

11 taskreport

Interim-Mandat: Spezialist oder Generalist?



TASKFORCE-MANAGER SIND KEINE ALLESKÖNNER, SONDERN BRANCHENERFAHRENE EXPERTEN MIT ÜBERGREIFENDEN PROZESS- UND FÜHRUNGSKOMPETENZEN.

Lieber Leser,

die Besten kriegen – das ist im Personal-Recruiting die große Herausforderung. Doch auch beim Einsatz von professionellen Interim Managern ist Exzellenz gefordert: Es gilt, gemeinsam die entscheidenden Erfolgsfaktoren für das Mandat zu definieren und daraus das richtige Managerprofil abzuleiten. Den Rest übernehmen wir.

Es grüßen Sie

Jens Christophers & Lennart Koch

Weil Interim-Management-Mandate vielschichtige Anforderungen stellen, ist die Auswahl des richtigen Managers für Mandanten wie Anbieter immer eine neue herausfordernde Aufgabe. Einen 100-prozentigen Fit kann man nicht erwarten, dazu sind die Managementaufgaben, für die professionelle Interim Manager eingesetzt werden, zu komplex und die einzelnen Managerpersönlichkeiten zu individuell. Vielmehr kommt es darauf an, die richtige Mischung aus Fachwissen, Lösungskompetenz und Führungserfahrung zu finden. Zum einen benötigt der Interim Manager nachweisbare Branchenexpertise und den nötigen "Stallgeruch", um mit seinen Kollegen auf Zeit von Beginn an auf Augenhöhe zusammenarbeiten zu können. Zum anderen muss er auch auf hervorragende Prozess- und Führungserfahrungen zurückgreifen können, die er in vielen Mandaten erworben, erprobt und beständig weiterentwickelt hat.

Dieses branchenübergreifende Know-how ist es, das bei anspruchsvollen Mandaten den zusätzlichen Mehrwert bringt. Denn es geht nicht nur darum, auf Basis erprobter fachlicher Kompetenzen die konkret definierte Aufgabe zu lösen. Ebenso wichtig ist es, neue Sichtweisen, Verfahren und Impulse ins Mandanten-Unternehmen einzubringen – gerade dies ist häufig entscheidend, um Herausforderungen nicht nur situativ zu bewältigen, sondern dauerhaft zu lösen.

Wie aber findet man für solche Aufgaben den richtigen Manager? Die taskforce arbeitet beständig daran, die Profile ihrer Partner und Netzwerkmanager weiterzuentwickeln. Detailliert erfassen wir alle Mandate – mittlerweile sind es über 300 unserer Partner und ca. 1.900 aller taskforce-Netzwerk-Manager – und werten sie aus. Zudem führen wir regelmäßig Profil-Workshops durch, in denen die Partner sich selbst einschätzen sowie ihre Spezialprofile mit anderen Partnern reflektieren und schärfen. Mit den Kern- und Teilfunktionen, Einsatzfeldern, Branchenkompetenzen, Sprachen, internationalen Erfahrungen sowie den speziellen Kenntnissen und Referenzen der Partner aus einzelnen Mandaten ist eine Vielzahl von Kombinationen möglich. Mithilfe unserer Kompetenzmatrix können wir nahezu jede wichtige Funktion der 1. und 2. Führungsebene adäquat besetzen.

Der entscheidende Unterschied zwischen der taskforce und rein vermittelnden Anbietern ist aber unser Partnermodell: Wir kennen unsere Manager nicht aus Profilen und anonymen Datenbanken, sondern persönlich und aus der konkreten Arbeit im Mandat. Und wir sind selbst Manager, die auf Basis ihrer operativen Erfahrung Manager für Managementaufgaben vorschlagen. Dabei darf das nötige Quäntchen Intuition nicht fehlen, denn schließlich geht es um Menschen. Fachübergreifende Breite und fachliche Tiefe sind also kein Gegensatz in der Managerauswahl – auf die richtige Kombination kommt es an. <

NEUE PARTNER DER
TASKFORCE

Die Rolle des CFO beim Spin-off – Herausforderung Programm-Management



Horst Geiger übernimmt Herausforderungen als CEO, CSO und CRD. 22 Jahre als Linienmanager mit mehr als 400 Mio. Euro Umsatz- und entsprechender Ergebnisverantwortung sind die Basis für seinen Erfolg. Seine Spezialgebiete sind General Management, internationaler Vertrieb, PMI und Restrukturierung; seine internationale Branchenerfahrung umfasst Maschinenbau, Elektrotechnik, Großküchentechnik sowie den technischen Handel. Er ist eine gewinnende Integrationsfigur, die es versteht, alle Stakeholder auf ein klares Ziel einzuschwören.



Claus Wüstenhagen übernimmt Mandate als General Manager und CEO in der Medienbranche mit den Schwerpunkten Aufbau neuer Geschäftsfelder und Markterschließung für digitale Produkte. Seit 2008 agiert er als Interim Manager mit Fokus auf die digitalen Entwicklungen in der Medienbranche. Claus Wüstenhagen berät und unterstützt Verlage sowohl bei der strategischen Ausrichtung als auch beim operativen Aufbau digitaler Geschäftsfelder und gilt als Wegbereiter der digitalen Entwicklung im fachmedialen Umfeld in Deutschland.



Christopher Stift ist seit 13 Jahren als Finanzexperte für Restrukturierung und M&A tätig und verfügt über umfangreiche Managementenerfahrung im In- und Ausland. Er übernimmt Verantwortung als Interim-CFO und -CRD oder als Programm-/Projektmanager. Seine Kernkompetenzen liegen darin, Finanzorganisationen bei Turn-around-, Spin-off- und Post-Merger-Projekten für Finanzinvestoren neu auszurichten.

Bei einem Spin-off werden Unternehmensteile (z.B. Marken oder Produktionsbereiche) verkauft oder in rechtlich selbstständige Gesellschaften ausgegründet. Nach der Übernahme gilt es, so schnell wie möglich die operative Eigenständigkeit herzustellen. Für die neue Unternehmensführung bedeutet dies komplexe organisationale Herausforderungen – deshalb ist es entscheidend, ein schnelles und effektives Programm-Management zu implementieren.

In Konzernen werden Funktionsbereiche wie Finanzen, IT, Recht und Personal in der Regel zentralisiert über "Shared Services" vorgehalten, die bei einem Spin-off in kürzester Zeit selbst abgedeckt, somit auf- bzw. ausgebaut werden müssen. Diese Querschnittsfunktionen unterstehen in der Regel dem CFO des auszugründenden Unternehmens, der nicht nur neue Abteilungen aufbauen muss, sondern auch das ganzheitliche Programm-Management des Spin-offs verantwortet.

TRANSITIONAL SERVICE AGREEMENT (TSA)

Für eine Übergangsphase hält in der Regel der Verkäufer weiter alle relevanten Funktionen (z. B. Einkauf, Vertrieb, Produktion) vor. Leistungserbringung und Vergütung werden in einem "Transitional Service Agreement" (TSA) geregelt. Wenn Umfang, Kosten sowie Laufzeiten und Kündigungsregelungen nicht passgenau vereinbart werden, kann es

zu existenzgefährdenden Situationen kommen – etwa, wenn es kein stringentes Debitorenmanagement gibt und dadurch für den Geschäftsbetrieb notwendige Zahlungseingänge ausbleiben.

TRENNUNG DER IT

Neben dem Aufbau einer eigenen Server-Landschaft gilt es, Lizenzen für ERP- und MIS-Systeme zu trennen oder zu erwerben und erhebliche Datenbestände zu migrieren. Dieser Prozess ist extrem kosten- und zeitintensiv. Wenn es hier zu einer Störung kommt, sind ggf. Daten temporär nicht verfügbar, ohne die das ausgegründete Unternehmen nicht gesteuert werden kann; im schlimmsten Fall gehen sie dauerhaft verloren.

AUFBAU VON TÖCHTERN IM AUSLAND

Die Rechtsstruktur der Konzernmutter ist nach dem Separationsprozess nicht mehr verfügbar. Dies kann insbesondere den Vertrieb im Ausland behindern: So muss z. B. für den Vertrieb pharmazeutischer Produkte in einigen Ländern eine eigene rechtliche Einheit vorgehalten werden.

AUFBAU FINANZEN UND PERSONAL

In der Regel müssen auch Finanz- und Personalabteilungen ganz neu aufgebaut werden. Bei der Übernahme sind diese Ressourcen knapp, gleichzeitig steigen die Anforderungen an Transparenz und Reporting. Denn für Finanzinvestoren

ist es unerlässlich, dass das Berichtswesen zügig und cashgetrieben funktioniert, um die Beteiligung erfolgreich zu steuern. Zusätzlich gilt es, mit etwaigen Planungsunschärfen des Investor-Cases, z. B. durch erhöhte Einmalkosten der Separation, sensibel umzugehen.

FAZIT

Um ein Spin-off erfolgreich durchzuführen, muss der CFO des neuen Unternehmens – der die operative und rechtliche Entkopplung steuert – über ausgezeichnete Programm-Management-Expertise verfügen. Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt darin, Expertenteams einzubinden, die über vielfältige Erfahrungen mit solchen Ablösungsprozessen verfügen. Da in der Regel weder die Käufer- noch die Verkäuferseite über ausreichende Carve-out-Kompetenzen verfügt und die entsprechenden Ressourcen nur temporär vorgehalten werden können, empfiehlt es sich, für die Phase des Übergangs eine gezielte Verstärkung durch erfahrene Interim Manager zu suchen. <

Christopher Stift, Partner

IMPRESSUM

taskforce
Management on Demand AG

Oberanger 26
80331 München
T +49 89 1301229-0
F +49 89 1301229-29

info@taskforce.net
www.taskforce.net