

## Interimsmanager als Helfer in der Not

Wenn in einer Firma eine Führungskraft ausfällt oder entlassen wird, steht vor allem bei kleineren Unternehmen vielfach kein Ersatz bereit. Professionelle Interimsmanager können diese Lücke ausfüllen und im besten Fall einen neuen Geist in eine Gesellschaft bringen.

### Anruf um fünf vor zwölf

Was man sich in Unternehmen von Interimsmanagern erhofft

Firmen rufen Interimsmanager meist erst, wenn die Zeit drängt. Anbieter wie Urs Bürge oder Martin Schneider mit dem Brainforce-Netz suchen gegen Betriebsblindheit anzugehen.

Gy. Wann wird ein Interimsmanager in eine Firma gerufen? «Meistens sehr spät», lautet eine erste Antwort von Urs Bürge, Geschäftsführer und Inhaber des auf Interimsmanagement spezialisierten KMU «Bürge bürg GmbH». Nach seinen Erfahrungen – seit vier Jahren ist er selbstständig tätig, auch im KMU-Verband – will eine Firmenführung meist zuerst selber den Karren aus dem Dreck ziehen. Sie sucht erst dann Hilfe, wenn die Erfolglosigkeit klar ist. Häufig seien es Liquiditätsprobleme, die eine Anfrage auslösten. Seine Teilzeit- oder manchmal Vollzeitmandate dauern in der Regel fünf bis acht Monate und werden nach Aufwand honoriert. Damit soll ein Interimsmanager günstiger zu stehen kommen als die Festanstellung einer weiteren Person.

#### KMU mit Klumpenrisiken

Im Gespräch nennt er das Beispiel einer Maschinenfabrik, die ihn wegen schwindender Liquidität hinzuziehen hatte. Rasch habe sich aber gezeigt, dass ein halbes Dutzend Maschinen in halbfertigem Stadium und eine Produktion zum Teil auf Lager zu viel Kapital bindeten. Das deutete auf tiefer liegende Probleme. Die Führung habe wegen Überlastung den Vertrieb vernachlässigt, Bürge habe durch Übernahme der Leitung den operativen Chef «strengspiegel» für Verkauf und Vertrieb, die Wertschöpfungskette sei wieder in Gang gekommen. Es sei ein weitverbreitetes Problem, dass man sich in KMU lieber auf bekannte Tätigkeiten konzentrierte, statt neue Marktchancen zu suchen – was aber existenzgefährdend sei: keine Neukunden – keine neue Liquidität.

KMU sind aus Bürgers Sicht Klumpenrisiken ausgesetzt, die oft übersehen würden. Dominierende Grosskunden oder das Fehlen einer zweiten Lieferquelle bei der Beschaffung wichtiger Artikel würden zwar noch meist als heikle Abhängigkeiten erkannt, aber ein zentrales Klumpenrisiko werde oft zu wenig beachtet: dass in vielen KMU fast alle Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Behörden und anderen Stakeholdern über den Chef und Eigentümer laufen. Ein Ausfall des Patrons – und die Firma sei beziehungslos und damit in einer existenzbedrohenden Situation.

Gerade diese zentrale Stellung des Chefs und damit verbundene persönliche Befindlichkeiten sind es, die auch KMU komplex machen können. Wenn Eigentümer, Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer in der gleichen Person vereint sind, ist das Prinzip von Checks and Balances schwierig zu realisieren bzw. ausser Kraft gesetzt. Die Sicht von aussen, so Bürge, werde in solchen Situationen oft nicht aktiv gesucht, da ja der Patron lange Zeit erfolgreich gewesen sei. Es könnte aber sein, dass ein über Jahrzehnte aufgetautes Unternehmen vom Patron in kürzester Zeit an die Wand gefahren werde.

Es gab denn auch Fälle, in denen er nicht vom Verwaltungsrat, sondern von Banken, die als Kreditgeber nicht direkt eingreifen können, gerufen wurde. Finanzinstitute schlagen dem Verwaltungsrat oder dem Geschäftsführer dann Kandidaten vor, und der zum Vertrag gekommene Interimsmanager tritt praktisch in der Rolle eines Sanierers in die Firma ein. Auch Treuhänder geben laut Bürge schon den Anstoss für den Engagements. In der Sanierrolle seien sofort Kosten zu reduzieren, zugleich

müsse man das Vertrauen der verbliebenen Belegschaft gewinnen. Auch von aussen kommend könne man nicht einfach die Rolle des «bösen Kostenküllers» spielen, wenn die Firma wieder in Schwung zu bringen sei. Schädliches Eigenleben in Abteilungen sei zu «knacken», auch falsches Hierarchiedenken, etwa die Überschätzung der «Krawattentopitionen». Er selber fahre nie mit dem grossen Auto vor, und wichtig sei es auch, alle Leute in der Firma rasch mit ihrem Namen ansprechen zu können.

#### Spezialisten für Veränderung

Nachfolgeregelungen sind ihm indessen «eine Nummer zu gross», die gibt er eher an Netzwerkpartner oder andere weiter. Er skizziert, wie schwierig es sei, Privates und Geschäftliches zu entflechten – etwa wenn alle früheren Gewinne in die Firma investiert wurden und der Verkauf dazu dienen soll, die verpasste Altersvorsorge nachzuholen.

Management auf Zeit und Nachfolgeregelungen sind eher Themen für den Schweizer Interimsmanagement-Marktführer, das Netzwerk Brainforce. Martin Schneider, CEO der Brainforce AG sowie seit acht Jahren Inhaber der 1979 in Zürich gegründeten, nun stark international gewordenen Brainforce-Gruppe, hält die Gefahr von Fehlschlüssen bei Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen für gross; die richtige Nachfolge sei fast wie ein Sechser im Lotto. Zwischen 1997 und 2002 seien noch drei Viertel der Eigentümerwechsel familienintern gelöst worden, fünf Jahre später sei es nur noch die Hälfte gewesen. Gleichzeitig sei die Quote der von aussen gekommenen Manager von 17% auf 43% gestiegen. Dies stellen komplexe Vorgänge dar, bei denen ein Interimsmanagement für die Übergangsphase mindestens so wichtig sei wie die heute viel stärker beachteten steuerlichen Fragen.

Der Markt für Management auf Zeit wächst: Für 2012 wird der Umsatz im deutschsprachigen Raum auf ungefähr 2 (i. V. L.) Mrd. \$ geschätzt, und die etwa 20 000 Interimsmanager seien im Durchschnitt um die 140 (122) Tage pro Jahr ausgelastet gewesen. Die Zahl der Interimsmanager in der Schweiz wird nach Definition auf 3000 bis 6000 Experten veranschlagt. In den acht Jahren seit Schneiders Antritt hat sich die Zahl der Interimsmanager im Brainforce-Netz auf über 4500 Experten fast verdoppelt, massgeblich auch durch die Expansion im Ausland.

Erhält Brainforce eine Kundenanfrage, werden kurzfristig die für den speziellen Fall am besten geeigneten Interimsmanager in eigenes Netzwerk selektioniert und bezüglich sofortiger Verfügbarkeit angefragt; man schlägt dem nachfolgenden Firma meist ein bis drei Kandidaten zur Auswahl vor. Die Honorierung erfolgt nach Aufwand in Tagessätzen; Brainforce ist gegenüber seinen Kunden Vertragspartner und Garantisteller. Schneider betont, Interimsmanager seien erfahrene Spezialisten vor allem auch für Veränderungsprozesse, etwa bei Umstrukturierungen oder der Expansion in neue Märkte.

Eine neutrale, von aussen kommende Führungsrolle könne oft eher einen Wandel der Unternehmenskultur erreichen und Betriebsblindheit bekämpfen als in der Firma etablierte Manager. Mit der typischen Verkünderrolle von sechs bis zwölf Monaten verdränge der Interimsmanager niemanden von seinem Posten. In der Übergangs- oder normalisierenden Beratung kaufe der Kunde aber die temporäre operative Führung oder Projektleitung als wirkliche Chefführung und nicht als Kombination von Chefführung und Zuliefererrollen durch weniger erfahrene angestellte Berater, die eben ausgelastet werden müssten.



Der Textilmaschineningenieur Stephan Mayer arbeitet seit 10 Jahren als Interimsmanager und hat in dieser Zeit 40 Projekte betreut.

## Vermittler einer neuen Firmen kultur

Bei Benninger Zell soll der Interimsmanager Stephan Mayer die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördern

Stephan Mayer springt in die Bresche, wenn bei einer Firma eine Vakanz im Management besteht. Derzeit arbeitet er bei einer deutschen Tochterfirma von Benninger. Dort will er unter anderem einen weniger hierarchischen Führungsstil einführen.

#### Daniel Imwinkelried

Erst vor drei Wochen hat der erfahrene Manager Stephan Mayer (63) seine neueste Aufgabe übernommen. Trotzdem weiss er bereits, dass er seine Mission wahrscheinlich spätestens in 12 Monaten erfüllt haben wird und er sich von seinen Mitarbeitern wieder verabschieden muss. Mayer arbeitet als Interimsmanager bei Benninger Zell im deutschen Wiesenthal, einer Tochtergesellschaft von Benninger in Ulm. Seit 10 Jahren leitet er solche temporären Einsätze, und in dieser Zeit hat er rund 40 Projekte betreut.

#### Gefragte China-Erfahrung

Benninger Zell hat sich unter anderem auf die Produktion von Tire-Cord-Anlagen spezialisiert. Mayer ist nun für diesen Bereich zuständig. Bei Tire Cord handelt es sich um chemisch behandeltes Gewebe, meist aus Polyester, Nylon oder Rayon, dessen Funktion unter anderem darin besteht, Autopneus zu verstärken. Wünschenswert geht es Benninger Zell, weil das Unternehmen in Deutschland angesiedelt ist, stellt der

starke Franken keine Belastung dar. Von vormaligen Geschäftsführer hat man sich daher auch nicht wegen finanzieller Probleme getrennt, sondern infolge unterschiedlicher Auffassungen in strategischen Fragen. Die Leitung von Benninger hofft, spätestens in 12 Monaten einen neuen Bereichsleiter gefunden zu haben. Das Anforderungsprofil ist anspruchsvoll und ähnelt den Vorstellungen, die heute viele KMU von idealen Chefs haben. Weil die Kunden von Tire Cord zu 60% bis 70% chinesische Garnhersteller sind, sollte der neue Manager Erfahrungen in Asien gesammelt haben und möglichst viel von Mechanik und Steuerung verstehen.

Als Interimsmanager hat Mayer schon Aufträge von unterschiedlich grossen Firmen übernommen. Der Bereich Tire Cord von Benninger hat bloss 35 Angestellte, was eine sehr direkte Führung erfordert. Etwas komplexer war dagegen sein Einsatz bei Adval Tech. Von November 2011 bis Juli 2012 leitete er dieses Industrieunternehmen mit immerhin 2300 Angestellten, das seit fünf Jahren Verluste macht und ebenso lang keine Dividende mehr ausgeschüttet hat. Vor einnahmeh Jahren musste der damalige Konzernchef das Unternehmen verlassen. Die beiden Hauptaktionäre Willy Michel (Ypomec) und Michael Pieper (Franken) wählten sich einen CEO, der einen technischen Hintergrund hat.

Mayers Hauptaufgabe bei Adval Tech bestand darin, die Komplexität der Organisation zu verringern. Für seine vergleichsweise geringe Grösse war das Unternehmen an in vielen Fabrika-

tionenstandorten tätig und bot eine zu breite Produktpalette an. Seit August 2012 wird Adval Tech nun von René Rothen geleitet. Er ist Ingenieur und hat bei der Gesellschaft unter anderem den bedeutenden Autzulieferbereich (Automotive) geführt.

Anders als bei Adval Tech steht bei Benninger Zell eine Neuausrichtung, die sich infolge der Marktverhältnisse aufdrängen würde, nicht zur Diskussion. «Ich muss in erster Linie das Tagesgeschäft am Laufen halten», sagt Mayer. Ein Interimsmanager lässt sich daher auch nicht mit einem Berater vergleichen: Letzterer verleihe für seine Analysen Arbeit, während Ersterer der Führung einer Firma Arbeit abnehme, sagt Mayer. Dazu gehören bei Benninger Zell die laufende Verbesserung von Abläufen oder die Frage, ob verneht Bestandteile in China günstiger eingekauft werden können. Im Unterschied zu seinem Vorgänger will Mayer dabei einen kooperativen Führungsstil pflegen. Die Angestellten sollen vermehrt die Initiative ergreifen, anstatt auf Befehle zu warten, wie das in Deutschland oft vorkomme. Schliesslich will Mayer gemeinsam mit dem Benninger-Chef Gerhard Huber die Strategie überprüfen, was jedoch bei jedem Unternehmen ohnehin eine Daueraufgabe sei.

Gerade bei der Frage, ob in einer Firma gewisse Dinge geändert werden müssen, können Interimsmanager nützliche Dienste leisten. Weil sie von aussen kommen, sind sie in der Lage, die in einer Firma herrschenden Gewohnheiten und Abläufe unbefangen zu hinterfragen. Interimsmanager verschwinden

auch keine Energie mit Machtkämpfen. Weil von vornherein klar ist, dass sie das Unternehmen nach 8 bis 12 Monaten wieder verlassen, machen sie keiner ambitionierten Führungskraft in der Gesellschaft den CEO-Posten streitig. Vielmehr kann der neue Chef von der Vorarbeit eines Interimsmanagers sogar profitieren, falls es diesem gelingt, Schwierigkeiten zu lösen und in kurzer Zeit vielversprechende Projekte in die Wege zu leiten.

#### Unternehmerische Risiken

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass ein Interimsmanager viel Erfahrung aus seinem Berufsleben mitbringt und fähig ist, bei einer Firma etwas zu bewirken. Der Textilmaschineningenieur Mayer hat seine Spuren beim Horgener Industrieunternehmen Stäubli abverdient. Zwischen 1994 und 2002 war er dort Geschäftsführer. Seine Funktion hat er im Jahr 2002 sozusagen selbst wergationalisiert. Damals verlor Stäubli den Hauptkunden Sulzer Textil, weshalb Mayer das Stammgeschäft von der Schweiz nach Frankreich verlagerte.

Interimsmanager sollten deshalb auch nicht damit hadern, dass sie nicht mehr einen festen Cheftopos mit unzähligen Privilegien besäßen. Als Führungskraft auf Abrud ist man selbständiger Unternehmer – mit allen Vor- und Nachteilen, die damit verbunden sind. Mayer sagt, er schätze es, dass er als Interimsmanager seine berufliche Belastung bewältigen könne und die Möglichkeit habe, hin und wieder eine berufliche Pause einzuschätzen.