

07 taskreport



Interim Management aus Sicht eines erfahrenen Aufsichtsrates

Lieber Leser,

die professionelle Sicht von außen bringt Organisationen wichtige Impulse für Veränderungen. Als Interim Manager stellen wir sie unseren Mandanten tagtäglich zur Verfügung. Aber wir lassen uns auch selbst spiegeln: In einem Interview zeigen wir die Sichtweise eines erfahrenen Aufsichtsrates und Investmentbankers.

Außerdem in diesem taskreport: ein Plädoyer unseres Competence Centers Healthcare für den flexiblen Mittelstand als Innovationsmotor der Branche.

Mit besten Grüßen

Lennart Koch & Jens Christophers

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

Herr Jaenecke, Sie haben über 100 Unternehmensbeteiligungen maßgeblich gestaltet und bei bisher sieben Unternehmen unterschiedlichster Größe Verantwortung als Aufsichtsrat übernommen. Wie und wann sind Sie zum ersten Mal mit Interim Management in Berührung gekommen?

Das war 1998 als Miteigentümer und Aufsichtsratsvorsitzender, als ein Unternehmen in die Krise geriet und kurzfristig ein neuer Vorstandsvorsitzender gebraucht wurde. Die damalige Erfahrung war durchwachsen, obwohl wir mehrere Anbieter kontaktiert und verschiedene Kandidaten interviewt hatten. Die Lektion war: Für den Erfolg kommt es auf die Urteilskraft des Empfehlenden an.

"Aufsichtsrat" ist kein klassisches Berufsbild, und Weiterbildungen sind neu. Wie sind Sie Aufsichtsrat geworden, und wie bewerten Sie die zunehmende Professionalisierung von Aufsichtsräten? Für eine Position als Aufsichtsrat muss man reifen. Voraussetzung ist die Kombination aus jahrzehntelanger Berufs- und Führungserfahrung und einer starken, aber teamorien-

tierten Persönlichkeit.

Meine erste Position ergab sich aus einem eigenen Investment bei einem börsennotierten Unternehmen. Es gab Gott sei Dank eine Stabsfunktion, die mir anfangs die Formalitäten vorbereitet hat. Ein Aufsichtsratsmandat ist heute eine Managementfunktion, die ohne tiefe, laufend aktualisierte Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Vorgaben des Deutschen Corporate-Governance-Kodex nicht auszufüllen ist. Die Verantwortung und die damit einhergehende Haftung nehmen kontinuierlich zu, wie zum Beispiel die Vorgänge bei der Bayern LB ganz klar zeigen. Je nachdem, ob man einfaches Mitglied oder Vorsitzender ist, muss man zwischen 20 und 60 Tagen im Jahr für ein Mandat zur Verfügung stehen.

Wo setzen Sie Ihre Schwerpunkte – mehr Aufsicht oder mehr Rat?

Das hängt davon ab, in welcher Situation sich das Unternehmen befindet – und wie gut die Geschäftsführung ist. Idealerweise wirkt der Aufsichtsrat strategiebegleitend, gibt also nicht vor, folgt aber auch nicht

nach. Im Nachhinein Dinge zu richten, ist immer ein großes Problem.

Was sind die größten Herausforderungen für einen Aufsichtsrat?

Erstens die Teamfähigkeit. Ein Aufsichtsrat ist häufig eine Gruppe von hoch qualifizierten Experten und starken Persönlichkeiten, die sich 6-mal im Jahr trifft. Ähnlich wie in einer Nationalmannschaft ist es nicht einfach, aus solch einer Gruppe ein gutes Team zu machen. Nicht zielführend ist es, nur Generalisten im Gremium zu haben. Besser ist ein Mix aus unterschiedlichen Profilen, die sich gut ergänzen.

Zweitens die Vertrautheit mit dem Geschäft des Unternehmens, die bei den meisten Aufsichtsräten nicht gegeben ist. Hier können intensive Einführungsseminare helfen. Wichtiger als Branchenkenntnis ist die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und seinen führenden Mitarbeitern.

Drittens ist es häufig schwierig, neue Mitglieder zu finden. Es gibt nur selten eine Nachfolgeplanung für den Aufsichtsrat und ein professionelles Auswahlverfahren für neue Aufsichtsräte. →

FORTSETZUNG VON
SEITE 1 ...

Wie bewerten Sie das Instrument Interim Management für die Unternehmenssteuerung?

Ich habe häufig positive Erfahrungen damit gemacht, Interim Manager in Expansions- oder Krisensituationen einzusetzen. Ich kann mir eine bestimmte Person mit der genau passenden Expertise suchen und so die Wandlungsprozesse sehr stark beschleunigen.

Worauf kommt es bei der Auswahl von Interim Managern an?

Klare Zielvorgaben und Stellenbeschreibungen scheinen mir die Grundvoraussetzungen zu sein, die richtige Person zu finden. Das Urteilsvermögen des Empfehlenden hatte ich schon angesprochen. Eine Karteikarte als Empfehlung reicht nicht. Deshalb finde ich auch das Geschäftsmodell der taskforce sehr überzeugend.

Wie wird sich nach Ihrer Einschätzung Interim Management als Führungsinstrument in Deutschland entwickeln?

Ähnlich wie der Aufsichtsrat: Es wird eine klare Entwicklung zu mehr Professionalisierung geben. Der Trend zu projektorientierteren Unternehmensstrukturen und virtuellen Geschäftsmodellen unterstützt dies – hier stehen temporäre Strukturen im Vordergrund, nicht starre Organisationsmodelle. <

Das Interview führte Stephanie Machoi, Mitglied der Geschäftsleitung der taskforce AG.

Klaus F. Jaenecke (Jg. 1955) arbeitete vier Jahre lang bei einer Venture-Capital-Gesellschaft in Mexiko, bevor er für zwei Investmentbanken in London und New York tätig war – zuletzt als Vice President bei Goldman Sachs. 1991 gründete er eine der ersten bankunabhängigen M&A-Beratungen im Mittelstand und 2006 die Jaenecke & Cie., deren geschäftsführender Gesellschafter er ist.

Die Life-Science und Gesundheitsbranche braucht einen flexiblen und innovativen Mittelstand

In den Bereichen Life Sciences und Healthcare stehen meist die großen Konzerne im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Sie wurden auch während der Krisenjahre kaum gebremst und veröffentlichten Jahr für Jahr hohe Wachstumszahlen. Enorme Forschungsbudgets, breite Vertriebsorganisationen und effiziente Produktionsstrukturen, die relevante Skaleneffekte ermöglichen – all dies scheint unweigerlich auf Größe als zentralen Wettbewerbsfaktor im Markt hinauszulaufen.

Tatsächlich sind es jedoch erfolgreich geführte Mittelständler, die das Gros der Unternehmen in der Medizintechnik, in Pharma, BioTech und Life Sciences sowie der Dienstleister dieser Industrien bilden und die mehr als die Hälfte der Wertschöpfung und der Arbeitsplätze generieren.

Sie sind erfolgreich, weil sie

- innovative Dienstleister auch für die Konzerne sind und deren Erfolge oft erst ermöglichen
- Spezialmärkte bedienen, die zu erschließen für große, weniger flexible Strukturen zu risikoreich wäre
- marktnah agieren und die Wünsche der Anwender gut kennen

Entlang der Wertschöpfungskette gibt es zahlreiche privat geführte Spezialisten, die den entsprechenden Konzernen mindestens ebenbürtig sind. Immer mehr Konzerne lassen daher ihre spezialisierten Einheiten eigenständiger agieren, um das Erfolgsrezept der Mittelständler zu kopieren – wissen sie doch, dass Innovation und Fortschritt kleine, flexible Einheiten erfordern.

Auf der anderen Seite hat der Mittelstand mit Wettbewerbsnachteilen zu kämpfen. Seine hohe Flexibilität zu er-

halten war schon immer anspruchsvoll; angesichts sich verschärfender Rahmenbedingungen wird es zur echten Herausforderung:

- Die restriktive Preispolitik der öffentlichen Finanzierung im Gesundheitswesen begünstigt Konzerne gegenüber Mittelständlern
- Die Finanzierung von Investitionen, Firmenübernahmen oder Marktaufbau wird schwieriger
- Zunehmende Spezialisierung erfordert mehr Fachkräfte. Sie in Konkurrenz zu den Konzernen zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten, stellt die mittelständischen Unternehmen vor große Probleme.

Über diese Herausforderungen hinaus muss die Stamm-Mannschaft große Projekte bewältigen, für die entweder die Kapazität oder das Management-Know-how fehlen:

- Zukäufe von Unternehmensteilen, Integration oder Verkäufe
- Sicherstellung wichtiger Investitionen oder Erschließung neuer Märkte
- Neuausrichtung der operativen Prozesse
- Ausgleich vakanter Linienfunktionen

In all diesen Bereichen kann die taskforce helfen. Unsere Interim Manager handeln nicht als Berater, sondern erfüllen vom ersten Tag an ihre Aufgaben und übernehmen Ergebnisverantwortung im Managementteam – passend zu den begrenzten Ressourcen eines mittelständischen Unternehmens.

Und auch unabhängig von Mandaten sind wir stets gerne die langfristigen Ratgeber und Begleiter unserer mittelständischen Auftraggeber. <

Dr. Sebastian Schegk,
Leiter taskforce Competence Center Healthcare