

**Vorteile des Einsatzes von Interim Managern im Nachfolgeprozess  
mittelständischer Familienunternehmen**

von

Diplom Kaufmann  
Hartmut Merkelbach  
Berlin

2006

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Ausgangssituation, Zielsetzung und Vorgehensweise .....</b>	<b>3</b>
1.1. Ausgangssituation .....	3
1.1.1. Nachfolgeproblematik in mittelständischen Familienunternehmen .....	3
1.1.2. Chancen für das Interim Management .....	4
1.2. Zielsetzung .....	4
1.3. Vorgehensweise .....	5
<b>2. Unternehmensnachfolge im mittelständischen Familienunternehmen .....</b>	<b>5</b>
2.1. Familienunternehmen und Notwendigkeit der Nachfolgeregelung .....	5
2.1.1. Familienunternehmen und Unternehmerpersönlichkeit .....	5
2.1.2. Notwendigkeit einer ganzheitlichen Nachfolgeregelung .....	6
2.2. Gestaltungsziele und Strukturierung des Nachfolgeprozesses .....	8
2.2.1. Gestaltungsziele der Unternehmensnachfolge .....	8
2.2.2. Strukturierung des Nachfolgeprozesses .....	9
2.3. Führungskompetenz als Faktor des Unternehmenserfolgs .....	12
<b>3. Definition, Aufgaben und Kompetenzen eines Interim Managers .....</b>	<b>13</b>
3.1. Definitionen .....	13
3.1.1. Wesensmerkmale des Interim Managements .....	13
3.1.2. Stufen des Interim-Management-Prozesses .....	14
3.2. Aufgaben und Kompetenzprofil eines Interim Managers .....	15
3.2.1. Aufgaben .....	15
3.2.2. Kompetenzprofil .....	15
<b>4. Möglichkeiten des Einsatzes von Interim Managern und Abgrenzung gegenüber Spezialisten und Unternehmensberatern .....</b>	<b>16</b>
4.1. Voraussetzungen, Art und Umfang des Interim-Management-Einsatzes	16
4.2. Möglichkeiten und Abgrenzung .....	18
4.2.1. Einsatzmöglichkeiten .....	18
4.2.2. Abgrenzung gegenüber anderen Spezialisten und Beratern .....	19
4.3. Risiko- und Konfliktpotentiale .....	20
<b>5. Schlussfolgerungen und Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>21</b>
<b>6. Literaturhinweise und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>22</b>

# 1. Ausgangssituation, Zielsetzung und Vorgehensweise

## 1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

### 1.1.1. Nachfolgeproblematik in mittelständischen Familienunternehmen

Die Zukunftssicherung eines Unternehmens durch die rechtzeitige und erfolgreiche Bewältigung des Generationswechsels gehört zu einem der wichtigsten Aufgabengebiete des Unternehmers. Gerade in Deutschland wird dieses „Feld nicht oder nur sehr schlecht bestellt“. (May Peter, Rieder Gerold 2003, S. 75 und Risse Jürgen, Causemann Rainer 1997, S. 9). Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) ist jährlich mit rund 71.000 „übergabereifen“ Unternehmen zu rechnen, wovon über 5.900 Unternehmen schließen müssen, weil die Nachfolge gar nicht oder nicht ausreichend geregelt ist. Betroffen sind davon auch Unternehmen mit guter Kapitalausstattung und ausreichender Liquidität. Die Schließung dieser Betriebe bedeutet einen Verlust von ca. 33.500 Arbeitsplätzen (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2005, S. 4 und Web-Site). In der Praxis bleiben 43% der Betriebe in der Familie, 12% werden von Leitenden Mitarbeitern übernommen, 17% finden externe Nachfolger und 27% sind bis zum jetzigen Zeitpunkt noch ungeklärt (Bloemer Vera 2003, S. 84). Nur 5% der jemals gegründeten Unternehmen erleben überhaupt die dritte Generation (May Peter, Rieder Gerold 2003, S. 76).

Mittelständische Familienunternehmen sind maßgeblich durch ihre Inhaber geprägt. Wechselt dieser, ändert sich meist alles im und um das Unternehmen und ein komplexer Veränderungsprozess, der sich über alle Bereiche des Unternehmens erstreckt, wird in Gang gesetzt. Im Zusammenhang mit einem Wechsel müssen wichtige Weichen gestellt und Fragen beantwortet werden wie z.B.: Ist das Unternehmen nach dem Wechsel zukunftssicher? Welche persönlichen Lebensziele verfolgt der ausscheidende Inhaber? Wie sollte die Übergabephase gestaltet werden? Wie hoch ist der Wert des Unternehmens? Wie kann der Kaufpreis finanziert werden? Welche rechtlichen und steuerlichen Aspekte sind zu beachten? Wie muss dieser Veränderungsprozess nach innen und außen kommuniziert werden, etc.? (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2006, Web-Site).

### 1.1.2. Chancen für das Interim Management

Um einen solchen Nachfolgeprozess möglichst erfolgreich zu gestalten, ist eine rechtzeitige und umfassende Planung, gekoppelt mit einer kompetenten Beratung, unerlässlich. Hier bietet sich die Chance für Interim Manager. In der Regel haben sie Branchen- und Linienerfahrung, sind kompetente Persönlichkeiten und bereit zur Lösung der vielfältigsten Aufgaben. Marktkenner sehen in Deutschland ein Potential von 10.000 bis 15.000 hoch qualifizierten Interim Managern, wovon nur ein Teil im Einsatz ist. Ihr Haupteinsatzgebiet sind mittelständische Unternehmen mit etwa 150 bis 500 Mio. Euro Umsatz. (Bloemer Vera 2003, S. 86 und S. 34). Gerade für eine Nachfolgeregelung kann der Einsatz von erfahrenen Interim Managern erhebliche Vorteile für Übergeber und Übernehmer bringen und einen wertvollen Beitrag für alle betroffenen Parteien leisten (Schönfeld Dr. Harald DDIM 2004, S.1).

### 1.2. Zielsetzung

Die Ausgangssituation macht deutlich, dass auf Seiten der Unternehmen bei der Gestaltung der Nachfolge ein erheblicher Bedarf an Management Kapazität und Know How besteht, der nur in begrenztem Umfang durch eigene Ressourcen der Unternehmen gedeckt werden kann. Auf der anderen Seite erscheint gerade mit Blick auf die Herausforderungen, die sich innerhalb von Nachfolgeprozessen ergeben, der Einsatz von erfahrenen und kompetenten Interim Managern sinnvoll und vorteilhaft. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist daher zunächst die Darstellung der wesentlichen Aspekte innerhalb von Nachfolgeprozessen in mittelständischen Familienunternehmen und daran anschließend die Beschreibung der verschiedenen Kompetenzen, Rollen und Einsatzmöglichkeiten von Interim Managern. Darauf aufbauend soll dann gezeigt werden, welchen Beitrag Interim Manager bei der Gestaltung der Unternehmensnachfolge leisten können und welche Vorteile ihr Einsatz gegenüber Spezialisten und anderen Beratern bringt.

### 1.3. Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit basiert im Wesentlichen auf Literaturrecherchen, auf Aussagen erfahrener Berater im Bereich Interim Management und in der Betreuung mittelständischer Familienunternehmen sowie zu einem Teil auf den Erfahrungen des Verfassers, der in seiner bisherigen beruflichen Laufbahn als Mitglied des Vorstands eines inhabergeführten, mittelständischen Familienunternehmens einen Generationswechsel über mehrere Jahre aktiv begleitet und maßgeblich an dessen Gestaltung mitgewirkt hat.

Ausgehend von der vorher beschriebenen Ausgangssituation und Zielsetzung werden im 2. Gliederungspunkt Familienunternehmen, Notwendigkeiten und Aspekte einer ganzheitlichen Nachfolgeregelung, die Gestaltungsziele der Unternehmensnachfolge sowie die Führungskompetenz als Erfolgsfaktor des Unternehmens beschrieben. Punkt 3 definiert dann die grundsätzlichen Aufgaben, Profile und Kompetenzen von Interim Managern. Anschließend werden dann im 4. Punkt dessen Einsatzmöglichkeiten im Prozess der Unternehmensnachfolge erläutert und gezeigt, welchen Nutzen der Einsatz von Interim Managern für Unternehmen, Inhaber und andere Interessengruppen in diesem Prozess bieten kann, und welche Vorteile sich durch deren Einsatz gegenüber Spezialisten und Unternehmensberatern ergeben. Zum Abschluss dieses Punktes sollen noch kurz mögliche Risiko- und Konfliktpotentiale angesprochen werden. Abschließend werden unter Punkt 5 noch einmal die wesentlichen Ergebnisse und Schlussfolgerungen dieser Arbeit zusammengefasst.

## **2. Unternehmensnachfolge im mittelständischen Familienunternehmen**

### 2.1. Familienunternehmen und Notwendigkeit der Nachfolgeregelung

#### 2.1.1. Familienunternehmen und Unternehmerpersönlichkeit

Die mittelständischen Familienunternehmen gelten als Rückrat der deutschen Wirtschaft. Dennoch fristen sie in Forschung und Lehre ein „stiefmütterliches“ Dasein. Die Wissenschaft weigerte sich lange Zeit, das Familienunternehmen überhaupt zur Kenntnis zu nehmen (Hennerkes 2006).

Bei Politikern, in den Medien, in der Wirtschaft und bei Beratern sind sie von großem Interesse. Der hohe Stellenwert dieses Unternehmenstypus ist durch folgende volkswirtschaftlich relevante Fakten gekennzeichnet: größte Arbeitgeber, Steuerzahler, Ausbilder, Patentanmelder mit hohem sozialen und regionalem Engagement. Dennoch werden Familienunternehmen aber immer noch als intransparente Institution wahrgenommen, wo unkontrollierte Emotionen, Stammesfehden, Eigentümerstarrsinn, oder Führung nach Gutsherrenart Unternehmen und Arbeitsplätze gefährden.

Charakteristisches Merkmal von Familienunternehmen ist die Beteiligung der Familie beziehungsweise von Familienmitgliedern an der Geschäftsführung und deren bestimmender Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. Daher sind Familienunternehmen strategisch, kulturell, organisatorisch und führungs-mässig durch die „Familie“ geprägt. Das Unternehmen ist für die Familie sowohl zentrale Einkommensquelle und Existenzgrundlage als auch in vielen Fällen sinnstiftender Inhalt (Wieselhuber 2006).

Das Kraftzentrum des Familienunternehmens liegt nach den Erkenntnissen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in der Persönlichkeit des Unternehmers. Seine wichtigste Erfolgsvoraussetzung ist die professionelle Kombination von betriebswirtschaftlichen Instrumenten mit persönlicher Vorausschau, kluger Risikoabsicherung und unternehmerischer Integrität (Fieten 2004). Der Unternehmer selbst trifft alle wesentlichen Entscheidungen und er allein prägt Führungsstil und Unternehmenskultur.

#### 2.1.2. Notwendigkeit einer ganzheitlichen Nachfolgeregelung

Jedes Wirken auf Erden hat nun einmal ein natürliches Ende und das gilt auch für Unternehmer. Irgendwann lassen die physischen und psychischen Kräfte unternehmerisches Handeln nicht mehr zu. Wann das der Fall ist, ist nicht vorhersehbar und sehr unterschiedlich (Halbig 2006). Hinzu kommt, dass mit zunehmendem Alter auch die Gefahr besteht, sich selbst mehr und mehr unrealistisch einzuschätzen. Aus diesem Grund sollte man vor diesem Zeitpunkt - etwa zwischen dem 55. und 65. Lebensjahr – festlegen, wann man sein Unternehmen und die Führung abgibt und was man anschließend tun wird.

Außerdem muss man sich vor Augen führen, dass man mit zunehmendem Alter dem Verharrungsgedanken und Verharrungsstreben erliegt und damit die Anpassungsfähigkeit und Risikobereitschaft des Unternehmens abnehmen. Nur knapp 50% aller Beendigungen von Gesellschaftergeschäftsführungen kommen auf Grund eines geplanten Übergangs in den Ruhestand zustande (May Peter, Rieder Gerold 2003, S. 77).

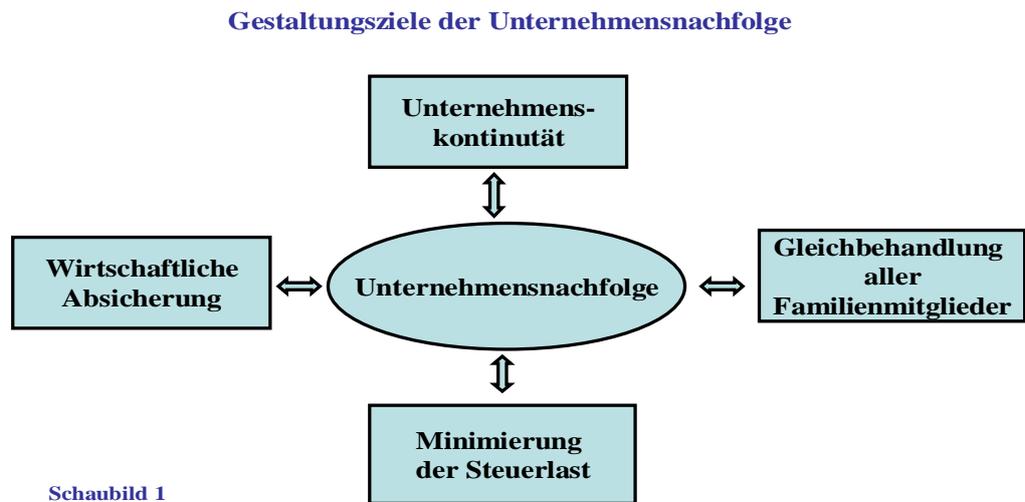
Auch der plötzliche, unerwartete Ausfall des Unternehmers etwa durch Krankheit, Unfall oder andere Lebensumstände kann verheerende Folgen für das Unternehmen haben. Fehlt dann eine vorausschauende Planung, kann dies für das Unternehmen im schlimmsten Fall das Aus, für die Unternehmerfamilie den finanziellen Ruin und für die Mitarbeiter den Verlust ihrer Arbeitsplätze bedeuten (Der Bauunternehmer 2006). Oft führen solche unerwarteten Ausfälle auch zu Erbstreitigkeiten, Kompetenzauseinandersetzungen der Erben oder zu Versuchen der Erben „schnell Kasse zu machen“, welche gerade in Zeiten sehr scharfen Wettbewerbs zur Folge haben, dass das Unternehmen entweder zusammenbricht oder in fremde Hände kommt (Risse Jürgen, Causemann Rainer 1997, S. 9).

Zusammenfassend muss man feststellen, dass es bei der Regelung der Unternehmensnachfolge nicht nur um eine grundlegende Unternehmensentscheidung, sondern auch um einen wichtigen Einschnitt im privaten Leben der Unternehmer und meist auch ihrer Familien geht. Neben finanziellen sind persönliche und psychologische Aspekte ebenso wichtig wie rechtliche und steuerrechtliche Fragen und können über Gelingen oder Scheitern, Arbeitsplätze, Existenzen, Familienfrieden und Lebensglück entscheiden. Neben der Existenzgründung ist daher die Unternehmensnachfolge eine der komplexesten Entscheidungssituationen im Leben eines Unternehmers. Aus diesem Grund muss sie überaus sorgfältig vorbereitet werden (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR 2005, S.11).

## 2.2. Gestaltungsziele und Strukturierung des Nachfolgeprozesses

### 2.2.1. Gestaltungsziele der Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge vollzieht sich im Spannungsfeld von Sicherung der Unternehmenskontinuität, wirtschaftlicher Absicherung, Gleichbehandlung aller Familienmitglieder und Minimierung der Steuerlast, wie Schaubild 1 zeigt.



In diesem Zielsystem muss der Übergeber ein klares Konzept haben, wie die Unternehmensnachfolge vollzogen werden soll. Die Voraussetzungen für die zu treffenden Entscheidungen müssen eindeutig und widerspruchsfrei sein. Bevor über Detailfragen wie Bewertung, Steuern, Wege der Nachfolgersuche etc. nachgedacht wird, muss sich der Unternehmer Klarheit über seine Ziele und Wünsche im Rahmen der Unternehmensnachfolge verschaffen. Viele Nachfolgeprozesse scheitern oder drehen sich immer wieder im Kreis, weil die Grundfragen nicht klar gestellt oder beantwortet werden. In diesem Prozess ist für den Übergeber insbesondere eine realistische und ehrliche Einschätzung seiner eigenen Situation und Ziele zwingend notwendig. Eine erste Orientierungshilfe bei der Suche nach Konzepten und Lösungswegen soll die folgende Entscheidungsmatrix geben (Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken BVR 2005, S.16-18):

## Konzept und Lösungswege der Unternehmensnachfolge

scheidet aus    kommt in Frage    weiter verfolgen

### Person des Nachfolgers

- Nachfolge in der Familie
- Schließung
- Externe(r) Nachfolger (MBI)
- Interne(r) Nachfolger (MBO)
- Kombination aus MBI/MBO
- Verkauf mit Eingliederung


### Kaufpreis

- Entgeltliche Übergabe
- Unentgeltliche Übergabe
- Unentschieden (steuerliche Optimierung)  
je nach steuerlicher Optimierung


### Eigentum

- Kapital und Führung sollen in einer Hand bleiben
- Eigentum soll in der Familie bleiben  
Fremdmanagement möglich
- Gleichstellungsprobleme von Geschwistern sind zu beachten


### Versorgungsaspekt

- Versorgung ohne Einkünfte aus Unternehmen ist gesichert
- auf Versorgung aus Verwertung des Unternehmens angewiesen


### Schaubild 2

#### 2.2.2. Strukturierung des Nachfolgeprozesses

Um das Überleben eines Familienunternehmens langfristig zu sichern, müssen vielfältige wirtschaftliche, juristische, und soziale Aspekte bedacht werden, damit die Abstimmung zwischen Familie, den Gesellschaftern und dem Unternehmen gelingt. Somit ist die Regelung der Unternehmensnachfolge für ein Familienunternehmen von existentieller Bedeutung. Im Folgenden sollen die wesentlichen Aspekte dieses Prozesses im Überblick kurz dargestellt werden (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2006, Web-Site):

#### a) Übergabeziele

- Der Fortbestand des Unternehmens muss gesichert werden.
- Die Arbeitsplätze dürfen nicht gefährdet werden.
- Eine angemessene Altersversorgung muss gewährleistet sein.
- Die Familie muss ein Einkommen haben.
- Das Familienvermögen muss gesichert werden.
- Die Nachfolgeregelung sollte steuerlich und erbrechtlich möglichst günstig sein.
- Der Nachfolger darf finanziell nicht überfordert werden.

#### b) Auswahl des Nachfolgers

- Welche fachlichen und menschlichen Qualifikationen waren notwendig um das Unternehmen aufzubauen?
- Welche fachlichen und menschlichen Qualifikationen sind notwendig um das Unternehmen fortzuführen?
- Wer besitzt diese Qualifikationen und hat der potentielle Nachfolger bereits erfolgreich in anderen Unternehmen gearbeitet?

#### c) Alterssicherung

Bei der Übergabe an Familienfremde können verschiedene Alternativen der Kaufpreiszahlung wie etwa die Einmalzahlung, die Renten- oder Ratenzahlung oder auch die Form der dauernden Last (Wiederkehrende Zahlung über einen Zeitraum von mindestens 10 Jahren) gewählt werden.

#### d) Erbansprüche

Es empfiehlt sich die betroffenen Familienmitglieder möglichst frühzeitig in alle Überlegungen mit einzubeziehen und ihnen klar zu machen, dass es nicht um die Bevorzugung einzelner, sondern nur um Fortbestand des Unternehmens geht. Oft sind bereits Regelungen im Gesellschaftsvertrag und/oder Erbverträgen vorgesehen.

#### e) Übergabefahrplan

Um entstehende Reibungen bei der Übergabe möglichst zu minimieren, sollte ein konkreter Fahrplan aufgestellt werden, damit die Ziele der verschiedenen Interessengruppen aufeinander abgestimmt werden können. In einem solchen Fahrplan sollte z.B. festgelegt sein:

- der Eintrittszeitpunkt des künftigen Unternehmers
  - Angaben über die Rolle des Altinhabers
  - der Austrittszeitpunkt des Altinhabers
  - Angaben über Aufgaben und Kompetenzen von Übergeber und Übernehmer.
- Die einzelnen Schritte des Übergangs und der notwendigen begleitenden Maßnahmen bis zur endgültigen Übernahme der Verantwortung durch den Nachfolger sollte ebenfalls mit Zeitangaben hinterlegt werden.

f) Unternehmenswert

Entscheidend für den Kaufpreis ist der Unternehmenswert. Für dessen Ermittlung gibt es mehrere Methoden. Jedoch den absolut richtigen Unternehmenswert gibt es nicht. Häufig ist aber gerade eine realitätsfremde Kaufpreisvorstellung der Grund für Differenzen zwischen dem Altinhaber und dem Nachfolger. Der Kaufpreis sollte in erster Linie an der zukünftigen Ertragskraft des Unternehmens orientieren und somit dem Nachfolger eine stabile Finanzierung ermöglichen.

g) Beratung

Für Übergeber und Übernehmer gleichermaßen ist eine kompetente Beratung die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Die wichtigsten Aspekte einer Unternehmensnachfolge - wie z.B. die persönliche und fachliche Eignung des Nachfolgers, die Kaufpreisfindung, die Gestaltung von Verträgen, etc. - sollten gründlich mit kompetenten und erfahrenen Beratern erörtert werden. Fehlende Beratung ist ebenfalls eine der Ursachen für das Scheitern von Betriebsübergaben.

h) Finanzierung

Die Zahlen der Unternehmenszusammenbrüche nach Übernahmen durch Dritte zeigen, dass der Kapitalbedarf häufig unterschätzt wird. Der durchschnittliche Kapitalbedarf bei Übernahmen liegt um ca. 60% höher als bei Neugründungen, so das IfM. Es sollte daher unbedingt ein detaillierter Finanzplan erstellt werden, der neben der Finanzierung des Kaufpreises sämtliche zusätzlichen Investitionen und Aufwendungen im Zusammenhang mit der Übernahme berücksichtigt. Auch für den Übergeber ist es wichtig, dass die Finanzierung des Nachfolgers auf einer soliden Basis steht.

i) Familiennachfolge

Mehr als die Hälfte aller zur Nachfolge anstehenden Unternehmen werden laut IfM an Familienmitglieder übergeben. Auch wenn diese Form der Übertragung als Idealfall empfunden wird, wird hier die rationale Ebene häufig von der emotionalen Ebene überlagert. Daher ist die Familiennachfolge in aller Regel die schwierigste Form der Nachfolge. Die Erwartungen des Übergebers an den Nachfolger sind bei Familienangehörigen viel höher als bei Dritten.

j) Wechsel der Unternehmensführung

Die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung kommt dann in Frage, wenn das Unternehmen trotz eines fehlenden Nachfolgers im Besitz der Familie bleiben soll. In diesem Fall bieten sich grundsätzlich entweder die Einsetzung eines Fremdgeschäftsführers oder die Verpachtung des Betriebes an. Beide Möglichkeiten eignen sich gerade dann, wenn der Unternehmer Kinder hat, die zwar als potentielle Nachfolger in Frage kommen, aber noch zu jung oder unentschlossen sind. Wenn sich der Weg des Nachwuchses dann abzeichnet, ist eine Familiennachfolge oder ein Verkauf immer noch möglich.

k) Verkauf

Unternehmer, die keine Nachkommen haben, die das Unternehmen übernehmen, entscheiden sich meist für den Verkauf ihres Unternehmens. Der Unternehmenswert und damit die Attraktivität des Betriebes für einen Käufer werden bestimmt. Ist dieser nicht zufrieden stellend, empfiehlt es sich vor dem Verkauf, Maßnahmen zur Steigerung des Firmenwertes einzuleiten und umzusetzen. Dies bedeutet oft sehr einschneidende Veränderungen im Unternehmen, die sehr sorgfältig vorbereitet und vollzogen werden müssen.

2.3. Führungskompetenz als Faktor des Unternehmenserfolgs

Im Zusammenhang mit der Kompetenz eines potentiellen Nachfolgers soll zum Abschluss dieses Gliederungspunktes noch auf diesen Faktor des Unternehmenserfolgs hingewiesen werden. Strasser hat untersucht, wodurch sich erfolgreiche Unternehmen von den weniger erfolgreichen unterscheiden und herausgefunden, dass es relativ einfache Gesetzmäßigkeiten für den Unternehmenserfolg gibt. (Strasser 2004, S.17). Dabei hat er Faktoren entwickelt, die den Erfolg eines Unternehmens signifikant beeinflussen. Das Modell basiert auf vier Grund-

faktoren, die jeweils in sechs Unterfaktoren aufgeteilt sind (Strasser 2004, S.19). Einer der Grundfaktoren ist die Kompetenz des Managements, die als Unterfaktoren die unternehmerische, soziale, Führungs- und Sachkompetenz sowie die Motivation, das Netzwerk und die Macht beinhaltet. (Strasser 2004, S.125). Er stellt fest, dass ein erfolgreicher Top-Manager u.a. über unternehmerische Visionen, strategisches Denken, Managementenerfahrung, Führungsstärke, Motivationsstruktur, Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie internen und externen Einfluss verfügen muss (Strasser 2004, S.125).

### **3. Definitionen, Aufgaben und Kompetenzen eines Interim Managers**

#### 3.1. Definitionen

##### 3.1.1. Wesensmerkmale des Interim Managements

Nach Tiberius (Tiberius Victor A. 2004, S. 13 ff) wird Interim Management durch drei Wesensmerkmale konzipiert:

(1) die zu erledigende Aufgabe ist eine Managementaufgabe:

Im Personalmanagement und in der Organisationslehre werden grundsätzlich Management- und Ausführungsaufgaben unterschieden. Management umfasst Planung, Organisation, Personalmanagement und Controlling. Interim Management konzentriert sich auf Managementaufgaben und blendet Ausführungsaufgaben weitgehend aus.

(2) die Aufgabe wird für eine begrenzte Zeit ausgeführt:

Das zweite Merkmal ist die zeitliche Befristung, die bereits „ex ante“ geplant wird, d.h. der Vertrag zwischen Interim Manager und Unternehmen wird für einen bestimmten Zeitraum oder bis zur Erreichung eines bestimmten Zieles geschlossen. Mit der Einnahme einer späteren eventuellen Festanstellung verliert er seinen Interimsstatus.

(3) der Einsatz erfolgt für besondere Zwecke:

Hier sind grundsätzlich zwei Anlässe denkbar:

- die Überbrückung eines kurzfristigen Personalbedarfs im Management durch Ausscheiden eines Managers,
- die beabsichtigte Flexibilisierung des dispositiven Faktors, d.h.

vorüber gehenden benötigtes Know How oder Spezialwissen fehlt im Unternehmen. Beispiele hierfür sind Einsätze als Projekt-, Krisen- oder Change Manager.

Zur Aufhellung dieser Darstellung ist die Abgrenzung zur Unternehmensberatung sehr hilfreich. Beide Tätigkeitsfelder sind im Grunde Managementaufgaben. Der gravierende Unterschied besteht jedoch darin, dass der Unternehmensberater eben nur berät, während der Interim Manager auch umsetzt. Im Gegensatz zum Unternehmensberater verfügt der Interim Manager über Weisungs- und Verfügungsrechte. Der Unternehmensberater konzipiert Lösungsvorschläge. Sein Mandat endet mit der Fertigstellung der Konzeption. Der Interim Manager konzipiert ebenfalls, setzt jedoch anschließend seine eigenen Konzepte um.

### 3.1.2. Stufen des Interim-Management-Prozesses

Für Reijniers bedeutet Interim Management im eigentlichen Sinne die gleichzeitige Wahrnehmung operativer Aufgaben sowie die Umsetzung notwendiger Veränderungen durch den Interim Manager. Dabei besteht der Veränderungsprozess aus der Analyse der Probleme, der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, der Erstellung des Änderungsplans und der Realisierung der vorgeschlagenen Maßnahmen. Die folgende Darstellung zeigt diesen idealtypischen Prozess eines Interim-Management-Einsatzes:

#### Stufen des Interim-Management-Prozesses

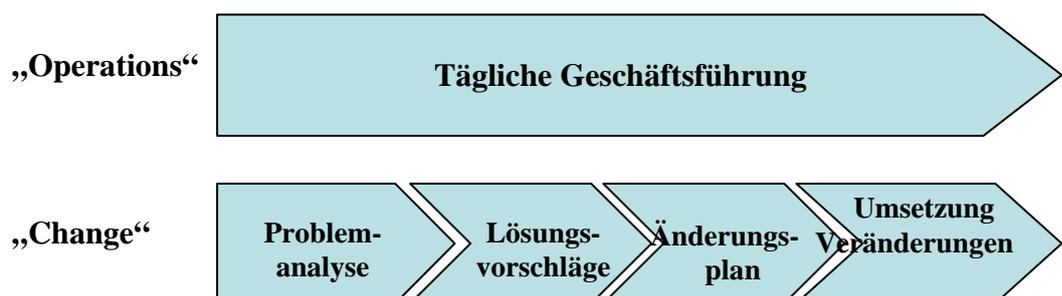


Schaubild 3

Gerade diese Kombination aus der Bewältigung des Tagesgeschäfts und der gleichzeitigen Planung und Durchführung von Veränderungen (Change Management) macht das Alleinstellungsmerkmal des Interim Managements auf der

einen Seite und den Unterschied zum „normalen“ Management auf der anderen Seite aus (Reijniers Jacques J.A.M. 2004, S.28).

### 3.2. Aufgaben und Kompetenzprofil eines Interim Managers

#### 3.2.1. Aufgaben

Interim Manager werden für zeitlich begrenzte Führungsaufgaben wie Krisenmanagement Überbrückung von Vakanzen und zeitweise Spartenleitung eingesetzt. Sie arbeiten sachorientiert, sind unabhängig und mobil und unterstützen ein Unternehmen bei Fragen der Globalisierung, Restrukturierung und Krisenbewältigung. Grundsätzlich kann Interim Management in den verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung und bei zahlreichen Problemen und Aufgabenstellungen die ideale Ergänzung für die Führungskräfte im Unternehmen darstellen, um externe Erfahrung einzubringen, Projekte durchzuführen und Funktionen zu stärken. Gerade auch hinsichtlich Unternehmensübergang, -nachfolge, -kauf, oder -verkauf bietet Interim Management eine exzellente Unterstützung für die Geschäftsleitung eines Unternehmens (Bloemer Vera 2003, S. 15). Interim Manager werden in Veränderungsprozessen als erfahrene Praktiker, Moderatoren und Motivatoren eingesetzt.

#### 3.2.2. Kompetenzprofil

Die Stärken des Interim Managers liegen darin, dass er Linien- und Umsetzungserfahrung hat, die Probleme in einem Unternehmen sehr schnell erkennt, Defizite in der Kommunikation aufdeckt und sieht, wo die Strukturen nur „historisch gewachsen“ statt kunden- und zukunftsorientiert sind. Sobald er einen Überblick über das Unternehmen gewonnen hat, entwickelt er schnell, eher pragmatisch-konkret als allumfassend und überambitioniert Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen (FAZ.NET 2005). Reijniers beschreibt den Interim Manager als eine operative Führungskraft mit struktureller Veränderungskompetenz, der verschiedene Rollen wahrnimmt, die jeweils in Beziehung zu einander stehen. Als wesentliche Qualitätsmerkmale des Interim Managers nennt er: Einfühlungsvermögen, Ergebnisorientierung, die Fähigkeit zu zuhören, die Beherrschung der Kommunikation, die Fähigkeit hart zu arbeiten, Charisma, Vertrauen

vermittelnd, ehrenhaft, soziale Kompetenz, Flexibilität, analytische Fähigkeiten, Objektivität und Kreativität (Reijniers 2004, S. 36). Das folgende Schaubild soll diese Zusammenhänge grafisch noch einmal darstellen:

### Kompetenzprofil des Interim Managers

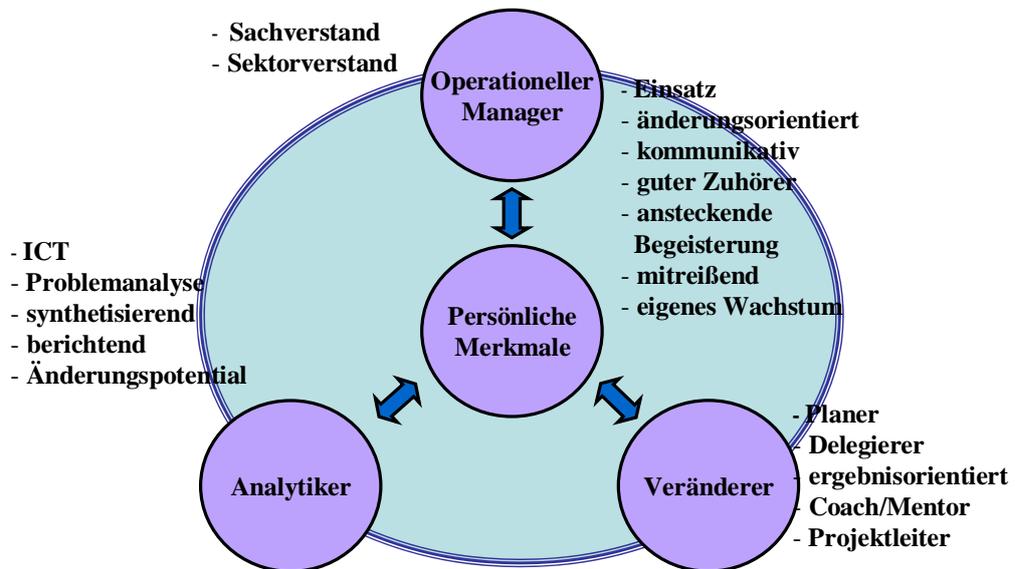


Schaubild 4

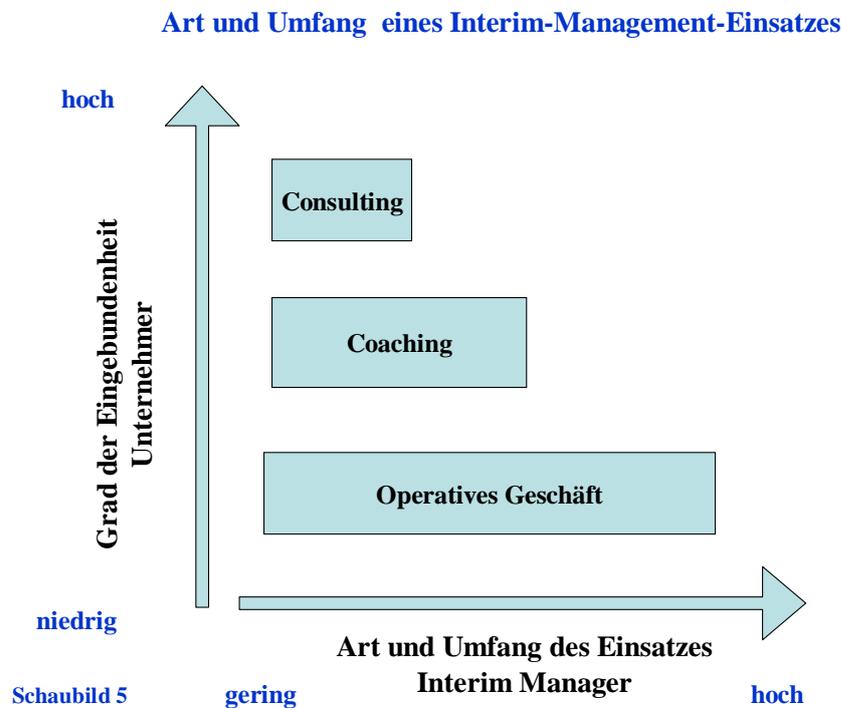
## 4. Möglichkeiten des Einsatzes von Interim Managern und Abgrenzung gegenüber Spezialisten und Unternehmensberatern

### 4.1. Voraussetzungen, Art und Umfang des Interim-Management-Einsatzes

Die vorherigen Ausführungen zeigen zum einen die hohe Komplexität von Nachfolgeprozessen und die daraus entstehende Notwendigkeit diesen Prozess zeitlich, inhaltlich und psychologisch zu strukturieren sowie erfolgreich und zukunftsorientiert zu gestalten. Zum andern steht fest, dass es am Markt erfahrene und kompetente Manager gibt, die gerade auf Grund ihres Erfahrungshorizonts, ihrer Kompetenz und Persönlichkeit die beschriebenen Führungsaufgaben übernehmen und vorhandene Führungsdefizite ausgleichen können.

Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Interim-Management-Einsatz ist jedoch die Einsicht des Unternehmers, dass er dem Interim Manager und seinen Vorstellungen gegenüber offen eingestellt ist und ihn in der Umsetzung operativ

relativ frei gestalten lässt (Mestwerdt Christian 1998, s. 201). Der Grad der Eingebundenheit des Unternehmers bestimmt Art und Umfang des Interim-Management-Einsatzes.



Je mehr der Unternehmer in den Nachfolgeprozess operativ eingebunden ist, desto geringer wird der Umfang der Interim-Tätigkeit sein. Der Schwerpunkt des Einsatzes liegt dann stärker im Coaching oder in der Beratung. Je weniger die Einbindung ist, desto mehr operative Aufgaben wird der Interim Manager übernehmen können.

Abschließend bleibt noch zu erwähnen, dass für eine vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Interim Manager neben der fachlichen vor allem die zwischenmenschliche Komponente von entscheidender Bedeutung ist. In der Zusammenarbeit kommt es darauf an, eine dauerhafte und tragfähige Vertrauensbasis herzustellen und aufrecht zu erhalten. Hierzu sind Offenheit im Umgang miteinander und Transparenz in den Entscheidungen und Handlungen die wesentlichen Erfolgsfaktoren.

## 4.2. Möglichkeiten und Abgrenzung

### 4.2.1. Einsatzmöglichkeiten

Je nach Form der Nachfolge ergeben sich für Interim Manager unterschiedlich geeignete Einsatzmöglichkeiten. Dabei ist es von Vorteil, dass Interim Manager kurzfristig verfügbar sind, sich sehr schnell in neue Aufgabengebiete einarbeiten und Führungsverantwortung übernehmen können. In der Regel lässt sich das größte Potential des Interim Managers dann heben, wenn er möglichst operativ tätig werden und gleichzeitig bevorstehende Veränderungsprozesse umsetzen kann.

Mit der Entscheidung des Unternehmers sein Unternehmen einem Nachfolger zu übergeben, es zu verkaufen oder zu schließen, entsteht meist eine gewisse Verunsicherung bei den Kunden, Lieferanten, Banken und vor allem bei den Mitarbeitern. Der Einsatz des Interim Managers kann die in dieser Situation erforderliche Kontinuität sicherstellen und gleichzeitig können die notwendigen Veränderungen und Restrukturierungen mit Augenmaß und Fingerspitzengefühl geplant und umgesetzt werden. In diesem Übergabeprozess übernimmt der Interim Manager nicht selten die Aufgabe des Mediators, der die Interessen und Befindlichkeiten der betroffenen Personengruppen analysiert und eine für alle tragbare Lösung herbeiführt.

Der Einsatz als Projektmanager ist insbesondere dann sinnvoll, wenn das Unternehmen verkauft werden oder die Schließung erfolgen soll. Der Unternehmer tritt dabei bewusst in den Hintergrund um in diesem schwierigen Prozess sein Ansehen nicht zu beschädigen.

Das Coaching durch den Interim Manager bietet sich insbesondere dann an, wenn ein Nachfolger bereits feststeht, jedoch erst auf seine künftige Führungsverantwortung vorbereitet werden soll. Dies wird meist dann der Fall sein, wenn es im Unternehmen zu einem Generationswechsel kommt. Der Interim Manager übernimmt dann die Aufgabe zwischen den Generationen zu vermitteln, den jüngeren Nachfolger fachlich zu begleiten und auf die künftigen Führungsaufgaben vorzubereiten.

Nicht zuletzt ist auch der Einsatz als Berater oder Beiratsmitglied denkbar. Dies stellt die „weichste“ Form des Einsatzes dar und kann dann erfolgreich sein,

wenn der Interim Manager über bestimmte Branchenkenntnisse und -kontakte verfügt, die für den Nachfolger von Nutzen sind. In der nachfolgenden Übersicht sind die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten noch einmal dargestellt:

### Interim Management im Nachfolgeprozess

<i>Nachfolgeregelung</i>	Verkauf	Nachfolge in der Familie	Nachfolge durch Fremde	Schließung
<i>Einsatz Interim Mnager</i>				
<b>Operatives Geschäft</b>				
<b>Changemanagement</b>				
<b>Projektmanagement</b>				
<b>Coaching</b>				
<b>Consulting/Beirat</b>				

Schaubild 6

sehr gut geeignet	geeignet	weniger geeignet
-------------------	----------	------------------

#### 4.2.2. Abgrenzung gegenüber anderen Spezialisten und Unternehmensberatern

Grundsätzlich ergibt sich im Nachfolgeprozess neben der Lösung strategischer, wirtschaftlicher oder organisatorischer Fragen insbesondere der Bedarf nach steuerlicher und rechtlicher Beratung. Hierzu steht dem Unternehmer eine Vielzahl spezialisierter externer Berater zur Verfügung. Zwar ist das spezielle Fachwissen eines Rechtsanwaltes oder Steuerberaters unabkömmlich, doch weisen diese externen Berater zwei qualitative Nachteile auf. Zum einen sind sie nicht völlig unabhängig, da es sich meistens um langjährige Vertraute des Unternehmens handelt, die im Zuge des Nachfolgeprozesses ihr Mandat verlieren können. Zum zweiten ergibt sich eine Schnittstellenproblematik, wenn mehrere Institutionen gleichzeitig an den Prozessen und der Strukturierung der Unternehmensübergabe beteiligt sind. Hieraus resultiert sehr oft ein erheblicher Koordinationsaufwand und Reibungsverluste, die die Qualität belasten und die Kosten in die Höhe treiben (Mestwerdt Christian, 1998, S. 199).

Der operativ- und führungserfahrene Interim Manager kann gerade hier die Rolle des Koordinators übernehmen und die anstehenden Aufgaben ganzheitlich lösen.

Er verfügt in der Regel über die entsprechenden Reflexe und Instinkte, die richtigen Fragen zu stellen und die unterschiedlichen Auswirkungen steuerlicher und rechtlicher Gestaltungsvarianten im Sinne des Unternehmens und seiner Inhaber zu optimieren.

Unternehmensberater eignen sich schon deswegen eher nicht für den Einsatz in Nachfolgeprozessen, da sie, wie in Punkt 3.1.1. bereits beschrieben, zwar Lösungsvorschläge konzipieren, sie aber nicht umsetzen. Sie werden in der Regel keine operative Führungsverantwortung übernehmen, da dies nicht ihrem Erfahrungshintergrund entspricht und die juristischen und wirtschaftlichen Hürden für die Übernahme einer solchen Aufgabe zu hoch sind (Christophers Jens, Interview 2006). Das größte Defizit der Berater besteht nach Leif in der Operationalisierung der erarbeiteten Lösungen. Bei allen Beratungsgeschäften geht es zunächst um die Akquise von neuen Aufträgen bzw. um die Stabilisierung von Beratungsbeziehungen. Berater sind vor allem an Folgeaufträgen interessiert. Oftmals zielen ihre Aktivitäten auf künftige Aufträge und nicht auf die substanzielle Problemlösung der gerade gestellten Aufgabe (Leif Thomas, Mai 2006, S. 398). Eisenberg ist der Ansicht, dass Unternehmen, die lange mit Beratern zusammengearbeitet haben, erkennen, dass die Kooperation nicht funktioniert und nun auf Interim Manager zurückgreifen (Eisenberg Norbert 2002).

#### 4.3. Risiko- und Konfliktpotentiale

Die hohe Komplexität im Prozess der Unternehmensnachfolge, unterschiedliche Interessenlagen der betroffenen Personen sowie die besondere Persönlichkeit des Unternehmers können auch Risiko- und Konfliktpotentiale für die Tätigkeit des Interim Managers in sich bergen. Es besteht die Gefahr, dass der Interim Manager von einzelnen Interessengruppen für die Durchsetzung einzelner Partikularinteressen instrumentalisiert wird oder dass er mit seinen Veränderungsinitiativen alt eingefahrene Strukturen und Auffassungen nicht aufbrechen kann. Als Outsider unterliegt er der Gefahr, nur die Veränderungen einleiten zu können, die der scheidende Unternehmer mit trägt, da dieser ansonsten geneigt ist, wieder in die operative Führung einzugreifen, um „sein“ Unternehmen vor der Ignoranz des Fremden zu schützen. (Merstwerdt Christian, 1998, S. 201). Zur Vermeidung solcher Risiken, ist eine starke Vertrauensbasis zwischen Unternehmer

und Interim Manager unerlässlich, aber auch eine klare Definition und Abgrenzung der Kompetenzen und Aufgaben bereits bei der Auftragsvergabe.

## **5. Schlussfolgerungen und Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist nicht nur eine grundlegende und existenzielle Unternehmensentscheidung, sondern auch ein wichtiger Einschnitt im privaten Leben der Unternehmer und meist auch ihrer Familien. Unternehmer, die dies rechtzeitig erkennen und den Nachfolgeprozess professionell planen und gestalten, erhalten damit ihr Lebenswerk, sichern ihr Vermögen und die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter und sorgen somit für den Erhalt des Familienfriedens.

Wenn der Rückzug aus dem aktiven Geschäftsleben beschlossen ist, oder und gerade dann, wenn der Unternehmer durch andere Umstände plötzlich und unerwartet ausfällt, ein Nachfolger aber nicht oder noch nicht feststeht, dann kann der Einsatz eines erfahrenen und kompetenten Interim Managers sehr schnell für Kontinuität und Stabilität in der Unternehmensführung sorgen und es können die notwendigen Veränderungen für die Zeit nach dem Wechsel eingeleitet und umgesetzt werden. Sein größtes Potential kann dann abgerufen werden, wenn er gleichzeitig als operativer und Changemanager zum Einsatz kommt.

Zur Lösung von Teilproblemen, insbesondere von steuerlichen und juristischen Fragen, ist die Hinzuziehung von Spezialisten unerlässlich. Jedoch muss auf Grund der Schnittstellenproblematik deren Tätigkeit koordiniert und gesteuert werden, um Reibungsverluste und eine Kostenexplosion zu vermeiden. Der Interim Manager kann diese Koordinationsfunktion auf Basis seiner langjährigen Erfahrung idealerweise übernehmen. Unternehmensberater sind wegen ihrer unterschiedlichen Vorgehensweise und ihres Erfahrungshorizontes eher weniger für den Einsatz in einem Nachfolgeprozess geeignet. Sie werden in der Regel keine operative Führungsverantwortung übernehmen, da die juristischen und wirtschaftlichen Hürden für ein solches Mandat zu hoch sind.

Zur Vermeidung von Konflikten ist eine klare Vereinbarung bezüglich der Abgrenzung, Kompetenzen und Aufgaben des Interim Managers sowie eine offene, transparente und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen ihm und dem Unternehmer zwingend erforderlich.

## 6. Literaturhinweise und Quellenverzeichnis

### Fachbücher:

**Bloemer Vera:** Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit, Metropolitan Verlag Berlin, Regensburg 2003

**Leif Thomas:** Beraten und verkauft McKinsey & Co. - der große Bluff der Unternehmensberater, München Mai 2006

**May Peter, Rieder Gerold:** Familienunternehmen heute - Jahrbuch 2003, Intes Akademie für Familienunternehmen, Bonn- Bad Godesberg 2003

**Merstwerdt Christian:** unveröffentlichte Dissertation "Management-auf-Zeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)", Bamberg 1998

**Reijniers Jacques J.A.M.:** Interim Management: a true profession, Royal Van Gorcum, Assen Netherlands 2003

**Risse Jürgen, Causemann Rainer:** Unternehmer - Nachfolge, Weka Fachverlag für Geschäftsführung und Management, Kissing, Zürich, Paris, Mailand, Amsterdam, New York 1997

**Scherer Stephan, Blanc Michael, Kormann Hermut, Groth Torsten, Wimmer Rudolf:** Familienunternehmen Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Frankfurt am Main 2005

**Strasser Wolfgang:** Erfolgsfaktoren für die Unternehmensführung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

**Tiberius Victor A.:** Interims-Management Management auf Zeit- in der Praxis, Deutscher Manager-Verband e.V. Hauptverlag Bern, Stuttgart, Wien 2004

### Aufsätze:

**Alewell Dorothea, Bähring Katrin, Thommes Kirsten:** Institutional Structures of the Flexible Assignment of Personnel between Enterprises. An Economic Comparison of Temporary Agency Work, Interim management and Consulting

**Barley Stephen R., Kunda Gideon:** Contracting: A New Form of Professional Practice, The Academy of Management Perspectives, The Warden School, University of Pennsylvania

**Inkson Kerr, Heising Angela, Rousseau Denise M.:** The interim manager: Prototype of the 21st- century worker? The Tavistock Institute Sage Publications 2001

**Russam Charles M.:** Flexible resourcing: the strategic case for interim management, strategic Change 14: 157-163 (2005) Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/jsc.701

**Schultendorff Dankwart:** Fremdmanager in Familienunternehmen – Eine empirische Analyse, Dissertation Nr. 922 der Hochschule St. Gallen 1984

**Smid Gerhard, Van Hout Eelco, Burger Yvonne:** Leadership in organisational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management, Journal of Change Management Vol 6, No. 1, 35-51, March 2006

**Beiträge in Broschüren, Tageszeitungen und Fachzeitschriften:**

**Anastassiou Christina:** Wenn das Lebenswerk weiter blühen soll – Der Alte geht der neue fehlt, Welt am Sonntag vom 03. und 10.09.2006

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie:** Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung, März 2006

**Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR:** Unternehmensnachfolge, Deutscher Genossenschaftsverlag Wiesbaden 2005, 5. Auflage

**Der Bauunternehmer:** Einzug ins „gemachte Nest“? Unternehmensnachfolge und –übernahme wollen geplant sein – eine große Chance wenn es richtig gemacht wird, Juni 2006

**Dresdner Bank und „Impulse“ (Gruner + Jahr) -** Mittelstand in Deutschland: Rating: Ein bewährtes Verfahren gewinnt neue Bedeutung, Köln 2001

**Eisenberg Norbert:** Interim Management auf dem Weg der Etablierung, Personalmagazin 5/2002

**Fieten Robert:** Perspektiven für den Mittelstand, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.08.2004

**Habig Dr. Helmut:** Reden ist gegebenenfalls Gold - Wen wann wie in den Nachfolgeprozess involvieren, Unternehmermagazin 3/2006

**Hennerkes Brun-Hagen:** Familien und Firma, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.03.2006

**Nöcker Ralf:** Der schwierige Spagat zwischen Führen und Dienen – Fremdmanager in Familienunternehmen brauchen besonderes politisches Geschick, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.01.2006

**Obermaier Werner Otto**, Spencer Stuart: Kontrollierte Macht und wertorientierte Unternehmensführung – Corporate Governance in erfolgreichen Familienunternehmen, Frankfurt 2004

**Schönfeld Dr. Harald**: Dachgesellschaft Deutscher Interim Managern (DDIM), Interview Die Aufgabe des Interim Managers bei der Unternehmensnachfolge, News Letter III. Quartal 2004)

**Wieselhuber Norbert**: Führung von Familienunternehmen, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.03.2006

### **Web-Sites:**

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie:**

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/unternehmensuebergabe.html>, Unternehmensübergabe

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Initiative Nexxt:**

<http://www.nexxt.org/index.php>, Sicherung der Unternehmensnachfolge

**Butterflymanager GmbH, Schönfeld Dr. Harald:**

<http://www.butterflymanager.com/news.php>, Newsletter 07/2004 Interim Management bei der Unternehmensnachfolge

**Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager (DDIM):**

<https://www.ddim.de/service/newsletter/ausgaben.php>, DDIM-Newsletter Interim Management No 2 - Oktober 04

**FAZ.NET Aktuell, Zur Sache:** Wann sollten Firmen Interim-Manager einsetzen? Nr. 145 / Seite 57 vom 24.Juni 2005

**Industrie- und Handelskammer Reutlingen:**

<http://www.reutlingen.ihk.de/start.oscms/0/2741/8421/Literatur+Links.html>, Literatur und links zum Thema Unternehmensnachfolge

**Manager Literatur:** <http://www.manager-literatur.de/definition.htm>, Literatur zum Interim Management

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Interimsmanagement>, Interim Management

### **Interviews:**

**Christophers Jens**, Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager (DDIM), Interview Berlin Juli 2006

**Habig Dr. Helmut**, Dr. Habig & Partner Unternehmensberatung, Oelde, Telefoninterview Juli 2006

## **Schaubilder:**

**Schaubild 1:** Gestaltungsziele der Unternehmensnachfolge: Prof. Wimmer, Skript zum Vortrag „Unternehmensnachfolge“, IWBFFachtagung, Bonn 18. Februar 2000, entnommen aus Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR: Unternehmensnachfolge, Deutscher Genossenschaftsverlag Wiesbaden 2005, 5. Auflage, S. 16

**Schaubild 2:** Konzept und Lösungswege der Unternehmensnachfolge: entnommen aus Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR: Unternehmensnachfolge, Deutscher Genossenschaftsverlag Wiesbaden 2005, 5. Auflage, S. 17 und 18

**Schaubild 3:** Stufen des Interim-Management-Prozesses: modifiziert und entnommen aus Reijniers Jacques J.A.M.: Interim Management: a true profession, Royal Van Gorcum, Assen Netherlands 2003, S. 28

**Schaubild 4:** Kompetenzprofil des Interim Managers: modifiziert und entnommen aus Reijniers Jacques J.A.M.: Interim Management: a true profession, Royal Van Gorcum, Assen Netherlands 2003, S. 36

**Schaubild 5:** Art und Umfang eines Interim-Management-Einsatzes, der Verfasser Berlin Oktober 2006

**Schaubild 6:** Interim Management im Nachfolgeprozess, der Verfasser Berlin Oktober 2006