

# Manager to go

Sie arbeiten als Krisenmanager, springen ein, wenn der Chef über Nacht ausfällt, und übernehmen allerlei Projekte, die sonst niemand im Betrieb stemmen kann oder soll: Interimsmanager. Doch wie findet sich der Richtige? Text: Julia Leendertse



**D**er Kölner Autoglasdienstleister Carglass war seit Anfang 2013 auf der Suche nach einem neuen Finanzdirektor. Als im Oktober die Budgetplanung fürs neue Jahr anstand, hielt Personalchef Lucio Paolo Torrioni nach einem gestandenen Manager Ausschau, der das 70-Mann-Ressort möglichst schnell übernehmen konnte. „Wir wollten die Personalsuche nach dem neuen CFO jedoch keinesfalls überstürzt angehen“, so der HR-Direktor. Um die Vakanz zu überbrücken, holte Torrioni schließlich einen Interimsmanager ins Haus: Ralf

Holz, langjähriger Finanzmanager beim Logistikkonzern DHL und bei diversen anderen internationalen Unternehmen aus der Automobil- und Logistikbranche. Der Diplom-Kaufmann aus Königswinter hatte sich 2008 als Manager auf Zeit selbstständig gemacht. „Wir suchten bewusst nach einem Finanzexperten mit breitem Erfahrungshintergrund“, so Torrioni. „Holz überzeugte uns besonders, weil er als Finanzchef schon viele Großprojekte verschiedenster Art erfolgreich gemanagt hatte – vom Merger bis zur IT-Umstellung.“ Und tatsächlich: Von Tag eins an hatte Holz die Abteilung im Griff und konnte neben dem

Tagesgeschäft auch noch mehrere Projekte auf den Weg bringen, die dringend anstanden. Als er nach zehn Monaten wieder von Bord ging, hinterließ er dem neuen, festangestellten CFO ein geordnetes Haus.

## Hire and Fire

Kein Einzelfall: „Lücken in der Personaldecke führen zu Stillstand in der Organisation“, sagt Marei Strack, Chefin der DDIM-Dachgesellschaft Deutsches Interim Management, „und den wollen und können sich immer weniger Unternehmen leisten – weder am Fließband noch bei Führungsjobs.“ In den 1970er-Jahren in den Niederlanden zur Flexibilisierung

des Arbeitsmarktes erfunden, gehört das Interimsmanagement hierzulande längst zum festen Repertoire großer Konzerne.

Selbst konservativere und mehr der Tradition verpflichtete Mittelständler fanden in den vergangenen zehn Jahren immer häufiger Gefallen daran, im Notfall Führungskräfte punktgenau einkaufen zu können. „Selbstständige Interimsmanager übernehmen zeitlich befristet feste Aufgaben aus dem oberen und mittleren Management, häufig auch als Projektmanager“, erzählt Rainer Nagel von Atreus in München: „Sobald das Problem gelöst ist, für das sie das Unternehmen geholt hat, ziehen sie wieder von dannen und belasten die Payroll nicht mehr.“

Vorteile, die auch die Firma Köbo aus Wuppertal überzeugt haben: „Im vergangenen Sommer fiel der Chef unseres Pro-

duktionswerks in Polen aus, wir brauchten dringend Ersatz“, erinnert sich Hartmut Lieb, Geschäftsführer des 1895 gegründeten Herstellers von Antriebstechnik. Er schrieb die Stelle zwar regulär aus, um einen Nachfolger zu finden. Doch die Zeit, um Kandidaten für eine Festanstellung auszuwählen und auf deren Dienstantritt möglicherweise monatelang zu warten, hatte der Zulieferer von Förderketten und Kettenrädern nicht. „Unser Mutterhaus in Wuppertal ist auf die Teile, die in Polen produziert werden, angewiesen. Wir brauchten deshalb auch eine schnelle Übergangslösung“, so Lieb. Mithilfe einer Vermittlungsagentur, der Ludwig Heuse GmbH, wurde der Mittelständler binnen weniger Tage tatsächlich fündig. Seit diesem Herbst führt nun Interimsmanager Martin Cieszynski die Geschicke der

polnischen Fabrik und der dortigen 300 Mitarbeiter. Der Technikfachmann spricht Polnisch genauso gut wie Deutsch und hat die Produktivität des Werks binnen kurzer Zeit sogar noch steigern können.

### Gefragt für Großprojekte

Buchten deutsche Unternehmen die „Manager to go“ vor einigen Jahren noch vor allem für Sanierungsjobs, so geht es heute bei fast jedem dritten Interimsmanager-Einsatz darum, anstehende Großprojekte aller Art zu stemmen. Das ergab eine Umfrage von Ludwig Heuse. „Mit den Führungskräften auf Zeit kaufen sich Unternehmen immer häufiger hoch spezialisiertes Know-how ein, das ihnen dabei hilft, nicht vorhergesehene Wachstumschancen zu nutzen“, so Geschäftsführer Ludwig Heuse. Ganz oben auf der Agenda »



# NEUE PERSPEKTIVEN

START: FRÜHJAHR 2016

[www.messe-neue-perspektiven.de](http://www.messe-neue-perspektiven.de)



stehen dabei etwa die Optimierung und Verlagerung von Produktionsstätten und der Aufbau neuer Märkte.

Doch auch in Phasen der Unsicherheit sorgen Interimsmanager häufig für genau jene Stabilität, die es braucht, um sich als Unternehmenslenker Klarheit darüber zu verschaffen, wohin zum Beispiel die Reise mit einer Tochtergesellschaft gehen soll. „Wenn ein Unternehmer selbst noch nicht weiß, ob er eine Gesellschaft behalten oder verkaufen will, ob er sie in die Insolvenz schicken oder rekapitalisieren soll, fällt es häufig schwer, einen kompetenten Manager fest anzuheuern“, so Heuse. Den Lebenslauf eines Interimsmanagers kann die erfolgreiche Bewältigung einer solchen Schiefelage jedoch schmücken.

Bestes Beispiel ist Hugo Schneider: An derthalb Jahre lang leitete er die Geschicke der in die Krise geratenen Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG in Krumbach. Gemeinsam mit dem Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter Michael Winterhoff gelang es ihm, durch personelle Einschnitte, die Erstellung und

Durchsetzung eines Insolvenzplans sowie die Erschließung neuer Auftragsfelder die Firma wieder auf die Spur zu bringen. So beliefert der Anbieter von Maschinen und Anlagen für die keramische Bauindustrie heute auch Produzenten von Sanitärkeramik und Faserzementwerken. Die Mitarbeiterzahl schrumpfte zwar von 690 auf knapp 520. Vom einstigen Umsatzvolumen in Höhe von 150 Millionen Euro sind aber 65 Millionen Euro übrig geblieben, die Zukunft des Unternehmens wurde gesichert. „Wir haben sehr von der Praxis- und Restrukturierungserfahrung der Beteiligten und deren enger Teamarbeit profitiert“, lobt Frank Appel, Gesellschafter bei Lingl. Das Auftragsniveau habe sich stabilisiert, der Turnaround sei geschafft.

#### Expertise in Sanierungsfällen

„Bei komplexen Sanierungsfällen haben sich Interimsmanager in den vergangenen Jahren vielfach bewährt“, berichtet auch Klaus Windheuser, Leiter des Bereichs Financial Engineering bei der Commerzbank. „Unternehmen aus einer Schiefelage herausmanövrieren, das können darauf

spezialisierte externe Experten häufig besser als die eigenen Führungskräfte.“

Günstig ist diese Lösung allerdings nicht: Der durchschnittliche Tagessatz eines Interimsmanagers liegt laut DDIM bei knapp 1.200 Euro. Senior-Interimsmanager auf der obersten Führungsebene können durchaus zwischen 3.000 und 4.000 Euro pro Tag verlangen. Im Schnitt dauern die Mandate zwischen sieben und 16 Monaten. „Manche Profis sind bei Restrukturierungsprojekten sogar bis zu drei Jahre mit an Bord“, berichtet Strack vom DDIM.

Bei aller Flexibilität, die der Einsatz von Interimsmanagern mit sich bringt, rät Bernhard Knaisch, Vorstand der Management- und Personalberatung Liebich & Partner, jedoch zur Vorsicht: „Die Branche ist schillernd – wie überall gibt es auch schwarze Schafe.“ Ohne die Referenzen geprüft zu haben, sollte kein Unternehmer einen Manager auf Zeit binden. Knaisch: „Führungskräfte, die über Monate im Unternehmen unterwegs sind, bekommen automatisch auch Interna mit. Man sollte der Person schon vertrauen können.“

|||||

## IN FÜNF SCHRITTEN ZUM PASSENDEN MANAGER AUF ZEIT

Bernhard Knaisch von der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG, skizziert den besten Weg zur Beauftragung Ihres Interimsspezialisten:

- 1. Job klar definieren.** Interimsmanager helfen, Vakanz zu überbrücken oder zusätzliche Projekte zu stemmen. Nicht jeder Manager auf Zeit passt jedoch wirklich zu der Aufgabenstellung, die ihm übertragen wird. Ein langjähriger Konzernmanager etwa tut sich möglicherweise bei einem Personalabbauprogramm im Mittelstand schwer, weil er es nicht gewohnt ist, vom Sozialplan bis zum Kündigungsgespräch alles auf eigene Faust durchzuziehen. Der Job des Interimsmanagers muss daher klar definiert werden.
- 2. Feedbackschleife einbauen.** Häufig stellen Unternehmen und Interimsmanager erst nach Jobantritt fest, worauf es bei einem Projekt wirklich ankommt. Um Enttäuschungen und Fehlinvestitionen zu vermeiden, müssen Auftraggeber und Interimsmanager sich regelmäßig über den Projektverlauf austauschen und – wenn es sein muss – Vereinbarungen nachjustieren.
- 3. Rolle richtig kommunizieren.** Beim Stichwort „Interimsmanager“ denken Mitarbeiter schnell: „Was soll's. Der geht ja eh wieder.“ Um den Manager auf Zeit von Anfang an richtig in der Hierarchie zu positionieren, muss das Management der Belegschaft gegenüber von Anfang an deutlich signalisieren, dass der externe Fach-

mann integraler Bestandteil des Führungsteams ist. Tabu: „Das ist Herr xy, unser Interimsmanager als CFO, er sitzt da hinten im Gang.“ Wenn ein Interimsmanager eigens dafür engagiert wird, drei Jahre lang die Stabübergabe vom Senior- auf den Juniorchef vorzubereiten, sollte er offiziell besser gar nicht als „Interimsmanager“ tituliert werden. Das schwächt unnötig seine Position.

- 4. Referenzen einholen.** Interimsmanager kann sich jeder nennen und auf dem Papier glänzt so mancher Lebenslauf. Weil Unternehmen sich meist unter sehr hohem Zeitdruck für einen Interimsmanager entscheiden, kommt es häufig vor, dass sie nicht genau genug prüfen, ob der Kandidat auch die notwendigen menschlichen Qualitäten mitbringt, um eine Führungsrolle auszufüllen. Zwei bis drei Referenzen sollten Auftraggeber deshalb persönlich einholen.
- 5. Geheimhaltung regeln.** Als Führungskräfte erhalten Interimsmanager tiefe Einblicke ins Unternehmen. Um zu vermeiden, dass dieses Wissen in falsche Hände gerät, sollten sie vertraglich zur Geheimhaltung verpflichtet werden und Verstöße mit Vertragsstrafen geahndet werden. Von Interimsmanagern im Ressort Forschung und Entwicklung ist generell abzuraten.