

Externe Experten für knifflige Fälle

Harald Schönfeld, Dr.rer.soc.oec., Diplom-Volkswirt, geschäftsführender Gesellschafter der Butterflymanager GmbH – Gesellschaft für Executive Interim Management



Illustration: die Illustratoren/Gaby van Emmerich

Ein neuer Beruf ist in den letzten Jahren entstanden: der Interim Manager. Das sind erfahrene Management-Experten, die für eine begrenzte Dauer vor allem in Umbruchphasen zum Einsatz kommen. Als Unternehmensfremde müssen sie keine falschen Rücksichten nehmen und können oft das Unternehmen und viele Arbeitsplätze retten.

Eine Bemerkung vorweg: Ist ein Unternehmen in die Insolvenzkrise geraten, kann auch der beste Interim Manager nur bei konstruktiver Zusammenarbeit mit allen Beteiligten erfolgreich sein. Dazu zählen vor allem Eigentümer, Insolvenzverwalter, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Mitarbeiter und Gläubiger. Dabei kommt es auch auf den Zeitpunkt seines Einsatzes an. Hier gilt: Früh ist besser als spät – und Vorbeugen ist besser als Krisenbewältigung, denn in vielen Fällen kann eine reine Liquidation vermieden und eine aktive Umgestaltung und Sanierung mit Fortführung des Unternehmens erreicht werden.

Der Einsatz eines Interim Managers lässt sich nach dem zeitlichen Abstand zu einer Insolvenz in drei Phasen gliedern:

1. Insolvenzfremde Krisenbewältigung durch ein erfolgreiches Turnaround-Management: Der Einsatz eines darauf spezialisierten Interim Managers empfiehlt sich, wenn absehbar ist, dass die bisher Verantwortlichen die notwendigen Veränderungen nicht mehr herbeiführen können oder wesentliche Vertrauensbeziehungen, z.B. zu Banken, belastet sind. Meist ist Interim Management auch die einzige Lösung, wenn sofortige Einsatzfähigkeit sowie spezielles Turnaround-Know-how gefragt sind. Manchmal ist auch unklar, wie die Eigentümer das Unternehmen nach dem Turnaround weiterführen wollen. Nach einer Situationsanalyse wird das Unternehmen in wesentlichen Bereichen (z.B. Produktangebot, Vertrieb, Produktion) und auch in seinen Abläufen und Strukturen neu ausgerichtet. Meist werden nicht nur

Kosten gesenkt, sondern auch Zukunftsinvestitionen für eine nachhaltige positive Unternehmensentwicklung identifiziert und getätigt.

2. Insolvenznahe Sanierung: Ist – meist in enger Zusammenarbeit mit Banken, Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern – für ein von Insolvenz bedrohtes Unternehmen ein Sanierungskonzept gefunden, kann ein Interim Manager diesen konfliktreichen Prozess an verantwortlicher Stelle im Unternehmen übernehmen. Es liegt auf der Hand, dass ein Sanierungsexperte, der schon ähnliche Situationen erfolgreich gelöst hat, wesentlich sachlicher, objektiver, konstruktiver und auch schneller in der Durchführung sein wird. Er wird auch in der Regel bessere Verhandlungsergebnisse (z.B. teilweisen Forderungsverzicht von Lieferanten oder Zugeständnisse der Belegschaftsvertreter) erzielen können, als ein Management, welches für die schwierige Situation verantwortlich ist. Es ist zum ersten Mal mit einer solchen Aufgabe konfrontiert und damit meist auch überfordert.

3. Fortführung nach Stellung des Insolvenz-antrages: Ein Insolvenzverwalter muss nicht automatisch ein insolvent gewordenes Unternehmen schließen. So kann er sich dort, wo er entsprechendes Potenzial sieht, für eine Erhaltung bzw. Fortführung des Unternehmens entscheiden, z.B. durch übertragende Sanierung, Eigensanierung oder intelligente (Teil-) Liquidation. Dies führt in vielen Fällen zu besseren Konditionen für die Gläubiger und zum partiellen Erhalt von Arbeitsplätzen. Je nach Anforderungen kann hier ein Interim Manager zum Einsatz kommen und den Insolvenzverwalter in der operativen Umsetzung seiner Aufgabe entlasten.

Der große Vorteil eines Interim Managers liegt darin, dass das Unternehmen genau das Know-how bekommt, was es für diese Phase braucht. Vieles ist für einen Interim Manager einfacher, weil er keine Vergangenheit und keine Zukunft im Unternehmen hat. Er braucht keine falschen Rücksichten zu nehmen und kann sich voll auf seine Aufgabe konzentrieren.

Vielältige Einsatzfelder

Interim Manager kommen aber nicht nur rund um das Thema „Insolvenz“ zum Einsatz, sondern finden vielfältige Arbeitsfelder. Sie werden eingesetzt, um Vakanzen, z.B. in der Geschäfts-

führung, dem kaufmännischen Bereich oder in der Produktion, zu überbrücken. Sie leiten Projekte oder finden ihren Einsatz darin, für das Kundenunternehmen neue Märkte zu bearbeiten, Beratungsergebnisse umzusetzen oder in besonderen Phasen zu unterstützen, z.B. bei Umstrukturierung, Lösung der Nachfolgefrage etc. Ein Interim Manager hat Ähnlichkeit mit einem Berater, grenzt sich aber durch den starken operativen Fokus seiner Aufgabe und seiner Umsetzungsorientierung ab.

Glaubt man den Prognosen, so wird die Zahl der Einsätze von Interim Managern steigen. Die Vorhersagen liegen zwischen 10 und 30 Prozent jährlich. Aus Unternehmenssicht ist dieser Trend nachvollziehbar. Die Festkosten im operativen Bereich wurden bereits durch Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und damit verbundenem Personalabbau weitgehend gesenkt. Wenn nun Kostenstrukturen weiter verschlankt werden sollen, ist es konsequent, auch die Führungsebene in die Sparmaßnahmen einzubeziehen. Kostenbewusste und flexible Unternehmen, vor allem des Mittelstandes, können kaum Management-Kapazitäten auf Vorrat halten. Dank der Interim Manager-Pools können sie aber nun zu jeder Zeit den passenden Experten für eine begrenzte Dauer ins Boot holen.

Info: www.butterflymanager.com

Interim Manager im Profil

- 1. Umfangreiche Erfahrung als Führungskraft ist Grundvoraussetzung.*
- 2. Die Tätigkeit im Unternehmen ist zeitlich begrenzt.*
- 3. Der Einsatz erfolgt für eine bestimmte Aufgabe bzw. ein Projekt.*
- 4. Der Manager wird im Unternehmen tätig, ohne von diesem angestellt zu sein.*
- 5. Er wird mit Wirkung und Darstellung nach außen in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens eingebunden.*
- 6. Er ist bei der Lösung seiner Aufgaben nicht an Weisungen gebunden.*
- 7. Gegenüber unterstellten Mitarbeitern ist er weisungsbefugt.*
- 8. Seine Honorierung erfolgt in der Regel auf der Basis von Tagessätzen.*
- 9. Seine Aufgabe erledigt er im Rahmen eines Dienstvertrages.*