1 Interimsmanagement

Interimsmanagement ist ein neuartiger Begriff, der nur für Wenige ein bekanntes Phänomen darstellt. Nachfolgend wird auf diesen Ausdruck eingegangen, in welchem Bruns und Kabst (2005, S. 513) einen veritablen Lösungsansatz für die Bekämpfung des Druckes sehen, dem Unternehmen im heutigen Wirtschaftsumfeld ausgesetzt sind.

2.1.1 Entstehung

Entstanden ist die selbstständige Dienstleistung des Interimsmanagements in Europa. Bollinger (2010, S. 35) präzisiert, dass die Ursprünge in den 1970er-Jahren in den Niederlanden zu finden sind. Als Hauptgrund für die Entstehung und Entwicklung dieses Phänomens wird die Umstellung der angebotsorientierten zur nachfrageorientierten Marktwirtschaft im Zuge der Ölkrise bezeichnet. Dieser Wechsel führte dazu, dass viele notleidende Unternehmen die Geschäftsführung temporär erfahrenen Krisenmanagern übertrugen. Im Gegensatz zu Unternehmensberatern waren diese Interim Manager der ersten Stunde nicht für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen, sondern für die Umsetzung derer verantwortlich. Mitte der 1980er-Jahre wurde eine weitere Richtung beim Einsatz der Interim Manager eingeschlagen. Auch Firmen, welche den eigenen Bedarf nach grundlegenden Veränderungen erkannten, sich aber nicht in Existenzkrisen befanden, setzten zusehends Interim Manager ein. Das führte dazu, dass diese nicht nur auf Geschäftsführungsebene eingesetzt wurden, sondern auch auf tieferen Stufen, wie der Leitung funktionaler Managementbereiche. Russell und Daniell (2005, S. 4-5) ergänzen, dass durch die wirtschaftliche Krise, die zu diesem Zeitpunkt stattfand, mehr Manager auf dem Arbeitsmarkt verfügbar waren, was die Popularität des Interimsmanagements erhöhte. Eisenberg (2014, S. 161) erkennt weiter, dass sich Interimsmanagement nach den Niederlanden zusehends auch in Grossbritannien, Frankreich und Deutschland verbreitete. Goss und Bridson (1998, S. 37) erklären es gar zum Wirtschaftsphänomen der 1990er-Jahre. Faber (2013, S. 47) schreibt weiter, dass Interimsmanagement um die Jahrtausendwende aufgrund der New Economy-Krise einen weiteren Schub erlebte. Zu diesem Zeitpunkt hatte es viele kreative unternehmerische Ideen, oft aber zu wenig Erfahrungen der praktischen Unternehmensführung oder während dem Höhepunkt der Krise zu wenig Personen mit Know-how im Krisenmanagement. Interim Manager stellten

dabei die idealen Lückenfüller dar. So erstaunt es Bruns und Kabst (2005, S. 522) umso mehr, dass Interimsmanagement erst in den letzten Jahren die Aufmerksamkeit der Akademiker und Praktiker auf sich ziehen konnte.

2.1.2 Definition

Gemäss Bloemer (2008b, S. 16) kommt das Wort „interim“ aus dem Lateinischen, bedeutet „unterdessen, inzwischen“ und umschreibt eine zwischenzeitliche Regelung oder Übergangslösung. Es ist aber hervorzuheben, dass es verschiedene Definitionen von Interimsmanagement gibt. Einerseits definieren Bruns und Kabst (2005, S. 513-514) den Begriff als «Interim-Management is the temporary transfer of external leadership personnel into an enterprise with the objective to perform selected managerial tasks. Interim-Managers will be equipped with the necessary competence and authority to give instructions for task performance». Russam (2005, S. 157) umschreibt es hingegen als «Interim Management is the engagement by an organisation of a senior independent executive for a limited contractual period in a line management, staff or project role». Duncan (2006, S. 16) wiederum sieht Interimsmanagement als «... the leasing of a manager for a defined period, enabling you to implement change, to fill unexpected gaps in a company, organization or project. The human resource(s) needed to solve your short-term problems». Goss und Bridson (1998, S. 37) fügen weiter an, dass die angestellten Manager normalerweise via Intermediär und auf einer temporäreren Basis kurzfristig engagiert werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei allen aufgeführten Definitionen die temporäre Anstellung von zentraler Bedeutung ist. Ebenfalls ist von grosser Relevanz, dass Interim Manager die entsprechenden Kompetenzen übertragen werden, damit sie ihrer Führungsrolle gerecht werden können und dem Unternehmen einen Mehrwert generieren.

2.1.3 Abgrenzungen

In der Wirtschaftsliteratur wird der Differenzierung der verschiedenen Managerformen ein beachtlicher Stellenwert zugeordnet. So grenzt Hornstein (2009, S. 154-155) zwischen internen Managern, traditionellen Consultants und Interim Managern ab (Tabelle 2-1). Trotz der Unterscheidung sieht er viele Gemeinsamkeiten zwischen dem traditionellen Consultant und dem Interim Manager. Die bedeutsamsten Unterschiede sind in der Art der Aufgabe und dem Umfang der übertragenen Autorität zu finden. Als Folge dessen hat der Interim Manager einen weit intensiveren Einfluss auf die Zielerreichung und die Leistung des Unternehmens. Weiter ist es für den erfolgreichen Einsatz erforderlich, dass betreffend der Autoritätsvergabe eine klare Regelung besteht, bei welcher kein Unterschied zwischen einem internen Manager und dem Interim Manager vorhanden ist.

	INTERNER MANAGER	TRADITIONELLER CONSULTANT	INTERIM MANAGER
AUFGABE	Unternehmensführung	Beratung	Führungsaufgaben
VERTRAGSART	Arbeitsvertrag	Servicevertrag	Servicevertrag
AUTORITÄT	Umfassende Autorität	Keine Autorität	Abhängig von der Aufgabe
DAUER DER UNTERNEHMENS-ZUGEHÖRIGKEIT	Unbegrenzt	Begrenzt	Begrenzt
VERGÜTUNG	Monatliche Vergütung und Gewinnbeteiligung	Tagessatz und Spesen	Tagessatz und Spesen

Tabelle 2-1: Abgrenzung interner Manager, traditioneller Consultant und Interim Manager (In Anlehnung an Hornstein 2009, S. 155)

Zudem ist es für Probst (2009, S. 269-270) äusserst wichtig, dass Interimsmanagement klar von Zeitarbeit unterschieden wird und dadurch Verwechslungen tunlichst vermieden werden können. Ausserdem notiert er, dass die beiden Formen, neben dem Faktor die Arbeit zu flexibilisieren, keine Gemeinsamkeiten aufweisen. Dadurch ist Interimsmanagement in eine komplett andere Sparte einzuordnen. Weiter gelten bei dieser Managementform andere gesetzliche Rahmenbedingungen, da Interim Manager in der Regel Selbstständige sind, welche entweder direkt oder über einen Provider ein Vertragsverhältnis mit dem Unternehmen eingehen. Ebenfalls ist eine Ursache für die unterschiedliche Kategorisierung darin zu suchen, dass dem Interim Manager oftmals gehobene Tätigkeiten zugestanden werden, welche vielfach mit der Übernahme von Führungsverantwortung einhergehen. Weiter sieht Müller (Interview Nr. 6, S. 1, Zeile 17-20) spektrumsbedingt einen Unterschied zwischen einem Berater und einem Interim Manager. So trägt der Interim Manager offiziell in der Funktion die Verantwortung, während der Berater lediglich im Hintergrund agiert und nicht haftet.

2.1.4 Interimsmanagementarten

In der Wirtschaftsliteratur sind drei Interimsmanagementarten auszumachen. Das von Goss und Bridson (1998, S. 41) entdeckte instrumentale, funktionale und übergangsweise Interimsmanagement ist nachfolgend umschrieben und in Tabelle 2-2 zusammengefasst.

Instrumentales Interimsmanagement

Das instrumentale Interimsmanagement beschreiben Goss und Bridson (1998, S. 38-40) als temporäre Besetzung einer freien Stelle bzw. dem Warmhalten eines Sitzes eines abwesenden Mitarbeiters. Es wird beispielsweise nicht mehr erwartet, als dass der Interim Manager die Lücke füllt und den Status quo beibehält, ähnlich der Arbeitsform Zeitarbeit. Aufgrund des tiefen Anforderungsniveaus gilt das instrumentale Interimsmanagement als simpelste Form.

Funktionales Interimsmanagement

Als wesentlich anspruchsvoller sehen Goss und Bridson (1998, S. 38-40) das funktionale Interimsmanagement. Hierbei wird ein Interim Manager engagiert, um eine Fähigkeitslücke zu füllen, welche intern nicht besetzt werden kann. Der Manager wird für die diskrete Lösung einer spezifischen und vordefinierten Aufgabe angestellt. Als mögliche Beispiele sind die Implementation eines neuen IT-Systems oder die Neugestaltung eines Business Prozesses zu nennen. Für die erfolgreiche Umsetzung des funktionalen Interimsmanagements ist ein ausgeprägtes Spezialistenwissen unumgänglich. Daher ist diese Interimsmanagementform als wesentlich komplexer anzusehen, als das zuvor beschriebene instrumentale Interimsmanagement.

Übergangsweises Interimsmanagement

Goss und Bridson (1998, S. 39) charakterisieren als dritte Interimsmanagementart das übergangsweise Interimsmanagement. Primär steht hierbei die organisatorische Transformation eines Unternehmens im Zentrum. So kann beispielsweise die Verkleinerung einer Firma durch einen Interim Manager mit entsprechendem Fachwissen geführt werden. Weiter kann mittels übergangsweisem Interimsmanagement die Schaffung einer neuen Betriebskultur bewerkstelligt werden. Für eine erfolgreiche Anwendung wird ein umfängliches Strategie- und Business-Wissen verlangt, weswegen diese Form als komplexeste der drei beschriebenen Interimsmanagementarten gilt. Hinzu kommt, dass die Begabung, hinter Probleme zu sehen und eine Organisation zusammenzuhalten bzw. einen Kurswechsel vorzunehmen, eine weitere Fähigkeit ist, welche über Gelingen oder Misserfolg entscheiden.

INTERIMS-MANAGEMENTART	KOMPLEXITÄTSGRAD	ROLLE DES MANAGERS
Instrumental	Gering	Vertreter
Funktional	Mittel	Fachberater
Übergangsweise	Hoch	Transformaler Leader

Tabelle 2-2: Interimsmanagementarten (In Anlehnung an Goss & Bridson 1998, S. 41)

2.2 Interimsmanagementprozess

Interimsmanagement, welches in Unterkapitel 2.1 in Instrumentales, Funktionales und Übergangsweises differenziert wird, ist beim Einsatz im Wirtschaftsalltag einem strengen Prozess unterworfen. Riederer (Interview Nr. 8, S. 3, Zeile 77-78) konstatiert, dass es das Ziel dieses Vorganges ist, die richtige Persönlichkeit mit den richtigen Wertvorstellungen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen. Bollinger (2010, S. 40) hat diesen Vorgang, wie in Abbildung 2-1 dargestellt, in sieben Phasen aufgeteilt.



Abbildung 2-1: Interimsmanagementprozess (In Anlehnung an Bollinger, 2010, S. 40-41)

Bedarf

Zu Beginn des Prozesses muss das Unternehmen gemäss Bollinger (2010, S. 40) eruieren, ob ein Interim Manager eingestellt werden soll. Dazu muss der Bedarf nach einer Veränderung erkannt werden. Zusätzlich soll festgestellt werden, ob die Anwendung von Interimsmanagement überhaupt geeignet ist.

Suche Interim Manager

Bollinger (2010, S. 40) schreibt weiter, dass sofern sich ein Betrieb für die Anwendung des Interimsmanagements entschieden hat, der Kontakt mit einem Interim Manager hergestellt werden muss. Diese Kommunikation erfolgt entweder direkt oder über einen Interimsmanagementprovider. Für Hafner (Interview Nr. 2, S. 1, Zeile 26-29) kann die Kontaktaufnahme ausserdem über eigene Netzwerke und Interimskollegen erfolgen. Weiter muss der Interim Manager nach Riederer (Interview Nr. 8, S. 3, Zeile 78-80) freie Kapazitäten haben und auch verfügbar sein. Mayer (Interview Nr. 4, S. 2, Zeile 39-42) fügt an, dass die Suche nach einem Interim Manager nicht nur von Seiten der Unternehmen erfolgt. Dieser hat auch selber aktiv zu werden und Mandate zu akquirieren, was aufgrund eines angebotsseitigen Überangebotes eine harte Tätigkeit ist.

Auswahl Interim Manager

Hauser (Interview Nr. 3, S. 1, Zeile 31-32) notiert, dass im Wirtschaftsalltag bei grossen Interimsmanagementprojekten oftmals vor dem Personalauswahlentscheid eine Case-Study durchgeführt wird. Bollinger (2010, S. 40) schreibt weiter, dass das Unternehmen entweder mit dem Manager direkt interagiert oder dies über einen Provider geschieht (Abbildung 2-2). Wenn der Kontakt ohne Intermediär hergestellt wird, ist es der Firma erlaubt den Personalauswahlentscheid unabhängig zu treffen. Falls mit einem Provider eine Zusammenarbeit besteht, wird dieser der Gesellschaft innerhalb weniger Tage mehrere Interim Manager vorstellen und ist deshalb wichtiger Bestandteil des Auswahlprozesses. Smid, van Hout und Burger (2006, S. 42) fügen an, dass das Unternehmen den Entscheid unabhängig von möglichen Beeinflussungen durch den Provider treffen muss. Rösen und Gross (2010, S. 18) ergänzen, dass der aktiven Vorstellung des Interim Managers bei den Stakeholdern eine zentrale Bedeutung zukommt. Durch diesen Vorgang können mögliche Unstimmigkeiten vermieden werden.

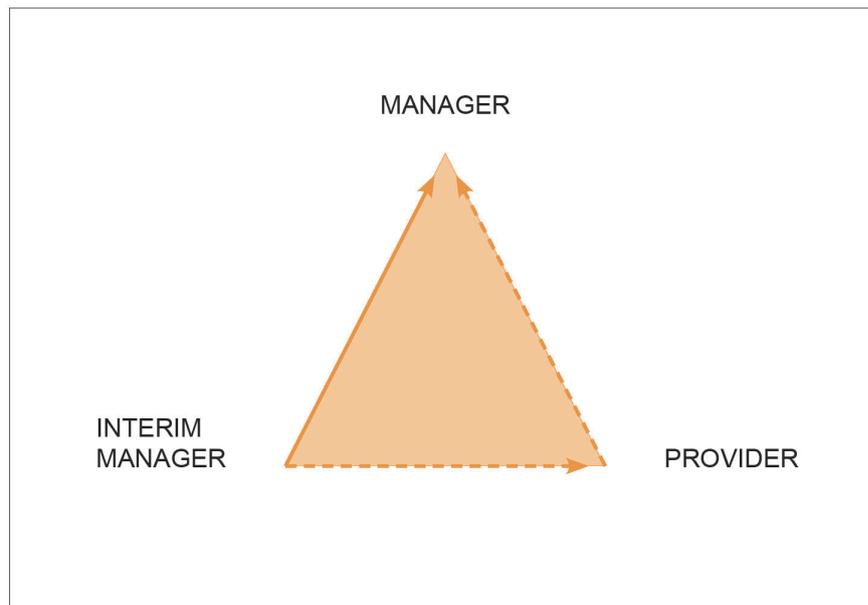


Abbildung 2-2: Kommunikationswege (In Anlehnung an Inkson, Heising & Rousseau, 2001, S. 264)

Start

Für Bollinger (2010, S. 40) erfolgt nach der Klärung der vertraglichen Details der Arbeitsbeginn des Interim Managers im Unternehmen. In der Arbeitswelt ist es Usus, dass ein Interimsmanagementmandat kurze Zeit nach der Beauftragung angetreten wird. So notiert Hafner (Interview Nr. 2, S. 1, Zeile 30-33), dass er oft innerhalb von 48 Stunden nach der ersten Kontaktaufnahme vor Ort ist und in rund zehn Tagen über die Annahme des Mandates entscheidet bzw. es auch antritt. Rösen und Gross (2010, S. 18) komplementieren, dass ein solcher Auftrag im Normalfall zwischen 12 und 24 Monaten dauert. Kürzere Einsätze sind eher unüblich, da die Veränderung, welche durch den Einsatz des Interim Managers implementiert wird, nachhaltig stattfinden soll. Hafner (Interview Nr. 2, S. 2, Zeile 37-40) fügt an, dass es für den Interim Manager notwendig ist, eine Haftpflichtversicherung abzuschliessen. Hierbei geht es um die eigene Absicherung, da im Zuge eines Misserfolges des Mandates gewisse Kosten bei einem nachweislichen Fehlverhalten überwältzt werden können.

Analyse und Plan

Bollinger (2010, S. 40-41) sieht die grosse Schwierigkeit darin, dass dem Interim Manager lediglich eine kurze Einarbeitungs- und Analysephase zusteht. Zudem müssen neben der Fortsetzung des Tagesgeschäftes auch die Ursachen der Unternehmensprobleme ausgemacht werden. Mayer (Interview Nr. 4, S. 2, Zeile 53-55) ergänzt, dass diese Einarbeitungszeit maximal zwei bis vier Wochen dauert. Gemäss Rösen und Gross (2010, S. 18) werden die Schwierigkeiten in der Firma durch Gespräche mit sämtlichen Partnern und Prozessteilnehmern wie Mitarbeiter, Banken, Kunden, Lieferanten, lokaler Politik und Mitglieder der Unternehmerfamilie aufgedeckt. Weiter müssen mögliche Bremsklötze im Top-Management

identifiziert und mit einer Trennung von diesen eine optimale Ausgangslage geschaffen werden. Bollinger (2010, S. 40-41) hält fest, dass im Anschluss an die Ursachenanalyse Ansätze zur Lösung dieser Schwierigkeiten, in Form eines Planes zur Umsetzung der Veränderung, entwickelt werden müssen. Für Smid, van Hout und Burger (2006, S. 43) ist es entscheidend, dass jene Person, welche den Interim Manager eingestellt hat, dessen geplantes Veränderungsvorhaben vor der Umsetzung überprüft. Obwohl dieser grösstmögliche Freiheiten genießt, geht es hierbei nicht um die Kontrolle des Interim Managers, sondern um die Überprüfung des eigenen Einstellungsentscheides.

Change

Bollinger (2010, S. 41) schreibt, dass in der Change Phase, neben der bisher durchgeführten Problemanalyse und dem weitergeführten Tagesgeschäft, die Umsetzung der erforderlichen Veränderungen als wichtige Problemstellung hinzugefügt wird. Dabei müssen oft kurzfristige Schwierigkeiten, wie Liquiditäts- oder Rentabilitätskrisen, parallel zur langfristigen strategischen Ausrichtung und Entwicklung zukunftsfähiger Erfolgspotentiale, behoben werden. Mayer (Interview Nr. 4, S. 2, Zeile 58-60) schiebt weiter ein, dass die ersten zwei bis drei Entscheide, welche zu dieser Zeit getroffen werden, massgebend sind. Durch einige richtig getroffene Beschlüsse kann die ganze Belegschaft eines Unternehmens hinter den Interim Manager gebracht werden. Rösen und Gross (2010, S. 18) fügen an, dass es zu diesem Zeitpunkt besonders relevant ist, dass alle Beteiligten für die Anpassungsmassnahmen zu sensibilisieren sind.

Handover

Für Bollinger (2010, S. 41) werden nach dem erfolgreichen Abschluss eines Projektes die nicht projektspezifischen Funktionen und Verantwortlichkeiten des Interim Managers von einer oder mehreren Personen übernommen. Hierbei ist es von grosser Bedeutsamkeit, dass diese Individuen während des Einsatzes des Interim Managers mit diesem zusammengearbeitet haben oder wenigstens von ihm eingearbeitet wurden. So kann eine saubere Funktionsübergabe garantiert werden und die Firma wird nach dem Abschluss des Interimsmanagementmandates nicht wiederum vor neue Probleme gestellt. Mayer (Interview Nr. 4, S. 2, Zeile 65-69) ergänzt, dass der Interim Manager keine fertigen Arbeit abliefert, jedoch dafür zuständig ist, dass die wichtigsten Schritte eingeleitet sind und der Nachfolger einen Betrieb übernehmen kann, welcher sich auf dem richtigen Weg befindet.

Smid, van Hout und Burger (2006, S. 46-47) halten generell fest, dass die Organisation auf den gesamten Interimsmanagementprozess Einfluss ausüben kann und nicht nur bei der Auswahl des Interim Managers. Was weiter einen sehr hohen Stellenwert genießt, ist die Tatsache, dass das Unternehmen die ganze Zeit die Kontrolle über den Prozess bewahrt. Hafner (Interview Nr. 2, S. 1, Zeile 31-33) fügt abschliessend an, dass die Zeit von der ersten

Bedarfsermittlung bis zum Start des Interimsmandates mit rund zehn Tagen oft äusserst knapp bemessen ist.

2.3 Interim Manager

Vorst (2009, S. 10) vermerkt, dass trotz des guten Bildes des Interimsmanagements es nur wenige Berufe gibt, die mit solch gemischten Gefühlen betrachtet werden. Was einen solchen Interim Manager ausmacht, wird nachfolgend abgehandelt.

2.3.1 Interim Manager

Als Interim Manager werden jene Personen bezeichnet, welche beim Interimsmanagementprozess in der Funktion des Managers auf Zeit zum Einsatz kommen. Inkson, Heising und Rousseau (2001, S. 260) sehen den Interim Manager als «... a management professional, usually with a specific area of expertise, who contracts, often through an agency, to provide a client company with short-term cover, troubleshooting in an area of expertise, or completion of a pre-defined project». So beschreiben Bruns und Kabst (2005, S. 513) diese auch als flexible Option das Management eines Unternehmens just-in-time und für eine limitierte Zeit zu unterstützen. Ebenfalls bezeichnen sie den Interim Manager als beste Option die Kriterien Zeit, Kosten und Qualität auszubalancieren. Anders formuliert heisst dies, dass durch die Anstellung eines solchen Managers dem Betrieb die Möglichkeit geboten wird, kurzfristig Wissen zu vergleichsweise tiefen Kosten und von hoher Qualität einzukaufen. Riederer (Interview Nr. 8, S. 6, Zeile 178-179) versteht unter der Bezeichnung eine Person, welche hauptsächlich Menschen auf der Geschäftsleitungsebene oder in einer Linienfunktion interimistisch führt. Die in einem solchen Falle erfolgte Übertragung der notwendigen Autorität auf den Interim Manager geschieht gemäss Hornstein (2009, S. 154) mit Serviceverträgen. So wird die Basis erschaffen, dass kompetenztechnisch kein Unterschied zwischen einem Interim Manager und den internen Managern besteht. Imwinkelried (2013) fügt an, dass allen Interim Manager gemeinsam ist, dass sie als Führungskraft auf Abruf selbstständige Unternehmer sind, mit allen Vor- und Nachteilen.

2.3.2 Weg ins Interimsmanagement

Aufgrund der Tatsache, dass Interimsmanagement keine klassische Berufsgattung darstellt, gibt es verschiedenste Wege, wie sich ein Manager zum Interim Manager entwickeln kann. Riederer (Interview Nr. 8, S. 2, Zeile 36-42) war vor seiner Zeit als Interim Manager und CEO der YELL AG in diversen Konzernen, wie auch KMU, in verschiedenen Positionen tätig und musste hierbei feststellen, dass punktuelle Interventionen ganze Abteilungen und Unternehmen entblockieren können. Deshalb entschied er sich die YELL AG zu gründen und KMU mit

interimistischen Dienstleistungen weiterzuhelfen. Auf der anderen Seite stellt Hafner (Interview Nr. 2, S. 1, Zeile 4-9) bei seiner beruflichen Laufbahn fest, dass ihm Wechsel von Firmen bzw. seiner Funktionen und den damit verbundenen Herausforderungen ein grosses Vergnügen bereiten, was ihn schliesslich zum Interimsmanagement brachte. Müller (Interview Nr. 6, S. 1-3, Zeile 5-70) hingegen alternierte in seiner Karriere im Vierjahresrhythmus die Anstellung und kam bei einem Betrieb erstmals mit Beratung in Kontakt, als er den Beratungsbereich führte. Nach vier Jahren in dieser Position entschied er sich, sich selbstständig zu machen und ist seither in verschiedensten Mandaten als Berater und Interim Manager tätig.

2.3.3 Charakteristiken

Für Interim Manager ist es bezeichnend, dass sie verschiedenste Charakteristiken erfüllen müssen, um bei ihren Einsätzen erfolgreich agieren zu können. Deshalb sieht Duncan (2006, S. 16-17) es für verständlich an, dass Interim Manager erfahrene und professionelle Manager oder Senior Exekutives mit einem ausgeprägten Leistungsausweis sind. Oft sind diese im Besitz von auffallenden Führungsqualitäten, wie auch technischen und funktionellen Fertigkeiten. Imwinkelried (2013) ergänzt, dass die Fähigkeit etwas im Unternehmen zu bewirken ebenfalls vorhanden sein muss. All dies bildet die Grundlage um Entscheide treffen zu können, was im dynamischen Berufsalltag oft gefordert wird. Daher ist es für Goss und Bridson (1998, S. 39-40) zentral, dass Interim Manager immer in der Lage sind Urteile zu fällen, so auch in schwierigen Situationen ohne Kenntnis von möglichen (Handlungs-)Alternativen. Für Bollinger (2010, S. 40) zählt die Problemlösungsfähigkeit als weiterer Aspekt zum Kompetenzprofil eines Interim Managers. Dieser muss fähig sein Schwierigkeiten schnell zu erkennen, um innert kürzester Frist brauchbare Ergebnisse zu erzielen.

Bach et al. (2009, S. 40) haben bei ihren Experimenten, in denen Interim Manager mit Linienmanager verglichen werden, bewiesen, dass Interim Manager im Besitze einer stärker ausgeprägten Extraversion sind. Die Erklärung dieser Eigenschaft sehen sie vornehmlich in der hochgradigen Durchsetzungsfähigkeit der Interim Manager. Weiter zeigen ihre Untersuchungen, dass Interim Manager eine ausserordentliche Offenheit besitzen, welche insbesondere durch die Facette der Zugänglichkeit für Handlungen begründet werden kann. Voelpel et al. (2007, S. 16-24) erweiterten das Experiment und fanden zusätzlich heraus, dass Interim Manager eine niedrigere Ausprägung des Neurotizismus haben. Das bezeichnen sie als Hinweis einer markanten Robust- und Unerschrockenheit. Ausserdem konnten ihre Analysen tiefere Werte der Verträglichkeit bei Interim Manager zeigen. Dies führt zur Erkenntnis, dass Interim Manager hilfsbereiter und altruistischer sind. Zusätzlich sind bei diesen höhere Werte der Gewissenhaftigkeit und dem Leistungsstreben festzustellen, was als klares Zei-

chen für ein konsequentes Handeln und eine dominante Eigenmotivation angesehen werden kann. Abschliessend notieren sie, dass der Interim Manager mit der Linienführungskraft trotzdem mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede aufweist.

Faber (2013, S. 52) hält zusammenfassend fest, dass es dem Interim Manager in erster Linie um seine persönliche Karriere geht und nicht die Laufbahn in einem Unternehmen im Vordergrund steht. Ihm ist es wichtig Menschen und neue Firmen kennen zu lernen, Aufgaben zu lösen, Ergebnisse abzuliefern und Erfahrungen zu gewinnen. Dies bildet auch die Grundlage der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung.

2.3.4 Rollen

Bollinger (2010, S. 45) erläutert nachfolgend, dass ein Interim Manager nur erfolgreich sein kann, wenn er ein multiples Anforderungsprofil erfüllt und gleichzeitig drei verschiedene Rollen (Abbildung 2-3) einnimmt.

Berater

Einerseits schlüpft der Interim Manager in die Rolle eines Beraters, welcher eine Situation hinsichtlich ihres Veränderungsbedarfs analysiert. Weiter werden, basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen, Handlungsempfehlungen erstellt und abgegeben.

Manager

Zusätzlich wird dem Interim Manager die Funktion eines regulären Managers aufgetragen, in welcher er die als Berater initiierten Projekte umsetzt. Aufgrund seiner Fachkompetenz kann er die Verantwortung für die Abstimmung der Veränderungsprozesse mit allen übrigen Aktivitäten übernehmen und den reibungslosen Ablauf des gesamten Geschäftes sicherstellen.

Change Manager

Die zuvor verfassten Handlungsempfehlungen werden als Projekte umgesetzt. Dies geschieht in ständiger Begleitung durch den Interim Manager. Entscheidend ist, dass dieser hierbei vollkommen eigenständig ist.

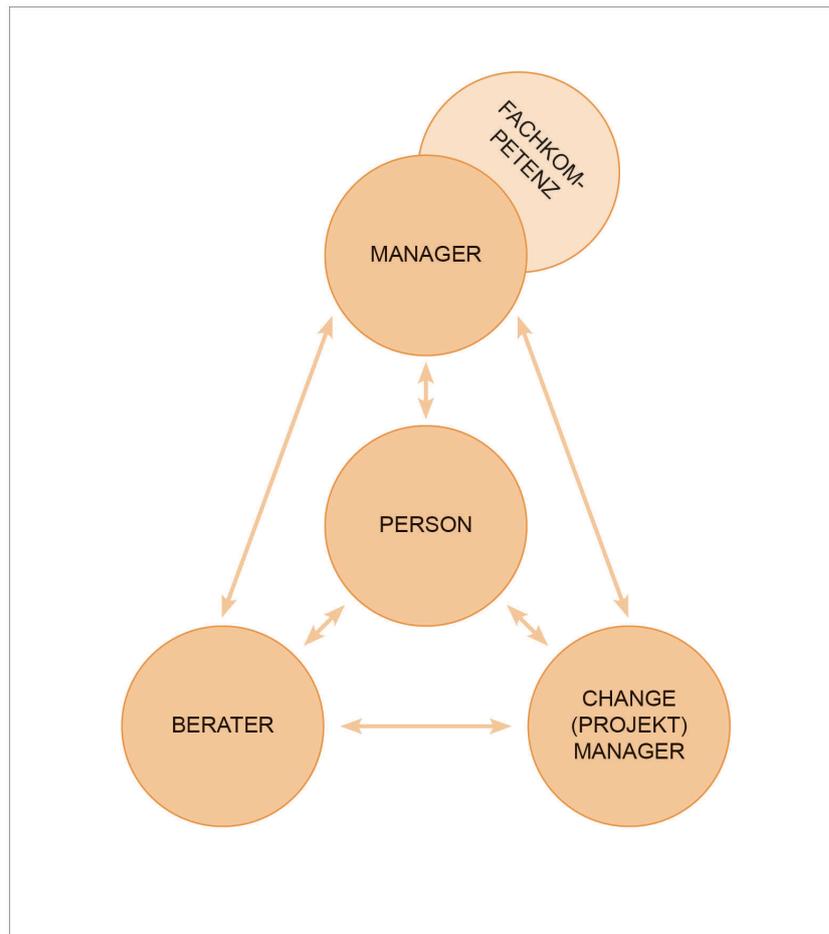


Abbildung 2-3: Rollen Interim Manager (In Anlehnung an Bollinger, 2010, S. 46)

Bollinger (2010, S. 46) fasst zusammen, dass aufgrund des formulierten Anforderungsprofils deutlich erkennbar ist, dass der Interim Manager in verschiedener Hinsicht ein höheres Kompetenzniveau benötigt als eine Führungsperson in einer regulären Managementsituation. In extremis sind hierbei die Rollen des Beraters und des Change Managers betroffen. So sind bei der Beraterrolle insbesondere die Analyse- und Strategiekompetenzen entscheidend, während als Change Manager die Fähigkeiten zur Umsetzung von Veränderungen, in Verbindung mit dem Bereich der Personalführung, verlangt werden. In der Praxis führt dieses Anforderungsprofil nun einerseits dazu, dass bei der Koordination der beschriebenen Aufgaben, in Verbindung mit dem Managementmandat, grosser Zeitdruck herrscht. Andererseits wird vorausgesetzt, dass ein Interim Manager mit einer schnellen Taktung effektiv arbeitet und permanent den Überblick über die multiplen Aktivitäten behält.

2.3.5 Einsatzfelder

Interim Manager sind aufgrund ihrer Charakteristiken und infolge der Fähigkeit heterogene Rollen einzunehmen äusserst vielseitig und anlässlich verschiedener Ereignisse einsetzbar.

Vorst (2009, S. 16-17) veranschaulicht, auf welchen unterschiedlichen Stufen Interim Manager eingesetzt werden können (Abbildung 2-4). Festzustellen ist, dass der geringste Anteil der Interim Manager eine Anstellung im Verwaltungsrat findet oder in der Unternehmensexekutive anzutreffen ist. Der Grossteil wird auf tieferen Organisationsstufen als Manager oder in anderen Funktionen, wie beispielsweise als Projektverantwortlicher, eingesetzt.

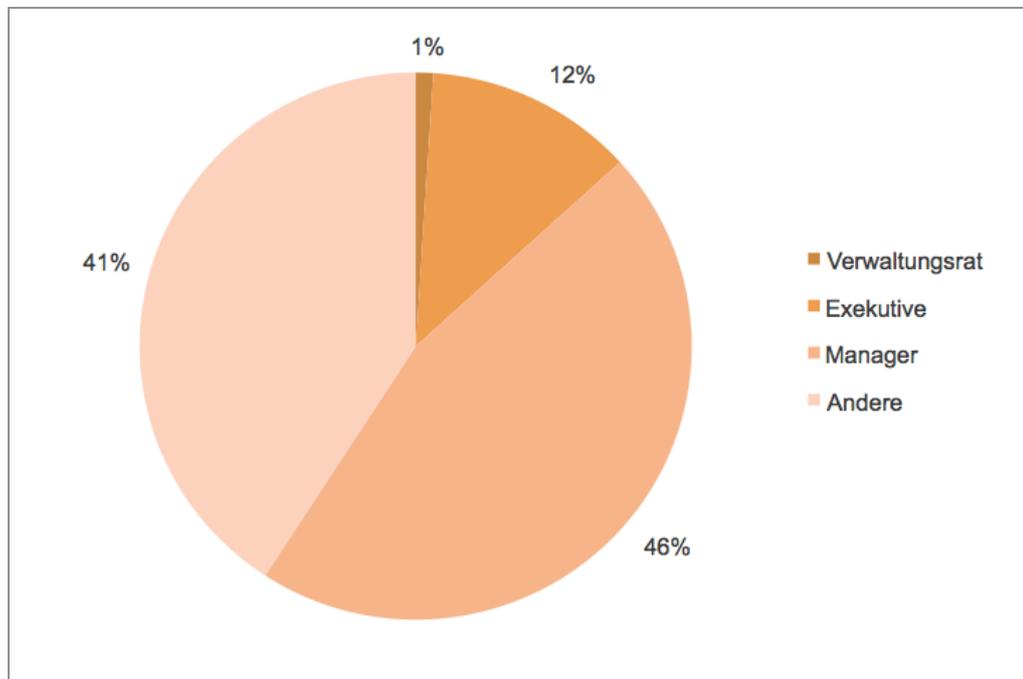


Abbildung 2-4: Einsatzstufen Interim Manager (In Anlehnung an Vorst, 2009, S. 16)

Nach Eisenberg (2014, S. 164) ist die Dringlichkeit zur Besetzung einer Führungsposition, oder die Notwendigkeit Fähigkeiten von aussen zu gewinnen, ausschlaggebend für die Initiierung des Interimmanagementprozesses. Der Interim Manager wird folglich herbeigezogen, wenn ein Mangel an Fertigkeiten in der Firma konstatiert wird oder weil die Dauer des Einsatzes begrenzt ist. In diesem Zusammenhang nennt Eisenberg (2014, S. 164-165) folgende typische Einsatzfelder, welche ebenfalls in Abbildung 2-5 dargestellt sind.

Aufbau neuer Geschäftsfelder

Für den Betrieb sollen zusätzliche Geschäftsfelder aufgebaut werden.

Internationale Aufgaben

Hier geht es um Probleme mit ausländischen Tochterfirmen, Umstrukturierungen der ausländischen Konzernstandorte oder Veränderungen von internationalen Produktionsstrukturen.

Kauf / Verkauf

Teilbereich oder ganzes Unternehmen wird auf Verkauf bzw. Fusion vorbereitet. Die Firma kann in diesem Fall von den erprobten Managerfähigkeiten profitieren und eine deutliche Wertsteigerung generieren.

Nachfolgelösung

Interim Manager hilft über eine Vakanz hinweg. Grund für den Einsatz ist, dass diese Übergangssituation, im Gegensatz zu einer Dauerbesetzung, ein anderes Profil verlangt.

Neuausrichtung

Der Fokus liegt auf einer neuen Ausrichtung eines bestehenden Unternehmens.

Personalbeschaffungsprobleme

Klassische Personalbeschaffungsprobleme sollen überbrückt werden.

Projektmanager

Der Interim Manager wird für die Einführung neuer IT-Lösungen oder Produktionsstrukturen, Produktionsverlagerungen oder Outsourcing-Projekte eingesetzt.

Restrukturierung

Der Fokus liegt auf der operativen Restrukturierung von Unternehmen und Geschäftsbereichen. Der Manager besetzt üblicherweise die Funktion des Chief Restructuring Officer, des Chief Executive Officer, des Chief Financial Officer oder leitet einen Funktionsbereich.

Startup-Manager

Bloemer (2008b, S.65) ergänzt, dass Interim Manager als Unterstützung bei Startups eingesetzt werden können. Denkbar wäre dies bei grösseren Gesellschaften, welche aus der Forschung heraus ein Startup gründen. Bei kleineren Unternehmensgründungen ist der Einsatz des Interim Managers, aufgrund der beschränkten finanziellen Mittel, eher unwahrscheinlich.

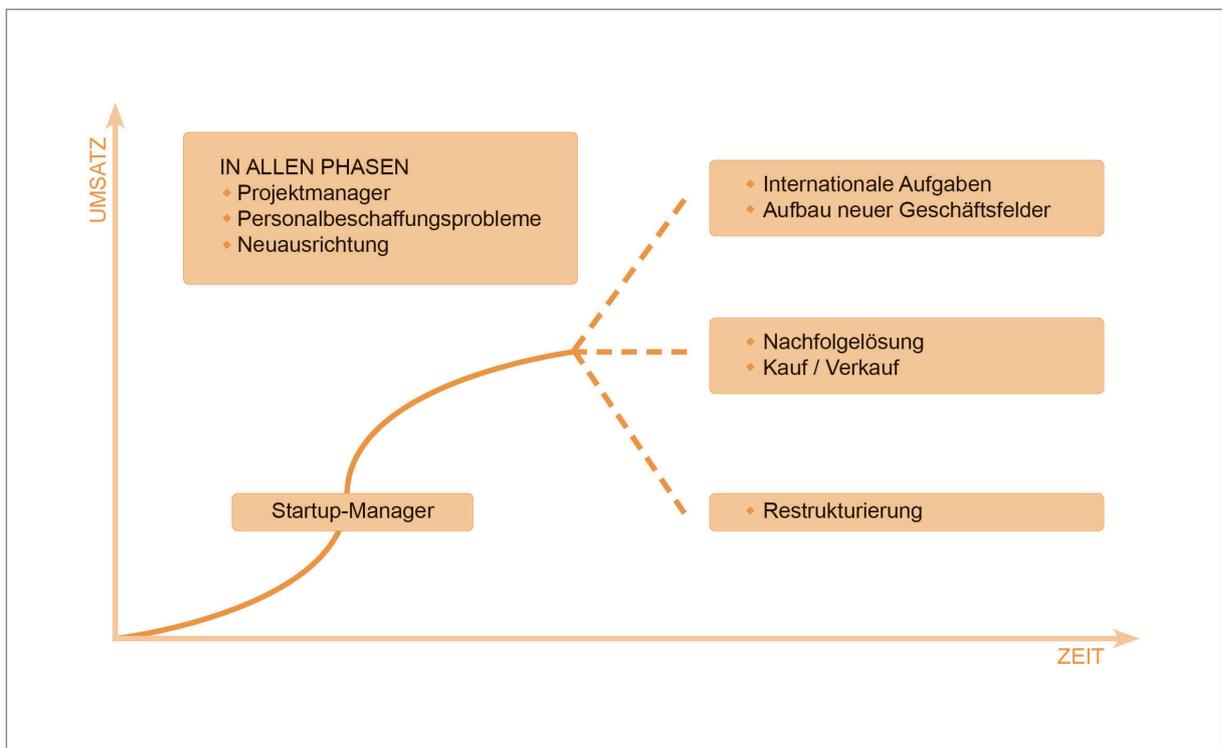


Abbildung 2-5: Einsatzfelder Interim Manager (In Anlehnung an Görres, 2008, S. 107)

Görres (2008, S. 107) stellt basierend auf den Einsatzfeldern fest, dass von der Startup-Phase an im gesamten Lebenszyklus eines Betriebes immer eine Situation entstehen kann, bei welcher ein Interim Manager eingesetzt werden muss. Weiter ist all den genannten Einsatzbereichen gemeinsam, dass der Interim Manager als Lotse engagiert wird, welcher sich für die Führung der Firma in stürmischen Wassern verantwortlich zeichnet. Dabei kommen ihm hauptsächlich seine Erlebnisse im Umgang mit vergleichbaren Situationen zu Gute, während seine im Unternehmen gewonnenen Erfahrungen aussen vorgelassen werden können.

2.3.6 Passion Interimsmanagement

Für viele Interim Manager geht ein grosser Reiz vom gewählten Beruf aus. Müller (Interview Nr. 6, S. 2, Zeile 35-39) schätzt, dass er planerisch und konzeptionell gefordert ist und bei der Umsetzung seiner Ideen unter hohem Zeitdruck Stolpersteine bewältigen muss. Auch für Hauser (Interview Nr. 3, S. 1, Zeile 20-27) ist es äusserst fesselnd, dass er innert kürzester Zeit operativ in einem Unternehmen tätig sein muss. Weiter ist für ihn Interimsmanagement interessant, da er bei der Ausübung seiner Tätigkeit keine Politik betreiben muss, seine Beschäftigung sehr vielseitig ist und er im Betrieb neuen Elan auslösen und frustrierte Mitarbeiter wiederum motivieren kann. Bolleter (Interview Nr. 1, S. 2, Zeile 37-43) fügt hierzu an, dass er im Interimsmanagement nie gelangweilt ist, ihn jedes neue Mandat fordert und der Beruf so die Spannung behält. Ein weiterer Punkt, welcher die Passion Interimsmanagement erklären kann, ist die Aussage von Hafner (Interview Nr. 2, S. 1, Zeile 22-25), dass auch mehrere Mandate gleichzeitig angenommen werden können und dies aufgrund von verschiedenen Problemstellungen und Arbeitsorten wiederum für Abwechslung sorgt. Mayer (Interview Nr. 4, S. 1, Zeile 30-34) hält auf der anderen Seite fest, dass für ihn der Reiz der Berufsgattung davon ausgeht, dass er selbstständig ist und daher gewisse Freiheiten geniesst. Weiter kann man als Interim Manager im Hinblick auf die Pension selber entscheiden, ob und zu welchem Zeitpunkt das Arbeitspensum reduziert wird und festlegen, wann der Schritt in die Pension erfolgen soll.

2.4 Entschädigungsmodell

Faber (2013, S. 53) notiert, dass das Honorar ein extrem schwieriges Thema darstellt und hierbei festgehalten werden muss, dass es sich beim Interimsmanagementmarkt um einen sehr jungen Markt handelt. So stellt Rybnikova (2011, S. 14-22) das Beschäftigungsverhältnis von Interim Manager auch als atypische Form der Anstellung dar. Das klassische Entschädigungsmodell ist ein Dienstvertrag, welcher keinen arbeitsrechtlichen Regelungen unterliegt. Speziell ist hierbei, dass die Bezahlung nicht stundenweise erfolgt, sondern mittels

Tageshonoraren. Meist liegt diese Gage zwischen 500 bis 3'000 Euro, wobei Untersuchungen zeigten, dass das Durchschnittstageshonorar mit 970 Euro veranschlagt werden muss. Daher kommt wird das Jahresgehalt eines Interim Managers in Deutschland auf 125'000 bis 140'000 Euro geschätzt. Lipp (2009) spricht in der Schweiz von üblichen Tageshonoraren von 2'000 bis 2'500 Schweizer Franken. Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 91-92) stellt fest, dass durch den Zustrom von ausländischen Managern in der Schweiz ein gewisser Preisdruck entsteht. Alewell (2005, S. 6) merkt an, dass bei den genannten Tageshonoraren häufig unklar ist, ob diese Tagessätze die Entschädigungen der Vermittlungsagenturen enthalten oder nicht. Eine solche Provision wird im Normalfall mit 25% bis 30% des gesamten Honorars veranschlagt. Rybnikova (2011, S. 46-47) ergänzt, dass die Höhe der Tagessätze durch verschiedene Aspekte bedingt ist. So spielen die Dauer des Einsatzes, die Komplexität der Aufgabe, wie auch die Verhandlungsposition des Managers oder der Vermittlungsagentur, eine gewichtige Rolle. Aufgrund der erschwerten Leistungsmessung und mangelnder Leistungsstandards wird eine erfolgsabhängige Belohnung seltener praktiziert.

Allgemein hält Alewell (2005, S. 8) fest, dass die genannten Zahlen mit Vorsicht zu geniessen sind, da eine gewisse Datenunsicherheit besteht. Nichtsdestotrotz kann gesagt werden, dass die Tagessätze der Interim Manager im Durchschnitt höher sind als jene von festangestellten Managern. Ebenso ist das Bruttojahresgehalt eines festangestellten Managers in vielen Fällen tiefer als dasjenige eines Interim Managers auf vergleichbaren Qualifikations- und Hierarchiestufen. Weiter notiert Rybnikova (2011, S. 17), dass es sich bei den jeweils genannten Beträgen um die Totalkosten des Einsatzes eines Interim Managers für ein Unternehmen handelt. So fallen neben der Lohnsumme keine weiteren Auslagen an. Anders formuliert heisst dies, dass weder Krankheits- noch Urlaubsgelder und Sozialabgaben bezahlt werden müssen. Dennoch geht sie davon aus, dass die Anstellung eines Interim Managers für Gesellschaften ca. 17 Prozent teurer wird, als die Besetzung der entsprechenden Position durch eine festangestellte Führungskraft.

2.5 Markt für Interim Manager

Obwohl Faber (2013, S. 48) ausführt, dass Interim Manager mehr als nur Feuerwehrleute sind und immer öfter als strategische Berater und operative Umsetzer in nahezu allen Unternehmensbereichen und Wirtschaftszweigen eingesetzt werden, ist einleitend festzuhalten, dass der Markt für Interim Manager noch sehr klein ist und Daten folglich nur in begrenzten Mengen vorhanden sind. Aus diesem Grund sind keine gesicherten Zahlen verfügbar und die Autoren von wissenschaftlichen Texten zum Thema Interimsmanagement müssen sich auf Schätzungen verlassen. Weiter schreibt Bloemer (2008a, S. 36), dass auch unter den Providern teilweise sehr unterschiedliche Markteinschätzungen bestehen. Als Folge dessen

kommen sehr differierende Ergebnisse heraus, welche als Spiegelung der vielfältigen Wirtschaftslandschaften interpretiert werden können. Die nachfolgende Betrachtung der Märkte Deutschlands, Grossbritanniens und der Schweiz ermöglichen dem Leser ein Gefühl für die Marktgrössen zu entwickeln.

Deutschland

Alewell (2005, S. 5) vermerkt, dass bezüglich der Schätzung des Marktes verschiedenes Zahlenmaterial publiziert wurde, welches nicht kongruent ist. So wird hinsichtlich der Höhe der Anzahl aktiver Interim Manager in Deutschland die Grössenordnung von 10'000 bis 30'000 Personen gehandelt. Weiter haben die Manager im Zeitraum von 1999 bis 2001 ein Marktvolumen von rund 80 Millionen bis 140 Millionen Euro generiert. Dabei ist davon auszugehen, dass rund 15% bis 27% des Marktvolumens über Agenturen vermittelt wird. Bloemer (2008a, S. 40) notiert weiter, dass in den letzten Jahren der Anteil der Interimsmanagementeinsätze, welche für Belegung der Linienfunktion eingesetzt wurden, von 18% auf 36% gestiegen ist.

Grossbritannien

Alewell (2005, S. 5) beziffert das Marktvolumen für Grossbritannien, bestehend aus den Tagessätzen und den Agenturhonoraren, im Jahr 2002 auf rund 600 Millionen bis 750 Millionen Euro. Weiter erwähnt sie andere Studien, welche für das Jahr 2005 ein Marktvolumen von 420 Millionen Pfund (rund 510 Millionen Euro) prognostizieren. Russam (2005, S. 158) wiederum veranschlagt eine Interimsmanagementmarktgrösse in Grossbritannien, welche auf rund 300 Millionen bis 500 Millionen Pfund geschätzt werden kann, was etwa 366 Millionen bis 610 Millionen Euro entspricht. Er geht ebenso davon aus, dass rund 10'000 Manager als Interim Manager aktiv und weitere 10'000 Manager bei Interimsmanagementagenturen registriert sind. Bloemer (2008a, S. 40) notiert, dass es bei 67% aller Mandate um die Besetzung einer Linienfunktion geht.

Schweiz

Es ist auch hier festzustellen, dass eine eindeutige Einschätzung des überschaubaren Schweizer Marktes unmöglich ist und die Meinungen auseinander gehen. So schreibt der DSIM (2014), dass eine Schätzung trotz des kleinen Wirtschaftsstandortes Schweiz schwierig ist, weil sich viele Manager nicht nur über Interimsmanagementagenturen vermitteln lassen. Viele nehmen auch Aufträge über Treuhandfirmen, Consulting Büros, Personalvermittler und Executives Consultants entgegen. Nichtsdestotrotz wird vermutet, dass rund 4'000 bis 6'000 Interim Manager in der Schweiz tätig sind. Kennzeichnend für die divergierenden Ansichten des Standortes Schweiz sind die Statements der Interviewpartner. So sagt Mayer (Interview Nr. 4, S. 1, Zeile 23-24), dass Interimsmanagement in den letzten Jahren vermehrt Fuss fassen konnte. Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 91) betrachtet die Entwicklung eben-

falls positiv und mit Wachstumsperspektiven, während Müller (Interview Nr. 6, S. 4, Zeile 118-124) den Schweizer Markt bereits heute als übersättigt und auch in Zukunft etwa in einem ähnlichen Rahmen sieht. Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 98-99) hält es wiederum für wahrscheinlich, dass hierzulande Unternehmen zusehends gezielt qualifizierte Interim Manager einsetzen werden, um im harten Wirtschaftsumfeld zu bestehen. Riederer (Interview Nr. 8, S. 5, Zeile 159-164) sieht die Entwicklung allgemein dahingehend, dass Leute vermehrt aus der Festanstellung rausgehen, um ihr Wissen den Unternehmen in flexibler Form zur Verfügung zu stellen. Weiter wird gemäss seiner Aussage die Problematik, dass gewisse Führungskräfte aus Altersgründen keine Festanstellung mehr finden und deswegen zum Interimsmanagement greifen müssen, dazu führen, dass der Interimmarkt weiter wachsen wird.

2.6 Zusammenfassung

Die Untersuchung der wirtschaftstheoretischen Grundlagen zeigt, dass Interimsmanagement ein neuartiger Begriff ist, welcher nach Bollinger (2010, S. 35) den Ursprung in den Niederlanden hat. Obwohl sich diese Managementform zusehends weiter verbreiten konnte, rückte sie erst in den vergangenen Jahren in den Fokus der Forschung und der Praxis. Dies führt einerseits dazu, dass die Einschätzung der verschiedenen Marktgrössen äusserst schwierig bleibt. Andererseits besteht auch keine einheitliche Definition des Ausdruckes Interimsmanagement, jedoch sind die temporäre Anstellung und die Übertragung der Kompetenzen an den Interim Manager äusserst zentral. Interimsmanagement wird durch Goss und Bridson (1998, S. 41) in Instrumentales, Funktionelles und Übergangsweises unterteilt, wobei sich die einzelnen Formen durch den Komplexitätsgrad und die Rolle des Managers unterscheiden. Die Anwendung des Interimsmanagementprozesses muss in der Praxis einer klaren Struktur folgen. Der Vorgang hat gemäss Bollinger (2010, S. 40) sieben Schritte, beginnt mit der Bedarfsermittlung und wird durch das Handover abgeschlossen. Entscheidend sind bei diesem Geschehen, neben den Unternehmen (und möglicherweise Provider), die Interim Manager. Diese können auf verschiedensten Wegen zu diesem Beruf finden und sich laut Duncan (2006, S. 16-17) unter anderem durch Charakteristiken wie ausgeprägte Führungsqualitäten und technische, wie auch funktionelle, Fertigkeiten auszeichnen. Das bildet wiederum die Basis für ihre aussergewöhnliche Fähigkeit, welche Goss und Bridson (1998, S. 39-40) darin sehen, in schwierigen Situationen schnell Entscheide zu treffen. Interim Manager übernehmen bei ihrer Tätigkeit nach Bollinger (2010, S. 46) verschiedene Rollen wie die des Managers, des Beraters oder des Change Managers und können in diversen Einsatzfeldern in unterschiedlichen Phasen der Unternehmenstätigkeit eingesetzt werden. Abschliessend stellt Rybnikova (2011, S. 14) fest, dass die Bezahlung der Einsätze normalerweise in der Form von Tagessätzen erfolgt, welche als Totalausgaben zu verstehen sind.

3 Familienunternehmen

Bird et al. (2002, S. 338) bezeichnen Familienunternehmen als Lokomotiven der Wirtschaft, welche Arbeitsplätze kreieren, fortwährend Steuern bezahlen, sowie agil und flexibel genug sind, um in wirtschaftlichen Sturmgewässern erfolgreich zu agieren. Was eine solche Unternehmensform, welche Klein (2010, S. 1) in vielerlei Hinsicht als bemerkenswert und omnipräsent umschreibt, alles umfasst, wird nachfolgend analysiert und dargestellt.

3.1 Geschichte

Die Geburtsstunde des Begriffes Familienunternehmen liegt für Klein (2010, S. 22-27) bei den Vorläufern, welche während der sogenannten ersten Industrialisierung im Mittelalter zwischen 1150 nach Christus und 1350 nach Christus entstanden sind. Sie sieht den Ursprung der Familienfirmen in der heutigen Form aber in der später aufkommenden Feudalherrschaft. So sind die Grundlagen bei den Händlern, den Gewerbetreibenden und den Handwerkern, welche in dieser Phase eine Änderung der Arbeitseinstellung durchliefen, zu finden. Zielsetzungen, wie die Erzielung von Gewinn, begannen vermehrt in den Fokus der Unternehmer zu rücken, während früher das Versorgungsdenken im Vordergrund stand. Etwas später, zur Zeit der Industrialisierung in Europa Mitte des 18. Jahrhunderts, erkannten Firmenbetreiber in verschiedenen Ländern die Notwendigkeit von Manufakturen. So wurden Unternehmerfamilien zu tragenden Institutionen der wirtschaftlichen Entwicklung. Sie zeichneten sich speziell durch ihre Motivation aus. Die Familien wollten den unbedingten Erfolg als Unternehmer, trotz entgegenstehender Hindernisse. Dementsprechend handelten sie im Interesse des Wohles der Familie und der bedürftigen Angehörigen. Müller Tiberini (2001, S. 13) notiert: «Der Antrieb ein eigenes Unternehmen zu gründen, war ursprünglich einfach. Primär diente der familieneigene Betrieb vor allem der Existenzsicherung für die eigene Familie, dem Erhalt einer Gemeinschaft und der wirtschaftlichen Unabhängigkeit. Von der Industrialisierung an bot die unternehmerische Tätigkeit auch eine Chance zu sozialem Aufstieg und finanziellem Gewinn».

Nach Klein (2010, S. 29-32) zeigte sich auch im Zuge der Industrialisierung, dass die Grosszahl der Firmen Einzelgesellschaften waren, deren Alleininhaber die unangefochtenen Leiter waren und somit die gesamte Verantwortung für die Tätigkeit des Unternehmens trugen. Demgemäss machten im Jahr 1882 die Einzelgesellschaften, welche als Familienunternehmen zu verstehen sind, 94.7% der Gesamtzahl der Betriebe in Deutschland aus. Dies änderte sich auch in den kommenden Jahren nicht bemerkenswert und der Anteil sank bis 1925 nicht unter 90%. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass die Trennung von Unternehmen und Unternehmer bzw. die Trennung von Unternehmen und Familie in dieser Zeit rechtlich

nur in den wenigsten Fällen vollzogen wurde und ein Grossteil der Betriebe Familienunternehmen blieben. Auch die Einführung der neuen Regelungen der Aktiengesellschaft, oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung, änderte zu Beginn nur wenig, da diese Formen auf Abneigung und Widerstand trafen.

Erst im Verlauf des 20. Jahrhunderts wurden Familienbetriebe, welche einen grossen Kapitalbedarf hatten, in Aktiengesellschaften umgewandelt. Nicht wenige von ihnen wurden selbstständig. Das führte wiederum dazu, dass die Anzahl der Familienunternehmen sukzessive schrumpfte. Die gesamte Entwicklung wird anhand der Anzahl Familien- und Nicht-Familienunternehmen in Deutschland in Tabelle 3-1 illustriert.

GRÜNDUNGS-ZEITRAUM	ANZAHL NICHT-FAMILIENUN-TERNEHMEN	ANZAHL FAMILIENUN-TERNEHMEN	GESAMT	% FAMILIEN- VS. NICHT-FAMILIENUN-TERNEHMEN
BIS 1870	2'187	6'388	8'575	74.5%
1871-1913	9'151	23'672	32'823	72.1%
1914-1945	8'306	27'334	35'640	76.7%
1946-1959	12'641	31'054	43'695	71.1%
1960-1969	8'093	15'651	23'744	65.9%
1970-1979	11'388	20'461	31'849	64.2%
1880-1989	9'617	23'761	33'378	71.2%
1990-1996	29'400	34'747	64'147	54.2%

Tabelle 3-1: Anzahl Familien- und Nicht-Familienunternehmen in Deutschland (In Anlehnung an Klein, 2010, S. 33)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Begriff Familienunternehmen in der Wirtschaftsliteratur ein noch nicht lange bekanntes Phänomen ist. Ward (2001, S. 9) schreibt hierzu, dass «obwohl Familiengesellschaften seit Tausenden von Jahren die Basis fast jeder Gesellschaft bilden, wurde das erste Buch über Familienunternehmen erst vor 25 Jahren geschrieben. Jetzt an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, beginnt die Welt die Bedeutung und Besonderheit der familiengeführten Unternehmen zu entdecken». So kann auch nicht der exakte Gründungszeitpunkt dieser Unternehmensform bestimmt werden. Weber (2009, S. 1-2) macht für diese zunehmende Fokussierung auf Familienbetriebe mehrere Faktoren verantwortlich. Einerseits bildet diese Unternehmensform das Rückgrat von Wirtschaftsstandorten weltweit und weckt daher vermehrt das Interesse der Forscher. Andererseits wird den Familienfirmen in der Wirtschaftswissenschaft eine vermeintliche Vorbildfunktion zugestanden. So behaupten sie sich in der globalen und dynamischen Wirtschaftswelt sehr erfolgreich und ihnen wird im Vergleich zu Publikumsgesellschaften eine superiore Leistungsfähigkeit attestiert. Abschliessend fügt der Autor an, dass sich nicht „das“ Familienunterneh-

men herauskristallisiert hat. Dafür bezeichnend notiert Hack (2012, S. 5), dass heute vom Schuster um die Ecke über den mittelständischen Maschinenbauer bis hin zum weltweiten Logistikdienstleister allesamt Familienunternehmen sein können.

3.2 Definition

Müller Tiberini (2001, S. 23) legt zu Beginn dar, dass Familienunternehmen in erster Linie Firmen sind, wie alle anderen und sie nach wirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden müssen. Auch können sich unter dem Begriff Familiengesellschaft viele gemeinhin etwas vorstellen. Für Bartels, Hofbauer und Gerber (2012, S. 21) ist das Spannungsfeld von Unternehmen, Eigentümern und Familie mit den damit verbundenen Interessen und Erwartungshaltungen kennzeichnend für Familienbetriebe. Becker (2008, S. 205-205) hält aber fest, dass die begriffliche Auseinandersetzung mit Familienunternehmen in der Wirtschaftsliteratur im Ergebnis nicht eindeutig und äusserst komplex ist, da verschiedene Publikationen sich mit Bestimmungsversuchen auseinander gesetzt haben. Klein (2010, S. 1) schreibt etwas später, dass es für den Begriff Familienunternehmen erst seit kurzem eine wissenschaftlich anerkannte Definition gibt. Das Problem beim Definitionsversuch sieht sie bei der künstlichen Dichotomisierung in Familien- und Nicht-Familienunternehmen.

Diese Schwierigkeit wurde erst mit der Einführung der F-PEC Skala (Abbildung 3-1) zur Messung des Familieneinflusses auf Unternehmen im Jahr 2001/2002 überwunden. Astrachan, Klein und Smyrnios (2002, S. 47-51) entwickelten diese nachfolgend beschriebene Skala, bei welcher die drei wichtigen Dimensionen des Familieneinflusses Power (Macht), Experience (Erfahrung) und Culture (Kultur) berücksichtigt werden. Mit der F-PEC Skala wurde ein standardisiertes Instrument geschaffen, welches die Integration von verschiedenen theoretischen Positionen und den Vergleich von unterschiedlichen Daten ermöglicht.

Power

Nach Astrachan, Klein und Smyrnios (2002, S. 48-49) kann der direkte oder indirekte Einfluss einer Familie auf eine Firma anhand des Ausmasses des Eigentums, der Governance und der Beteiligung an den Managementpositionen erfolgen. Das Eigentum wird mit der Anzahl der direkt oder indirekt gehaltenen Aktien des Familienunternehmens bemessen. Für Becker (2008, S. 206) sind mindestens 50% der Kapitalanteile in Familienbesitz zu halten und es muss die Absicht bestehen, diese den Nachkommen zu vererben. Astrachan, Klein und Smyrnios (2002, S. 48-52) notieren weiter, dass der Einfluss der Familie über die Governance oder das Management, anhand des Anteils der durch Familienmitglieder besetzten Positionen des Governance- oder Management-Boards, erfolgt.

Experience

In der Dimension der Experience messen Astrachan, Klein und Smyrnios (2002, S. 49-50) den Zuwachs der Erfahrung, welche über die Generationen in Familienunternehmen zusehends grösser wird. So rückt die Betrachtung, wie fest die Familie und die verschiedenen Generationen im Betrieb exponiert sind, in den Fokus. Deshalb wird eine Firma nur als Familienunternehmen bezeichnet, wenn von der Eignergeneration die Absicht besteht das Geschäft der Folgegeneration zu vermachen. Eine solche Nachfolgeregelung führt dazu, dass wertvolle Weisheiten innerhalb der Familie und des Unternehmens weitergegeben werden können. Ebenfalls übt der Faktor, welche Generation im Governance- oder Management-Board aktiv ist einen Einfluss auf die Erfahrung aus. Weiter wird die Experience durch die Höhe der Anzahl Familienmitglieder, welche mit dem Betrieb verbunden sind und sich für diesen engagieren, verändert. In diesem Zusammenhang sind die Rollen der oft unsichtbaren Frau des CEO oder die Diskussionen der Eltern (Eigentümer) mit den Kindern (potentielle Nachfolger) zu nennen.

Culture

Bei der Kultur betrachten Astrachan, Klein und Smyrnios (2002, S. 50-51) wie weit sich die Werte der Familie und das Wertesystem des Unternehmens überlappen und wie ausgeprägt die Verpflichtung der Familie gegenüber dem Betrieb ist. Einzig im Falle von kongruenten Werten von Familie und Familie kann von einem Familienunternehmen gesprochen werden. Aus diesem Grund bilden die Kernwerte der Familie die Grundlage für deren Commitment. Daher kommt es auch festzustellen, dass Familien, welche gegenüber dem Betrieb eine ausgeprägtere Verpflichtung ausweisen, einen stärkeren Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten haben.

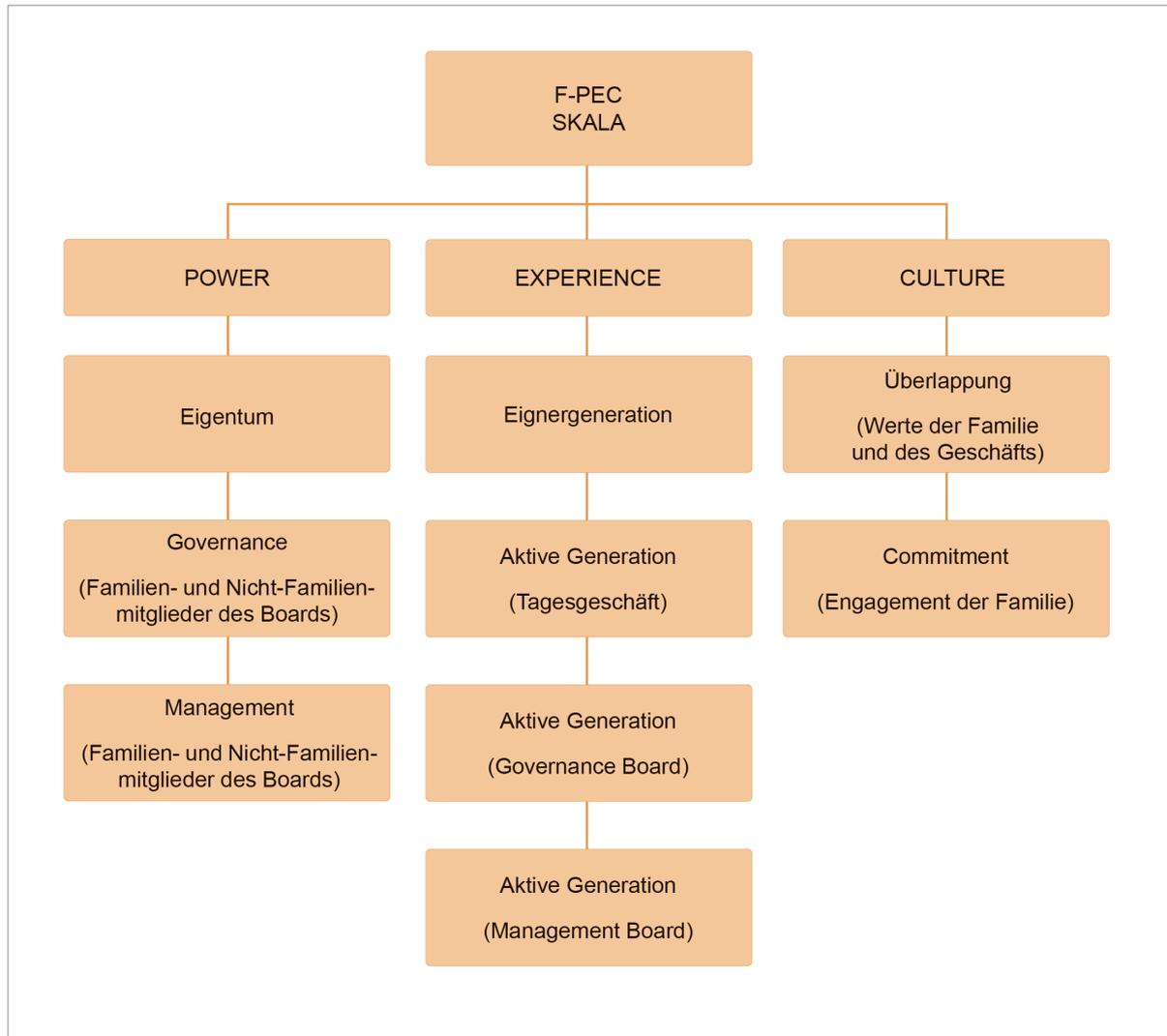


Abbildung 3-1: F-PEC Skala (In Anlehnung an Astrachan, Klein & Smyrniotis 2002, S. 52)

Es ist ausserdem festzuhalten, dass mit der Einführung der F-PEC Skala das lang ungelöste Definitionsproblem zum Begriff Familienunternehmen behoben werden konnte. So war es Klein (2010, S. 18) möglich, basierend auf den bisher vorgestellten Überlegungen zur F-PEC Skala, eine saubere Definition aufzustellen. Sie sieht ein Familienunternehmen als Betrieb, auf welchen die Familie einen massgeblichen Einfluss ausübt. Von einem massgeblichen Einfluss spricht sie, wenn die Familie die Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss bei einem Element durch einen Mehrereinfluss bei einem anderen Punkt kompensiert werden kann. Als notwendige Bedingung ist die Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorauszusetzen. Cravotta (2013, S. 38) schreibt weiter, dass der Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit ebenfalls eine bedeutungsvolle Rolle zukommt. Ein Familienunternehmen ist als solches aufzufassen, wenn die familienkontrollierte Organisation auch als eine solche wahrgenommen wird.

3.3 Variantenreichtum von Familienunternehmen

Gemäss vorhergehendem Unterkapitel bilden Familienunternehmen eine eigene Kategorie in der Wirtschaftsliteratur. Bartels, Hofbauer und Gerber (2012, S. 21) zeigen auf, dass sich Familiengesellschaften fundamental von anderen Unternehmenstypen unterscheiden und aufgrund der engen Bindung Familie anders pulsieren als Konzerne. Die verschiedenen Ausprägungen dieser Variablen führen dazu, dass ein Variantenreichtum bei Familienunternehmen auszumachen ist, welcher nachfolgend abgehandelt wird.

3.3.1 Modelltheoretische Grundlagen

Becker (2008, S. 209-214) stellt fest, dass in der Kategorie der Familienunternehmen sehr unterschiedliche Ausprägungen bestehen und deshalb dem Variantenreichtum ein besonderes Augenmerk geschenkt werden muss. So gibt es beispielsweise Gründer-, Geschwister- und Vetterngesellschaften. Ausserdem kann die Leitung durch verschiedenste Generationen erfolgen. Die von ihm aufgestellte Kategorisierung differenziert drei Arten von Familienunternehmen (Abbildung 3-2). Anhand der Beschreibungskriterien werden die Typen der Familienfirmen auseinander gehalten. Als erstes Merkmal werden die Geschäftsführung/Eigentümer erwähnt, wobei hier auf die Eigentumsverhältnisse eingegangen wird. Als zweites Kriterium werden die Kontrollgremien bezeichnet, welche eine mögliche Mitgliedschaft in den gegebenenfalls vorhandenen Aufsichts- oder Beiräten abhandelt. Als letztes wird die Besetzung des Managements zur Separierung verwendet. Hierbei wird untersucht, ob Familien- und/oder Fremdmanager die Leitungsorgane besetzen.

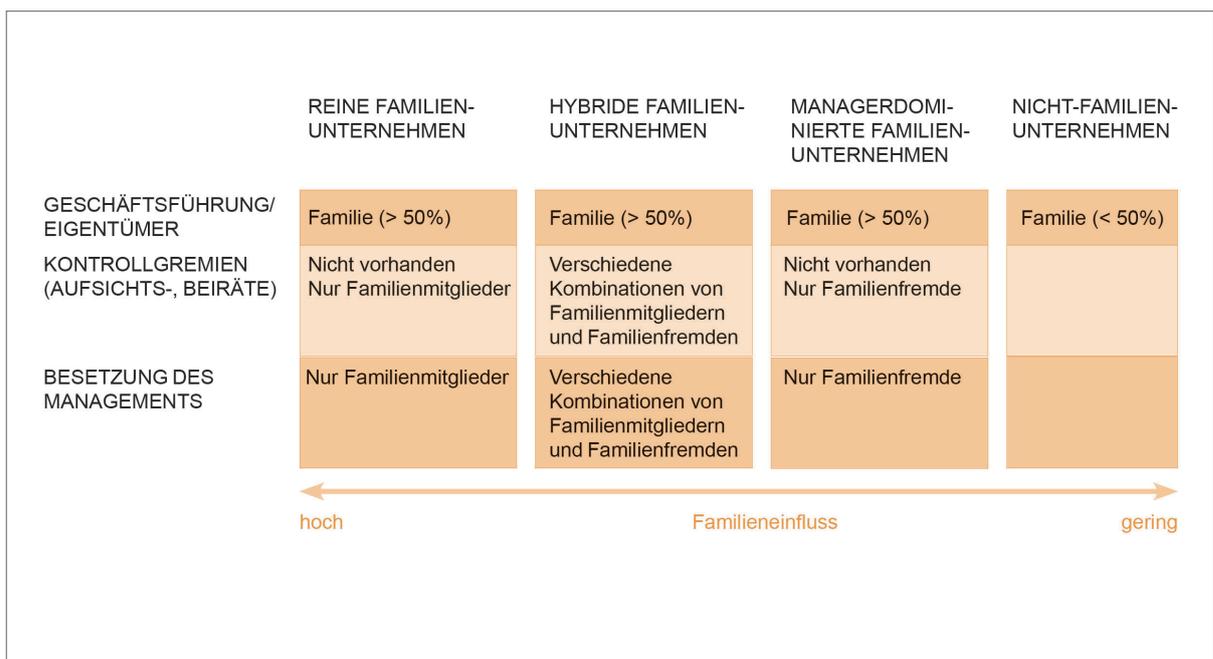


Abbildung 3-2: Familieneinfluss – Kontinuum vom Familienunternehmen zum Nicht-Familienunternehmen (In Anlehnung an Becker 2008, S. 210)

Weiter hält der Autor fest, dass aufgrund der Problemstellung im Unterkapitel 1.1 nachfolgend lediglich hybride und managerdominierte Familienfirmen in den Unterkapiteln 3.3.2, 3.3.3 behandelt und in Unterkapitel 3.3.4 die Erkenntnisse zusammengefasst werden. So sind reine Familienunternehmen, aufgrund der fehlenden Möglichkeit Externe ins Unternehmen zu holen, und Nicht-Familienunternehmen, wegen des zu geringen Familienanteils, von einer weiteren Analyse ausgeschlossen.

3.3.2 Hybride Familienunternehmen

Becker (2008, S. 213-214) stellt fest, dass hybride Familienunternehmen in ihren Geschäftsleitungen sehr unterschiedliche Ausprägungen annehmen können. Einerseits gibt es Betriebe, bei welchen ein Familienmitglied oder mehrere gleichzeitig die Spitze bilden. Weiter bestehen Familiengesellschaften, in denen Fremd- und Familienmanager gemeinsam das Leitungsorgan bilden. Dabei nimmt der Fremdmanager formal die erstrangige Position ein. Dies geschieht oft in der Stellung des Sprechers oder seltener in der Geschäftsleitung als Vorsitzender. Obwohl die internen Einflussverhältnisse von aussen nicht erkennbar sind, zeugt eine solche Konstellation von einem besonderen Vertrauensverhältnis zwischen Familie und Familienfremden. Andererseits agieren auch Familienbetriebe auf dem Markt, bei welchen die Fremd- und Familiengesellschafter gegen aussen nicht rangunterschiedlich sind. So können beide als „normale“ Geschäftsführer bezeichnet werden, oder Familienfremde sind als persönlich haftende Gesellschafter institutionalisiert. Tatsächlich gleichgestellt sind die formal gleichberechtigten Geschäftsleiter erst, wenn sie Vertreter bzw. Abgesandter des Familienstammes sind.

Allen hybriden Familienunternehmen ist gemeinsam, dass die jeweiligen Einflusspotentiale äusserst schwierig auszumachen sind und ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen den verschiedenen Parteien besteht.

3.3.3 Managerdominierte Familienunternehmen

Becker (2008, S. 211) schreibt, dass managerdominierte Familienunternehmen insbesondere bei grösseren und älteren Familienbetrieben vorzufinden sind. Dabei handelt es sich um Firmen mit einem reinen Fremdmanagement. Im Laufe der Zeit wurden in diesen Gesellschaften spezielle Vereinbarungen unterzeichnet, welche besagen, dass das Management ausschliesslich durch Nicht-Familienmitglieder besetzt werden darf. Durch solche Regelungen wird vermieden, dass Konflikte zwischen Familienstämmigen und Familiengesellschaften um die Nachfolge der formalen Leitungspositionen entstehen können. Es wird jedoch durch dieses formale Vertragswerk nicht ausgeschlossen, dass einzelne Fremdgeschäftsführer im Auftrag eines Stammes/Eigentümers im Leitungsorgan vertreten sind.

Weiter erwähnt Becker (2008, S. 212), dass es andere Familienunternehmen gibt, welche im obersten Leitungsorgan keine Familienangehörigen beschäftigen und dies auch nicht institutionell oder dauerhaft vorgesehen haben. Als mögliche Ursachen hierfür werden noch nicht geeignete potentielle Familiennachfolger genannt oder dass sich die Eigner im Hintergrund, analog einer Finanzholding, gedeckt halten. In einem solchem Fall wird die strategische Ausrichtung und die operative Führung anderen Personen, sprich Nicht-Familienmitgliedern, überlassen.

3.3.4 Erkenntnisse

Abschliessend ist zu den in den Unterkapiteln 3.3.2 und 3.3.3 beschriebenen Varianten der Familienunternehmen zu notieren, dass je nach Art der Familienfirma (Reines; Hybrides; Managerdominiertes oder Nicht-Familienunternehmen) das Einflusspotential der Familie verschieden ausgestaltet ist. Davon abhängig kann die Integration der Fremdmanager unterschiedlich erfolgen und je nach Ausprägung sind andere Schwierigkeiten zu erwarten. Gemeinsam haben alle Familiengesellschaften, dass die Firmenleitung nie allein in die Hände Familienfremder gegeben wird. Die Führung kann somit über die Besetzung einer entsprechenden Position oder das Kapital erfolgen.

3.4 Besonderheiten

Die bisher durchgeführte Analyse zeigt auf, dass sich Familienbetriebe von anderen Unternehmenstypen unterscheiden. Die Ursache für diese Besonderheiten von Familienunternehmen ist nach Wimmer (2009, S. 8) in der engen Verzahnung zweier sehr gegensätzlich strukturierter Typen von sozialen Systemen zu finden. So stehen sich das Unternehmen einerseits und die Familie der Eigentümer auf der anderen Seite gegenüber. Diese enge Ko-Evolution führt bei den beiden Parteien zu einer prägenden Wirkung der ganz besonderen Art, welche sich in Strukturmerkmale und Rollenprofile unterteilen lässt. Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 1, Zeile 17-20) fügt an, dass dies ein sehr vielschichtiges und verstricktes Zusammenspiel ist. Diese beiden Merkmale beeinflussen den Einsatz eines Interim Managers massgeblich und werden nachfolgend detailliert untersucht.

3.4.1 Strukturmerkmale

Bei Familienunternehmen sind bestimmte Strukturmerkmale vorhanden, welche hinter dem aussergewöhnlichen Erfolg vieler Familienbetriebe stehen. So sind die fünf nachfolgend genannten Punkten als Ursache für die markanten Wettbewerbsvorteile anzusehen.

Unternehmer

Wimmer (2009, S. 9) stellt fest, dass bei Familiengesellschaften im Normalfall Persönlichkeiten an der Spitze stehen, welche ihr Geschäft von Grund auf verstehen, selbst am Markgeschehen agieren und so Chancen frühzeitig erkennen. Risiken können aufgrund der eigenen Erfahrung abgeschätzt werden und die strategische Weichenstellung erfolgt aus der Intuition. Zudem wird dem Unternehmer eine fraglos akzeptierte Autorität in der Firma attestiert, was die innerbetriebliche Weichenstellung solcher strategischer Entscheide erleichtert. Kurze Entscheidungswege und die unternehmerische Verantwortung der Führungsspitze beschleunigen die Umsetzung dieser Vorhaben. Hauser (Interview Nr. 3, S. 2, Zeile 38-40) fügt an, dass dies aber auch zu direkteren Kommunikationskanälen führen kann.

Kunde

Ausserdem wird gemäss Wimmer (2009, S. 9-10) dem Kunden und seinen Bedürfnissen eine zentrale Rolle zugeordnet und die Zufriedenheit besitzt oberste Priorität. Diese Aufmerksamkeitsfokussierung bildet die Basis der hohen Innovationsfähigkeit bei Produkten und Dienstleistungen der Familienbetriebe. Des Weiteren wird so der Erfindergeist stimuliert und die eigene Innovationskraft ständig erneuert. Gleichzeitig kann der charakteristische Wert der Kontinuität über sehr lange Zeiträume sichergestellt werden.

Eigene Kraft

Nach Wimmer (2009, S. 10) erfolgt das Wachstum bei Familienunternehmen überwiegend aus eigener Kraft, deshalb haben unternehmerische Autonomie und finanzielle Unabhängigkeit einen hohen Stellenwert. Obwohl diese Prinzipien überaus dominant sind, veranlassen heutzutage bestimmte Bedingungen des mitteleuropäischen Finanzsektors dazu, dass bei Familienbetrieben je länger je mehr eine klare Präferenz für den klassischen Bankkredit vorherrscht und die Eigenkapitalquoten sinken. Dies führt dazu, dass vermehrt eine hohe Abhängigkeit von klassischen Kreditgebern entsteht und die eigene Kraft zusehends geschwächt wird. Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 81-82) ergänzt, dass Familienfirmen in Finanzierungsfragen oftmals zurückhaltender agieren. Müller Tiberini (2001, S. 106) notiert weiter, dass der Zugang zu Schlüsselzahlen bei Familiengesellschaften geheimnisvoll ist und dieser Fakt es für Aussenstehende nahezu unmöglich macht, Verantwortung zu übernehmen.

Organisationsverhältnisse

Familienunternehmen sind laut Wimmer (2009, S. 10-11) geprägt von charakteristischen Strukturen. So werden bei Organisationsverhältnissen formale und aufbauorganisatorische Festlegungen tunlichst vermieden. Die Differenzierung in der Firma erfolgt um bestimmte Personen herum und die Aufgabenprofile solcher Stelleninhaber sind geschichtlich gewachsen. Daher existieren oftmals keine offiziellen Organigramme und die organisationsinternen

Abstimmungsprozesse entstehen über langjährige Erfahrungen und Zugehörigkeiten. Diese Konstellation erschwert Neueinsteigern und Aussenstehenden sich rasch im Betrieb zu orientieren. Ebenfalls wird auf schlanke Verhältnisse geachtet, was bei schnellem Wachstum zu einer chronischen Unterversorgung führt. Besonders prekär zeigt sich die Lage beim Aufbau geeigneter Führungsstrukturen unterhalb der Unternehmensspitze.

Personalpolitik

Abschliessend schreibt Wimmer (2009, S. 11), dass unverwechselbare, familienähnliche Merkmale bezeichnend sind für die Personalpolitik der Familiengesellschaft. Demnach wird versucht junge Mitarbeiter unmittelbar nach der Ausbildung im Betrieb zu engagieren und anschliessend emotional ans Unternehmen zu binden. Daraus resultieren wechselseitige Loyalitätserwartungen, eine aussergewöhnliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und eine gewisse Fürsorgepflicht der Firma gegenüber den Beschäftigten. Auf der anderen Seite ist festzustellen, dass sich Familienunternehmen schwer von Angestellten trennen, auch wenn es ökonomisch angesagt wäre.

3.4.2 Rollenprofile

Rüsen (2011, S. 69) sieht in den verschiedenen Rollen, welche die beteiligten Akteure in Familienunternehmen einnehmen können, sowie den an sie formulierten Erwartungen, eine Eigentümlichkeit dieses Unternehmenstypus. So kann eine Person, abhängig aus welcher Rolle heraus sie agiert, unterschiedliche Kommunikations- und Verhaltensweisen gegenüber anderen Mitgliedern der Familienfirma zeigen. Wiederum stellen die verschiedenen Familienmitglieder unterschiedliche, zum Teil sogar widersprüchliche, Erwartungen an die Angestellten. Diese komplexitäts- und konfliktstiftende Eigenart von Familienunternehmen wird nachfolgend in Abbildung 3-3 im 3-Kreis-Modell von Familienunternehmen veranschaulicht. Müller Tiberini (2008, S. 29) schreibt, dass es zwangsläufig zu einer Überlappung der drei Interessengebiete Unternehmen, Kapital und Familie kommt. Basierend auf dem 3-Kreis-Modell macht Rüsen (2011, S. 70-71) sieben verschiedene Rollenprofile aus, welche die Akteure eines Familienunternehmens definieren:

1. Das Familienmitglied hält Anteile am Unternehmen und arbeitet ebenfalls für die Firma. Als klassisches Beispiel ist die Figur des Familienunternehmers als Familienoberhaupt und geschäftsführender Gesellschafter zu nennen, aktive Geschwister oder ein Nachfolger, welcher bereits im Unternehmen tätig ist.
2. Am Betrieb ist eine Beteiligung vorhanden, aber der Halter befindet sich nicht in einem Anstellungsverhältnis. Hierbei sind Ehegatten oder Senioren, welche sich von der aktiven Tätigkeit im Unternehmen verabschiedet haben, wie auch Nachfolger, welche einer anderen Arbeit nachgehen und nicht berufstätige Erben, zu nennen.

3. Das Mitglied der Familie ist in der Firma berufstätig ohne über Besitzscheine zu verfügen. Dies können mitarbeitende Schwiegersöhne und -töchter sein, ebenso wie angestellte Nachkommen von Gesellschaftern vor einem Übergang der Anteilscheine.
4. Der Familienangehörige besitzt weder Anteile noch geht er dort einer Arbeit nach. In diesem Zusammenhang sind Ehepartner, Nachkommen im Kindesalter (ohne erfolgte Anteilsübertragung), Familienmitglieder, welche ausbezahlt wurden oder Senioren nach der Anteilsübergabe aufzuführen.
5. Der Akteur ist Angestellter des Unternehmens und kein Teil der Familie. Ebenfalls hält er keine Beteiligung. Dazu zählen gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter, Fremdmanager wie auch Interim Manager.
6. Die Person ist Mitarbeitender und gehört nicht zur Familie. Sie besitzt aber Anteile am Betrieb. Hier sind beispielsweise minderheitsbeteiligte familienexterne Manager zu erwähnen.
7. Der Anteilseigner ist weder ein Familienmitglied noch im Unternehmen angestellt. Das können stille Teilhaber, Investoren und Private-Equity-Unternehmer sein.

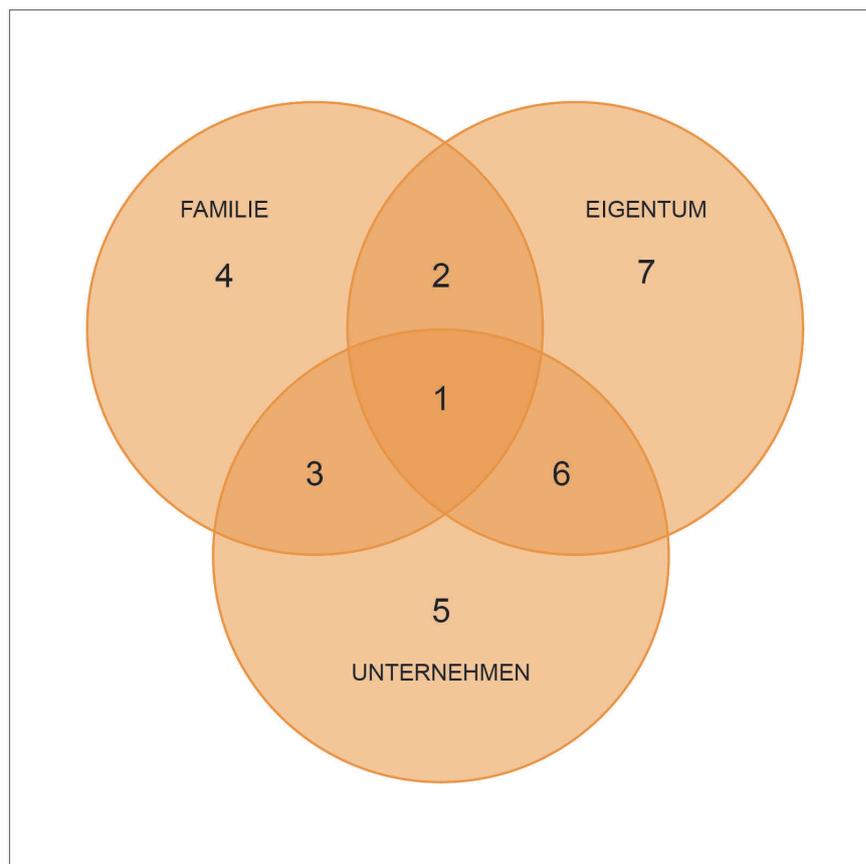


Abbildung 3-3: 3-Kreis-Modell von Familienunternehmen (In Anlehnung an Rösen 2011, S. 70)

Rösen (2009a, S. 207) stellt weiter fest, dass mit diesem Modell die Ko-Evolution der drei Systeme Familie, Eigentum und Unternehmen betrachtet werden kann. So sind die zentralen

Besonderheiten und Herausforderungen auszumachen, welche aus der Eigenheit des Familienbetriebes entstehen. Müller Tiberini (2008, S. 29) notiert, dass bei kleineren und mittleren Familienunternehmen die Angehörigen in vielschichtiger Weise durch ihre unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Kompetenzen in diesem System tätig sind. Bei grösseren Gesellschaften sind diese Themenkomplexe institutionalisiert und der Grad der Verstrickung ist etwas tiefer. Rösen (2011, S. 71) sieht den Vorteil dieses Modells darin, dass es anhand des beschriebenen 3-Kreis-Modells möglich ist, das Rollendurcheinander der Mitglieder des Familienunternehmens zur entwirren bzw. Transparenz zu schaffen. Durch die Anwendung wird die Möglichkeit geschaffen Schlüsselpersonen in der Firma zu definieren und bei einzelnen Akteuren firmen- bzw. familienspezifische Randbedingungen und Einflussgrössen der Verhaltensweisen zu eruieren und analysieren. Dadurch wird die Grundlage zur Aufdeckung des komplexen Rollen- und Beziehungsnetzes geschaffen. Weiter können Konflikte im Unternehmen und zwischen Personen ermittelt werden, es ist möglich Gegensätze und Verwechslungen im Kontext der Rollen zu identifizieren und relevante Dilemmas, wie auch Zielkongruenzen, zu analysieren. So ist es für Rösen (2009a, S. 207) von grosser Bedeutung, dass Interim Manager die oben beschriebenen Denkansätze berücksichtigten. Dies hilft ihnen in den Notsituationen klaren Kopf zu bewahren und nachhaltig ans Ziel zu kommen.

3.5 Familienunternehmen in der Schweiz

Familienbetriebe sind ein wichtiger Bestandteil der Schweizer Wirtschaft. So sprechen Bartels, Hofbauer und Gerber (2012, S. 5) bei dieser Unternehmensform vom Rückgrat von Volkswirtschaften, welches Arbeitsplätze schafft, die Wirtschaft stabilisiert und sich für die Region und die dort ansässige Gesellschaft engagiert. Weiter sind sie für ihre Innovationskraft bekannt und stellen diese tagtäglich unter Beweis. Ihre gleichzeitig gelebte Standhaftigkeit führt dazu, dass die zentralen europäischen Volkswirtschaften, allen voran Deutschland, Österreich und die Schweiz, wesentlich besser durch Krisen kommen als andere Länder. Auf die Schweiz beschränkt umschreibt Leuthard (2010, S. 5), Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes, Familiengesellschaften folgendermassen: «Familienunternehmen bilden eine starke wirtschaftliche Basis unseres Landes. Mit ihrer Region eng verbunden, zeichnen sie sich durch ein besonderes soziales, kulturelles, ökologisches oder sportbezogenes Engagement aus. In der heutigen auf das schnelle Geld und den eigenen Profit ausgerichteten Wirtschaftswelt bilden sie einen wohltuenden, erwünschten Kontrapunkt. Als Firmengründer investieren sie, gehen Risiken ein, verfolgen aber stets das langfristige Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Neben dem gesellschaftlichen Nutzen spielen Unternehmen in Familienhänden eine tragende Rolle für den gesamten Wirtschaftsstandort Schweiz». Fueglistaller und Haller (2005, S. 35-36) untermauern diese Aussage indem sie die Wichtigkeit der Familienbetriebe in der Schweiz mit konkreten Zahlen

belegen. In der Schweiz sind rund 88% der total 309'228 Unternehmen Familienfirmen. Dieser Anteil ist bemerkenswert hoch, so haben vergleichbare Studien gezeigt, dass in Deutschland 68% und in Spanien 71% der Unternehmen als Familienunternehmen gezählt werden können. Leuthard (2010, S. 5) präzisiert weiter, dass Familienbetriebe in der Schweiz fast zwei Drittel aller Erwerbstätigen beschäftigen (rund 2.6 Millionen Arbeitskräfte) und über 60% des Bruttosozialproduktes erwirtschaften. Auch an der Schweizer Börse SWX sind über 30% der kotierten Firmen Familiengesellschaften. Frey, Halter und Zellweger (2004, S. 4-19) schreiben jedoch, dass mit zunehmender Grösse der Unternehmen der relative Anteil der Familienbetriebe markant abnimmt und diese im Durchschnitt kleiner sind. Weiter sind sie oft regional verwurzelt. Bartels, Hofbauer und Gerber (2012, S. 17) erklären diese lokale Verankerung indem sie zeigen, dass jeder dritte Familienbetrieb in der Schweiz lediglich im Inland tätig ist. Auch ist es so, dass die Auslandaktivitäten oftmals auf Nachbarstaaten oder auf Länder, zu welchen eine historische Bindung besteht, konzentriert werden.

3.6 Zusammenfassung

Ward (2001, S. 9) notiert, dass der Ursprung von Familienunternehmen vor Tausenden von Jahren zu finden ist. Nichtsdestotrotz begann sich die Forschung erst vor kurzem für diese Betriebsform zu interessieren und das Gebilde rückte zusehends in den Fokus. Der wissenschaftliche Durchbruch gelang Astrachan, Klein und Smyrnios (2002, S. 47-51) mit der Erschaffung der F-PEC Skala, welche es erstmals anhand der Dimensionen Power, Experience und Culture, ermöglichte den Begriff klar zu definieren. Darauf basierend beschreibt Klein (2010, S. 18) eine Firma als Familienunternehmen, wenn die Familie einen grundlegenden Einfluss ausübt. Diese Gesellschaftsform zeichnet sich ebenfalls durch einen grossen Variantenreichtum aus. Weiter spricht Becker (2008, S. 210) von reinen, hybriden und managerdominierten Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen. Die drei erstgenannten Formen bilden gemäss Leuthard (2010, S. 5) noch heute eine tragende Rolle der Schweizer Wirtschaft. Ausserdem zeigt sich, dass sich Familienbetriebe aufgrund von verschiedenen Besonderheiten, wie die von Wimmer (2009, S. 9-11) umschriebenen Strukturmerkmale und den von Rösen (2011, S. 69-71) definierten Rollenprofilen, stark von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden und diese Differenzen müssen bei einer Interaktion berücksichtigt werden.

4 Interimsmanagement in Familienunternehmen

Im vierten Kapitel wird mit den, in den vorhergehend erstellten Kapiteln, gewonnenen Erkenntnissen im Speziellen auf Interimsmanagement bei Nachfolgeproblemen in Familienunternehmen eingegangen.

4.1 Einführung

Uffmann (2013, S. 276) betrachtet Interimsmanagement als zweckmässigen Baustein bei der Gestaltung des Führungsübergangs bei Familiengesellschaften. Hornstein (2009, S. 154) stellt fest, dass Interimsmanagement oft in Familienunternehmen zum Einsatz kommt, wenn die Nachkommen noch nicht in der Lage sind die Geschäfte der ausscheidenden Generation zu übernehmen oder die Nachfolgefrage vollumfänglich ungeklärt ist. Rösen (2009b, S. 25) sieht bei einem derartigen Einsatz von familienexternen Managern ein mögliches Problemfeld, insbesondere wenn dieser seiner Rolle als fachliches Gegengewicht zur Familie nicht gerecht werden kann oder ein mangelhaftes Beziehungs- und Vertrauensverhältnis zwischen den Parteien besteht. Hinzu kommt, dass Sharma et al. (2001, S. 31) die Komplexität eines solchen Nachfolgeprozesses ebenfalls darin begründet sehen, dass verschiedenste Wechsel gleichzeitig stattfinden müssen. So werden Familie, Besitzverhältnisse und Managementstrukturen der Firma zur selben Zeit beeinträchtigt und geändert. Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 2-3, Zeile 70-72) hält zudem fest, dass die Nachfolgeplanung der Unternehmensführung bei Familienfirmen oftmals ein sehr schwieriges und persönliches Thema ist.

4.2 Grundlagen

Als Grundlagenbildung wird zuerst das Fremdmanagement in Familienunternehmen untersucht. Anschliessend wird Interimsmanagement, welches als Spezialform des Fremdmanagements zu verstehen ist, bei Familiengesellschaften analysiert. Das beschriebene Vorgehen garantiert einen gründlichen Aufbau und erhöht das Verständnis des Lesers.

4.2.1 Fremdmanagement in Familienunternehmen

Cravotta (2013, S. 39) definiert Fremdmanagement wie folgt: «Werden Führungskräfte der obersten Leitungsebene, die nicht der Unternehmerfamilie angehören und mit dieser weder verwandt noch verschwägert oder durch die Annahme eines Kindes verbunden sind mit der Geschäftsführung betraut, so ist von »Fremdmanagement« die Rede». Für Becker (2008, S. 216) gibt es auf die Frage, weshalb Familienunternehmen Fremdmanager engagieren, meh-

rere Antworten. Er sieht die Expertise des Fremdgeschäftsführers (insbesondere das Know-how), die zunehmende Komplexität und die fehlende familieninterne Nachkommenschaft (kein gewähltes oder geeignetes Familienmitglied) als möglichen Nutzen bei der Einstellung eines Externen. Dies lässt gemäss Becker (2008, S. 216) die Bildung von drei Kategorien zu.

Familiengründe

Einerseits kann es aufgrund von zwei Ursachen zu einer dauerhaften Besetzung durch Fremdmanager kommen. So kann die Einstellung eines Fremdmanagers erforderlich werden, wenn aufgrund fehlender Eignung oder mangelnder Bereitschaft keine potentielle familieninterne Fortführung vorhanden ist. Weiter können mit Fremdmanagement Konflikte mit verschiedenen Anteilseignern vermieden werden. Interimsfremdmanagement kommt ebenfalls bei einer zeitlichen Lücke in der Familiennachfolge zum Einsatz. Ein weiterer Beweggrund für die Anwendung dieses Instrumentes kann sein, dass ein Familienstamm die Leitungsfunktion nicht übernehmen will.

Unternehmensgründe

Die globalisierte Wirtschaft führt vermehrt dazu, dass viele Firmen zusehends internationalen Tätigkeiten nachgehen. Dies wiederum ist der Ursprung für die gestiegene Komplexität und Quantität der Unternehmensaufgaben. Fremdmanagement kann hierzu als Ergänzungslösung gesehen werden. Fremdmanager können aber auch aus Professionalisierungsgründen engagiert werden.

Sonstige Gründe

Fremdmanagement kann als Mittel betrachtet werden, unangenehme Aufgaben an Unternehmensfremde zu delegieren. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise eine Sanierung zu nennen, welche einen Personalabbau nach sich zieht. Oftmals haben Familienmanager eine grosse Angst solche Aufgaben selbst zu erledigen.

4.2.2 Interimsmanagement in Familienunternehmen

Anhand der Beschreibung von Fremdmanagement ist zu erkennen, dass Interimsmanagement in Familienunternehmen einen Teilbereich dieser Managementform bildet. So bezeichnet Becker (2008, S. 216) es als geeignetes Überbrückungsinstrument bei zeitlichen Lücken in der Familiennachfolge. Solche Regelungen sind im Wirtschaftsalltag allgegenwärtig. Müller Tibereni (2008, S. 31) schreibt weiter, dass zirka 50% der Unternehmen in der Schweiz familienintern übergeben werden. Bei einer solchen Weitergabe kann es aufgrund von weiter unten beschriebenen Gründen zu Nachfolgeproblemen kommen. Dass dies eine Problematik von höchster Brisanz ist, zeigt einerseits Müller Tiberini (2001, S. 23) mit ihrer Aussage, dass es lediglich 30% der Familienbetriebe in Amerika in die zweite Generation schaffen und andererseits Fueglistaler und Haller (2005, S. 38) in ihrem wissenschaftlichen Paper. So halten

sie fest, dass bei 28.5% der Familiengesellschaften in den nächsten 5 Jahren ein Eigentumswechsel ansteht und weisen auf die Wichtigkeit der Nachfolgeregelung hin. Nach Bartels, Hofbauer und Gerber (2012, S. 13) sieht bereits jedes zehnte Familienunternehmen die Nachfolge als zentrale Herausforderung für die nächsten zwölf Monate und mittelfristig wird dies noch mehr an Bedeutung gewinnen. Sie gehen ausserdem davon aus, dass jeder vierte Betrieb in den kommenden fünf Jahren mit Nachfolgeproblemen zu kämpfen hat.

Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 2, Zeile 39-40) hält zu Interimsmanagement als Übergangslösung fest, dass für die saubere Umsetzung eines solchen Nachfolgeprozesses ein Zeitraum von zwei bis drei Jahren eingeplant werden muss. Uffmann (2013, S. 282) eruiert für den Rückgriff auf Interim Manager im Zusammenhang einer Nachfolgebegleitung zwei Hauptursachen. Eine Führungsnachfolge ist eine komplexe und zeitaufwändige Sonderaufgabe, welche vom Management auf der einen Seite besonderes *Know-how* und andererseits *Erfahrungen* erfordern. Oftmals sind diese intern nicht vorhanden oder es wäre, aufgrund der Einmaligkeit, wirtschaftlich nicht adäquat diese im Unternehmen aufzubauen. Neben dem idealtypischen Einsatz von Interimsmanagement, welcher als temporärer Bedarf nach spezifischem und erfahrungsbasiertem Wissen bezeichnet werden kann, ist ein dritter Punkt anzufügen. In der kritischsten Phase des Lebenszyklus von Familienunternehmen, dem Abschnitt der Unternehmensnachfolge, besteht die Gefahr, dass familienunternehmenstypische Risikofaktoren sich ausbreiten und so die Unternehmenskontinuität gestört wird. Mit dem Einsatz eines Interim Managers und dessen objektiven Blick auf die Problematiken, kann diese Bedrohung minimiert werden. So beschreibt Probst (2009, S. 275) Interimsmanagement auch als finanziell akzeptable Möglichkeit, eine zeitlich befristete Problemstellung zu überbrücken. Weiter notiert er, dass die Nichtbesetzung der Stelle, wie auch eine abwartende Haltung, im Normalfall höhere Folgekosten auslöst als der Einsatz des Interim Managers verursacht.

Basierend auf den bereits genannten Faktoren *fehlendes Know-how* und *fehlende Erfahrung* macht Uffmann (2013, S. 283) sechs Konstellationen für den Einsatz eines Interim Managers in Familienunternehmen aus. Diese werden nachfolgend behandelt und sind ebenfalls in Abbildung 4-1 dargestellt.

Königsmacher

Bei einer familieninternen Nachfolge kann es gemäss Uffmann (2013, S. 287) vorkommen, dass mehrere bzw. zu viele potentielle Nachfolger bereitstehen. Diese Problematik entsteht insbesondere, wenn verschiedene Familienstämme auf der Eigentümerseite vorhanden sind. Da die Personenauswahl die anspruchsvollste Aufgabe im Nachfolgeprozess darstellt, hat sie objektiv und ohne Zeitverzug zu erfolgen. Der Interim Manager wird nun engagiert, um eine neutrale Entscheidung ohne emotionale Verbundenheit zu treffen und damit ein beträchtliches Konflikt- und Risikopotential vermieden werden kann.

Organisator der betriebswirtschaftlichen Nachfolgefähigkeit

Des Weiteren besteht nach Uffmann (2013, S. 286) die Möglichkeit, dass der geeignete Nachfolger bereit steht, in das Unternehmen integriert und auf seine neue Führungsfunktion vorbereitet ist – aber dennoch über eine zu tiefe betriebswirtschaftliche Nachfolgefähigkeit verfügt. Beim hierbei zu lösenden Problem handelt es sich um eine unternehmens- und nicht personenbezogene Schwierigkeit. Diese Situation entsteht, wenn in der Unternehmensgeschichte die innerbetrieblichen Strukturen auf das bisher geschäftsleitende Familienmitglied zugeschnitten sind und nicht auf den Nachfolger. Der Vorteil einer Einstellung eines Interim Managers ist, dass dieser das notwendige Know-how für die Veränderung der Aufbau- bzw. Ablauforganisationsentwicklung mitbringt. Zudem kann er, ganz im Gegensatz zu einem Unternehmensberater, die Strukturveränderungen konzeptionell erarbeiten und auch exakt umsetzen.

Organisator des personellen Stabwechsels

Für Uffmann (2013, S. 285) ist der Stabwechsel ein längerer Prozess, welcher gleitend zu erfolgen hat. Die Integration in die neue Führungsrolle kann für den internen Nachfolger durch den Einsatz eines Interim Managers erleichtert werden. Der externe Manager zeichnet sich für die Organisation des Führungsübergangs, also den Rückzug des Patriarchen und die Einarbeitung des Nachfolgers, verantwortlich. Einerseits wird dem Patriarchen das Loslassen erleichtert, andererseits wird der Nachfolger bei seiner Emanzipation als neue Führungspersönlichkeit unterstützt und schrittweise an seine neue Tätigkeit herangeführt. Der Interim Manager arbeitet hier als Coach für die beiden Parteien. Nach Riederer (Interview Nr. 8, S. 2, Zeile 53-63) kann ein CEO in einem Familienunternehmen bei einem Stabwechsel ebenfalls durch einen Interim Manager ersetzt werden. Dieses Vorgehen eignet sich insbesondere, wenn im Zuge der Nachfolge das Aktionariat und die Geschäftsleitung nicht mehr identisch sind und es so zu Interessenkonflikten kommt. Die Familie kann sich dadurch genügend Zeit verschaffen, um den ihr passenden Eigentümer zu finden.

Retter in der Krise

Wenn in einem Unternehmen die Nachfolgeregelung unnötig herausgezögert wird, kann nach Uffmann (2013, S. 289) eine Krisensituation entstehen und sich finanziell niederschlagen. Als Folge beginnen die Stakeholder darauf zu pochen, dass mittels einem Interim Manager eine geeignete Nachfolgeregelung geplant und durchgeführt werden muss. Hintergrund für diese Entwicklung ist, dass dem familieninternen Management eine Lösung nicht mehr zugetraut wird. Cravotta (2013, S. 58) sieht das mangelnde Vertrauen weiter daher kommend, dass das Wissen der Eigentümer häufig begrenzt ist und diese nicht alleine gegen die Krise aufkommen können. So kann nach Müller (Interview Nr. 6, S. 3, Zeile 80-82)

der Interim Manager auch eingesetzt werden, um Personen im Betrieb in ihrer Funktion zu unterstützen und die notwendigen Fertigkeiten bereitzustellen.

Vakanzenüberbrücker

Nach Uffmann (2013, S. 284) kann die Überbrückung von Vakanzen in Familiengesellschaften aufgrund von zwei Szenarien entstehen. Die erste und sicherlich bekannteste Variante ist, wenn der familieninterne Nachfolger bereits bestimmt ist, jedoch die Führung des Unternehmens nicht übernehmen kann. Mögliche Ursachen hierfür sind, dass sich der Erbe noch in Ausbildung befindet oder in einem anderen Betrieb beschäftigt ist um Berufserfahrungen zu sammeln. In beiden Situationen ist das notwendige Rüstzeug für die Übernahme der Führungsfunktion noch nicht gegeben, was deutlich aufzeigt, dass die Systeme Familie und Unternehmen keinen synchronen Werdegang haben. Der Interim Manager wird hierbei engagiert, um die Generationenlücke zu schliessen. Als zweites Szenario kann eine Vakanz auch ungeplant auftreten, wenn beispielsweise der Geschäftsführer verstirbt oder erkrankt. Der Interim Manager agiert hier als zeitlich befristeter Lückenschliesser. Cravotta (2013, S. 58) fügt an, dass beim unvorhergesehen Ausfall des Managers und dem Fehlen eines geeigneten familieninternen Ersatzes, die Anstellung des Interim Managers innert Kürze erfolgen muss. Müller (Interview Nr. 6, S. 3, Zeile 82-85) zeigt auf, dass der Einsatz eines Interim Manager beim Hinweghelfen über Vakanzen den Vorteil mit sich bringt, dass der Firma die Möglichkeit und die Zeit geboten wird, nicht die erstbeste, sondern die beste, Lösung zu wählen.

Wegbereiter einer familienexternen Nachfolgelösung

Weiter notiert Uffmann (2013, S. 288), dass, obwohl die familieninterne Nachfolge die primär bevorzugte Lösung darstellt, diesem Wunsch nicht immer nachgekommen werden kann. In Wirklichkeit muss aufgrund sinkender Bereitschaft oder Fähigkeiten der Nachfolgeneration oftmals ein Externer die Führungsverantwortung übernehmen. Dies hat zur Folge, dass das Familienmanagement in ein Fremdmanagement (inklusive möglichem Teilverkauf) überführt werden muss. Der Interim Manager bringt dazu die notwendigen Erfahrungen mit und kann diese äusserst komplexe und zeitaufwändige Sonderaufgabe, welche parallel zum Tagesgeschäft anfällt, übernehmen.

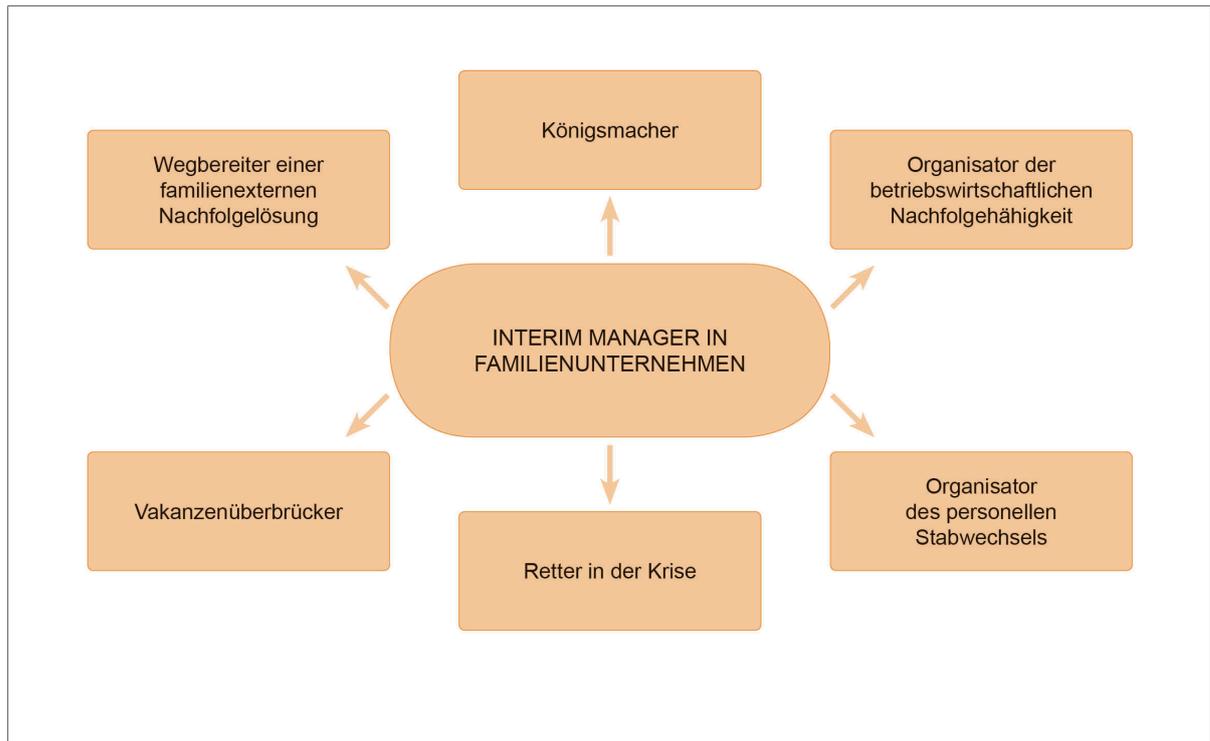


Abbildung 4-1: Einsatzspektrum Interim Manager in Familienunternehmen

Abschliessend notiert Görres (2008, S. 106), dass vermehrt unternehmensinterne Vakanzen interimistisch besetzt werden und dies das zunehmende Vertrauen in die Fähigkeiten der Interim Manager reflektiert. Aus diesem Grund entwickelt sich Interimsmanagement zusehends zu einem Werkzeug der routinemässigen Beschaffung von Führungspersonal, was sich in Zukunft nach Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 92-94) noch verstärken wird. Weiter ist zu erwähnen, dass bereits heute verschiedenste Schweizer Familienunternehmen Interimsmanagement einsetzen. Als mögliche Beispiele für den Variantenreichtum von solchen Firmen dienen auf der anderen Seite die Mandate von Hafner (Interview Nr. 2, S. 2, Zeile 57), welcher verschiedenste KMU mit durchschnittlich 50 bis 250 Mitarbeitenden führte. Andererseits war Müller (Interview Nr. 6, S. 2-3, Zeile 56-72) auf unterschiedlichen Führungsstufen in Familienunternehmen mit 5 Mitarbeitenden (eine Million Schweizer Franken Umsatz) bis zu solchen mit 700 Mitarbeitern und rund 200 Millionen Schweizer Franken Umsatz als Interim Manager im Einsatz.

4.3 Pro und Contra

Die Abwägung, ob ein Interim Manager eingesetzt wird, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Eine Auflistung der bedeutungsvollsten Punkte, welche den Entscheidungsprozess wesentlich beeinflussen, wird anschliessend diskutiert.

4.3.1 Vorzüge

Inkson, Heising und Rousseau (2001, S. 262) sehen den Vorteil des Einsatzes eines Interim Managers darin, dass einer Familienunternehmung die Möglichkeit geboten wird Fähigkeiten von Spezialisten einzukaufen, ohne eine lange Bindung einzugehen. Daher kommt, dass Interim Manager oftmals gehobeneren Alters sind, kann weiter von der in ihrer Karriere gewonnenen Erfahrungen profitiert werden. Zudem sind sie gemäss Steinbuch (2009, S. 34), im Gegensatz zu Internen, komplett unabhängig. Für Duncan (2006, S. 17) ist die grosse Stärke des Interimsmanagements, dass vakante Managementpositionen innerhalb von Tagen gefüllt werden können und die Geschäftstätigkeit trotzdem weiter aufrecht erhalten werden kann. Auch verschwinden lange Einarbeitungszeiten, es entstehen keine Gebühren für das Aufschalten von Stelleninseraten und es wird keine Zeit für einen ausgedehnten Interviewprozess verschwendet. Weiter entfallen nach Probst (2009, S. 273-274) beim Interimsmanagement die hohen Kosten, welche für die Personalbeschaffungsmassnahme über eine externe Agentur berappt werden müssten (ca. 20 bis 30 Prozent des Jahresgehaltes der zu rekrutierenden Person) und die Zeitdauer ist ebenfalls überschaubar. Interim Manager legen ab dem ersten Tag ein Höchstmass an Einsatz, Einfühlungsvermögen, Anpassungsfähigkeit und Kreativität an den Tag und gliedern sich vollumfänglich in das Unternehmen ein. Dies führt dazu, dass der Interim Manager zügig als Interner und vollwertiges Teammitglied betrachtet wird und Widerstände schwinden. Die dadurch erreichte Akzeptanz kann verwendet werden, um neue Ideen und Ansätze zu implementieren. Bollinger (2010, S. 52) bezeichnet Interim Manager als ideale Besetzung eines vakanten Führungsmandates, wenn grundlegende Veränderungen im Betrieb anstehen. Grund hierfür ist, dass bei ihnen die benötigten Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale in der Regel wesentlich ausgeprägter vorhanden sind als bei regulären Führungskräften. Ebenfalls können sie diese dezidierte Kernkompetenz aufgrund ihres Persönlichkeitsprofils und der funktionalen Branchenerfahrung innert kürzester Zeit zum Einsatz bringen. Für Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 3, Zeile 77-81) kann Interimsmanagement weiter hilfreich sein, da die Organisation lernt „Fremde“ zu akzeptieren. Auch schafft der Einsatz einer solchen Führungskraft Zeit und Raum für eine Zwischenphase binnen der abtretenden und der nachfolgenden Generation. Lipp (2009) notiert, dass Interim Manager als halbwegs extern und halbwegs intern angesehen werden und daher keine Konkurrenz für die bestehenden Manager darstellen. Hauser (Interview Nr. 3, S. 1, Zeile 21-23) erweitert, dass durch diesen Umstand vermieden wird, dass der Interim Manager Politik betreibt und dadurch auf sein Ziel, Probleme in einem engen Zeitfenster zu lösen, fokussiert ist. Lipp (2009) ergänzt, dass bei einem solchen Mandat die Sorge einer möglichen Abwerbung durch Konkurrenten, wie auch Kündigungsfristen, entfallen.

4.3.2 Nachteile

Eine Studie des AIMP (2013, S. 13) befasst sich mit den Gründen, weshalb Unternehmen Interimsmanagement nicht nutzen. Dabei hat sich gezeigt, dass verschiedene Ursachen auszumachen sind. Namentlich sind dies der Preis, die Unwissenheit über die Auswirkungen, die mangelhafte Bedarfsabschätzung, der Vorbehalt gegenüber Externen, die Angst vor einem möglichen Know-how-Abfluss oder sonstige, nicht näher beschriebene Gründe. Lipp (2009) stellt zudem fest, dass Interimsmanagement für alle Beteiligten stressig werden kann, wenn menschlich kritische Situationen entstehen. Rösen (2009b, S. 31-33) notiert weiter, dass Familienunternehmen über gewisse Eigenheiten verfügen, welche den Einsatz eines Interim Managers bei Nachfolgeproblemen erschweren. Familien sind äusserst personenorientiert und die Zugehörigen bilden das Zentrum der Kommunikation und Interaktion. Weiter formen sie eine enge soziale Einheit und versuchen diese aufrecht zu erhalten. Daraus lässt sich schliessen, dass es für Externe besonders schwierig wird im Betrieb in einer Führungsfunktion erfolgreich zu sein. Für Bollinger (2010, S. 52-53) besteht ein weiterer Nachteil von Interimsmanagement darin, dass oft umfassende Veränderungen im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter stattfinden und diese nachhaltig verankert werden müssen. Dazu muss dafür gesorgt werden, dass der Umbruch als andauernder und permanent gestalteter Prozess verstanden wird und die Angestellten ihre Persönlichkeit entwickeln und die Einstellung ändern können und müssen. Das kann nur umgesetzt werden, wenn der Interim Manager bereit ist eine duale Aufgabenstellung zu bewältigen. Er hat hierzu einerseits kurzfristig die konkrete Krise zu bewerkstelligen, wie auch langfristig die Neuausrichtung der Strategie und die Entwicklung von Erfolgspotentialen zu lancieren. Ausserdem kann das fehlende Detailwissen über interne Abläufe, Strukturen und Beziehungen dazu führen, dass die Mitarbeiter dem Interim Manager nicht das notwendige Vertrauen entgegen bringen.

4.4 Zusammenarbeit mit Besitzerfamilie

In diesem Unterkapitel werden die verschiedenen Berührungspunkte zwischen der Besitzerfamilie und den Interim Manager beleuchtet und umschrieben. Neben der Meinung der Wirtschaftsliteratur fliessen insbesondere die erlangten Erkenntnisse aus den Interviews ein.

4.4.1 Einführung

Becker (2008, S. 217-218) nennt angrenzend zwei Kategorien von Gründen, weshalb Familienunternehmen eine hohe Attraktivität bei den vorgängig beschriebenen Fremd- bzw. Interim Managern geniesst.

Push-Gründe

Als Push-Gründe bezeichnet er die Unattraktivität von Nicht-Familienunternehmen. Besonders betroffen sind hiervon vom Kapitalmarkt gesteuerte Gesellschaften. Dabei handelt es sich um eine bürokratische Grossorganisation, bei welcher die Individualkompetenzen eingeeignet sind, ein ausgeprägter Kampf um Karrierepositionen besteht und häufige Ortswechsel zu durchlaufen sind.

Pull-Gründe

Unter Pull-Gründen ist die Attraktivität von Familienfirmen zu verstehen. Allgemein ist eine grössere Flexibilität bei Unternehmensentscheidungen vorzufinden, wie auch ein breiteres Aufgabenspektrum. Weiter werden die Nähe zu den Eigentümern und die langfristige Ausrichtung als positive Punkte aufgeführt.

Rüsen (2009b, S. 219) macht beim Einsatz von Krisenmanagement, was auch ein Teilspektrum von Interimsmanagement ist, einige zusätzliche Massnahmen aus, welche in Familienbetrieben zum Tragen kommen. So müssen neben klassischen Inhalten, wie der finanzwirtschaftlichen Sanierung, der Umgestaltung von operativen Strukturen und Prozessen zur Optimierung von Kosten und Ertrag und der strategischen Neuausrichtung, insbesondere Familien-Faktoren berücksichtigt werden. Die Triebfeder ist in dem wechselseitigen Bezug der bereits im 3-Kreis-Modell behandelten System Familie und Unternehmen zu finden. So ist es beispielsweise denkbar, dass additiv zur Durchführung von bestimmten schmerzhaften Sanierungsmassnahmen wie Entlassungen, Rollenveränderungen von Personen oder der Reduktion der Anzahl Produktgruppen in der Firma, auch eine adäquate Form der Kommunikation mit der Unternehmensfamilie und des Beistandes der innerfamiliären Verarbeitung stattfinden muss. Dies führt dazu, dass von einem parallelen Krisenmanagement im Betrieb und der Familie gesprochen wird. Riederer (Interview Nr. 8, S. 5, Zeile 170-172) sieht generell den Vorteil, dass Interimsmanagement nicht zum Familiensystem gehört. Daraus resultiert, dass der Interim Manager eine andere Perspektive ins Management mitbringt und ihm die Möglichkeit zugestanden wird, festgefahrene Strukturen zu überdenken.

4.4.2 Sicht Interim Manager

Für Müller (Interview Nr. 6, S. 3, Zeile 73-75) ist die Aufgabenstellung bei seinen Einsätzen als Interim Manager in Familienunternehmen immer ähnlich, egal ob es sich um einen Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb handelt. Seine Funktion ist fortwährend einen vernünftigen Prozessablauf sicherzustellen. Obwohl gemäss Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 3, Zeile 81-83) Interimsmanagement in Familienbetrieben kein einfaches Thema ist und es teilweise schwierig wird die nötige Zuversicht in Externe zu schaffen, ist anzufügen, dass Interim Manager die Zusammenarbeit mit Familienfirmen oftmals als angenehm empfinden. So

stellt Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 77-78) fest, dass er während seines Einsatzes ein ausgeprägtes Vertrauen und zahlreiche Freiheiten genießt. Trotzdem muss er sich den Fragen und Bedenken aller am Interimsprozess beteiligten Personen stellen. Interim Manager setzen sich ebenfalls hohe eigene Ziele. So nimmt sich Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 77-78) bei seinen Mandaten jeweils zur Vorgabe einen effektiven Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Zwischendurch macht er auch ein Einmischen der Familie in sein Mandat aus. Solange die Angehörigen als Besitzer des Betriebes grosses Interesse am Fortbestand der Firma haben und die Intervention als Dialog stattfindet, ist beim Interim Manager ein Verständnis für den Eingriff vorhanden.

4.4.3 Erfolgsfaktoren

Um die Erfolgsfaktoren für Interimsmanagement in Familiengesellschaften zu entwickeln, muss Eingangs der Begriff Erfolg geklärt werden. Im Zusammenhang mit betrieblichen Tätigkeiten versteht Cravotta (2013, S. 40) darunter ein positives Unternehmensergebnis. Daher bezeichnet er den Terminus auf drei Arten.

- Der Erfolg kann mittels einer oder mehreren Kennzahlen gemessen werden. So wird in einer bestimmten Rechnungsperiode untersucht, ob eine positive Ausprägung von Kennzahlen, wie zum Beispiel dem Return on Investment oder des Shareholder Values, vorzufinden ist. Diese Grössen sind aufgrund ihrer Vergangenheitsorientierung mit Vorsicht zu geniessen.
- Weiter ist es möglich den Begriff anhand des langfristigen Überlebens der Firma zu beschreiben. Der Fortbestand des Unternehmens stellt hierbei den Erfolg dar.
- Das positive Ergebnis kann auch als betriebswirtschaftlicher Erfolg verstanden werden. In diesem Zusammenhang werden Ausdrücke wie Gewinn oder Verlust, Betriebsgewinn oder steuerpflichtige Erfolg genannt.

Diese Definitionen berücksichtigend können acht Faktoren eruiert werden, welche die Basis für ein erfolgreiches Interimsmanagement in Familienfirmen bilden. Entscheidend ist, dass die in Abbildung 4-2 aufgeführten Punkte in einer Beziehung zueinander stehen und keinesfalls unabhängig betrachtet werden dürfen.

Auftrag und Kompetenzen

Für Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 80-82) ist die Regelung der Kompetenzen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Müller (Interview Nr. 6, S. 4, Zeile 107-110) stellt zudem fest, dass bei Interimsmanagement in Familienunternehmen nur Lösungsansätze gefunden werden können, wenn ein klarer Auftrag besteht und die Kompetenzen vor dem Mandatsantritt geklärt werden. So lernt der Interim Manager seinen Spielraum kennen und kann sich auf den Einsatz einstellen. Dies führt nach Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 88-93) dazu, dass ein

professionelles Klima herrscht. Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 80-81) merkt weiter an, dass er für die Erfüllung des Auftrages eine gewisse Härte zeigen muss, um sich durchzusetzen.

Besitzverhältnisse

Für Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 88-91) ist es massgebend, dass zu Beginn des Mandates klar ist, wie die Besitzverhältnisse im Betrieb sind. Dadurch wird für den Interim Manager die Grundlage gelegt, welche Ansprechpartner anzugehen sind. Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 76-78) ergänzt, dass es im Berufsalltag wegweisend ist durch ein geschicktes Vorgehen den Einfluss der besitzenden Familie zu reduzieren, um als Interim Manager mehr Freiraum zu erhalten.

Beziehung und Kommunikation

Gemäss Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 1-2, Zeile 24-53) ist es bindend, dass die Bedürfnisse von allen am Nachfolgeprozess beteiligten Personen miteinbezogen werden und ein Zeitplan aufgestellt wird. Ausserdem muss dafür gesorgt werden, dass die Beziehungsebene geklärt ist und die Kommunikation auf Augenhöhe mit einem bestimmten Rhythmus stattfindet. Durch dieses Vorgehen kann die Entstehung einer Zweiklassengesellschaft, welche einen erfolgreichen Nachfolgeprozess stören würde, unterbunden werden. Auch Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 81-86) sieht in der Kommunikation einen kritischen Erfolgsfaktor. Er fügt an, dass mittels eines Jour Fixe und Abstimmungsrapporten die Informationen an die richtigen Stellen (Verwaltungsrat, Kader) weitergeleitet werden können, um indirekt auch die Mitarbeiter über die Geschehnisse in der Firma aufzuklären. Dadurch können nach Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 78-80) ebenfalls Diskussionen über zukünftige Tätigkeiten mit der Familie angestossen werden.

Engagement

Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 88-95) hält fest, dass ein Interimsmanagementmandat nur gelingen kann, wenn der Interim Manager konsequent handelt und sich mit Leib und Seele für die Unternehmung einsetzt. Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 81-88) ergänzt, dass ein Mandat lediglich erfolgreich ist, wenn die Organisation den Umsetzungswillen spürt. Auch für Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 80-84) ist es entscheidend, dass der Interim Manager sich den Sorgen der Mitarbeitenden annimmt und sich aktiv für die Lösung ihrer Probleme einsetzt.

Softskills

Rieder (Interview Nr. 8, S. 4, Zeile 133-136) identifiziert mehrere Softskills (weiche Faktoren), welche ein Interim Manager mitzubringen hat, um bei einem Mandat zu reüssieren. So muss dieser allen Beteiligten Mut machen und authentisch sein. Dabei ist seine ausgewogene Persönlichkeit entscheidend, sowie auch die ausserhalb des Unternehmens gewonnenen

Erfahrungen. Weiter sind Wissen und Sozialkompetenz wichtige Erfolgsfaktoren. All dies führt dazu, dass der Interim Manager seine eigenen Grenzen kennt und nicht überschreitet. Gemäss Mayer (Interview Nr. 4, S. 5, Zeile 153-155) bildet dies die Grundlage für die Offenheit des Interim Managers betreffend dem Bezug von weiterem Know-how.

Verständnis Firmenkultur

Mayer (Interview Nr. 4, S. 5, Zeile 145-148) protokolliert, dass die Basis für eine vorteilhafte Zusammenarbeit durch das Verständnis und den Respekt der Firmenkultur gelegt wird. Diese Sensibilität führt dazu, dass ein offenes und ehrliches Verhältnis zwischen dem Interim Manager und den Familienmitgliedern entstehen kann.

Vertrauen

Für Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 1, Zeile 24-30) ist es entscheidend, dass alle Familienmitglieder in den Prozess einbezogen werden. So wird einerseits das Vertrauen hergestellt und die Personen erhalten die Möglichkeit sich kennen zu lernen. Andererseits wird verhindert, dass gewisse Beteiligten das Vorhaben blockieren. Oftmals sind es die älteren Semester, welche sich gegen eine Veränderung sperren, während die Jungen Ambitionen zeigen. Durch diesen Vorgang wird erreicht, dass alle in eine gemeinsame Richtung arbeiten und niemand quer agiert. Das Vertrauen ist auch für Müller (Interview Nr. 6, S. 4, Zeile 105-107) ein kritischer Erfolgsfaktor. Gemäss Mayer (Interview Nr. 4, S. 5, Zeile 147-148) bildet dieses eine wichtige Grundlage zum praxisorientierten Bearbeiten der im Unternehmen vorherrschenden Probleme.

Zielsetzungen

Ein Interimsmanagementmandat kann gemäss Aussage von Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 81-90) nur wirksam sein, wenn zwischen dem Familienbetrieb und dem Interim Manager eindeutige Zielsetzungen vereinbart werden und diese den SMART-Kriterien entsprechen. Die Zielvorgaben müssen specific (spezifisch), measurable (messbar), attainable (erreichbar), realistic (realistisch) und time focused (zeitbezogen) sein. Weiter ist von Bedeutung, dass der Massnahmenkatalog, welcher im Rahmen der Definition der Zielsetzungen entsteht, gemeinsam mit den Abteilungsleitern entwickelt wird. Dies gewährleistet, dass es zu einer Zusammenarbeit mit den Beteiligten kommt und die Anordnungen entsprechend realisiert und kontrolliert werden. Entscheidend ist, dass die Umsetzung der Zielsetzungen nachhaltig geschieht und eine Balance gefunden wird.



Abbildung 4-2: Erfolgsfaktoren bei Zusammenarbeit mit Besitzerfamilie

4.4.4 Barrieren

Becker (2008, S. 218) stellt fest, dass es gegenseitige Anforderungen im Bereich des Fremdmanagements in Familienunternehmen gibt. Da Interimsmanagement als Spezialform des Fremdmanagements zu verstehen ist, müssen die Punkte auch bei interimistischen Managementereinsätzen erfüllt sein. Ist dies nicht gegeben, verhindern die beschriebenen und in Abbildung 4-3 dargestellten Barrieren eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Angst

Riederer (Interview Nr. 8, S. 5, Zeile 145-152) sieht in potentiellen latenten Ängsten innerhalb der Organisation einen möglichen Knackpunkt und nennt hierzu die Arbeitsplatzsorgen. Dies wird durch eine unterlassene Information über den Einsatz des Interim Managers zusätzlich verstärkt. Rösen (2009b, S. 225) ergänzt, dass es bei der Familie zu Existenzängsten aufgrund eines möglichen Verlustes des Vermögens kommen kann. Auch sieht er die Sorge vor einem Reputationsverlust des Familienbetriebes als weiteren Teil dieses Problemfeldes. Diese kann die Fähigkeit und den Willen der am Interimsmanagementprozess beteiligten Individuen derart verringern, dass der Einsatz ein Fehlschlag wird.

Bereitschaft und Fähigkeiten

Rüsen (2009b, S. 225) vermerkt, dass der Wille und die Bereitschaft der Familie vorhanden sein müssen, um sich den veränderten Bedingungen und möglichen Konflikten zu stellen bzw. sich auf die neue Situation einzulassen. Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 2, Zeile 55-57) ergänzt, dass ein erfolgreicher Nachfolgeprozess verhindert wird, wenn die notwendigen Fähigkeiten für die Unternehmensführung nicht bei der nachkommenden Generation vorhanden sind. Verschlimmert wird dieser Umstand, wenn seitens der Familie nichtsdestotrotz eine interne Nachfolgeregelung gewünscht wird.

Divergenzen

Nussbaum (Interview Nr. 7, S. 3, Zeile 76-78) führt aus, dass unterschiedliche Vorstellungen betreffend den Umsetzungen der Ideen des Managers als mögliche Knackpunkte gesehen werden müssen. Weiter wird es nach Riederer (Interview Nr. 8, S. 5, Zeile 145-148) heikel, wenn die Persönlichkeit des Interim Managers und die Kultur des Unternehmens zu weit auseinandergehen oder nicht kompatibel sind.

Emotionen

Riederer (Interview Nr. 8, S. 5, Zeile 145-154) stellt fest, dass es knifflig wird, wenn es dem Interim Manager mit seinem Führungsstil nicht gelingt die Herzen der Angestellten abzuholen. Rüsen (2009b, S. 225) ergänzt, dass durch emotionale Bindungen der Mitarbeiter an alte Strukturen der Einsatz scheitern kann. So können sich Arbeitnehmer gegen eine geplante Veränderung sperren, wenn sie sich an regionale Umfelder, bestimmte Produkte oder Vertriebskanäle, gebunden fühlen. Nussbaum (Interview Nr. 7, S. 3, Zeile 78-80) spricht beim Austritt des Interim Managers aus der Organisation von einem emotionalen Vorgang, welcher einen gelungenen Abschluss erheblich stören kann.

Innerfamiliäre Situation

Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 98-100) sorgt sich um ungelöste Reibereien in der Firma und der Familie. So bewertet Rüsen (2009b, S. 226) die innerfamiliäre Situation auch als mögliche Barriere. Diese kann zu Blockaden von Entscheidungen, psychischen Schwächungen einzelner Mitglieder und intimen Anfeindungen wie auch Schuldzuweisungen führen.

Realitätsverlust

Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 98) spricht von einem Knackpunkt, wenn sich der Interim Manager zu fest in den Vordergrund stellt. Weiter kann nach Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 91-95) eine Fehleinschätzung betreffend der eigenen Situation, insbesondere wenn diese als zu düster angenommen wird, dazu führen, dass eine Kooperation scheitern kann. Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 87-89) registriert, dass es problematisch wird, wenn der Wahrheit nicht ins Angesicht geblickt werden kann. Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 91-95) ergänzt, dass unrealistische Zielsetzungen ein gemeinsames Wirken hemmen können.

Unehrllichkeit

Gemäss Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 87-88) kann ein Interim Manager das Mandat nicht bewerkstelligen, wenn keine Ehrlichkeit vorhanden ist. So spricht Müller (Interview Nr. 6, S. 4, Zeile 111-113) auch von einem Engpass, wenn als Folge dessen kein Vertrauen zwischen den am Nachfolgeprozess beteiligten Parteien aufgebaut werden kann.

Unschlüssigkeit

Mayer (Interview Nr. 4, S. 5, Zeile 158-159) sagt aus, dass es bei einem Mandat äusserst mühsam werden kann, wenn er sich bei strategischen Fragen gegenüber der Familie nicht durchsetzen kann. Kompliziert wird es nach Müller (Interview Nr. 6, S. 4, Zeile 113-116) ausserdem, wenn Fremdeinflüsse auf den Interim Manager oder den Auftraggeber einwirken. So können Meinungsverschiedenheiten zwischen Familiengruppen eine konstante Haltung unterbinden. Weiter kann gemäss Mayer (Interview Nr. 4, S. 5, Zeile 158-164) eine ungelöste Diskussion über personelle Themen eine wirksame Zusammenarbeit zwischen dem Interim Manager und der Familie verhindern. Dazu kommt, dass Entscheide, welche das Personalwesen einer Firma betreffen, oftmals zu lange hinausgeschoben werden. Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 91-93) führt fort, dass die Unschlüssigkeit betreffend Zielsetzungen oder die Bestimmung von dynamischen Zielen störend sein kann.



Abbildung 4-3: Barrieren bei Zusammenarbeit mit Besitzerfamilie

4.4.5 Schwierigkeiten bei Zusammenarbeit

Während Mayer (Interview Nr. 4, S. 4, Zeile 123) seine Einsätze als Interim Manager bei Familienunternehmen als problemlos bezeichnet, können auch verschiedenste Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen Familie und Interim Managern ausgemacht werden. Diese kommen vornehmlich in drei Phasen des Interimsmanagementprozesses vor.

Auswahl Interim Manager

Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 73-77) meint hierzu, dass es bereits zu Beginn des Prozesses zu Differenzen kommen kann. So streicht er heraus, dass die geforderte Entlohnung die potentiellen Auftraggeber, aufgrund einer fehlerhaften Kostenbeurteilung, abschrecken kann und dies Diskussionsstoff birgt.

Change

Müller (Interview Nr. 6, S. 3, Zeile 97-99) musste als Interim Manager erfahren, dass es auch im Anschluss nicht immer gleich rund läuft. Seitens der Familie können Blockaden geschaffen werden, um Veränderungen tunlichst zu verhindern. Bolleter (Interview, Nr. 1, S. 3, Zeile 81-82) ergänzt, dass in der Nichteinhaltung von gemeinsam getroffenen Zielsetzungen ein Störfaktor liegt. Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 80-82) schildert weiter, dass eine fehlende Zuteilung der Kompetenzen dazu führen kann, dass die Verbundenheit empfindlich zerrüttet wird und dies ebenfalls Probleme generiert. So legt Nussbaum (Interview Nr. 7, S. 2, Zeile 76-78) auch dar, dass es zu Anstrengungen bei der Kooperation kommen kann, wenn die Ideen des Interim Managers von der Familie nicht seinen Vorstellungen entsprechend umgesetzt werden. Für Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 70-74) wird es zusätzlich schwierig, wenn bei harten und tiefen Schritten die Einsicht der Besitzer notwendig wäre, diese aber nicht vorhanden ist.

Handover

Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 2-3, Zeile 66-71) sagt aus, dass es seitens der Familie beim Nachfolgeprozess immer herausfordernd wird, wenn bei der abtretenden Generation in Folge der Nachfolgeregelung einschneidende Veränderungen auftreten. So können im Zusammenhang mit dem Thema Erbschaft viele Emotionen ins Spiel kommen.

4.5 Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen

Interimsmanagement bei Nachfolgeproblemen wird in Familienfirmen, wie auch Nicht-Familienunternehmen, eingesetzt. Daher werden zu Vergleichszwecken die Gemeinsamkeiten und Eigenheiten der jeweiligen Unternehmensform im Zusammenhang eines solchen Mandates aufgeführt. Dies bildet die Grundlage zur Bildung eines Konsequenzenkataloges,

welcher beim Einsatz des Instrumentes Interim Manager bei Familienbetrieben berücksichtigt werden muss.

4.5.1 Gemeinsamkeiten

Probst (2009, S. 274) zeigt, dass bei den Gesellschaftsformen eine gemeinsame Sorge besteht. So stellen sich zu Beginn des Mandates alle im Unternehmen beteiligten Stellen die Frage, ob der Interim Manager als Externer in seiner Funktion überhaupt die Leistung eines Internen erbringen kann. Hafner (Interview Nr. 2, S. 3, Zeile 80-82) stellt weiter fest, dass bei beiden eine saubere Kommunikation die Grundlage für ein erfolgreiches Interimsmanagementmandat bildet. Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 91-94) ergänzt, dass oftmals die identischen operationellen Themen zur Sprache kommen und übereinstimmende Handlungsalternativen vorhanden sind.

4.5.2 Eigenheiten

Familienunternehmen

Von Schlippe (2011, S. 37-38) notiert, dass der zentrale Punkt bei Familienunternehmen die Entscheidungsmacht ist und dies, je nach Regelung, eine bedeutsame Quelle von Konflikten sein kann. Weiter wird auch dem Geld im Kontext der Familie eine besondere Symbolkraft zugestanden, was schnell zur Entzündung heftiger Emotionen führen kann. Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 81-84) ergänzt, dass Familienfirmen bei der Suche nach frischem Kapital zurückhaltender agieren. Auf der anderen Seite gelingt es gemäss von Schlippe (2011, S. 38-39) dieser Unternehmensform selten in kritischen Entscheidungssituationen angemessen zwischen Herkunft und Kompetenz zu differenzieren. Ein Spezialfall in diesem Zusammenhang bildet nach Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 74-76) die Suche nach einem neuen CEO. Der Verwaltungsrat ist für die Evaluation der Kandidaten verantwortlich, stellt aber gleichzeitig oftmals selbst ein Teil dieser ungelösten Nachfolgeproblematik dar. Müller (Interview Nr. 6, S. 2, Zeile 60-62) beobachtet ausserdem, dass bei Familienbetrieben keine Informationen über Probleme nach aussen dringen dürfen und das Renommee zwingend gewahrt werden muss. Auch Rösen (2009b, S. 180) sieht in dem besonderen Einfluss der Reputation eine wichtige Eigenheit. Weiter bemerkt Bolleter (Interview Nr. 1, S. 2, Zeile 56-58), dass er als Interim Manager in Familienunternehmen ausnahmslos direkt mit dem Patron zusammengearbeitet hat. In diesem Zusammenhang ergänzt Hauser (Interview Nr. 3, S. 2, Zeile 37-42), dass der Patron in Familienfirmen eine Art Vater-Sohn-Verhältnis pflegen kann, was zu direkten Kommunikationskanälen führt. Dieses familiäre Verhältnis führt nach Riederer (Interview Nr. 8, S. 3, Zeile 95-99) dazu, dass das Unternehmenssystem wesentlich en-

ger mit dem Familiensystem verknüpft ist und daraus eine komplett andere Betriebskultur entsteht.

Nicht-Familienunternehmen

Müller (Interview Nr. 6, S. 2, Zeile 62-64) notiert, dass bei Nicht-Familienfirmen die Rendite im Vordergrund steht. So kann auch ein möglicher Verkauf eines Unternehmensteiles thematisiert werden, was für die am Interimsmanagementprozess beteiligten Personen kein Problem darstellt. Bolleter (Interview Nr. 1, S. 2, Zeile 59-60) stellt zudem fest, dass bei Nicht-Familienunternehmen der CEO, trotz seiner Verantwortung, ein Angestellter ist und sich entsprechend verhält. Einen weiteren Unterschied macht Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 86-90) bei der Arbeitsweise aus. So empfindet er, dass der strategische Teil seiner Arbeit sehr viel wichtiger ist. Hierbei wird aufgrund der Tatsache, dass der Führungsstab oftmals aus mehreren Mitgliedern besteht, die Detailarbeit verringert. Er muss zudem der Beziehungspflege mit den Banken und Aktionären wesentlich mehr Aufmerksamkeit zukommen lassen.

4.6 Konsequenzen für Interimsmanagement

Auf Basis der vorangehenden Unterkapitel ergründet der Autor acht Faktoren, welche ein Interim Manager bei seiner Tätigkeit berücksichtigen muss. Diese Punkte sind ebenfalls in Abbildung 4-4 dargestellt.

Berücksichtigung Risiko

In Familiengesellschaften besteht im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen ein höheres Mass des Risikos eines möglichen Scheiterns des Interimsmanagementmandates. Die Ursache hierfür ist in den Emotionen und dem potentiellen Realitätsverlustes zu finden.

Beziehungspflege

Bei einem Interimsmanagementmandat hat sich der Interim Manager vornehmlich auf die Pflege der Beziehungen zu den beteiligten Familienmitglieder zu konzentrieren. Der Kontakt mit anderen Beteiligten findet wesentlich weniger statt.

Eigenheiten Finanzierung

Es zeigt sich, dass bei Familienfirmen bestimmte Eigenheiten bei Finanzierungsfragen vorhanden sind. So ist diese Unternehmensform nach Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 81-82) einerseits bei der Suche nach Kapital äusserst zurückhaltend und es herrscht gemäss Müller Tiberini (2001, S. 106) andererseits ein eingeschränkter Zugang zu Schlüsselinformationen.

Familiensituation

Der Familiensituation ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. So ist es für von Schlippe (2011, S. 37-38) möglich, dass, je nach Ausgestaltung der Entscheidungsmacht, die Familie der Auslöser einer Krise sein kann.

Herkunft vor Können

Bei Familienunternehmen ist festzustellen, dass die Familienbande sehr stark ist. So schreibt von Schlippe (2011, S. 38-39) dass bei einer Nachfolgefrage die Herkunft eines Erben oftmals wichtiger bewertet wird als das Können. Hinzu kommt, dass der Verwaltungsrat, welcher oftmals aus Angehörigen besteht, nach Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 74-76) ein Teil dieser Nachfolgeproblematik darstellt.

Kommunikationsverhalten

Die Kommunikation bildet die Grundlage für den Erfolg des Interimsmanagementmandates. Bei Familiengesellschaften muss im Speziellen beachtet werden, dass andere Kommunikationskanäle bestehen.

Renommee

Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 84-85) sagt, dass der Verschwiegenheit grosse Beachtung geschenkt werden muss und nicht zu viele Informationen das Unternehmen verlassen dürfen. Weiter ist gemäss Müller (Interview Nr. 6, S. 2, Zeile 60-62) zwingend darauf zu achten, dass das Renommee der Firma gewahrt wird.

Tun

Der Fokus der Interim Manager bei ihren Mandaten ist vornehmlich auf das Tun zu legen. So macht für Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 86-90) die strategische Arbeit nur einen geringen Teil der Arbeitsbelastung aus

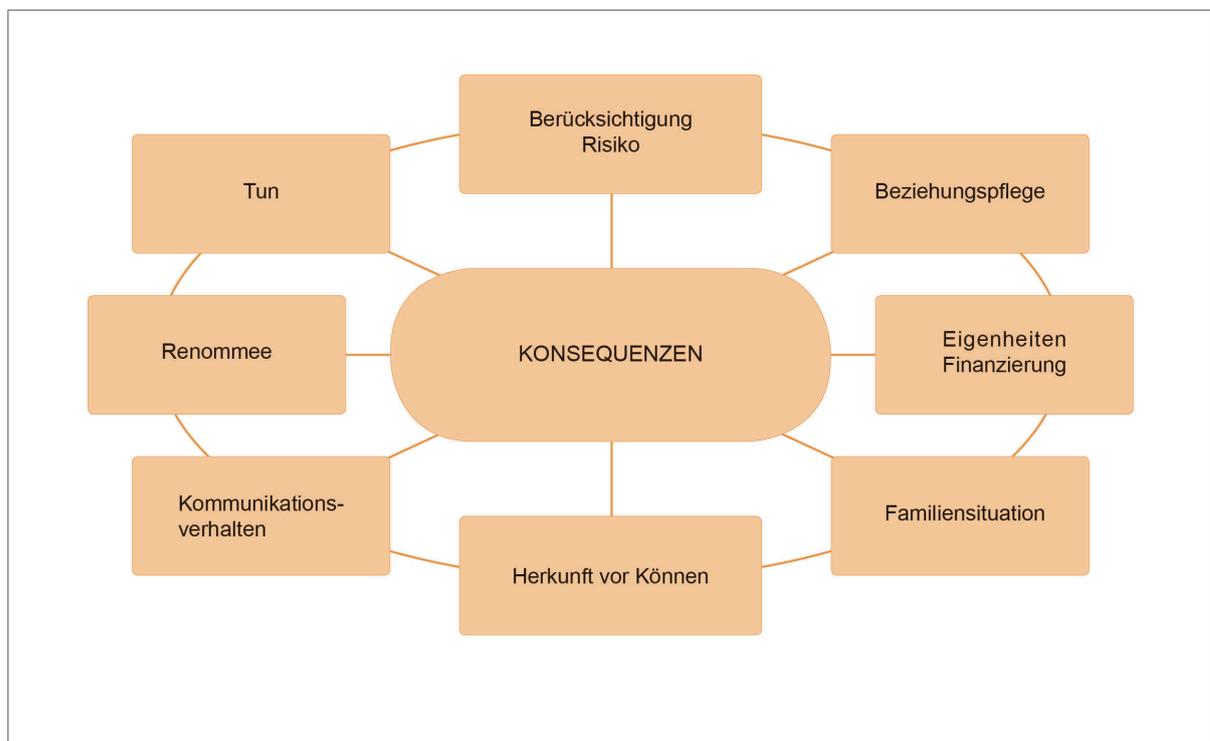


Abbildung 4-4: Konsequenzen für Interimsmanagement

4.7 Zukunftsweisende Chance

Faber (2013, S. 59) hält fest, dass Interimsmanagement in Familienbetrieben zahlreiche Vorteile bietet und daher als alternative Arbeitsform nicht aufzuhalten ist. So haben auch die bisherigen Untersuchungen gezeigt, dass es vermehrt eingesetzt wird. Probst (2009, S. 274) konstatiert hierzu, dass trotz anfänglichen Widerständen beim Einsatz eines Interim Managers sich eine Akzeptanz der Mitarbeiter innert kürzester Zeit bilden kann. Weiter wird durch ein positives Auftreten, einwandfreie Qualitätsarbeit, neue Ideen und Ansätze oftmals ein zusätzlicher Bedarf geweckt. Firmen realisieren im Zuge des Mandates, dass die ursprünglich veranschlagte Zeit nicht reicht und sie auch zukünftig mit Interim Manager arbeiten wollen. Kabst, Thost und Isidor (2010, S. 177) führen weiter auf, dass, unabhängig von länderspezifischen Gegebenheiten, sich zusehends Trends abzeichnen, welche den Einsatz des Tools weiter begünstigen werden. Unternehmen müssen, um weiter erfolgreich auf dem Markt agieren zu können, künftig einerseits ein höheres Mass an Innovationskraft und Flexibilität an den Tag legen und sind andererseits zusehends mit mehr Change-Aktivitäten konfrontiert. Des Weiteren führen der immer schneller kommende technische Fortschritt und die notwendige Positionierung auf globalen Handelsplätzen dazu, dass gezieltes Expertenwissen erforderlich ist. All diese Dynamisierungen führen zu einem erhöhten Bedarf nach externem Fachwissen und, als direkte Folge davon, Interimsmanagementlösungen. Mayer (Interview Nr. 4, S. 1, Zeile 23-29) geht ausserdem davon aus, dass die Nachfrage nach Interim Manager steigen wird, da in den Unternehmen Doppelfunktionen vermehrt wegrationalisiert werden und interne Lücken nicht mehr von eigenen Mitarbeitern kompensiert werden können. So erwarten Zukunftsforscher nach Kabst, Thost und Isidor (2010, S. 177-179) in Deutschland auch, dass im Jahr 2020 bis zu 60 Prozent aller Arbeitsverhältnisse auf einer solch freien Grundlage basieren werden. Weiter zeigt eine Studie, welche durch die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management in Auftrag gegeben wurde, dass das Angebot und die Nachfrage nach Interimsmanagement steigen werden (Abbildung 4-5). So erwarten nach Heuse (2009, S. 18) ein Grossteil der Befragten, dass das Angebot und die Nachfrage dieser Dienstleistung zunehmen werden.

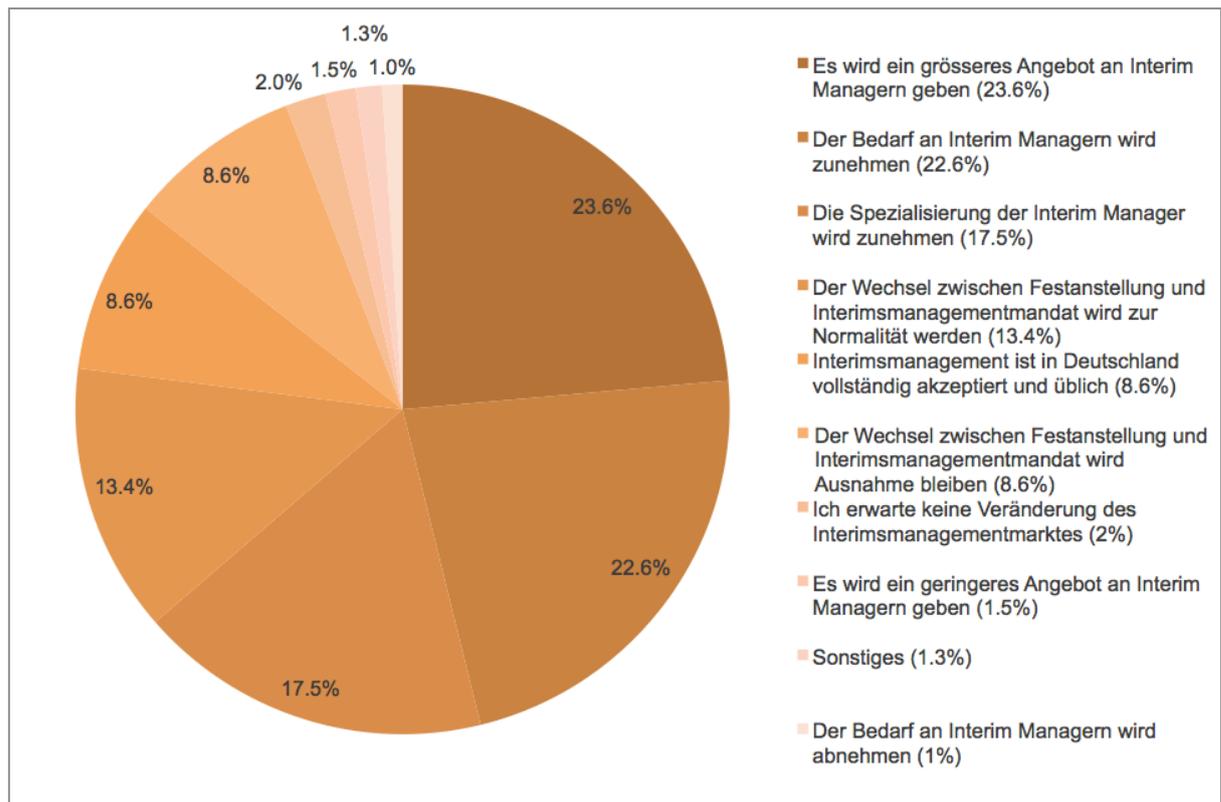


Abbildung 4-5:Zukunftsaussichten Interimsmanagement (In Anlehnung an Heuse 2009, S. 18)

4.8 Zusammenfassung

Es ist Eingangs zu registrieren, dass Fueglistaller und Haller (2005, S. 38) Nachfolgeproblemen in Familienunternehmen eine hohe Brisanz attestieren und sich gemäss Faber (2013, S. 59) diese Entwicklung zusehends verstärken wird. Interimsmanagement in Familienfirmen kommt heute gemäss Becker (2008, S. 216) oftmals zum Einsatz, wenn die Nachkommen noch nicht bereit sind die Geschäftstätigkeit zu übernehmen. Ursachen hierfür sind laut Uffmann (2013, S. 282-290) im fehlenden Know-how und der mangelnden Erfahrung zu finden. Nussbaum (Interview Nr. 7, S. 3, Zeile 84-86) streicht heraus, dass durch den Einsatz von Interimsmanagement der nachfolgenden Generation ermöglicht wird sich zusehends die geforderten Fähigkeiten anzueignen und in den Job zu kommen. Diese Manager können die sechs verschiedenen Einsatzspektren Königsmacher, Organisator der betriebswirtschaftlichen Nachfolgefähigkeit wie auch des personellen Stabwechsels, Retter in der Krise, Vakanzenüberbrücker und als Wegbereiter einer familienexternen Nachfolgelösung abdecken. Die Zusammenarbeit mit der Familie ist bei einem Interimsmanagementmandat oftmals von mannigfaltigen Faktoren abhängig. Der Autor konnte hierbei acht Erfolgsfaktoren (Auftrag und Kompetenzen, Besitzverhältnisse, Beziehung und Kommunikation, Engagement, Softskills, Verständnis Firmenkultur, Vertrauen und Zielsetzungen) wie auch die Barrieren Angst, Bereitschaft und Fähigkeit, Divergenzen, Emotionen, innerfamiliäre Situation, Reali-

tätsverlust, Unehrllichkeit und Unschlüssigkeit eruieren, welche über das Gelingen oder den Misserfolg eines Mandates entscheiden können. Weiter werden aufgrund dieser Analysen acht Konsequenzen lokalisiert, welche beachtet werden müssen. Ein Interim Manager hat als direkte Folge die Berücksichtigung des Risikos, die Beziehungspflege, die Eigenheiten der Finanzierung, die Familiensituation, Herkunft vor Können, das Kommunikationsverhalten, das Renommee und das Tun beim Intersimsmanagement in Familienunternehmen bei seinem Einsatz zu bedenken.

5 Checkliste

Die bisherigen Untersuchungen haben gezeigt, dass Interimsmanagement ein neuartiges Phänomen darstellt. Deshalb agieren Familienunternehmen sehr zurückhaltend, was die Vergabe von Interimsmandaten bei Nachfolgeproblemen betrifft. Zudem ist kaum bekannt, welche Faktoren für eine erfolgreiche Initiierung und Umsetzung des Prozesses beachtet werden müssen. Um Familienfirmen hier beizustehen, wird im Unterkapitel 5.1 die Checkliste dargestellt und im Unterkapitel 5.2 weiterführende Erklärungen dazu abgegeben.

5.1 Checkliste

Eingangs ist festzuhalten, dass die aufgeführte Checkliste (Abbildung 5-1 und Abbildung 5-2) einerseits auf den in Kapiteln zwei bis vier behandelten Wirtschaftsliteratur basiert. Andererseits fließen die verschiedenen Denkanstösse und Erfahrungen der Interviewpartner in das Endprodukt ein. Durch dieses duale Vorgehen wird die Praxistauglichkeit sichergestellt.

INTERIMSMANAGEMENT	
Zentrale Punkte beim Interimsmanagement	
Was muss beim Einsatz eines Interim Managers zwingend gegeben sein?	
Temporäre Anstellung	Übertragung der notwendigen Kompetenzen an Interim Manager
Interimsmanagementprozess	
Welche Phasen sind im Prozessablauf einzuhalten?	
1. Bedarf	5. Analyse und Plan
2. Suche Interim Manager	6. Change
3. Auswahl Interim Manager	7. Handover
4. Start	
Interim Manager	
Welche mögliche Rollen können eingenommen werden?	
Berater	Change Manager
Manager	
In welchen Einsatzfeldern kann ein Mandat in einem Unternehmen stattfinden?	
Aufbau neuer Geschäftsfelder	Personalbeschaffungsprobleme
Internationale Aufgaben	Projektmanager
Kauf / Verkauf	Restrukturierung
Nachfolgelösung	Startup-Manager
Neuausrichtung	
Welche Kosten sind zu veranschlagen?	
Tageshonorar mittels Dienstvertrag	Provision Provider

Abbildung 5-1: Checkliste Interimsmanagement in Familienunternehmen Teil 1

FAMILIENUNTERNEHMEN	
Art Familienunternehmen	
Bei welchen Arten von Familienunternehmen ist ein Interimsmanagementmandat denkbar?	
Hybrides Familienunternehmen	Managerdominiertes Familienunternehmen
Einflussmöglichkeiten auf Familienunternehmen	
Welche Faktoren beeinflussen diese Unternehmensform?	
Unternehmer	Organisationsverhältnisse
Kunde	Personalpolitik
Eigene Kraft	
INTERIMSMANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN	
Einsatzfelder Interim Manager	
Was für ein Mandat ist im Familienunternehmen denkbar?	
Königsmacher	Retter in Krise
Organisator der betriebswirtschaftlichen Nachfolgefähigkeit	Vakanzenüberbrücker
Organisator des personellen Stabwechsels	Wegbereiter einer familienexternen Nachfolgelösung
Zusammenarbeit mit Besitzerfamilie	
Welche Erfolgsfaktoren sind für die Zusammenarbeit mit der Familie entscheidend?	
Auftrag und Kompetenzen	Softskills
Besitzverhältnisse	Verständnis Firmenkultur
Beziehung und Kommunikation	Vertrauen
Engagement	Zielsetzungen
Welche Barrieren können hindernd wirken?	
Angst	Innerfamiliäre Situation
Bereitschaft und Fähigkeiten	Realitätsverlust
Divergenzen	Unehrlichkeit
Emotionen	Unschlüssigkeit
Konsequenzen	
Was muss beim Einsatz von Interimsmanagement in Familienunternehmen zwingend beachtet werden?	
Berücksichtigung Risiko	Herkunft vor Können
Beziehungspflege	Kommunikationsverhalten
Eigenheiten Finanzierung	Renommee
Familiensituation	Tun

Abbildung 5-2: Checkliste Interimsmanagement in Familienunternehmen Teil 2

5.2 Erklärungen

Zur Erhöhung des Verständnisses des Lesers und der Anwender der Checkliste sind einige Erläuterungen aufgeführt. Dabei ist zu beachten, dass jedes Unterkapitel (5.2.1, 5.2.2 und 5.2.3) eine Kategorie in der Checkliste darstellt. Weiter ist zu konstatieren, dass sich die

Titel wie auch die unterstrichenen und kursiv geschriebenen Begriffe im Endprodukt wiederfinden.

5.2.1 Interimsmanagement

Um Interimsmanagement in Familienunternehmen bei Nachfolgeproblemen im Wirtschaftsalltag sachgerecht anzuwenden, muss mit der Begriffsdefinition, der Analyse des Interimsmanagementprozesses und der Betrachtung der Eigenschaften von Interim Manager für alle Anwender dieselbe Ausgangslage geschaffen werden.

Zentrale Punkte beim Interimsmanagement

Bruns und Kabst (2005, S. 513-514) haben folgende Definition aufgestellt: «Interim-Management is the temporary transfer of external leadership personnel into an enterprise with the objective to perform selected managerial tasks. Interim-Managers will be equipped with the necessary competence and authority to give instructions for task performance». In dieser Formulierung sind die zentralen Punkte der *temporären Anstellung* und der *Kompetenzübertragung* zuhanden des Interim Managers enthalten, welche für das Interimsmanagement entscheidend sind.

Interimsmanagementprozess

Die Analyse zeigt, dass ein sauber gestalteter Prozess für eine erfolgreiche Implementierung eines Mandates entscheidend ist. Diesen setzt Bollinger (2010, S. 40-41) aus sieben Phasen zusammen. Zu Beginn muss im Unternehmen der *Bedarf* für den Einsatz eines Interim Managers ausgemacht werden und es müssen Abklärungen stattfinden, ob Interimsmanagement als Instrument in Frage kommt. Anschliessend erfolgt die *Suche* nach dem *Interim Manager*, entweder direkt durch die Firma oder über einen Provider. Bei der *Auswahl* des *Interim Managers*, kann das Unternehmen den Entscheid eigenständig (bei unabhängiger Suche) oder in Absprache mit dem Provider (bei Zusammenarbeit) treffen. Danach folgt unmittelbar nach der Klärung der vertraglichen Details der *Start* des Mandates. Während der kurzen Einarbeitungs- und *Analysephase* muss der Interim Manager neben der Bewältigung des Tagesgeschäftes auch die Probleme im Betrieb eruieren *und* einen *Lösungsplan* ausarbeiten. Basierend auf der Problemanalyse und der Planentwicklung werden die wichtigsten Veränderungen im *Change* durchgeführt. Gegen Ende des Mandates hat eine saubere Funktionsübergabe an den Nachfolger beim *Handover* zu erfolgen. Dadurch soll verhindert werden, dass das Unternehmen nach dem Abschluss des Mandates nicht wiederum vor neue Probleme gestellt wird.

Interim Manager

Die Untersuchung hat offenbart, dass Interim Manager über einen riesigen Erfahrungsschatz, einen aussergewöhnlichen Leistungsausweis und zahlreiche Qualitäten verfügen.

Dies führt nach Bollinger (2010, S. 45) dazu, dass sie bei ihren Einsätzen gleichzeitig die drei Rollen des *Beraters*, des *Managers* und des *Change Managers* übernehmen können.

Görres (2008, S. 107) notiert weiter, dass es in allen Unternehmensphasen zu einem solchen Interimsmanagementeeinsatz kommen kann. Eisenberg (2014, S. 164-165) beschreibt die groben Einsatzfelder, bei welchen Interim Manager engagiert werden können. So eignet sich ein Mandat für den *Aufbau neuer Geschäftsfelder*, *internationale Aufgaben*, *Kauf oder Verkauf* von Unternehmen(stellen), *Nachfolgelösungen*, *Neuausrichtungen*, *Personalbeschaffungsprobleme*, *Projektmanager*, *Restrukturierungen* und wenn, gemäss Görres (2008, S. 107) in besonderen Fällen, ein *Startup-Manager* benötigt wird.

Faber (2013, S. 53) stellt fest, dass das Thema Kosten und Honorar aufgrund des jungen Marktes ein extrem schwieriges Thema darstellt. Interim Manager werden nach Rybnikova (2011, S. 14) durch in *Dienstverträgen* geregelte *Tageshonorare* entschädigt. Hervorzuheben ist hierbei, dass diese als Totalkosten zu verstehen sind und keine weiteren Ausgaben anfallen. Im Durchschnitt beträgt eine solche Gage nach Lipp (2009) in der Schweiz 2'000 bis 2'500 Schweizer Franken. Nach Alewell (2005, S. 6) ist zu beachten, dass beim Engagement eines Interim Managers über einen *Provider* eine zusätzliche *Provision* von bis zu 30% veranschlagt werden muss.

5.2.2 Familienunternehmen

Durch Erläuterungen zu Familienunternehmen, der Betrachtung der unterschiedlichen Gesellschaftsarten, wie auch der Einflussmöglichkeiten, werden verschiedene Faktoren aufgezeigt, welche bei der Zusammenarbeit mit Familiengesellschaften beachtet werden müssen.

Art Familienunternehmen

Nachdem Astrachan, Klein und Smyrniotis (2002, S. 47-48) mit der F-PEC Skala ein standardisiertes Instrument zur Definition von Familienfirmen geschaffen haben, werden aufgrund der definierten Problemstellung nur die von Becker (2008, S. 209-214) umschriebenen Arten von Familienunternehmen behandelt. Bei *hybriden Familienunternehmen* besteht die Geschäftsführung/Eigentümer aus mehr als 50% Familienmitglieder und die Besetzung der Kontrollorgane, wie auch der Managementpositionen, ist in verschiedenen Kombinationen von Familienmitgliedern und Familienfremden möglich. Zu beachten ist, dass spezielle Vereinbarungen bestehen können. Solche können vorschreiben, dass Managementpositionen ausschliesslich durch Nicht-Familienmitglieder besetzt werden dürfen, was den Handlungsspielraum bei der Nachfolgeregelung einschränkt. *Managerdominierte Familienunternehmen* haben auch eine Geschäftsführung/Eigentümer, welche sich ebenfalls mehrheitlich aus Familienmitgliedern zusammensetzt, jedoch sind Kontrollgremien nicht vorhanden bzw. bestehen lediglich aus Familienfremden. Das Management kann zudem nur aus Familienfremden

bestehen. Allgemein ist bei dieser Gesellschaftsform zu beachten, dass es schwierig auszumachen ist, welche Einflusspotentiale und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Parteien bestehen.

Einflussmöglichkeiten auf Familienunternehmen

Wimmer (2009, S. 9-11) beschreibt fünf Faktoren, die Familienbetriebe nachhaltig beeinflussen. Diesen muss beim Einsatz von Interim Managern besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Normalerweise werden Familienunternehmen durch *Unternehmer* geführt, welche das Geschäft und den Markt sehr gut kennen. Diese sind mit einer fraglos akzeptierten Autorität ausgestattet, welche bei der Umsetzung von Entscheidungen berücksichtigt werden muss. Weiter steht der *Kunde* im Zentrum der Geschäftstätigkeit und alles wird auf seine Bedürfnisse ausgerichtet. Familienfirmen wachsen ausserdem vornehmlich aus *eigener Kraft*. So wird der unternehmerischen Autonomie und finanziellen Unabhängigkeit grosses Gewicht zugemessen. Formale aufbauorganisatorische Festlegungen sind sehr selten in Familiengesellschaften vorzufinden. Daher sind oftmals keine Organigramme vorhanden und organisationsinterne Abstimmungsprozesse sind historisch bedingt. Als Folge dieser mangelhaften *Organisationsverhältnisse* ist der Einstieg ins Unternehmen für Externe diffizil. Letztendlich wird der nachhaltigen *Personalpolitik* eine grosse Wichtigkeit zugestanden und wechselseitige Loyalitätserwartungen sind zentral. Daraus resultiert eine Zurückhaltung gegenüber Entlassungen, auch wenn ökonomisch eine Notwendigkeit bestehen würde.

Betreffend den Einflussmöglichkeiten umschreibt Rösen (2011, S. 70-71) die verschiedenen Rollenprofile, welche aus dem Zusammenspiel zwischen Familie-Eigentum-Unternehmen entstehen. Darin ist auch die Ursache für die diversen Kommunikations- und Verhaltensweisen zwischen den beteiligten Personen zu sehen. Aufgrund der verschiedenen Einflussmöglichkeiten kann ein Rollendurcheinander entstehen und der Interim Manager muss sich stets bewusst sein, dass es nie einfach wird, die Schlüsselperson auszumachen und familienspezifische Randbedingungen, wie auch Einflussgrössen, zu eruieren.

5.2.3 Interimsmanagement in Familienunternehmen

Das Zusammenführen der Resultate aus der Untersuchung von Interimsmanagement und den Erkenntnissen aus der Analyse von Familienunternehmen weist auf zahlreiche Punkte hin, welche beim Einsatz von Interimsmanagement in Familienunternehmen berücksichtigt werden müssen.

Einsatzfelder Interim Manager

Becker (2008, S. 215) notiert, dass Interimsmanagement die ideale Übergangslösung zum Überbrücken der zeitlichen Lücke vom Senior zum Junior ist. Dies bedeutet, dass es bei Nachfolgeproblemen in Familiengesellschaften eingesetzt werden muss. Uffmann (2013, S.

282-287) sieht in fehlendem Know-how und mangelnden Erfahrungen die Ursache dieses Einschnittes. Darauf basierend macht sie sechs Mandate in Familienunternehmen für Interim Manager aus. In der Rolle des *Königsmachers* wird er als unabhängige Entscheidungsstelle eingesetzt, um die Familie bei der familieninternen Nachfolgesuche zu unterstützen und um als neutrale Stelle zu fungieren. Die externe Hilfe eines Interim Managers kann beigezogen werden, um als *Organisator der betriebswirtschaftlichen Nachfolgefähigkeit* den potentiellen Nachfolger aufzubauen. In der Funktion des *Organisators des personellen Stabwechsels* ist dieser wiederum für die Integration des internen Nachfolgers in die kommende Führungsrolle engagiert, wobei die Funktion eines Coaches für beide Familiengenerationen übernommen wird. Kommt dem Interim Manager die Aufgabe als *Retter in der Krise* zu, muss er aufgrund eines Unternehmensnotstandes, welcher nach Ansicht der Stakeholder intern nicht mehr gelöst werden kann, die Schwierigkeiten im Betrieb lösen und Personen unterstützen. Als *Vakanzenüberbrücker* wird er zur Überbrückung von unbesetzten Stellen eingesetzt. Das ist denkbar, wenn die familieninterne Nachfolge bestimmt, aber sie für die Führungsübernahme noch nicht bereit (mangelhafte Ausbildung oder Erfahrung) ist. Weiter kann dies auch beim Eintritt einer Krankheit oder des Todesfalls des Geschäftsführers vonstatten gehen. In der Situation des *Wegbereiters einer familienexternen Nachfolgelösung* muss oftmals ein Familienexterner die Führungsposition übernehmen, da intern kein potentieller Nachfolger gefunden wird. Der Interim Manager steht diesem unterstützend zur Seite.

Zusammenarbeit mit Besitzerfamilie

Es werden mehrere Erfolgsfaktoren umschrieben, welche entscheidend sind für eine gelungene Umsetzung des Nachfolgeprozesses bei Familiengesellschaften. Für Müller (Interview Nr. 6, S. 4, Zeile 105-109) kann Interimsmanagement nur funktionieren, wenn ein klarer *Auftrag* besteht und die *Kompetenzen* geregelt sind. Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 88-90) hält fest, dass eine Klarheit über die *Besitzverhältnisse* bestehen muss, damit die Zusammenarbeit funktionieren kann. Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 2, Zeile 46) bezeichnet weiter eine geklärte *Beziehungsebene* als äusserst wichtig. Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 81-86) sieht auch eine saubere *Kommunikation* als kritischen Erfolgsfaktor. Gemäss Bolleter (Interview Nr. 1, S. 3, Zeile 88-95) ist es zudem entscheidend, dass ein Interim Manager ein grosses *Engagement* zeigt und sich mit Leib und Seele für die Firma einsetzt. Nach Aussage von Riederer (Interview Nr. 8, S. 4, Zeile 132-136) sind *Softskills* wie Authentizität, ausgewogene Persönlichkeit, Erfahrungsschatz, Wissen und Sozialkompetenz entscheidend für den Einsatz. Mayer (Interview Nr. 4, S. 5, Zeile 145-147) konstatiert, dass eine Zusammenarbeit lediglich erfolgreich ist, wenn die *Firmenkultur verstanden* wird. Das *Vertrauen* ist laut Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 1, Zeile 26-27) ein ebenfalls wichtiger Bestandteil beim Interimsmanagementprozess. Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 81-84) bemerkt, dass zwingend

eindeutige *Zielsetzungen* definiert werden müssen, um die Grundlage für ein aussichtsreiches Mandat zu schaffen.

Auf der anderen Seite gibt es *Barrieren*, die einen Nachfolgeprozess in Familienunternehmen verhindern können. In potentiellen und latenten *Ängsten* sieht Riederer (Interview Nr. 8, S. 5, Zeile 145-152) eine grosse Gefahr für den Interimsmanagementprozess. Rösen (2009b, S. 225) stellt fest, dass eine fehlende *Bereitschaft* der Familie ein Hindernis darstellen kann. Müller Tiberini (Interview Nr. 5, S. 2, Zeile 55-57) fügt an, dass ein Nichtvorhandensein der *Fähigkeiten* die Nachfolge erschweren kann. In *Divergenzen* der Beteiligten sieht Nussbaum (Interview Nr. 7, S. 3, Zeile 76-78) ein mögliches Hindernis. Allgemein ist festzustellen, dass es schwierig wird, wenn *Emotionen* ins Spiel kommen, wie beispielsweise nach Nussbaum (Interview Nr. 7, S. 3, Zeile 78-80) beim Austritt des Interim Managers. Rösen (2009b, S. 226) beschreibt die *innerfamiliäre Situation* ebenfalls als möglichen Störungsgrund der Zusammenarbeit. Wenn der Interim Manager die Lage falsch einschätzt und einen *Realitätsverlust* erleidet, wird es gemäss Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 91-95) äusserst problematisch. Für Müller (Interview Nr. 6, S. 4, Zeile 113-116) ist die *Unehrlichkeit* der Parteien eine grosse Barriere beim Nachfolgeprozess. Hauser (Interview Nr. 3, S. 3, Zeile 91-95) eruiert, dass bei einem Interimseinsatz nicht reüssiert werden kann, wenn der Interim Manager seine Entscheide fortwährend revidiert, *Unschlüssigkeit* vorherrscht und nicht konstant agiert.

Konsequenzen

Basierend auf den verschiedenen Analysen, leitet der Autor *Konsequenzen* für das Interimsmanagement ab. Einerseits muss das *Risiko berücksichtigt* werden. So besteht bei Familienunternehmen aufgrund der Emotionen und eines möglichen Realitätsverlustes eine höhere Gefahr, dass das Mandat scheitert. Weiter muss der Fokus des Interim Managers auf der *Beziehungspflege* zu den verschiedenen Familienmitgliedern liegen. Familienunternehmen weisen ausserdem bei *Finanzierungen* bestimmte *Eigenheiten* auf. Auf der einen Seite sind sie gemäss Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 81-82) bei der Kapitalsuche zurückhaltend, andererseits stellt Müller Tiberini (2001, S. 106) einen eingeschränkten Zugang zu wichtigen Informationen fest. Der *Familiensituation* ist grösste Beachtung zu schenken, da sie nach von Schlippe (2011, S. 37-38) die Triebfeder von Krisen sein kann. Aufgrund der Tatsache, dass Familienbanden besonders stark sein können, wird nach seiner Aussage der *Herkunft* oftmals mehr Gewicht geschenkt als dem *Können* der Erben. Ein gutes und wechselseitiges *Kommunikationsverhalten* bildet ebenfalls eine Erfolgsgrundlage. Weil Familiengesellschaften sehr auf den eigenen Ruf bedacht sind, fügt Müller (Interview Nr. 6, S. 2, Zeile 60-62) an, dass dem *Renommee* beim Einsatz eines Interim Managers oftmals ein hoher

Stellenwert zuzurechnen ist. Auch wird er laut Mayer (Interview Nr. 4, S. 3, Zeile 86-90) für das *Tun* eingestellt und nicht, um sich auf die strategische Arbeit zu fokussieren.

5.3 Zusammenfassung

Abschliessend ist zu notieren, dass die Checkliste als Leitfaden für Familienunternehmen dient, welche mit einem Nachfolgeprozess konfrontiert sind. Sie hilft den Familienmitgliedern bei der Abklärung, wie ein Interim Manager eingesetzt werden soll. So ermöglicht die Checkliste den Interimsmanagementprozess mit den verschiedenen Hinweisen sicher zu durchlaufen und zeigt die verschiedenen Einsatzspektren auf. Besonderes Augenmerk ist den Erfolgsfaktoren, den Barrieren und den abgeleiteten Konsequenzen zu schenken, da diese Punkte über den Erfolg eines Mandates entscheiden.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die Untersuchung von Interimsmanagement in Familienunternehmen zeigt, dass es ein junger Begriff ist, dessen Herkunft nach Bollinger (2010, S. 35) in den 1970er Jahren in den Niederlanden zu finden ist. Obwohl sich diese Managementform zusehends verbreitete, wurde das Interesse der Forschung erst spät geweckt. Dies führt dazu, dass verschiedene Definitionen bestehen und die Eindeutigkeit fehlt. Bei allen Definitionsversuchen ist aber die temporäre Anstellung des Managers und die Übertragung der Kompetenzen vorzufinden. Interimsmanagement kann laut Goss und Bridson (1998, S. 41) in Instrumentales, Funktionelles und Übergangswises unterteilt werden, wobei darauf geachtet werden muss, dass der Prozess gemäss Bollinger (2010, S. 40-46) der eindeutigen Struktur mit sieben Schritten folgt. Interim Manager unterscheiden sich aufgrund verschiedener Eigenschaften deutlich von Linienmanagern und können gleichzeitig die Rolle des Managers, des Beraters oder des Change Manager ausüben. Rybnikova (2011, S. 14) schreibt, dass die Entschädigung eines solchen Einsatzes üblicherweise in Tagessätzen erfolgt, wobei nach Bloemer (2008a, S. 36), aufgrund der unterschiedlichen Markteinschätzungen, die Meinungen über die Höhe auseinander gehen. Die Analyse belegt weiter, dass mit der von Astrachan, Klein und Smyrnios (2002, S. 47-51) entwickelten F-PEC Skala ein Quantensprung gelungen ist. Diese ermöglicht es erstmals Familiengesellschaften klar von Nicht-Familienbetrieben zu unterscheiden und sich mit dieser altherwürdigen Unternehmensform wissenschaftlich auseinander zu setzen. Diese Untersuchung führt des Weiteren zur Entdeckung eines grossen Variantenreichtums, diversen Besonderheiten, wie auch zur Identifizierung von eindeutigen Unterschieden zwischen den beiden Gesellschaftsformen. Weiter haben Bartels, Hofbauer und Gerber (2012, S. 5) festgestellt, dass Familienfirmen eine wichtige Rolle in den meisten Wirtschaftsräumen übernehmen. Die Erforschung von Interimsmanagement in Familienunternehmen im Speziellen belegt, dass die Nachfolgeproblematik bei dieser Unternehmensform hochaktuell ist. Interim Manager können hierbei sechs Einsatzspektren abdecken und werden oftmals engagiert, wenn das Know-how oder der Erfahrungsschatz der Erben zu gering ist. Ausserdem sind acht Faktoren zu finden, welche den Erfolg eines Mandates herbeiführen können. Andererseits sind die gleiche Anzahl Barrieren auszumachen, welche ein positives Ergebnis verhindern können. Aufgrund dieser Erkenntnisse konnten verschiedene Konsequenzen ermittelt werden, welche bei einem Interimsmanagement Einsatz zwingend beachtet werden müssen. Abschliessend wurde, basierend auf den in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen, eine Checkliste erarbeitet. Diese dient Familienunternehmen mit Nachfolgeproblemen als Leitfaden bei Interimsmanagementfragen und enthält wichtige Hinweise für die erfolgreiche Implementierung des Prozesses.

Allgemein ist zu konstatieren, dass die Untersuchung von Interimsmanagement in Familienunternehmen erst vor kurzem von der Wirtschaftswissenschaft entdeckt wurde und deshalb hier weiterer Forschungsbedarf auszumachen ist. In der praktischen Anwendung dieser Checkliste könnte ausserdem ein mögliches weiteres Vorgehen bestehen.

Abschliessend ist festzuhalten, dass die Untersuchung von Interimsmanagement in Familienunternehmen komplexer war, als zu Beginn dieser Masterarbeit angenommen. Als Ursache macht der Autor zwei Faktoren verantwortlich. Einerseits ist die Forschung zu diesem Thema noch relativ jung, was die Suche nach geeigneter Literatur diffizil gestaltete. Andererseits musste der Schreibende feststellen, dass Interim Manager einer relativ verschlossenen Berufsgattung angehören und die Kontaktaufnahme am Anfang schleppend verlief. Nichtsdestotrotz möchte der Autor festhalten, dass er Interimsmanagement als geeignetes Instrument bei Nachfolgeproblemen in Familiengesellschaften sieht. Hierzu ist auch die Aussage von Nussbaum (Interview Nr. 7, S. 3, Zeile 89-90) zu erwähnen. Er erlebte eine Nachfolge-
regelung aus Sicht der jüngeren Generation und empfand den Einsatz eines Interim Managers im eigenen Familienunternehmen persönlich als grosse Bereicherung. Folglich kann der Verfasser Familienbetrieben nur raten, sich in Zukunft verstärkt mit der Thematik auseinander zu setzen.

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mit der Überprüfung meiner Arbeit durch eine Plagiats-Software erkläre ich mich hiermit einverstanden. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss Artikel 36 Absatz 1 Buchstabe o des Gesetzes vom 5. September 1996 über die Universität zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

.....
Ort, Datum

.....
Samuel P. Lindenmann

Literaturverzeichnis

- AIMP. (2013) Providerumfrage 2013. Studie, Arbeitskreis Interim Management Provider [AIMP].
[Online]. http://www.aimp.de/images/pdfs/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2013_MASTERFILE_FOR_SITE.pdf. 25. Februar 2014
- Alewell, D. (2005). Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland. Ein empirischer und institutioneller Vergleich. *Arbeitspapier, Sonderforschungsbereich 580 – Teilprojekt B5*, Arbeitspapier 3,1-27.
[Online]. http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fkgjim.de%2Fdownload%2Fb5_zeitarbeit_interimsmanagement_in_deutschland.pdf&ei=FHQUU5-iO-vo7Abxh4HgBA&usg=AFQjCNEBe5SiJmXFEMSakALs5PKZcgepnQ&bvm=bv.61965928,d.bGQ&cad=rja
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bach, N., Pauli, A., Giardini, A. & Fassbender, P. (2009). Unterscheiden sich Interim Manager von Linienmanagern?. *Die Betriebswirtschaft*, 69(1), 31-44.
- Bartels, P., Hofbauer, K. & Gerber, S. (2012). Vorwort. In Dr. Christina Müller (Hrsg.), *Die Zukunft von Familienunternehmen – der Kern der Wirtschaft* (S. 5). PricewaterhouseCoopers AG.
- Becker, F. G. (2008). Fremdmanagement in Familienunternehmen: Annäherung an eine vielschichtige Thematik. In P. Letmathe, J. Eigler, F. Welter, D. Kathan & T. Heupel (Hrsg.), *Management kleiner und mittlerer Unternehmen* (S. 205-224). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Bloemer, V. (2008a). Alltagspraxis Interim Management. In H. Dahl & A. Riedel (Hrsg.), *Praxishandbuch Interim Management* (S. 31-57). Frechen: Datakontext.
- Bloemer, V. (2008b). *Interim-Management: Top-Kräfte auf Zeit: Aufgaben, Auswahl, Kosten* (3. Aufl.). Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Bollinger, J. A. (2010). Transformationale Führung als Erfolgsfaktor des Interim Management. *Dissertation*, Kassel: Universität Kassel.
- Bruns, J. & Kabst, R. (2005). Interim-Management: A Paradox for Leadership Research?. *Management Revue*, 16(4), 512-524.

- Cravotta, S. (2013). *Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen*. Göttingen: V & R unipress.
- DSIM. (2014). Marktinformationen. Studie, Dachverband Schweizer Interim Manager [DSIM]. [Online]. <http://dsim.ch/de/interim-management/marktinformation/der-markt/>
- Duncan, D. S. (2006). Interim Management and Leadership - Values and Benefits. *Canadian Manager*, 31(3), 16-19.
- Eisenberg, N. (2014). Interim Management in Deutschland. In D. Hofman & G. Bergert (Hrsg.), *Headhunter* (S. 161-168). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Faber, M. (2013). Interim Management – ein Weg zu mehr Flexibilität. In A. Pappmehl & H. J. Tümmers (Hrsg.), *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert* (S. 47-60). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2004). Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. Studie, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen.
- [Online]. http://www.researchgate.net/publication/36384659_Bedeutung_und_Struktur_von_Familienunternehmen_in_der_Schweiz/file/9fcfd511e8b602bfc2.pdf
- Fueglistaller, U. & Haller, F. (2005). Familienunternehmen in der Schweiz. Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität. *Der Schweizer Treuhänder*, 1(2), 35-38.
- Görres, A. (2008). Interim Management. In T. Sommerlatte, M. Mirow, Ch. Niedereichholz & P. G. von Windau (Hrsg.), *Handbuch der Mittelstandsberatung: Auswahl und Nutzen von Beratungsleistungen* (S. 95-116). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH.
- Goss, D. & Bridson, J. (1998). Understanding interim management. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 37-50.
- Hack, A. (2012). Neuer Professor am Institut für Organisation und Personal IOP – Prof. Andreas Hack. *BeWL* 18/2012, 5.
- Heuse, L. (2009). Interim Management in Deutschland – Entwicklung 2008 / Prognose 2009. Studie, Dachgesellschaft Deutsches Interim Management [DDIM]. [Online]. https://www.ddim.de/de/medien/bindata/studien/Studie_Interimmanagement_in_Deutschland_2008_2009.pdf
- Hornstein, J. (2009). *Modelgestützte Optimierung des Führungsstils während eines Turnarounds*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Inkson, K., Heising, A. & Rousseau, D. M. (2001): The Interim Manager: Prototype of the 21st-Century Worker?. *Human Relations*, 54(3), 259-284.
- Imwinkelried, D. (02.05.2013). Equity: Vermittler einer neuen Firmenkultur. In: *Neue Zürcher Zeitung*. [Online]. http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/nzz_equity/vermittler-einer-neuen-firmenkultur-1.18074450. 23. Februar 2014.

- Kabst, R., Thost, W. & Isidor, R. (2010). Interim Management: Wohin geht der Weg?. In R. Kabst, W. Thost & R. Isidor (Hrsg.), *Interim Management. Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit* (S. 177-185). Düsseldorf: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH.
- Klein, S. (2010). *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen* (3. Aufl.). Köln: Eul Verlag.
- Leuthard, D. (2010). Vorwort in: V. Bucher, P. A. Cardinaux, M. Peter & U. Fueglistaller (Hrsg.), *Schweizer Standards – aus bester Familie*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Lipp, R. (Moderator). (2009, 12. Oktober). *ECO* [Fernsehsendung]. Zürich: SRF1.
- Müller Tiberini, F. (2001). *Wenn Familie den Laden schmeisst. Modelle zur Führung von Familienunternehmen*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Müller Tiberini, F. (2008). *Erben in Familienunternehmen – Die Unternehmensnachfolge konfliktfrei regeln*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Probst, A. (2009). Interimsmanagement - eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung. In Schwab M.-O. & Durian, A. (Hrsg.), *Zeitarbeit* (S. 267-275). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüsen, T. A. (2009a). Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit. In T. A. Rüsen, A. von Schlippe & T. Groth (Hrsg.), *Familienunternehmen, Exploration einer Unternehmensform* (S. 195-232). Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Rüsen, T. A. (2009b). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen. Lösungen erarbeiten. Existenzbedrohungen meistern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüsen, T. A. (2011). Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen. In T. A. Rüsen (Hrsg.), *Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen* (S. 63-102). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Rüsen, T. A. & Gross, H. (2010). *Interim Management in Familienunternehmen. Mit Familienexternen Experten auf Zeit eine Krise überwinden*. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Russam, Ch. M. (2005). Flexible resourcing: The strategic case for interim management. *Strategic Change*, 14(3), 157-163.
- Russell, D. & Daniell, I. (2005). *Interim management: the new career choice for senior managers* (2. Aufl.). Salcombe: Aveton books.
- Rybnikova, I. (2011). *Interim Management – eine atypische Beschäftigung in Managementpositionen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Sharma, P., James J. Ch., Pablo A. & Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.
- Smid, G., Van Hout, E. & Burger, Y. (2006). Leadership in Organisational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management. *Journal of Change Management*, 6(1), 35-51.
- Steinbuch, A. (08.10.2009). Finanzieren im Mittelstand: Führungskräfte mit Frist. In: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 231, S. 34.
- Uffmann, K. (2013). Interim Management in Zeiten nachhaltiger Unternehmensführung?. Blick auf ein relativ unbekanntes Phänomen am Beispiel des Nachfolgeprozesses von Familienunternehmen. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 42(2), 273-315.
- Vorst, J. (2009). Interim Management and the transfer value of interim management results seen from the client's perspective. *Dissertation*, Eindhoven: Technische Universität Eindhoven.
- Von Schlippe, A. (2011). Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In T. A. Rüsen (Hrsg.), *Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen* (S. 63-102). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Voelpel, M., Pauli, A., Bach, N., Fassbender, P., Andersch, T. & Krüger, W. (2007). CRO – Quo Vadis? Der „Chief Restructuring Officer“ im deutschen Restrukturierungsmarkt. Studie, KPMG.
[Online]. http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/studie_-_cro_quo_vadis.pdf
- Ward, J. (2001). Vorwort in: F. Müller Tiberini (Hrsg.), *Wenn Familie den Laden schmeisst. Modelle zur Führung von Familienunternehmen*. Zürich: Orell Füssli.
- Weber, H. (2009). *Familienexterne Unternehmensnachfolge. Eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wimmer, R. (2009). Familienunternehmen. In A. von Schlippe, T. A. Rüsen und T. Groth (Hrsg.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens* (S. 1-16). Lohmar: Josef Eul Verlag.

Anhang

Anhang 1: Interview mit Robert Bolleter

Interview

Nr. 1

**Interview mit Robert Bolleter, Interim Manager (Bolleter Management Solutions),
15.07.2014, Trimbach**

I: Herr Bolleter, Sie waren bereits mehrere Male als Interim Manager im Einsatz. Wie kamen Sie zu diesem Beruf?

5 A: Ich habe drei Firmen bei der Gründung geholfen. So war ich 1987 bei der Gründung von Oracle Mittel- und Südeuropa dabei. Nach 5 Jahren erfolgreichem Aufbau wechselte ich zu Straumann als Finanzchef und 1996 rief mich mein ehemaliger Vorgesetzter von Oracle, mittlerweile ein guter Freund, an, um mich bei einem neuen Silicon Valley-Unternehmen (BroadVision) zur Erschliessung von ganz Europa anzuwerben. Im Jahr 2001 entschied ich mich nach diesen drei hektischen Aufbauarbeiten dafür mein Wissen als Einmannbetrieb der Industrie zur Verfügung zu stellen. Ich hatte bereits früher mit Interimsmanagement in Holland zu tun (stellte selber Interim Manager ein) und wusste, dass es in der Schweiz noch in den Kinderschuhen steckte. Deshalb gründete ich meine Unternehmung und kam so zum Interimsmanagement. 10
15 Das erste Mandat verlief jedoch völlig anders als erwartet. Ich war zuerst mit einem Headhunter aus Zürich in Verhandlung betreffend einer Funktion als Finanzchef. Dieser stellte aber bald fest, dass das geplante Mandat in eine andere Richtung geht und für mich nicht mehr in Frage kommt. Der Headhunter bot mir jedoch gleichzeitig ein anderes Mandat an. Ich sollte beim Aufbau der Beschaffungsddivision eines holländischen Elektrokonzerns in der Schweiz als Interim Manager als Finanzverantwortlicher aktiv sein. Das Interimmandat sollte zuerst 3-5 Monate dauern, ich blieb im Endeffekt jedoch 5 Quartale bei dieser Unternehmung. 20

I: In den Medien werden vermehrt Artikel publiziert, dass auch die Unternehmensform Familienunternehmen auf Interim Manager zurückgreift. Wo sehen Sie die Ursachen für diese Entwicklung? 25

A: Generell ist festzuhalten, dass die Interimsmanagementindustrie zu wenig Werbung macht, aber die Medien über diese ‚neue‘ Form der Anstellung berichten. Allgemein geht die Anstellung von Kader und den Mitarbeitenden in die Richtung des Fussballgeschäfts – Analog zu den Fussballprofis kann ein Kader eines Unternehmens das Unternehmen wechseln und im neuen Unternehmen das neue ‚Trikot‘ anziehen, um dort erfolgreich zu arbeiten. Dies ist aber nur möglich, da es zu einer Änderung der Einstellungen kam. So ist heute bei grossen Unternehmen die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber weniger ausgeprägt. Bei den KMU sieht dies noch etwas anders aus. Interimsmanagement deckt nun diesen Mentalitätswechsel ab und füllt die Lücke bei einem Sesselrücken in der Chefetage. 30
35

Interview

Nr. 1

I: Was ist für Sie der Reiz an der Passion Interim Manager?

A: Für mich ist es reizvoll, wenn in einer Unternehmung etwas nicht rund läuft und ich bei der Lösung der Problematik helfen kann, oder ein Notfall ansteht und ich bei einem neuen Mandat unter Zeitdruck gefordert bin. Zudem ist kein Mandat Standard.
40 Ich muss in der Lage sein innert 4-5 Arbeitstagen die wichtigsten Personen der Unternehmung kennenzulernen sowie den Leitgedanke der Unternehmung zu verstehen. Standards langweilen mich und daher ist Interimsmanagement genau das Richtige für mich.

I: Wie findet die erste Kontaktaufnahme statt und wie geht der Interimsmanagementprozess aus ihrer Sicht weiter bzw. was sind die nächsten Schritte?
45

A: Oftmals ist es so, dass ich direkt kontaktiert werde oder mein Dossier bei einer Ausschreibung für ein Interimsmandat einreiche. Generell ist zu sagen, dass ich jedes Mandat bekommen habe bei dem ich mich persönlich vorstellen durfte. Mein Schlüssel zum Erfolg ist das Problem der Unternehmung zu sehen und verstehen und gezielt mit Lösungsvorschlägen zu unterstützen.
50

I: Wie viele Projekte haben Sie in Familienunternehmen geleitet? Wie viele in Nicht-Familienunternehmen? Wo sehen Sie die grössten Unterschiede in Ihrem Arbeitstag zwischen den beiden Unternehmensformen?

A: In meiner Karriere als Interim Manager durfte ich etwa 12 Mandate übernehmen, wobei ich eines pro Jahr ausübte. Davon waren etwa die Hälfte Familienunternehmen bzw. durch Familien gehaltene Firmen. Bei Familienunternehmen habe ich ausnahmslos direkt mit dem Patron zusammengearbeitet und wurde jeweils auch von ihm angestellt. Das Klima ist wesentlich familiärer und der Patron trägt das gesamte Risiko. Bei Nicht-Familienunternehmen ist hingegen festzustellen, dass der CEO, trotz Verantwortung, ein Angestellter ist. Es war für mich jedoch einfacher an Mandate bei Nicht-Familienunternehmen zu kommen. Grund hierfür ist, dass sich ein Patron lange Gedanken macht über die Honorare.
55
60

I: Was für Familienunternehmen durften Sie als Interim Manager führen? Könnten Sie hierzu einige Details (Zusammensetzung des Managements [Familie/Externe] / Besitzverhältnisse [Familie/Externe]/ Unternehmensführung durch welche Generation / Anzahl Angestellte / Umsatz) bekanntgeben?
65

A: In meiner Karriere als Interim Manager durfte ich ca. 6 Familienunternehmen führen.

I: Aus welchen Gründen wurden Sie jeweils ins Familienunternehmen geholt?

Interview

Nr. 1

70 A: Ich wurde aus verschiedenen Gründen in Unternehmen geholt. Beispielsweise wenn etwas nicht rund läuft, Instabilität vorherrscht und jemand auf lange Frist ersetzt werden muss oder bei einem Notfall.

I: Mit welchen Herausforderungen sind Sie im Berufsalltag konfrontiert?

75 A: Oftmals ist die Entschädigung eines Interim Managers ein grosses Thema. So schrecken die hohen Tagessätze Unternehmer ab. Dabei vergessen diese, dass bei einer Entschädigung eines Interim Managers keine weiteren Kosten verursacht werden – sprich Sozialleistungen, Krankheitsgelder, Ferienentschädigungen usw. entfallen komplett. Weiter ist es so, dass ich mir selber immer das Ziel setze, der Firma eine Leistung für das bezahlte Honorar zu erbringen.

80 I: Wo sehen Sie Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen Familie und Interim Manager?

A: Schwierig wird es, wenn getroffene Zielsetzungen der Zusammenarbeit nicht eingehalten werden.

I: Stört die Familie Ihre Arbeit als Interim Manager oder dürfen Sie frei agieren?

85 A: Die Familie liess mich eigentlich frei agieren, mischte sich aber zwischendurch auch ins Tagesgeschäft ein, was für mich nachvollziehbar ist. Als Besitzer hat sie das Interesse am Fortbestand der Unternehmung. All dies geschah aber auf Basis eines regen Austauschs und war für mich nicht störend.

I: Was sind für Sie die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Interim Manager und der Familie?

90 A: Muss klar sein wem das Unternehmen gehört. Bei einem Familienunternehmen gilt es einen Ansprechpartner zu finden und nicht Mehrere. Weiter müssen die Spielregeln definiert sein, ein eindeutiger Auftrag muss bestehen und es muss eine professionelles Klima herrschen. Dem Patron muss zudem das letzte Wort zugestanden werden und ich als Interim Manager muss konsequent handeln und mich mit Leib und Seele für die Firma einsetzen.

I: Wo sehen Sie mögliche Knackpunkte, welche eine erfolgreiche Zusammenarbeit verhindern können?

100 A: Ein Knackpunkt ist sicherlich, wenn sich ein Interim Manager zu wichtig nimmt. Weiter kann aufgrund von ungelösten Reibereien eine erfolgreiche Zusammenarbeit verhindert werden, was ich jedoch noch nicht erfahren musste.

I: Wie sehen Sie die Zukunft für Interimsmanagement in der Schweiz?

Interview

Nr. 1

- A: In den letzten Jahren hat Interimsmanagement in der Schweiz einen Wandel durchlaufen und sich weiter entwickelt hat. Ebenfalls ist festzustellen, dass es früher mehr ,echte' Interim Manager gab, welche den Beruf wirklich mit Herz und Seele ausübten.
- 105 Heute fehlen solche vermehrt auf dem Markt und es droht der Spirit zu entweichen. Zudem gibt es solche, welche zu Dumpingpreisen von 800 CHF pro Tag arbeiten. In Zukunft wird sich auch die Arbeitswelt verschieben. Es wird vermehrt zu flexiblen Anstellung kommen und die Nachfrage nach Interim Manager wird steigen. Aber der preisliche Druck auf Honorare wird bleiben. Zudem wird es auch zukünftig nicht einfacher gute Interim Manager zu finden.
- 110

Anhang 2: Interview mit Paul Hafner

Interview

Nr. 2

Interview mit Paul Hafner, Interim Manager (Phneutral GmbH), 30.06.2014, Telefon

- I: Herr Hafner, Sie waren bereits mehrere Male als Interim Manager im Einsatz. Wie kamen Sie zu diesem Beruf?
- A: Ich habe vor 10 Jahren festgestellt, dass ich nicht der Mensch für Konzerne bin. Mir ist es wohl, wenn ich dort bin, wo es rund geht. So war ich 5 Jahre Geschäftsleiter eines KMU's bevor ich in die Entsorgungsbranche wechselte. Bei diesen Übergängen habe ich gemerkt, dass mir solche Wechsel gefallen und begann vermehrt neue Herausforderungen zu suchen, was mich schlussendlich zum Interimsmanagement brachte.
- 5
- I: In den Medien werden vermehrt Artikel publiziert, dass auch die Unternehmensform Familienunternehmen auf Interim Manager zurückgreift. Wo sehen Sie die Ursachen für diese Entwicklung?
- A: Einerseits ist es so, dass sich das Interimsmanagement von seinem Gründungsland Holland zusehends auf ganz Europa verbreitete und immer präsenter wurde. Andererseits sind immer mehr Manager auf dem Arbeitsmarkt verfügbar. Zudem verstärken Verbände, welche sich als Promoter für Interimsmanagement engagieren, die Nachfrage nach dieser Dienstleistung. Ich persönlich habe festgestellt, dass die Verbandsarbeit für Interim Manager von grösster Wichtigkeit ist.
- 10
- I: Was ist für Sie der Reiz an der Passion Interim Manager?
- A: Als Interim Manager ist man ständig auf Trab und man kann Unternehmen in Not helfen. Weiter muss man sich nie Sorgen machen, dass durch die eigene Tätigkeit am Stuhl von jemandem gesägt wird. Zudem reizt mich, dass zwei Mandate parallel angenommen werden können, was ich persönlich sehr oft mache. Dies sorgt bei mir für Abwechslung. Auch ist es so, dass man als Interim Manager an verschiedenen Orten arbeitet und immer vor Ort ist.
- 15
- I: Wie findet die erste Kontaktaufnahme statt und wie geht der Interimsmanagementprozess aus ihrer Sicht weiter bzw. was sind die nächsten Schritte?
- A: Hierzu gibt es verschiedene Wege wie das eigene Netzwerk, Providers, Interimsverbände und Interim-Kollegen. Generell kommen die Mandate völlig unerwartet und sind für einen Interim Manager nicht planbar. Der Einsatz erfolgt äusserst kurzfristig. So bin ich oft innerhalb von 48h nach der ersten Kontaktaufnahme vor Ort. Des Weiteren muss meist in der Zeit von rund 10 Tagen über die Annahme entschieden werden, da es im Unternehmen bereits „brennt“. Vor der definitiven Vertragsunterzeichnung kommt es zu einem Abasten der beiden Seiten: Vereinbarung der Konditionen
- 20
- 25
- 30

- 35 und Bestimmung messbarer Ziele durch beide Seiten. Es muss eine klare Erwartungshaltung bestehen. Anschliessend kommt es zur Ausübung des Mandates. Was bei der Ausübung sehr wichtig ist, ist dass der Interim Manager zur Absicherung eine Haftpflichtversicherung abschliesst. Denn es wäre möglich, dass bei einem groben Fehlverhalten des Managers diesem die Kosten eines denkbaren Unternehmensbankrottes überwältzt werden.
- 40 Anzufügen ist, dass nicht alle Mandate angenommen werden – Wenn beispielsweise von Beginn an klar ist, dass ich als Interim Manager das Steuer nicht mehr herumreißen kann, lehne ich ein Mandat ab. Es gilt in dieser Branche einen guten Ruf zu bewahren, welcher durch ein erfolgloses Mandat zerstört werden kann.
- 45 I: Wie viele Projekte haben Sie in Familienunternehmen geleitet? Wie viele in Nicht-Familienunternehmen? Wo sehen Sie die grössten Unterschiede in Ihrem Arbeitsalltag zwischen den beiden Unternehmensformen?
- A: Ich war ausschliesslich in Familienunternehmen als Interim Manager tätig, da ich kein Konzernmensch bin. Was mir bei all meinen Mandaten wichtig ist, ist, dass ich klar kommuniziere und eine saubere Erwartungshaltung definiert ist. Weiter müssen auch die Kompetenzen klar geregelt werden und es muss eine Stelle bestimmt werden, an
- 50 welche ich als Interim Manager rapportieren muss.
- I: Was für Familienunternehmen durften Sie als Interim Manager führen? Könnten Sie hierzu einige Details (Zusammensetzung des Managements [Familie/Externe] / Besitzverhältnisse [Familie/Externe]/ Unternehmensführung durch welche Generation /
- 55 Anzahl Angestellte / Umsatz) bekanntgeben?
- A: Ich habe verschiedene KMU geleitet, mit durchschnittlich 50 bis 250 Mitarbeitenden
- I: Aus welchen Gründen wurden Sie jeweils ins Familienunternehmen geholt?
- A: Als Interim Manager wurde ich aus verschiedenen Gründen engagiert. Dies kann einerseits bei Nachfolgeregelungen sein oder bei unerwarteten Todesfällen. Dabei ist jeweils die Zeit sehr entscheidend und das Mandat muss schnell angetreten werden. Zudem wurde ich für den Abschluss von gewissen Projekten in Unternehmen ange-
- 60 stellt.
- I: Mit welchen Herausforderungen sind Sie im Berufsalltag konfrontiert?
- 65 A: Die grösste Herausforderung ist sicherlich die Kommunikation mit den verschiedenen Stellen im Unternehmen.

Interview

Nr. 2

- I: Wo sehen Sie Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen Familie und Interim Manager?
- A: Klare Zuteilungen müssen gegeben sein, ansonsten wird es sehr schwierig das Mandat erfolgreich abzuschliessen. Ein gutes Beispiel hierzu ist, wenn der Patron noch im Betrieb ist, jedem Sohn ein Teilbereich zugeordnet ist und es zu einer Umstrukturierung kommt. Wer macht neu was und wie gross bleibt der Einfluss des Patrons noch? In einem solchen Fall ist die Kommunikation extrem wichtig. Weiter ist es entscheidend, wem darf was gesagt werden und wie wird etwas kommuniziert im Falle eines Misserfolges.
- I: Stört die Familie Ihre Arbeit als Interim Manager oder dürfen Sie frei agieren?
- A: Ich wähle meine Mandate so aus, dass ich frei agieren kann, da mir dies sehr wichtig ist. Beim Entscheid ist das Bauchgefühl entscheidend und wenn mir nicht wohl ist, wird das Mandat ausgeschlagen.
- I: Was sind für Sie die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Interim Manager und der Familie?
- A: Die Kommunikation, die Regelung der Kompetenzen, wo muss ich was rapportieren muss und natürlich, dass ich mich den Sorgen der Mitarbeitenden annehme und dafür Lösungen finden kann.
- I: Wo sehen Sie mögliche Knackpunkte, welche eine erfolgreiche Zusammenarbeit verhindern können?
- A: Schwierig wird es bei mangelnden Freiheiten, fehlender Offenheit seitens Unternehmer, wenn keine Ehrlichkeit vorhanden ist und wenn der Wahrheit nicht ins Angesicht geblickt wird.
- I: Wie sehen Sie die Zukunft für Interim Management in der Schweiz?
- A: Positiv. Der Markt ist vorhanden und wächst. Es gibt aber immer mehr Manager, auch aus dem Ausland, was zu einem gewissen Preisdruck führt. Aber es freut mich festzustellen, dass Interimsmanagement immer mehr publik wird und Unternehmen vermehrt auf dieses Instrument setzen.

Anhang 3: Interview mit Thomas F. Hauser

Interview

Nr. 3

**Interview mit Thomas F. Hauser, Interim Manager (Associated Partner Top Fifty AG),
09.07.2014, Schriftlich/Telefon**

- I: Herr Hauser, Sie waren bereits mehrere Male als Interim Manager im Einsatz. Wie kamen Sie zu diesem Beruf?
- 5 A: Ich hatte bisher ein Mandat für 18 Monate und ein neues Mandat beginnt im August. Ich kam aber per Zufall zum Beruf Interim Manager. Ich wollte nach 25 Jahren (mit 50) etwas Neues anfangen, aber mein CV wurde überall aussortiert, da er nicht den Vorgaben der Klienten entspricht – Dies obwohl ich einen sehr guten CV habe und vor allem CEO Positionen bekleidete. Da entschied ich mich neue Wege zu gehen und besuchte eine Infoveranstaltung der Top Fifty AG. Der Beruf packte mich sofort und seither bin ich als Interim Manager aktiv.
- 10 I: In den Medien werden vermehrt Artikel publiziert, dass auch die Unternehmensform Familienunternehmen auf Interim Manager zurückgreift. Wo sehen Sie die Ursachen für diese Entwicklung?
- 15 A: Ich sehe die Ursache in der zu späten Initialisierung der Nachfolgeregelung. Es wird keine Zeit in eine saubere Strategie investiert, da das alltägliche Business den Takt bestimmt und sich so niemand Zeit für Nachfolgeüberlegungen nimmt. Weniger wichtig, doch nicht ausser Acht zu lassen ist, dass Unternehmer Probleme mit dem Rücktreten haben.
- 20 I: Was ist für Sie der Reiz an der Passion Interim Manager?
- A: Die Herausforderung schnell in einem neuen Umfeld operativ tätig zu sein. Auch muss keine Politik betrieben werden. Ziel ist es die Probleme in einem engen Zeitfenster zu lösen und die Ziele zu erreichen. Der Beruf ist ausserdem äusserst vielseitig. So können bei einem Interimsmanagementseinsatz Organisationen und Prozesse verbessert werden, wie auch neue Geschäfte aufgebaut werden. Weiter kann der Interim Manager im Betrieb einen neuen Elan auslösen und frustrierte Mitarbeiter wiederum motivieren.
- 25 I: Wie findet die erste Kontaktaufnahme statt und wie geht der Interimsmanagementprozess aus ihrer Sicht weiter bzw. was sind die nächsten Schritte?
- 30 A: Zuerst kommt die Erfassung des eigentlichen Problems oder des Bedarfs. Anschliessend werden mögliche Kandidaten vorgeschlagen. Bei grossen Aufträgen kann eine Case-Study durchgeführt werden. Danach erfolgen die Analyse der Situation, Evaluation der Prioritäten, Start der Change-Projekte und am Ende eine Erfolgskontrolle.

Interview

Nr. 3

- 35 I: Wie viele Projekte haben Sie in Familienunternehmen geleitet? Wie viele in Nicht-Familienunternehmen? Wo sehen Sie die grössten Unterschiede in Ihrem Arbeitsalltag zwischen den beiden Unternehmensformen?
- A: Ich arbeitete etwas mehr als 20 Jahre in Nicht-Familienunternehmen. Ich hatte ein Projekt in einem sehr grossen Familienunternehmen. Im Familienunternehmen ist der Verwaltungsratspräsident oder Verwaltungsrat sehr mit der Basis verbunden und kennt viele Mitarbeiter, was zu direkten Kommunikationskanälen führt. Er pflegte mit seinen Mitarbeitern eine Art Vater-Sohn-Verhältnis und entsprechend flossen auch die Informationen. Als Massnahme wurde eine Kaderausbildung durchgeführt mit dem Schwerpunkt des Informationsflusses – sprich welche Informationen dürfen an welche Stelle kommuniziert werden.
- 45 I: Was für Familienunternehmen durften Sie als Interim Manager führen? Könnten Sie hierzu einige Details (Zusammensetzung des Managements [Familie/Externe] / Besitzverhältnisse [Familie/Externe]/ Unternehmensführung durch welche Generation / Anzahl Angestellte / Umsatz) bekanntgeben?
- A: Familienunternehmen, in welchem die Familienmitglieder im Verwaltungsrat vertreten sind. Umsatz von 270 Millionen Schweizer Franken und 650 Mitarbeitern weltweit.
- I: Aus welchen Gründen wurden Sie jeweils ins Familienunternehmen geholt?
- A: Übergang des CEO und es wurde kein Nachkomme in der kurzen Zeit gefunden. Zudem wollte man sich genügend Zeit lassen für die Suche nach dem passenden Nachfolger. Es war auch eine Turnaround-Situation vorhanden. Das Unternehmen ging zu leichtfertig mit den Ressourcen um, was zu einem täglichen Cash Loss führte. Deshalb mussten neue Abläufe implementiert werden, der Einkauf musste umorganisiert werden und das Management musste teilweise ausgewechselt werden. Weiter war es extrem wichtig, dass der künftige CEO die von mir umgesetzten Veränderungen unterstützte, damit er nach seinem Jobantritt nicht alle Reformen wieder rückgängig machte. Dies wurde vor seiner Anstellung überprüft. Dank des Einsatzes des Interim Managers konnte all dies umgesetzt werden.
- I: Mit welchen Herausforderungen sind Sie im Berufsalltag konfrontiert?
- A: Einerseits war ich mit dem Neuaufbau eines Geschäftes (inkl. Unterstützung durch bestehende Organisation) und der Bewältigung der Turnaround-Situation im Mandat selbst beschäftigt. Andererseits galt es neue Mandate für mich selbst zu akquirieren. Dies habe ich aber aus Loyalitätsgründen etwas vernachlässigt, was im Nachhinein aufgrund fehlender Folgemandate als Fehler bezeichnet werden kann. Weiter gilt es

nach Abschluss des Mandates Aufräumarbeiten durchzuführen, die gesamte Dokumentation aufzubereiten und all dies an den neuen CEO zu übergeben.

70 I: Wo sehen Sie Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen Familie und Interim Manager?

A: Entscheidend sind gute Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen. Ausserdem sind oft sehr schwierige Situationen zu bewältigen, welche harte und tiefe Schnitte benötigten und für welche die Einsicht der Besitzer notwendig ist (z.B. Stoppen von Verlust durch Abbau von überzähligen Kapazitäten). Weiter muss eine Balance zwischen Nachhaltigkeit und Turnaround gefunden werden.

I: Stört die Familie Ihre Arbeit als Interim Manager oder dürfen Sie frei agieren?

A: In der Regel geniesst man als Interim Manager grosses Vertrauen und viel Freiheit. Man soll sich aber als Interim Manager den Fragen und Bedenken stellen und diese pro-aktiv angehen bzw. beantworten.

I: Was sind für Sie die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Interim Manager und der Familie?

A: Klare Zielsetzungen zu Beginn des Mandates (SMART: Specific; Measurable; Attainable; Realistic; Time focused)

85 Gute Kommunikation (Jour Fix, Abstimmungen etc.) mit VR und Kader und Information der Mitarbeiter über Geschehnisse

Ressourcen (Mitarbeiter, Budget)

Organisation muss den Umsetzungswille spüren – findet durch Kontrolle statt

90 Massnahmenkatalog muss in Zusammenarbeit mit Abteilungsleitern erstellt, umgesetzt und kontrolliert werden

I: Wo sehen Sie mögliche Knackpunkte, welche eine erfolgreiche Zusammenarbeit verhindern können?

A: In unrealistischen Zielsetzungen, dynamischen Targets und dem Unverständnis für die genaue Marktsituation, sowie wenn die eigene Situation als viel schwieriger betrachtet wird, als sie wirklich ist.

I: Wie sehen Sie die Zukunft für Interim Management in der Schweiz?

A: Gut und ich glaube, auch wenn das Umdenken noch nicht derart stark ausgeprägt ist wie in den USA. Unternehmen werden zusehends beginnen qualifizierte Interim Manager gezielt im Unternehmen einzusetzen, auch wenn ein Interimsprojekt abgeschlossen ist und der vorgängige Interim Manager das Unternehmen verlassen hat.

Interview

Nr. 3

105 Dies führt dazu, dass Projekte wie der Neuaufbau oder die nötige Management-
Verstärkung (Vorteile: Zugang zu Know-how während Projekt, klarer Fokus auf Ziel-
setzungen, Umsetzungsorientiertheit, Neutralität und Objektivität) bewältigt werden
können. Interim Manager können alle Themen schonungslos ansprechen, die Verän-
110 derung wird vorangetrieben, es findet keine Karriereoptimierung statt und Strategie
und Organisation werden hinterfragt. Weiter werden Interim Manager vermehrt bei
Nachfolgeproblemen zum Einsatz kommen, dies aufgrund der schnellen Einsatzbe-
reitschaft. Sie sind innert Kürze im Thema und die Übernahme der Leitung (mit allen
Facetten) ist eine Mithilfe für die Nachfolger. Das Unternehmen wird für die Nachfol-
115 ger somit bestmöglich vorbereitet (allenfalls Brush-up, Neuausrichtung usw.).

Anhang 4: Interview mit Dr. Stephan Mayer

Interview

Nr. 4

**Interview mit Dr. Stephan Mayer, Interim Manager (Dr. Stephan Mayer GmbH),
22.07.2014, Telefon**

- I: Herr Dr. Mayer, Sie waren bereits mehrere Male als Interim Manager im Einsatz. Wie kamen Sie zu diesem Beruf?
- 5 A: Ich als ETH-Ingenieur habe lange in einem internationalen Unternehmen gearbeitet, bei welchem ich über 300 Angestellte führte und viel reiste. Mit 53 beschloss ich mein Leben zu ändern, wollte weiter interessante Aufgaben bewältigen, jedoch Arbeit und Freizeit weitgehend selbstständig bestimmen. So stellte sich bei mir die Frage, ob ich wieder einer Festanstellung nachgehen soll oder nicht. Um diese Frage zu beantworten nahm ich mir eine Auszeit von zwei bis drei Monaten, las verschiedenste Bücher und entschied mich schlussendlich für das Interimsmanagement und somit für Selbstständigkeit. Ab diesem Zeitpunkt war ich selber verantwortlich für meine Arbeitsaufträge, was natürlich ein gewisses Risiko mit sich bringt. Zu meinem Glück bekam ich schnell Aufträge zugehalten und musste mir nicht wiederum Gedanken über eine
- 10 Festanstellung machen.
- 15
- I: In den Medien werden vermehrt Artikel publiziert, dass auch die Unternehmensform Familienunternehmen auf Interim Manager zurückgreift. Wo sehen Sie die Ursachen für diese Entwicklung?
- A: Interimsmanagement ist im Gegensatz zu den angelsächsischen Ländern in den
- 20 deutschsprachigen Ländern kaum bekannt. Hinzu kommt, dass es in Unternehmen teilweise als Schwäche angesehen wird, wenn Hilfe von aussen bezogen werden muss. Es wird jedoch je länger je mehr akzeptiert, dass Interim Manager in einer Firma aktiv sind und Verantwortung übernehmen. Dies führte dazu, dass Interimsmanagement in der Schweiz vermehrt Fuss fasste. Diese Entwicklung belegen auch die
- 25 Statistiken der Interim-Provider. Weiter kommt hinzu, dass Unternehmen immer schlanker organisiert sind, Doppelbelegungen von Posten vermehrt wegfallen und aufgrund dieser Entwicklung Vakanzen intern oftmals nicht mehr durch Doppelfunktionen überbrückt werden können. Aufgrund dieser fehlenden Reserve kommen Firmen häufiger ans Limit und müssen auf externe Hilfen zurückgreifen.
- 30 I: Was ist für Sie der Reiz an der Passion Interim Manager?
- A: Mir gefällt es selbstständig zu sein und die Freiheiten, die damit einhergehen. Ausserdem kann ich im Hinblick auf meine Pension selber entscheiden, ob und wann ich etwas reduzieren will bzw. bestimmen wann der Zeitpunkt gekommen ist um aufzuhören. Durch das Interimsmanagement lernt man neben vielen spannenden Unterneh-

- 35 men und Situationen auch interessante Leute kennen. Man kann somit viele positive (wie auch negative) Erfahrungen machen, von welchen später profitiert werden kann.
- I: Wie findet die erste Kontaktaufnahme statt und wie geht der Interimsmanagementprozess aus ihrer Sicht weiter bzw. was sind die nächsten Schritte?
- A: Zuerst kommt für den Interim Manager die Auftragsakquisition, welche sehr hart ist, da sich viele Leute in diesem Bereich bewegen. Die Nachfrage ist bei weitem nicht so gross, dass alle beschäftigt werden könnten. Zuerst gilt es Unternehmen direkt zu kontaktieren, am Ball zu bleiben und auf eine Chance für ein Gespräch hinzuarbeiten. Bei einem solchen Gespräch, welches bereits einen wichtigen ersten Schritt darstellt, gilt es einen gemeinsamen Nenner zu finden. Interimsmanagement ist ein People's Business und braucht ein hohes Vertrauensverhältnis, schliesslich hat man als Interim Manager grosse Kompetenzen. Hinzu kommt, dass die Akquisition aufgrund von Referenzen, welche man sich bei seiner Tätigkeit als Interim Manager erarbeiten kann, sehr wichtig sind. Mit jedem Mandat lernt man Firmen kennen und kann sich zusehends ein Netzwerk aufbauen.
- 40
- 45
- 50 Falls einem das Mandat zugesprochen wird, kommt man in ein Unternehmen, in welchem eine spezielle Situation vorherrscht. So kann es sein, dass ein Turnaround bzw. eine Nachfolge- oder Übergangslösung ansteht oder ein Projekt (z.B. Standortverlagerung) bewältigt werden muss. Der Start ist je nach Mandat unterschiedlich. Wenn ich in die Position des Geschäftsführers komme, habe ich jeweils zwei Wochen bis maximal einem Monat Zeit mich einzuarbeiten bzw. die ersten Entscheide zu treffen.
- 55
- 60
- 65
- Die Umsetzung der in der Einarbeitungszeit aufgestellten Planung dauert normalerweise sechs bis zwölf Monate. Dabei sind verschiedenste Führungssituationen auszuüben, Leute müssen ausgetauscht werden, es muss ein Turnaround herbeigeführt werden oder ich muss beispielsweise selbst im Verkauf tätig sein um die Auftragslage der Firma zu verbessern. Entscheidend ist, dass ich die wichtigsten Schritte einleite, die Arbeit nicht fertig abliefern (ist auch nicht wichtig) und meine Nachfolge, welche vom Verwaltungsrat parallel zu meinem Mandat gesucht wird, das Ganze zu Ende bringt. Weiter muss auch dafür gesorgt werden, dass die Nachfolge durch mich eingearbeitet werden kann.

Interview

Nr. 4

- 70 I: Wie viele Projekte haben Sie in Familienunternehmen geleitet? Wie viele in Nicht-Familienunternehmen? Wo sehen Sie die grössten Unterschiede in Ihrem Arbeitsalltag zwischen den beiden Unternehmensformen?
- A: Als Interim Manager hatte ich total ca. 35 Mandate, wovon 50 bis 70 Prozent in Familienunternehmen waren. Das Spezielle an Familienunternehmen ist, dass der Verwaltungsrat hierbei ein Problem mit dem CEO und/oder den Banken hat oder aber selbst ein Teil des Problems darstellt. Als Interim Manager in der Funktion des Geschäftsführers geht es nun darum mit einem geschickten Vorgehen den Einfluss der Familie zu mindern um frei agieren zu können. Hierzu müssen auch meine Kompetenzen klar geregelt werden. Weiter muss ich die Familie fortlaufend über die Entwicklungen informieren und Diskussionen anregen, was zu Tun ist. Dabei ist wichtig, dass ich als Interim Manager eine gewisse Härte zeige und mich durchsetzen kann. Auch ist es so, dass Familienunternehmen in Finanzierungsfragen oft zurückhaltender agieren und Finanzierungen nur über eine gute Beziehung bzw. Vertrauen erreicht werden können. Weiter sind Familienunternehmen oftmals viel verschwiegener als börsenkotierte Unternehmen.
- 75
- 80
- 85
- Auf der anderen Seite stehen börsenkotierte Gesellschaften. Bei diesen ist der strategische Teil der Arbeit sehr viel wichtiger und ich muss mich vor allem um die Beziehung zu den Banken und den Aktionären kümmern. Zudem ist bei einem solchen Unternehmen oft ein grosser Führungsstab vorhanden, was meine Detailarbeit verringert.
- 90
- Generell ist zu sagen, dass operationell die gleichen Themen zur Sprache kommen und es bei beiden Unternehmensformen oft die identischen Handlungsalternativen gibt. Zu erwähnen ist ausserdem, dass ich nur in produzierenden Unternehmen tätig war.
- 95 I: Was für Familienunternehmen durften Sie als Interim Manager führen? Könnten Sie hierzu einige Details (Zusammensetzung des Managements [Familie/Externe] / Besitzverhältnisse [Familie/Externe]/ Unternehmensführung durch welche Generation / Anzahl Angestellte / Umsatz) bekanntgeben?
- A: Ich war in kleineren Familienunternehmen (15 Millionen CHF Umsatz), aber auch in Grösseren mit bis zu 300, 400 Millionen CHF Umsatz, im Einsatz.
- 100
- I: Aus welchen Gründen wurden Sie jeweils ins Familienunternehmen geholt?
- A: Es gibt verschiedene Gründe, weshalb ich in die Familienunternehmen geholt wurde wie beispielsweise um das Vertrauen von Kunden und Lieferanten zurückzugewinnen. Weiter erhielt ich Mandate, bei denen die Strategie im Vordergrund stand. In ei-

Interview

Nr. 4

105 nem solchen Fall ging es um strategische Massnahmen zur Neuausrichtung von Un-
ternehmen bzw. um die Überprüfung der gesamten Unternehmensstrategie. In die-
sem Zusammenhang stellte ich auch fest, dass Familienunternehmen oftmals keine
typische Strategie im Sinne eines Fünfjahresplanes haben. Ich wurde aber auch in
110 Unternehmen geholt um als Externer zu beurteilen, ob die Firma eine Zukunft hat
bzw. wie diese bewältigt werden kann. Des Weiteren wurde ich auch für Turnarounds
und Liquiditätsplanungen in Unternehmen engagiert.

I: Mit welchen Herausforderungen sind Sie im Berufsalltag konfrontiert?

A: Einerseits ist dies sicher die Selbstständigkeit. So bin ich verantwortlich für die Akqui-
sition und muss dafür sorgen, dass immer genügend Aufträge vorhanden sind. An-
115 dererseits muss ich mich bei einem Einsatz als Interim Manager im Unternehmen
schnell einleben, die Situation richtig erkennen und die richtigen Entscheide am An-
fang fällen, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Dabei ist es so, dass ich
fachlich nicht zwingend besser sein muss als das Fachpersonal – diese sind schliess-
lich in genügender Anzahl vorhanden. Ich bin vor Ort um die Gesamtzusammenhän-
120 ge zu sehen und Korrekturen einzuleiten.

I: Wo sehen Sie Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen Familie und Interim Ma-
nager?

A: Ich hatte persönlich noch nie Schwierigkeiten mit der Familie. Als Interim Manager hat
man den Vorteil, dass man an der im Unternehmen vorherrschenden Misere nicht
125 mitverschuldet ist und einem nicht gekündigt werden kann (Mandatsverhältnis). So
kann ich es mir erlauben selbst eine Meinung zu bilden, welche oft im Konflikt zum
Verwaltungsrat steht (sonst wäre die Firma nicht in einer schlechten Situation). Des-
halb kann ich die Veränderungen nachhaltig durchsetzen, zudem sind meine Umset-
zungen nicht mit dem Arbeitsplatz verknüpft. Eine gewisse Diplomatie ist jedoch stets
130 erforderlich und die Familie muss mit Fingerspitzengefühl ins Boot geholt werden.

I: Stört die Familie Ihre Arbeit als Interim Manager oder dürfen Sie frei agieren?

A: Im Normalfall kann ich völlig frei agieren. Es gibt jedoch Situationen, in welchen die
Familie und ich nicht gleicher Meinung sind. Bei einem Fall, in welchem mich die Fa-
milie nicht in meiner Funktion als Geschäftsführer störte, schlug ich vor, den alten
135 Geschäftsführer nicht ins Unternehmen zurückzunehmen. Es handelte sich hier um
den Inhaber / VR-Präsidenten und gleichzeitig CEO. Er übernahm schlussendlich
wieder die CEO-Position, entgegen meinem Vorschlag. Bei einem anderen Mandat
wurde ich ins Unternehmen geholt um zu beurteilen, ob eine Aufrechterhaltung der
Geschäftstätigkeit sinnvoll ist. Ich schlug hierbei vor, die Firma geordnet zu schlie-

- 140 ssen, was die Familie aber nicht zulies. Im Normalfall hätte ich das Mandat nieder-
gelegt, entschied ich mich aber hierbei für das Wohl der Mitarbeitenden und des Un-
ternehmens das Mandat zu Ende zu bringen.
- I: Was sind für Sie die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit
zwischen Ihnen als Interim Manager und der Familie?
- 145 A: Für mich gibt es verschiedene Punkte, welche die Basis für eine erfolgreiche Zusam-
menarbeit bilden. So muss einerseits die Firmenkultur verstanden und respektiert
werden. Dies führt dazu, dass ich mich mit dem Unternehmen identifizieren kann und
ein offenes und ehrliches Verhältnis entsteht. Zudem muss auch eine Sensibilität für
150 die Unternehmenskultur vorhanden sein. Aus diesem Grund war ich nie bei Banken
oder Versicherungen tätig, da mir diese Kultur fremd ist. Andererseits müssen klare
Abmachungen betreffend Zielen, Vorgehensweisen und Kosten getroffen werden. Ein-
e gelebte Offenheit führt weiter zum Vertrauen der Mitarbeiter und erleichtert das
praxisorientierte Bearbeiten von Problemen. Sehr wichtig ist ausserdem, dass man
155 sich als Interim Manager nicht selbst überschätzen darf und offen für den Beizug von
weiterem Know-how sein muss.
- I: Wo sehen Sie mögliche Knackpunkte, welche eine erfolgreiche Zusammenarbeit ver-
hindern können?
- A: Schwierig wird es, wenn ich mich als Interim Manager bei strategischen Fragen bei
der Familie nicht durchsetzen kann. Als Beispiel ist hierzu eine mögliche Verlagerung
160 der Produktion an einen neuen Standort zu nennen, bei welchem sich der Verwal-
tungsrat aufgrund eines anstehenden Arbeitsplatzverlustes dagegen sträubte. Allge-
mein ist es so, dass es sehr schwierig wird, wenn es um personelle Themen geht. Ich
konnte auch feststellen, dass Unternehmen mit Personalproblemen oftmals zu spät
einen Entscheid zu treffen, da es dabei sehr persönlich und emotional zugehen kann.
- 165 I: Wie sehen Sie die Zukunft für Interim Management in der Schweiz?
- A: Ich habe hierzu eine positive Zukunftsaussicht. Diese Aussage kann ich unterlegen,
da ich kein Unternehmen kenne, welches einmal Interimsmanagement eingesetzt hat
und dies nie wieder tun würde.

Anhang 5: Interview mit Franziska Müller Tiberini

Interview

Nr. 5

**Interview mit Franziska Müller Tiberini, Geschäftsinhaberin (Familienunternehmen.ch),
01.07.2014, Zürich**

- I: Frau Müller Tiberini, Sie sind Geschäftsinhaberin von www.familienunternehmen.ch. Wie kam es zu dieser Unternehmensgründung?
- 5 A: Ich war selber über 20 Jahre im familieneigenen Unternehmen tätig. Als mein Vater verstarb, mussten wir feststellen, dass einige Sachen gut vorbereitet waren, jedoch Gewisse nicht geregelt waren. Kurz vor seinem Tod hatte ich eine Ausbildung in den USA abgeschlossen, wo ich beobachtete, dass es Menschen gibt welche Familienunternehmen bei einer solchen Nachfolgeplanung aus der Sicht der Organisationslehre und dem psychologischen Bereich begleiten. Uns fehlte beim Nachfolgeprozess eine
10 solche neutrale Unterstützung. Mich hat dieser Aspekt fasziniert und deshalb stieg ich 1994 aus dem Familienunternehmen aus und entschied mich, dass ich mich weiter mit Familienunternehmen auseinandersetzen möchte. So machte ich hierzu eine Zusatzausbildung über Familiensysteme, schrieb zu diesem äusserst komplexen Thema auch zwei Bücher und Familienunternehmen liessen mich seither nicht mehr los.
- 15 I: Was macht für Sie die Faszination Familienunternehmen aus?
- A: Mich fasziniert die Komplexität und Vielschichtigkeit in der Problematik, zusammen zu arbeiten und in derselben Familien zu sein dieser Unternehmensform. Weiter gibt es immer diverse Verstrickungen in der Familie, was das Zusammenleben im Alltag nicht
20 einfach macht.
- I: Sie bieten für Familienunternehmen den Service an, diese bei einer Nachfolgeregelung zu unterstützen. Wie sieht ein solcher Beratungsprozess aus und welches sind die Erfolgs- und Misserfolgskriterien?
- A: Zu Beginn gilt es zu klären, wer will was machen und dafür zu sorgen, dass alle beteiligten Familienmitglieder in den Prozess einbezogen werden bzw. diesen nicht blockieren. Das Vertrauen muss hergestellt werden und ich muss die Personen kennen lernen. Generell konnte ich feststellen, dass sich die älteren Semester oftmals gegen eine Veränderung wehren, während die Jungen Ambitionen zeigen. Dabei gilt es nun
25 alle so auszurichten, dass sie in eine gemeinsame Richtung arbeiten und niemand querschiesst. Anschließend gilt es die Bedürfnisse der Parteien zu eruieren und einen Zeitplan aufzustellen, wichtig dabei ist auch anstehende Weiterbildungen und Entwicklungspläne von Jungen mit einzubeziehen. In einem Assessment wird auch abgeklärt, wer Führungsfähigkeiten hat. Die Ergebnisse werden danach offen kommuniziert. Diese Klarheit über die Führungsfähigkeiten, welche für den Unternehmenserfolg
30 entscheidend sind, ist für alle Beteiligten sehr wichtig. Den potentiellen Nachfol-
- 35

gern kann die Chance gegeben werden sich die Fähigkeiten anzueignen. Offenheit und Neutralität hat bei der Bestimmung des Nachfolgers einen sehr hohen Stellenwert.

40 Folgend kommt es zur Umsetzung des Nachfolgeprozesses, welcher mindestens zwei bis drei Jahre dauert. Beim gesamten Prozess gilt im Hinterkopf zu behalten, was für eine Art Nachfolger benötigt wird – ist es ein Teamplayer oder mehr der Typ Patron? Ausserdem ist festzuhalten, welche Kompromisse die verschiedenen Familienmitglieder beim Nachfolgeprozess eingehen müssen.

45 Als einer der Erfolgsfaktoren ist sicherlich die Beziehungsebene zu nennen, in welcher die Familienmitglieder untereinander stehen. Weiter muss die Kommunikation auf Augenhöhe erfolgen. Der Informationsfluss muss ebenfalls organisiert sein, wie zum Beispiel Sitzungen (monatlich mit fester Traktandenliste) festlegen und Ziele vereinbaren. Dieser Rhythmus der Kommunikation sorgt dafür, dass die Informationen fliessen und nicht zurückgehalten werden, denn Wissen ist Macht. Zudem müssen allen Beteiligten der Verantwortungsbereich und die Kompetenzen klar sein, um dies entsprechen umsetzen zu können.

50 Auf der anderen Seite können Faktoren, wie das Bestehen einer Zweiklassengesellschaft, einen erfolgreichen Nachfolgeprozess verhindern. Weiter ist es schwierig wenn der Patron zu lange im Unternehmen ist bzw. die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung nicht sieht. Was zudem zu Schwierigkeiten führen kann, ist, wenn zwingend eine familieninterne Nachfolge gewünscht wird und keine optimalen Voraussetzungen bestehen bzw. die notwendigen Fähigkeiten nicht vorhanden sind.

I: Wo liegen die Besonderheiten im Zusammenhang der Zusammenarbeit mit der Besitzerfamilie?

60 A: Oftmals ist die Kommunikation mit der Besitzerfamilie schwierig. Hierbei wirkt der Verwaltungsrat als flankierende Massnahme unterstützend. Die strategische Frage der Nachfolgeregelung kann aber nur geklärt werden, wenn der Verwaltungsrat kein ‚Old-Boys-Club‘ ist, welcher sich gegen Veränderungen wehrt.

I: Was sind für Sie die grössten Herausforderungen bei einer Nachfolgeregelung in Familienunternehmen?

65 A: Für die abtretende Generation wird oftmals schwierig, dass es im Zuge der Nachfolgeregelung zu einschneidenden Veränderungen kommt. So hat der Patron lange alleine entschieden und kann dies nun nicht mehr tun. Weiter stellt sich die abtretende Generation oftmals die Frage, was der Lebensplan ist. Allgemein ist festzuhalten, dass Erbschaft ein äusserst schwieriges und persönliches Thema ist und sich viele
70

Interview

Nr. 5

fürchten darüber zu sprechen. Auch muss man sich im Zuge der Nachfolgeregelung Gedanken machen, wie zukünftig die Entschädigung der abtretenden Generation ausfallen soll.

I: Hatten Sie bei Ihren Coaching-Aktivitäten bei Familienunternehmen mit Interim Manager zu tun? Wenn ja – wie war die Zusammenarbeit ausgestaltet? Wenn nein – wieso wurde dieses Instrument nicht eingesetzt?

A: Interimsmanagement kann hilfreich sein, da die Organisation nun lernt ‚Fremde‘ zu akzeptieren bzw. keine Betriebsblindheit bei der Nachfolge einkehrt. Weiter schafft der Einsatz eines Interim Managers Raum für eine Zwischenphase zwischen der abtretenden und der nachfolgenden Generation, was der zweiten Generation die Chance gibt, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Aber Interimsmanagement ist ein schwieriges Thema, da es nicht einfach ist das Vertrauen in Externe zu schaffen und die notwendige Transparenz herzustellen.

I: Wie sehen Sie die Zukunft für Familienunternehmen in der Schweiz?

A: In den letzten 20 Jahren gab es diverse Veränderungen im Bereich Familienunternehmen. So sind heute Mergers und Acquisitions viel häufiger und 60% der Familienunternehmen werden extern weitergegeben. So gehe ich auch davon aus, dass der Anteil der Familienunternehmen in Zukunft nicht stark zunehmen wird. Zudem wird es künftig mehr Variationen der Form Familienunternehmen geben und es wird zu mehr Unternehmenssplittings, Neugründungen und Aufkäufen durch grosse Unternehmen kommen. Deshalb suchen strategische Partner nun ganz spezifische Familienunternehmen. Hierbei ist aber der Markt entscheidend, auf welchen die Familienunternehmen agieren. Als Beispiel ist die Textilindustrie zu nennen, welche heute fast komplett aus der Schweiz verschwunden ist. Auf der anderen Seite wird es neue Familienunternehmen geben, welche als Ketten gross werden. Ich denke hierbei an Kebab- oder Asienrestaurants, in welchen oftmals die ganze Familie engagiert ist. Auch werden Junge vermehrt kleine Familienunternehmen gründen und diese im kleinen Familienkreis (z.B. dem Ehepartner) betreiben.

Anhang 6: Interview mit Peter Müller

Interview

Nr. 6

**Interview mit Peter Müller, Interim Manager (Müller Management Consulting),
09.07.2014, Bremgarten**

I: Herr Müller, Sie waren bereits mehrere Male als Interim Manager im Einsatz. Wie kamen Sie zu diesem Beruf?

5 A: Nachdem ich an der ETH den diplomierten Ingenieur in Verfahrenstechnik abgeschlossen habe, war ich im Vierjahresrhythmus an grundlegend verschiedenen Orten engagiert. Am Anfang war ich im Operation Reserach des Bundes angestellt. Im Anschluss wechselte ich mit dem militärdiplomatischen Dienst ins Ausland und war als
10 Attaché des Schweizer Militärs vier Jahre in Skandinavien Assistent des Verteidigungssattachés. Die kommenden vier Jahre war ich der Leiter des Flugversuchszentrums in Emmen. Danach wechselte ich in die Privatindustrie zu Oerlikon Bührlé, wo ich vier Jahre für das Lenkwaffenprojekt verantwortlich war. Im Anschluss war ich vier Jahre für einen Unterlieferant tätig, welcher faserverstärkten Kunststoff für die Luft- und Raumfahrt und Hochspannungsanwendungen herstellt. Vier Jahre später wechselte
15 ich zu Zühlke Engineering, wo ich den Beratungsbereich geführt habe. Das war mein erster Kontakt mit Beratung und nach weiteren vier Jahren entschied ich mich, mich selbstständig zu machen. Hier ist festzuhalten, dass je nach Spektrum ein kleiner Unterschied zwischen reiner Beratung und Interimsmanagement besteht. Der Interim Manager trägt offiziell in einer Funktion die Verantwortung, während der Berater im
20 Hintergrund agiert und einer anderen Person die Verantwortung zuschiebt. Die Tätigkeiten sind bei beiden Jobs ähnlich. Interessant ist, dass die Literatur schreibt, dass sich Beratung und Interimsmanagement nicht kombinieren lassen. Ich habe aber die Erfahrung gemacht, dass dies problemlos geht.

I: In den Medien werden vermehrt Artikel publiziert, dass auch die Unternehmensform Familienunternehmen auf Interim Manager zurückgreift. Wo sehen Sie die Ursachen für diese Entwicklung?

25 A: Vor rund 20 Jahren war auf dem Arbeitsmarkt eine Dreiteilung festzustellen. 1/3 war fest angestellt, 1/3 war als Freelancer aktiv und 1/3 hatte keinen Job. Zudem war es für Familienunternehmen ein Tabu bei Problemen fremde Unterstützung zu holen.
30 Nun hat rund um dieses Thema ein Wechsel der Einstellung stattgefunden. Diesen Wandel haben auch die Medien bemerkt und berichten darüber. Zudem ist festzustellen, dass Büros (dazu zählen auch Vermittlungsbüros), welche mit Interimsmanagement arbeiten, dieses natürlich auch promoten und pushen.

I: Was ist für Sie der Reiz an der Passion Interim Manager?

- 35 A: Für mich geht neben dem Interimsmanagement auch von Beratungsmandaten ein grosser Reiz aus. Beiden ist gemeinsam, dass ich planerisch gefordert bin und konzeptionell tätig sein muss. Beim Interimsmanagement kommt ausserdem die grosse Herausforderung dazu, dass die Planung in die Praxis umgesetzt werden muss und ich die eigenen Stolpersteine bewältigen werden müssen. Ausserdem ist es sehr
- 40 spannend, dass ein Problem möglichst rasch erfasst und gelöst werden muss und Flexibilität bei der Tätigkeit als Interim Manager einen sehr hohen Stellenwert hat.
- I: Wie findet die erste Kontaktaufnahme statt und wie geht der Interimsmanagementprozess aus ihrer Sicht weiter bzw. was sind die nächsten Schritte?
- 45 A: Die Kontaktaufnahme findet bei mir nie über Inserate statt bzw. ich war nie aktiv auf der Suche nach Mandaten – ist jedoch eher atypisch für Interimsmanagement. Meine Mandate kommen grösstenteils über Mund-zu-Mund-Propaganda bzw. sind direkte Angebote von Kunden. Solche Anfragen beschränken sich oftmals für ein Mandat auf mit einer Laufzeit von drei Monaten. Ich hatte aber noch nie eines, welches nur so lange dauerte – oftmals war ich sechs bis zwölf Monate in meiner Funktion als Interim
- 50 Manager tätig. Alles was länger ist, ist in meinen Augen kein Interimsmanagement mehr. Bei allen Mandaten ist mir wichtig, dass ich als Interim Manager über eine gewisse Branchenkenntnis verfüge und rasch operationell bin.
- I: Wie viele Projekte haben Sie in Familienunternehmen geleitet? Wie viele in Nicht-Familienunternehmen? Wo sehen Sie die grössten Unterschiede in Ihrem Arbeitsalltag zwischen den beiden Unternehmensformen?
- 55 A: Oft werde ich als Interim Manager in der Funktion des Geschäftsführers, auf zweiter Ebene (Abteilung oder Bereich geführt) oder als Berater bei Sanierungsfällen eingesetzt. Es gibt auch Fälle, wo ich als Berater ins Unternehmen geholt wurde und vom einten auf den anderen Tag zum Interim Manager wurde. Die grössten Unterschiede sind sicherlich im Umgang mit dem Auftraggeber zu sehen. Bei Familienunternehmen dürfen keine Informationen über Probleme nach aussen dringen, der Name bzw. das Renommee muss gewahrt werden und es sind viel mehr Emotionen im Spiel. Bei Nicht-Familienunternehmen steht hingegen die Rendite im Vordergrund und ein möglicher Verkauf eines Unternehmensteiles stellt kein Problem dar.
- 60
- 65 I: Was für Familienunternehmen durften Sie als Interim Manager führen? Könnten Sie hierzu einige Details (Zusammensetzung des Managements [Familie/Externe] / Besitzverhältnisse [Familie/Externe]/ Unternehmensführung durch welche Generation / Anzahl Angestellte / Umsatz) bekanntgeben?

- 70 A: Während meiner Zeit als Interim Manager war ich in den letzten 20 Jahren in ca. 15 Familienunternehmen tätig, aber auch in Grossfirmen und öffentlich Verwaltungen. Wir sprechen hier von Kleinfirmen mit 5 Mitarbeitern (1 Million Schweizer Franken Umsatz) bis zu KMU mit 700 Mitarbeitern (200 Millionen Schweizer Franken Umsatz). Die Aufgabenstellung ist immer ähnlich, egal ob produziert wird oder es sich um eine Dienstleistung handelt – die Problematik ist dieselbe. Der Interim Manager hat als Berater oder Linienverantwortlicher sicherzustellen, dass die Prozesse vernünftig laufen.
- 75
- I: Aus welchen Gründen wurden Sie jeweils ins Familienunternehmen geholt?
- 80 A: Die Aufgaben des Interim Managers sind sehr vielseitig. Es kann sich um eine Analyse eines Detailproblems handeln oder um ein Einspringen wenn beispielsweise jemand davongelaufen ist oder gewisse Fertigkeiten nicht vorhanden sind und diese dringend gefordert werden. Ich wurde auch engagiert um Personen wie Verwaltungsräte in Unternehmen zu unterstützen, aber auch um bei Todesfällen oder Krankheitsfällen einzuspringen. Weiter war ich einmal als Überbrücker in einem Unternehmen als dieses den richtigen Nachfolger suchte. Hier ist festzuhalten, dass Unternehmen nicht die erstbeste Lösung, sondern die Beste benötigen und teils viel
- 85 Zeit beansprucht. Auch wurde ich für die Regelung von Firmenverkäufen, für die Erschliessung oder Neuausrichtung von Geschäftsfeldern oder bei Unternehmensfusionen angestellt.
- I: Mit welchen Herausforderungen sind Sie im Berufsalltag konfrontiert?
- 90 A: Als Interim Manager ist es wichtig, dass ein Vertrauensverhältnis mit der Familie hergestellt werden kann. Man muss sich hierfür an den Auftraggeber herantasten können, wobei ein grosses Fingerspitzengefühl gefragt ist. Zudem müssen die eigenen Ideen dem Auftraggeber verkauft werden, wie es seine eigenen wären. Oftmals braucht es viel Geduld und es kann zu Ehrenrunden kommen, was die Arbeit spannend macht.
- 95 I: Wo sehen Sie Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen Familie und Interim Manager?
- A: Ich musste feststellen, dass das Zusammenspiel nicht immer gleich rund läuft. Oftmals waren auch Blockaden der Familien festzustellen, mit welchen sie versuchten, tunlichst nichts zu verändern.
- 100 I: Stört die Familie Ihre Arbeit als Interim Manager oder dürfen Sie frei agieren?
- A: Teilweise kommt es vor, dass sich der Auftraggeber zu sehr in meine Tätigkeit einmischt, mir nicht genügend Freiraum lässt und so meine Arbeit stört. In einem solchen

Interview

Nr. 6

Fall muss man als Interim Manager die Konsequenzen ziehen und das Mandat abbrechen.

105 I: Was sind für Sie die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Interim Manager und der Familie?

A: Sehr wichtig ist, dass gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird und Lösungsansätze gefunden werden. Dies kann aber nur geschehen, wenn ein klarer Auftrag besteht und die Kompetenzen vorgängig geklärt werden. Der Interim Manager muss ausserdem seinen genauen Spielraum kennen.

110

I: Wo sehen Sie mögliche Knackpunkte, welche eine erfolgreiche Zusammenarbeit verhindern können?

A: Schwierig wird es, wenn das Vertrauen fehlt bzw. keines aufgebaut werden kann. Weiter können Fremdeinflüsse auf den Auftraggeber (z.B. wenn verschiedene Familiengruppen auf Auftraggeber einwirken) eine erfolgreiche Zusammenarbeit verhindern.

115

I: Wie sehen Sie die Zukunft für Interim Management in der Schweiz?

A: Ich gehe davon aus, dass es im ähnlichen Rahmen weitergehen wird, je nachdem wird der Markt sogar noch etwas wachsen. Einen Boom wird es aber in meinen Augen keinen geben. Die Ursache hierfür sehe ich in der Schweizer Mentalität. Weiter ist festzuhalten, dass der Markt an Interim Manager im Moment übersättigt ist – Es gibt doppelt so viele Interim Manager, wie es wirklich braucht. Dies führt dazu, dass heute ein Teil genügend und gute Mandate erhält, ein Teil knapp über die Runden kommt und ein Teil keinen Job hat.

120

Anhang 7: Interview mit Urs Nussbaum

Interview

Nr. 7

Interview mit Urs Nussbaum, Delegierter des Verwaltungsrates und Vorsitzender der Geschäftsleitung (R. Nussbaum AG), 16.07.2014, Olten

- I: Herr Nussbaum, Sie sind Delegierter des Verwaltungsrates und Vorsitzender der Geschäftsleitung der R. Nussbaum AG, einem der führenden Armaturenhersteller der Schweiz. Wie sieht Ihr Werdegang aus?
- 5 A: Nachdem ich an der Universität Bern meinen Abschluss als lic. rer. pol. gemacht habe, trat ich eine Art Praktikum im familieneigenen Unternehmen an. Im Anschluss zog es mich zu einer grösseren Softwarefirma in der Region, für welche ich einige Jahre arbeitete. Ende der 90er Jahre entschied sich mein Vater im Familienunternehmen
- 10 kürzer zu treten, weshalb ich von der Familie vor die Wahl gestellt wurde, ob ich in das Unternehmen einsteigen möchte oder nicht. Nach reichlichen Überlegungen entschied ich mich für den Einstieg in die Unternehmung. Vorerst wurde mir die Verantwortung eines Projektes übertragen und zusehends stieg mein Aufgabenportfolio, bis ich am Ende nach dem Ausstieg des Interim Managers in den Verwaltungsrat und die
- 15 Geschäftsleitung aufgenommen wurde.
- I: Vor rund 10 Jahren wurde der Nachfolgeprozess der R. Nussbaum AG eingeleitet. Was waren die grössten Herausforderungen bei der Nachfolgeregelung und wie erlebten Sie diese Zeit?
- A: Mit Sicherheit ist hier festzuhalten, dass der nachfolgenden Generation die Posten
- 20 nicht auf dem Silbertablett serviert wurden. Ohne die entsprechenden Leistungen und Qualifikationen wäre es nie zu einer internen Nachfolge gekommen. So war es für alle Beteiligten ein Novum, dass das erste Mal in der Firmengeschichte ein externer Manager das Führungszepter übernahm. Er war während dreieinhalb Jahren in der Funktion des CEO (mit allen Rechten und Pflichten) angestellt. Weiter hatten die vier
- 25 Herren Nussbaum (zwei der älteren Generation und zwei der jüngeren Generation), welche in der Geschäftsleitung vertreten waren grossen Respekt vor dem Nachfolgeprozess. Niemand konnte mit Sicherheit voraussagen, ob alles wie geplant funktionieren würde. Aufgrund des Respekts, welchen wir einerseits gegenüber uns und andererseits gegenüber dem Nachfolgeprozess hatten, funktionierte die Nachfolge jedoch
- 30 problemlos. Zudem ist zu nennen, dass aufgrund der Tatsache, dass es der Firma gut geht, wir uns auf den Nachfolgeprozess konzentrieren konnten und nicht von schwerwiegenden Entscheidungen abgelenkt wurden – bei einer schlechten Gesundheit des Unternehmens wäre nicht garantiert gewesen, dass die Nachfolge so reibungslos hätte stattfinden können.
- 35 I: Weshalb wurde der Entscheid gefällt einen Interim Manager einzusetzen?

Interview

Nr. 7

- 40 A: Die Anstellung des Interim Managers war für uns alle eine Chance, auch im Sinne von frischen Wind für die Unternehmung. Er stellte für die Beteiligten einen fordernden Sparringspartner dar und regte viele interessante Diskussionen an. Für die nachfolgende Generation war die Zusammenarbeit mit ihm ausserdem eine gute Übungsgrundlage für die spätere Funktionsübernahme.
- I: Wie wurde der Interim Manager gefunden und welche Faktoren waren bei der Auswahl entscheidungsrelevant?
- 45 A: Der Interim Manager wurde durch die ältere Generation gesucht. Hierfür wurde ein Headhunter engagiert, welcher der Familie verschiedene Kandidaten präsentierte. Beim Entscheid, als nur noch 2 Kandidaten im Rennen waren, wurde zudem die Nachfolgeneration einbezogen. Grund hierfür war, dass wir diejenigen waren, welche mit dem Interim Manager später auch zusammenarbeiten mussten. Für uns als Familie war es sehr wichtig, dass der Interim Manager eine gestandene Persönlichkeit war, die auch willens war den Job anzunehmen und bereits Erfahrungen mit Familienunternehmen gesammelt hatte. Auch musste der Interim Manager von Beginn weg die Bereitschaft zeigen als Coach aktiv zu sein um Roy Nussbaum und mich bei
- 50 der Übernahme unserer Funktionen zusätzlich beraten. Für die Familie war ausserdem von hohem Stellenwert, dass der Interim Manager in seiner Funktion als CEO im Unternehmen Veränderungen anstösst aber nicht die gesamte Unternehmung umkrepelt. Wir sahen dies als Chance gegen eine mögliche interne Betriebsblindheit.
- 55 Für die nachfolgende Generation war die Anstellung des Interim Managers positiv. So brachte dieser erste Veränderungen in Gang und einige Punkte wurden in Frage gestellt.
- I: Was waren kritische Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit mit dem Interim Manager?
- 60 A: Ein kritischer Erfolgsfaktor ist sicherlich das Verständnis der Familie für die Tätigkeiten des Interim Manager und man muss sich als Familie genügend Zeit lassen, den Nachfolgeprozess sauber auf- und umzusetzen. Ebenfalls ist es sehr wichtig, dass beide Seiten genau wissen, auf was sie sich einlassen, ein klarer Rahmen mit vordefinierten Vereinbarungen abgesteckt wird, eine fehlertolerante Kultur im Unternehmen herrscht und sich die abtretende Generation wie besprochen zurückzieht und sich nicht an Vergangenes klammert. Auch zeigte sich, dass der enge Austausch zwischen dem Interim Manager als CEO und dem Verwaltungsratspräsident zum Erfolg beigetragen hat. Zudem wurde ein Dialog zwischen dem Interim Manager und der
- 65 Familie gefördert indem der Interim Manager an den monatlichen Verwaltungsratssit-
- 70

Interview

Nr. 7

zungen anwesend (aber nicht stimmberechtigt) war. So konnte sich der Verwaltungsrat auch informieren, wie die Zusammenarbeit und Entwicklung der jungen Generation fortschreitet.

I: Wo waren Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen der Familie und dem Interim Manager zu finden?
75

A: Schwierig wurde es, wenn der Interim Manager eine Idee hatte, diese aber nicht von der Familie entsprechend umgesetzt wurde bzw. die Familie andere Vorstellungen hatte. Diese Konflikte hielten sich jedoch in Grenzen. Auch zeigte sich, dass der Austritt des Interim Managers ein emotionaler Prozess war, welcher von allen Seiten etwas unterschätzt wurde.
80

I: Würden Sie sich wiederum für den Einsatz eines Interim Managers entscheiden und könnten Sie Ihre Aussage begründen?

A: Hier ist festzuhalten, dass das Modell Interimsmanagement für uns stimmte und wir uns wieder für den Einsatz eines Interim Managers entscheiden würden. Durch das Interimsmanagement wurde der nachfolgenden Generation die Möglichkeit geboten, sukzessive in den Job zu kommen. Auch hatten wir bei unseren Tätigkeiten viel Freiraum. Weiter war das Coaching durch den Interim Manager und die Gespräche und Diskussionen mit ihm für uns als Nachfolger extrem wichtig und lehrreich. Dies führte bei uns zu einem fachlichen und menschlichen Fortschritt. Für mich persönlich war der Einsatz des Interim Managers eine sehr grosse Bereicherung.
85
90

I: Wo sehen Sie die Ursachen wieso Interimsmanagement nur selten in Familienunternehmen eingesetzt wird?

A: Es ist sicherlich so, dass beim Einsatz eines Interim Managers immer ein gewisses Risiko vorhanden ist und nicht alles so gut über die Bühne gehen muss wie bei uns. Weiter ist der Pool an Interim Manager recht überschaubar und für mich als Unternehmer wäre nicht klar, ob es genügend geeignete Kandidaten für die interimistische Übernahme eines CEO-Postens gäbe. Ein weiterer bedeutungsvoller Grund für die Zurückhaltung ist in der Bereitschaft der Verantwortungsübertragung der Familie zu suchen. Es sind bei weitem nicht alle Familien willens die Verantwortung an einen Externen zu delegieren.
95
100

Anhang 8: Interview mit Peter Riederer

Interview

Nr. 8

Interview mit Peter Riederer, CEO (YELL AG) und Interim Manager, 08.07.2014, Wildegg

- I: Herr Riederer, nachdem Sie in verschiedenen Schweizer Unternehmen in führenden Positionen tätig waren, gründeten Sie die YELL AG und amtierten seither als CEO.
- 5 Was hat Sie dazu bewegt?
- A: Oftmals fehlt es punktuell an Know-how, Erfahrung und Umsetzungskompetenz in einem Unternehmen. Da lohnt es sich nicht, jemanden fest anzustellen. Manchmal lassen Führungskräfte latent vorhandene Konflikte solange „anbrennen“, dass plötzlich die sofortige Konfliktlösung einer gegenseitigen Trennung (Freistellung) nötig
- 10 wird. Dann braucht es Führungskräfte auf Abruf.
- YELL AG gehört zu den „Multisite-Unternehmen“. Auf der einen Seite ist YELL AG ein Netzwerkring von erfahrenen Managern und Unternehmern, welche ihr Wissen und Erfahrung zur Verfügung stellen. Auf der anderen Seite stellt YELL AG ihren Kunden verschiedene Dienstleistungen ergänzend zur Verfügung. Das Dienstleistungsangebot umfasst Dienste wie Beirat auf Zeit (VR-Ebene), Interimsmanagement (GL und Linie), Business- und Führung coaching sowie verschiedene Diagnoseinstrumente für das Management (YELLDiagnosis, YELLScan, YELL Win-Win).
- 15 Im Bereich Interimsmanagement ist es am Wichtigsten wie eine externe Führungskraft „tickt“, denn wenn die Kultur eines Unternehmens und die Werte der Führungskraft nicht passen, dann besteht eine grosse Möglichkeit, dass ein Interimeinsatz scheitert. Die Leute von YELL haben folgenden Ansatz: Unternehmen sind lebende Systeme.
- 20 Kein Unternehmen ist gleich wie das andere. Und trotzdem haben alle Unternehmen eines gemeinsam. Sie funktionieren nach den Prinzipien lebender Systeme. Lebende Systeme können bei Störungen in erstaunlichem Mass eigene Selbstheilungskräfte mobilisieren. Reichen diese jedoch nicht aus, muss von Aussen Unterstützung erfolgen.
- 25 Die Leute von YELL sehen ein Unternehmen nicht als lineare Kette von Ursachen und Wirkungen, sondern als lebender Organismus. Dieser ist ein Netzwerk von sich gegenseitig beeinflussenden Subsystemen, deren Zusammenspiel auf die Umwelt wirkt und von dieser auch abhängt. Die Summe von isoliert betrachteten Subsystemen verhält sich in der Regel anders als das System als Ganzes. Das lebende System erreicht wie in der Natur seine Stabilität nicht durch Starrheit, sondern durch Flexibilität.
- 30
- 35 I: Auf welchem Weg kamen Sie zum Interimsmanagement?

- 40 A: Ich war in diversen Unternehmen vom Konzern bis zum KMU in verschiedenen Positionen und Branchen tätig. In der Zusammenarbeit mit Führungskräften habe ich immer wieder gesehen, dass eine punktuelle Intervention (Know-how, Erfahrung, Ressourcen) ein ganzes Unternehmen oder Abteilung „entblockieren“ konnte, sodass nachher die Produktivität markant ansteigen konnte. Mit etwa 40 Jahren habe ich mich entschlossen die YELL AG zu gründen, welche diese punktuellen Interventionen auf Abruf grösseren, mittleren und kleineren Unternehmen zur Verfügung stellt.
- 45 I: In den Medien werden vermehrt Artikel publiziert, dass auch die Unternehmensform Familienunternehmen auf Interim Manager zurückgreift. Wo sehen Sie die Ursachen für diese Entwicklung?
- 50 A: Familienunternehmen funktionieren anders. In sehr vielen Familienunternehmen sind Aktionariat, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung identisch: Die Personen, welche das Unternehmen gegründet haben, führen auch das Unternehmen und sind gleichzeitig auch dessen wichtigste Arbeitnehmer. Die Identität der aktienrechtlichen Organe führt bei diesen Unternehmen meist nicht zu Problemen, da Eigentum, Risiko und Verantwortung und auch die unternehmerische Führung in den gleichen Händen liegen und daher keine Interessenskonflikte entstehen.
- 55 Aber: Wenn zum Beispiel bei einer Nachfolge das Aktionariat und die Geschäftsleitung nicht mehr identisch sind, kommt es oft zu Interessenskonflikten zwischen Aktionären als Eigentümern und Risikoträgern und den Personen, welche die Geschäfte führen. Diese sollten zwar im Interesse des Unternehmens tätig sein, haben aber oft auch ihre „eigene Agenda“, die sie im Rahmen ihrer Tätigkeit verfolgen. Allein schon die Frage der Entschädigung der Geschäftsleitung zeigt diesen Interessenskonflikt deutlich: Die Geschäftsleitung hat grundsätzlich ein Interesse an möglichst hohen Bezügen, was aber direkt den Gewinn schmälert, der den Aktionären zufällt (Dividende, Unternehmenswert). Wenn diese Konflikte nicht gelöst werden können, dann rappelt es in der Kiste und der CEO wird meist durch einen Interimsmanager ersetzt bis „der richtige“, festangestellte CEO gefunden ist (der den Eigentümern passt).
- 60
- I: Was ist für Sie der Reiz an der Passion Interim Manager?
- 65 A: Für mich ist es spannend, dass oft verschiedene Problemstellungen aufeinander prallen und Interimsmanagement sehr vielseitig ist. Weiter ist es sehr herausfordernd und macht Freude, wenn ein Kunde ein Problem gelöst hat. Sein Erfolg ist auch unser Erfolg.
- I: Wie findet die erste Kontaktaufnahme statt und wie geht der Interimsmanagementprozess aus ihrer Sicht weiter bzw. was sind die nächsten Schritte?
- 70

- 75 A: Wir bei YELL AG pflegen einen intensiven Kontakt zu sehr vielen Unternehmen. Wenn nun ein Unternehmen vor einem Problem steht geht es in erster Linie darum, die Problemstellung(en) zu analysieren, um anschliessend einen Lösungsvorschlag unterbreiten zu können. Interimsmanagement ist nicht in jedem Fall die richtige Lösung. Unter Umständen sind geeignetere Interventionen nötig, um ein Problem rasch zu lösen.
- Bei einer Interimslösung geht es einerseits darum, die richtige Persönlichkeit mit den richtigen Wertvorstellungen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen. Andererseits muss die richtige Persönlichkeit aber auch freie Kapazitäten haben und verfügbar sein. Anschließend müssen vor dem Einsatz die Erwartungen, Ziele und Anforderungen der verschiedenen Parteien geklärt werden. Am Ende erfolgen der Austritt des Managers und die Übergabe an interne Stellen.
- 80
- I: Wie viele Projekte haben Sie in Familienunternehmen geleitet? Wie viele in Nicht-Familienunternehmen? Wo sehen Sie die grössten Unterschiede in Ihrem Arbeitsalltag zwischen den beiden Unternehmensformen?
- 85
- A: Ist schwierig zu sagen, da ich in meiner Funktion als CEO von YELL AG bei verschiedensten Interimsmanagementmandaten zwischen dem Unternehmen und dem Interim Manager tätig bin. Einerseits habe ich das Netzwerk (Unternehmen / Interim Manager) und kann so Angebot und Nachfrage zusammenführen. Andererseits begleite ich die Unternehmen und Interim Manager bei ihren Mandaten und stehe unterstützend zur Seite. Weiter ist es so, dass Konzerne in der Regel eher wissen, was sie von einem Interim Manager genau erwarten, da die Organisation, Aufgaben und Kompetenzen klar geregelt sind.
- 90
- In Familienunternehmen ist oft weniger geregelt. Man ist viel mehr persönlich aufeinander angewiesen und arbeitet näher zusammen. Es ist eben „familiär“, das heisst das Unternehmens- und das Familiensystem sind miteinander verknüpft. Die Kultur eines Familienunternehmens ist völlig anders als diejenige eines Konzerns. In Familienunternehmen geht es in der Regel um das Lebenskonzept: Unternehmertum mit Herzblut. Da ist man mit Leidenschaft, Herz, Hand und Verstand bei der Sache.
- 95
- 100 I: Was für Familienunternehmen durften Sie als Interim Manager führen? Könnten Sie hierzu einige Details (z.B. Zusammensetzung des Managements [Familie/Externe] / Besitzverhältnisse [Familie/Externe]/ Unternehmensführung durch welche Generation / Anzahl Angestellte / Umsatz) bekanntgeben?
- A: Keine Angaben, da ich von Seiten der YELL AG sehr viele Mandate in verschiedensten Unternehmen ausgeübt habe.
- 105

Interview

Nr. 8

I: Aus welchen Gründen wurden Sie jeweils ins Familienunternehmen geholt?

A: Interim Manager werden aus verschiedensten Gründen ins Unternehmen geholt. Dies können Nachfolgeprobleme sein, Sanierungen mit Turnaround, Krisen und Konflikte zwischen VR und GL, Projekte welche in Schieflage geraten sind, Projekte die einen „Business-Driver“ erfordern oder die Erschliessung von neuen Geschäftsfeldern.

110

I: Mit welchen Herausforderungen sind Sie im Berufsalltag konfrontiert?

A: Rasch verstehen, wo das Problem liegt und zügig Lösungen präsentieren können. Oftmals haben die Kunden ihre Probleme „anbrennen“ lassen. Die Übersicht behalten, gut organisiert sein und oft auch über das Wochenende und am Abend ansprechbar sein (Stichwort: Spital mit Notfallaufnahme ...).

115

I: Wo sehen Sie Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen Familie und Interim Manager?

A: Es kann zu einem Imageverlust für den Unternehmer kommen, da er externe Hilfe beansprucht und dies ist sehr schwierig. Ein weiterer Knackpunkt sind sicherlich die gegensätzlichen Interessen der drei Kreise Familie-Eigentum-Unternehmen innerhalb des Familienunternehmens bzw. die daraus resultierenden Spannungsfelder. Entscheidend ist nun die Kompetenz des Interim Managers in Sachen Konfliktmanagement. Es müssen auch alle Beteiligten einverstanden damit sein, wenn ein Interim Manager unpopuläre Entscheide zu treffen hat, mit welchen insbesondere die Familienmitglieder umgehen können müssen.

120

125

I: Stört die Familie Ihre Arbeit als Interim Manager oder dürfen Sie frei agieren?

A: Wie fest die Familie den Einsatz des Interim Managers stört, hängt davon ab, wie das Unternehmen geführt wird. Ist es beispielsweise patriarchisch geführt oder sind verschiedene Familienstämme aktiv, wird es eher schwierig. Des Weiteren ist es oft so, dass es eine „graue Eminenz“ gibt (kann sich lange verdeckt halten), deren Erwartungen erfüllt werden müssen.

130

I: Was sind für Sie die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Interim Manager und der Familie?

A: Ein Interim Manager muss hauptsächlich allen Beteiligten Mut machen und authentisch sein. Hierfür benötigt er eine ausgewogene Persönlichkeit, Erfahrung (von aussen), Wissen und Sozialkompetenz – muss aber auch seine Grenzen kennen. Er sollte auf das Wohl des Unternehmens fokussiert sein (was dient dem Unternehmen?) und nicht eigene Ziele verfolgen (Stichwort: Karriere, Selbstdarsteller ...).

135

140 Zudem ist es von grösster Wichtigkeit, dass zu Beginn die Erwartungen, Bedürfnisse und Aufträge mit den Beteiligten sauber geklärt werden und in heiklen Situationen mit Fingerspitzengefühl vorgegangen wird. Auch das Risikomanagement ist sehr wichtig. Ohne dies besteht die Gefahr, dass ein Interimseinsatz scheitert. Ausserdem ist es für den Interim Manager von Vorteil, wenn er bereits einen ähnlichen Auftrag schon einmal erfolgreich abgeschlossen hat.

145 I: Wo sehen Sie mögliche Knackpunkte, welche eine erfolgreiche Zusammenarbeit verhindern können?

A: Wenn die Persönlichkeit eines Interim Managers nicht in die Kultur des Unternehmens passt, wenn der Einsatz eines Interim Managers im Unternehmen nicht kommuniziert wurde, wenn der Interim Manager auf Karriere aus ist, wenn der Einsatz des Interim Managers nicht gesteuert und die Teilergebnisse nicht periodisch besprochen werden (Einsatzbegleitendes Projektcontrolling bei YELL), wenn Ängste in einer Organisation bestehen (Stichwort: Will der Interimsmanager meinen Job?), wenn der Interim Manager es mit seinem Führungsstil nicht schafft die „Herzen“ der Mitarbeiter zu gewinnen sondern nur den Intellekt anspricht (d.h. er sollte kein Technokrat sein).

155 I: Wie sehen Sie die Zukunft für Interim Management in der Schweiz?

A: Interimsmanagement beinhaltet für mich immer den Aspekt von Mitarbeiterführung (Stufe VR, GL und Linie). Dann gibt es auch Projektmanagement. Beiden gemeinsam sind ein Anfang und ein Ende.
160 Ich denke, dass in Zukunft vermehrt Leute aus der Festanstellung rausgehen und den Entscheid treffen, ihr Können einer Unternehmung flexibel zur Verfügung zu stellen. Dennoch: Ohne fest angestellte Mitarbeiter wird es in einer Unternehmung nicht gehen. Wahrscheinlich wird es auch so sein, dass manche Führungskräfte gezwungenermassen aus Altersgründen zu Interimsmanagement greifen müssen, da sie keine Festanstellung mehr erhalten.

165

Der Interviewer erlaubt sich weitere wichtige, nennenswerte Punkte, welche im Gespräch von Peter Riederer erwähnt wurden, aber keiner Frage zugeordnet werden können, festzuhalten:

A: Folgende Punkte sind mir wichtig:
170 • Interimsmanagement ist von Vorteil, weil es nicht zum Familiensystem gehört (bringt, falls gewünscht, eine andere Perspektive ins Management, kann zum Überdenken von festgefahrenen Strukturen beitragen etc.)

Interview

Nr. 8

- 175 • Beim Interimsmanagement gibt es in der Regel einen inneren und äusseren Auftragsgeber (nicht die gleiche Person). Der innere Auftragsgeber ist der direkte Vorgesetzte des Interim Managers. Der äussere Auftragsgeber ist diejenige Person, welche das Budget für den Einsatz spricht. Wenn nicht stringent kommuniziert wird, kann hier rasch ein Konflikt entstehen.
- 180 • Als Interim Manager verstehe ich eine Person, welche vor allem auch Menschen führt (GL-Ebene, Linie). Ansonsten ist von einem Fachexperten auf Zeit zu sprechen.
- Je nach Persönlichkeit und Erfahrung eines Interimmanagers kann dieser in allen Phasen der Unternehmensentwicklung (Start – Nachfolge) zum Einsatz kommen.