

Interimsmanagement: Jung – aber mit viel Erfahrung

Die Themen Nachfolgeplanung und Nachfolgeregelung sind für viele Schweizer KMU mehr als nur relevant. Oft muss beim zuweilen schmerzhaften Übergabeprozess die Hilfe von Dritten in Anspruch genommen werden. Eine Möglichkeit ist das sog. Interimsmanagement. Doch Interimsmanager können auch andere Führungsaufgaben übernehmen. Wir befragten dazu Unternehmen nach ihren Erfahrungen.

VON PAUL HAFNER (TEXT) UND THOMAS BERNER (INTERVIEWS)

KMU gelten als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Doch wie sieht ihre Zukunft aus? In 15 bis 20 Prozent der Betriebe steht in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge an. Das sind alleine im Kanton Zürich rund 15 000 Unternehmen mit 75 000 Beschäftigten. Eine Lösung ist vielerorts leider nicht in Sicht. Im Gegenteil: Die meisten Betriebe fragen sich ernsthaft, wie es weitergehen soll. Zwar verfügen sie über Fachleute für die juristischen, finanziellen und steuertechnischen Angelegenheiten. Doch wer soll den Betrieb – das Herzstück – weiterführen, wenn weit und breit kein Nachfolger da ist und auch niemand die Firma kaufen will? Oder wer soll ein dringend notwendiges Umstrukturierungsprojekt managen? In dieses Vakuum springt nun eine junge Branche, bei der aber die Erfahrung eine entscheidende Rolle spielt: das Management auf Zeit.

Es muss einfach weitergehen

Viele Unternehmer bauen ihre Existenz im Alter auf dem wirtschaftlichen Fortbestand ihres Betriebs auf. Sie haben keine Wahl: Es muss weitergehen, ob mit oder ohne Nachfolger. Im Notfall bleibt man halt selber am Steuer. In Deutschland genauso wie in der Schweiz. Eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn kam zum Schluss, dass in zwei Dritteln der KMU der Unternehmer seinen Betrieb bis weit über das obligatorische Rentenalter hinaus führt: «Viele Unternehmer unterliegen einem Trugschluss. Sie meinen, wenn sie sich selbst – endlich – zur Firmenübergabe durchgerungen haben, stünde ein qualifizierter Nachfolger bereits in den Startlöchern.» Tatsächlich schei-

tert die Nachfolge sehr oft. Laut erfahrenen Beratern liegt das hauptsächlich daran, dass sich der Seniorchef zu spät mit diesem Problem befasst.

Wenn das Schicksal zuschlägt

Der wohlverdiente Ruhestand wäre allein Grund genug, die Nachfolge im Betrieb frühzeitig zu planen. Doch darüber hinaus verläuft das Leben

oft nicht in geordneten Bahnen. Schätzungen zufolge muss heute etwa ein Viertel aller Familienbetriebe die Nachfolge unplanmässig regeln – wegen eines Unfalls, einer schwe-



Roland Bartholet ist der VR-Präsident der Bartholet Maschinenbau AG in Flums mit 250 Mitarbeitenden

BARTHOLET MASCHINENBAU AG

Lochriet, 8890 Flums
Tel. 081 720 10 62, Fax 081 720 10 61
r.bartho@bmf-ag.ch, www.bmf-ag.ch

Was war der Grund für das Engagement eines Interimsmanagers? Welche Alternativen wurden geprüft?

Ein Betrieb in der Gruppe wurde durch Missmanagement in Schieflage gebracht. Vorgegebene Strategien wurden nicht umgesetzt. Alternativ wurde auch ein Verkauf der Firma geprüft.

Welche Aufgaben hat er übernommen und wie wurde er darauf vorbereitet?

Am Anfang stand ein Briefing mit dem VR, die Besprechung der Ausgangslage und die Bestimmung von Zielsetzung und Vorgehensweise. Die Aufgaben bestanden in der Überbrückung der Management-Lücke, Marktpotenzialabklärungen, Prozessverbesserungen, Eruiierung und Umsetzung von Kostensenkungsmassnahmen, Projektmanagement, Krisenmanagement und Reorganisation sowie Reporting an den VR.

Wie wurde das Interimsmanagement von Mitarbeitenden und Kunden aufgenommen?

Durch das intensive Engagement wurde das Interimsmanagement von Mitarbeitenden und Kunden positiv aufgenommen

Inwiefern hat sich der Einsatz eines Interimsmanagers gelohnt? Was war der positivste Effekt des Engagements?

Es erfolgten lückenlose und detaillierte Informationen an den Verwaltungsrat über den aktuellen Stand des Betriebes. Es wurde Verbesserungspotenzial aufgezeigt, Prozessabläufe wurden geändert, Kostensenkungsmassnahmen wurden umgesetzt. Das Interimsmanagement war nicht vorbelastet und konnte frei und offen auf die Problemstellung reagieren.



Dr. Herbert Egolf ist der Direktor von SVTI in Wallisellen mit 200 Mitarbeitenden.

SVTI SCHWEIZERISCHER VEREIN FÜR TECHNISCHE INSPEKTIONEN

Richtstrasse 15, 8304 Wallisellen
Tel. 044 877 61 05, Fax 044 877 62 14
herbert.egolf@svti.ch, www.svti.ch

Was war der Grund für das Engagement eines Interimsmanagers? Welche Alternativen wurden geprüft?

Für die zügige Umsetzung eines anspruchsvollen Unternehmensentwicklungs-Projektes standen nicht genügend Ressourcen im Personalmanagement zur Verfügung. Alternativen waren eine zeitliche Streckung des Projektes, die Aufteilung der Arbeiten auf verschiedene interne MA oder die Festanstellung einer/mehrer geeigneter Personen.

Welche Aufgaben hat er übernommen und wie wurde er darauf vorbereitet?

Es ging um die Gesamtleitung eines Change-Management-Projektes mit erheblichen Organisationsanpassungen, geografischem Umzug für beide Einheiten und einem anspruchsvollen Umbauvorhaben. Die Vorbereitung auf die Projektarbeiten erfolgte durch intensives Briefing, das Aufsetzen einer klaren und übersichtlichen Projektorganisation und die Bildung eines Steuerungskomitees.

Wie wurde das Interimsmanagement von Mitarbeitenden und Kunden aufgenommen?

Für die MA war eine klare Ansprechmöglichkeit für alle mit dem Projekt zusammenhängenden Fragen geschaffen. Friktionen konnten durch eine Person aufgelöst werden, die nicht von betrieblichen Gegebenheiten geprägt war. Teil des Projektes war auch der Aufbau und die Umsetzung einer zweckdienlich Kunden- und Markt-Kommunikation.

Inwiefern hat sich der Einsatz eines Interimsmanagers gelohnt? Was war der positivste Effekt des Engagements?

Es war eine effektive, effiziente und zeitgerechte Projektumsetzung und ein sichtbarer Beweis, dass anspruchsvolle und komplexe Projekte zügig, rational und systematisch gemeistert werden können.

ren Erkrankung oder eines anderen plötzlichen Ereignisses. Dass in einem solchen Fall die Kinder, die Ehefrau, Verwandte oder das verbliebene Kader «es schon richten» werden, ist ein weit verbreiteter Irrtum. Geschäftsführung ist nichts für Laien. «Unternehmer verdrängen offensichtlich die latente Gefahr unvorhersehbarer Ereignisse in der Geschäftsführung. Nur knapp 54 Prozent haben überhaupt eine geregelte Stellvertretung», weiss IfM-Geschäftsführer Prof. Dr. Frank Wallau. «Nur gut ein Viertel der Firmenchefs haben die Nachfolge geregelt und gerade mal 16 Prozent haben für unvorhersehbare Ereignisse Vorkehrungen getroffen.» Unternehmerischer Weitblick sieht anders aus.

Überbrückung von Engpässen

Nicht nur Nachfolgeregelungen können Anlass für ein Interimsmanagement sein. Hin und wieder sind für die Weiterentwicklung von Unternehmen Umstrukturierungsprojekte notwendig, deren Durchführung die eigenen Ressourcen übersteigen. Hier kann der Einsatz eines interimistischen Projektmanagers sinnvoll sein. Er übernimmt das Projekt, führt es durch und verlässt nach erfolgreichem Abschluss das Unternehmen wieder bzw. legt das Projekt wieder in die «unternehmenseigenen» Hände. Auf diese Weise können gerade KMU personelle Engpässe in der Führung befristet überbrücken.

Fällt aber etwa die Geschäftsführung unerwartet aus, entsteht Unsicherheit, und leider heisst es dann

oft: Betrieb herunterfahren – obwohl es der Firma eigentlich gut ginge. Das muss nicht sein. Viel besser ist es dann, einen Interimsmanager einzusetzen. Schliesslich geht es um die Existenzgrundlage all der Familien, die am Tropf des Unternehmens hängen. Ein guter Patron zeichnet sich durch Weitsicht aus. Das heisst, er beugt auch unerwarteten Ereignissen vor.

Von heute auf morgen

Egal, ob ein Unternehmer altershalber oder wegen eines unvorhergesehenen Ereignisses ausfällt – Betriebe brauchen Flexibilität, Know-how und zusätzliche Ressourcen, um schnell und professionell reagieren zu können. All dies bietet das Interimsmanagement. Der Manager auf Zeit übernimmt für kurze oder lange Dauer eine Linien-

funktion oder die Funktion in einer projektmässig organisierten Taskforce. Auftraggeber schätzen an dieser Lösung vor allem die kurzfristige Verfügbarkeit erfahrener externer Führungskräfte, den effizienten und schnellen Besetzungsprozess und die zeitnahe Umsetzung anstehender Projekte. Selbstverständlich sind Manager auf Zeit in Sachen Weiterbildung auf dem neusten Stand und verfügen über ein hervorragendes, branchenübergreifendes, internationales Netzwerk. Dies ist auch wichtig, da ein Interimsmanager, im Gegensatz zu einem Unternehmensberater, für das Ergebnis verantwortlich ist. Vielleicht ist dies mit ein Grund, dass die Branche noch eher klein und die Evaluation schwierig ist. Denn nur 0,5 bis 1 Prozent aller Manager in der Schweiz arbeiten interimistisch.

Die moderne Betriebsfeuerwehr

Nachfolgeregelung – das heisst konkret: Der Interimsmanager setzt während seines befristeten Mandats alles daran, eine nachhaltige Nachfolge zu rekrutieren und nahtlos einzuführen. Doch auch abgesehen von Nachfolgeregelungen füllen die Vertreter dieser noch jungen Branche Managementlücken und übernehmen dabei die Aufgaben von CEOs, CFOs, CIOs oder anderen Führungspersonen. Sie sind schnell und pragmatisch einsetzbar – zum Beispiel als Projektleiter in Schlüsselbereichen wie Prozessoptimierung, SCM/Sourcing, Vertrieb, IT, Controlling oder Werkaufbau/Produktionsverlagerung, aber auch als Krisenmanager oder Taskforce-Leiter für ausserordentliche und dringende Aufgaben. Experten, Marktanalysen, Partner-evaluationen, Projekt-Audit oder der Aufbau von ganzen Vertriebssystemen: Den Einsatzgebieten der Interimsmanager sind kaum Grenzen gesetzt. Kurzfristige Verfügbarkeit und Unabhängigkeit sind letztendlich der Schlüssel zum Erfolg.

Paul Hafner, Executive MBA FHO, selber schon mehrfach als Manager auf Zeit im Einsatz, Inhaber der phneutral GmbH, ist spezialisiert auf Turnaround- und Projektmanagement sowie Nachfolgeregelungen, Bergstrasse 67, 9437 Marbach, +41 71 534 43 94, ph@phneutral.ch, www.phneutral.ch. Paul Hafner ist Mitglied des DSIM, dem Dachverband Schweizer Interim Manager.



Marcus A. Fazio ist Direktor «Finanzen, EDV, Personal» der FrymaKoruma AG in Rheinfelden mit 154 Mitarbeitenden.

FRYMAKORUMA AG

Theodorshofweg 6, 4310 Rheinfelden
Tel. 061 836 42 06
Marcus.fazio@romaco.com, www.romaco.com



Dr. Matthias Kuratli ist der Regionalleiter Deutschschweiz der Firma Unilabs Dr. Weber in St.Gallen mit 360 Mitarbeitenden (Unilabs Deutschschweiz).

UNILABS DR. WEBER

Müller-Friedbergstrasse 6, 9000 St.Gallen
Tel. 071 227 44 44
matthias.kuratli@unilabs.com, www.unilabs.ch

Was war der Grund für das Engagement eines Interimsmanagers? Welche Alternativen wurden geprüft?

Wir hatten ein grösseres Projekt, das einen soliden Payback versprach, aber zu geringe Ressourcen In-House zur Verfügung. Wir hatten schon früher gute Erfahrung mit gestandenen Interimsmanagern gemacht.

Welche Aufgaben hat er übernommen und wie wurde er darauf vorbereitet?

Es ging um die Aufnahme des Ist-Prozesses «order to cash», die Ermittlung des Soll-Prozesses und die Einführung und Initiierung eines aktiven Forderungsmanagements. Die Vorbereitung erfolgte durch intensive Interviews und dem Zurverfügungstellen von Informationsmaterial.

Wie wurde das Interimsmanagement von Mitarbeitenden und Kunden aufgenommen?

Als sehr positiv, und es wurde als äusserst hilfreich empfunden.

Inwiefern hat sich der Einsatz eines Interimsmanagers gelohnt? Was war der positivste Effekt des Engagements?

Die Payback-Annahmen haben sich bestätigt; Prozesse sind nun durchleuchtet und signifikante Verbesserungen mit Nachhaltigkeit sind sichtbar.

Was war der Grund für das Engagement eines Interimsmanagers? Welche Alternativen wurden geprüft?

Unser Unternehmen befindet sich stark im Wandel. Die Weiterentwicklung des Unternehmens erfolgt im Rahmen von Projekten. Die dazu notwendigen Projekt-Management-Kapazitäten standen kurzfristig intern nicht zur Verfügung. Wir haben uns deshalb entschlossen, das für bestimmte Projekte notwendige Personal kurzfristig extern zu rekrutieren.

Welche Aufgaben hat er übernommen und wie wurde er darauf vorbereitet?

Konkret wurde ein Interimsmanager für ein Umstrukturierungsprojekt an unseren Standorten im Mittelland eingesetzt. Der Projektmanager hatte die Aufgabe, durch eine Umstrukturierung und Neuorganisationen die Effizienz zu steigern.

Wie wurde das Interimsmanagement von Mitarbeitenden und Kunden aufgenommen?

Dort, wo Kunden involviert waren, waren die Reaktionen durchwegs positiv. Die Mitarbeitenden waren zunächst etwas skeptisch wegen den Kosten, sahen dann aber, dass mit den zusätzlichen Kapazitäten von aussen ein professionelles Vorgehen unterstützt und ermöglicht wurde.

Inwiefern hat sich der Einsatz eines Interimsmanagers gelohnt? Was war der positivste Effekt des Engagements?

Unsere Ziele wurden allesamt erreicht. Wir konnten unsere Gewinnsituation letztlich stärken. Durch die Arbeit der Interimsmanager erhielten wir nicht zuletzt auch eine Entscheidungsgrundlage, um gewisse Projekte nicht bzw. in anderer Form durchzuführen.