

„Für jede Herausforderung ist der richtige Manager sofort zur Stelle“

Bei Restrukturierungen kommen immer häufiger Interim-Manager zum Einsatz. Warum dem so ist, welche Erfahrungen ein Manager mitbringen muss und warum er auch dauerhaft im Unternehmen bleiben kann, erklärt Dr. Stephan Offermanns.

INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Dr. Offermanns, EIM vermittelt Manager auf Zeit. Wie viele kommen aus Ihrem Netzwerk und wie viele sind direkt bei Ihnen angestellt?

Dr. Stephan Offermanns: Wir meistern Herausforderungen in Unternehmen durch den von EIM betreuten Einsatz von Managern und Experten. Diese finden wir in unserem Interim-Manager-Pool, der international stetig gewachsen ist. Derzeit haben wir weltweit rund 20.000 Manager in unserer Datenbank und einen Kreis von weltweit rund 100 Partnern mit dem „EIM-Gen“. Lösen wir etwa ein Unternehmensproblem in China, so arbeiten wir eng mit unseren Kollegen vor Ort zusammen. Diese haben den kulturellen Background. Denn einen chinesischen Interim-Manager fundiert auswählen kann nur ein Chinese oder aber ein Nicht-Chinese, der 20 Jahre in China gelebt hat.

Wie lange dauert es von der Auswahl bis zur Vermittlung eines Managers? Das ist unterschiedlich. Ein Beispiel: Ein deutsches Unternehmen verlor gleichzeitig den lokalen Finanzchef und den Chef-Controller der chinesischen Tochtergesellschaft. Alles musste sehr schnell gehen. Denn bereits fünf Tage später sollten die chinesischen Wirtschaftsprüfer vor Ort sein, und der chinesische CEO war kein Finanzexperte. Innerhalb von 36 Stunden konnten wir rund um den Globus die industriepespezifisch geeigneten und sofort

verfügbaren CFO-Kandidaten finden. Zur Auswahl standen drei aus dem Office in Shanghai, drei aus dem Office in Hongkong und einer aus Deutschland. Nach kurzer Beratung mit dem deutschen Gruppen-CFO wurde ein Kandidat aus Hongkong mit Erfahrung sowohl in China als auch in westlichen Unternehmen ausgewählt. Der flog zur chinesischen Unternehmenstochter und führte ein Interview, per Video mit dem Headquarter und persönlich mit dem chinesischen CEO. Nach zwei Stunden fiel die Entscheidung für diesen Kandidaten.



ZUR PERSON

Dr. Stephan Offermanns ist Partner bei der Executive Interim Management GmbH (EIM). Davor war er Vorstand der Adva AG Optical Networking, Manager bei Osram und der Unternehmensgruppe Tengemann. Zudem war er Consultant bei McKinsey und Wissenschaftler bei Philips. Zu seinen fachlichen Schwerpunkten zählt auch Restrukturierung und Turnaround. Für EIM arbeiten weltweit 20.000 Interim-Manager und 100 Partner in 22 Büros weltweit.

www.eim.com

”

Im Schnitt besetzen wir Stellen innerhalb von ein bis zwei Wochen, von der ersten Anfrage bis zum Arbeitsbeginn.



Ein klassisches Mandat läuft zwischen sechs und zwölf Monaten, während eine Restrukturierung eher 18 bis 36 Monate dauert.

Ein Einzelfall?

Nein. Allerdings entspricht er auch nicht der Regel. Im Schnitt besetzen wir Stellen innerhalb von ein bis zwei Wochen, von der ersten Anfrage bis zum Arbeitsbeginn. Das ist der große Unterschied zu einer klassischen Personalberatung.

In einem Restrukturierungsfall kommt es manchmal hart auf hart...

...dann sind die Zyklen natürlich nochmals deutlich kürzer.

Von wem werden Sie denn zu Restrukturierungseinsätzen gerufen?

Wir bekommen Mandate von Beratern, Shareholdern, Family Offices, Private-Equity-Gesellschaften, Insolvenzverwaltern, aber auch von weitsichtigen Unternehmern oder CEOs direkt oder indirekt. Indirekt kommen Anfragen auch über die betroffenen Banken.

In welchen Phasen des Unternehmenszyklus werden Sie denn am häufigsten nachgefragt?

Wichtig ist zunächst zu verstehen, was das Unternehmen wirklich braucht. Die Weitsichtigen rufen uns bereits früh in der Strategie- oder der Profitabilitätskrise, hier bestehen noch sehr weitgehende Handlungsoptionen. Die Liquiditätskrise oder gar die Insolvenz sind Fälle, in denen die „Ambulanz“ gerufen wird. Das kann ein CRO von EIM oder aber schon der Insolvenzverwalter sein. Zunächst muss der „Blutverlust gestoppt“, also das Geld im Unternehmen gehalten werden. Doch schon recht frühzeitig ist auch die zukünftige Strategie des Unternehmens zu definieren. Hierzu werden Experten gebraucht, die nicht nur die „Aorta flicken“, sondern das Unternehmen auch wieder neu aufbauen können. Wir begleiten Unternehmen in allen Phasen.

Wo liegt denn der Unterschied zwischen einem Restrukturierungsberater und einem Interim-Manager?

Der Berater arbeitet eher auf der Konzeptebene. Er leitet die strategische Ausrichtung und die Rettungsmaßnahmen ein. Das operative Management liegt dann eher beim Interim-Manager, der häufig Teil der Organschaft ist. Das er-

höht die Durchsetzung und Akzeptanz im Unternehmen. Ideal ist die Kombination des langfristig eingesetzten Interim-Managers mit einem kleinen Beratungsteam zu Beginn der Restrukturierung.

Für den kleinen Bäcker um die Ecke macht das jedoch wenig Sinn. Ab welcher Größenordnung lohnt es sich, so ein Team ins Haus zu holen?

Unsere typische Klientel liegt bei einem Jahresumsatz ab 20 Mio. EUR aufwärts. Wir arbeiten aber auch erfolgreich, meist vertrieblich, zusammen mit Venture-Capital-Firmen, deren Beteiligungen noch wenig Umsatz erwirtschaften. Nach oben gibt es keine Grenzen.

Wie lange ist ein Interim-Manager im Unternehmen?

Ein klassisches Mandat läuft zwischen sechs und zwölf Monaten, während eine Restrukturierung eher 18 bis 36 Monate dauert, bis die Maßnahmen wirklich und mit Kontinuität verankert sind.

Wie häufig kommt es vor, dass die Manager beim Unternehmen bleiben?

Rund ein Viertel der Mandate mündet in eine Festanstellung. Die Hälfte unserer Klienten fragt an, ob sie die Manager länger verpflichten können.

Typischerweise stimmen wir zum allseitigen Vorteil zu.

Welche Vorbehalte gegen Interim-Manager gibt es?

Meist ist die Befürchtung, gerade bei Familienunternehmern, groß, dass Know-how abgezogen und dem nächsten Klienten vermittelt werden könnte. Diese Bedenken können wir jedoch meist schnell ausräumen. Vor allem dann, wenn man erklärt, dass genau das Gegenteil der Fall ist. Der erfahrene Interim-Manager trägt sein Markt- und Technologiewissen ins Unternehmen hinein. Vertraulichkeitserklärungen helfen dabei.

Umsonst bekommt Sie der Unternehmer nicht. Sicherlich spielt auch der Kostenfaktor eine große Rolle.

In der Tat. Doch erstens bringt unser Einsatz in der Regel im Vergleich zu unseren Kosten ein Vielfaches an Verbesserung, und zweitens sind wir deutlich günstiger als Top-Management-Beratungen.

Welche Voraussetzungen muss ein Interim-Manager mitbringen?

Er muss ein Machertyp, flexibel und ein Selbststarter sein. Nach 25 Jahren bei demselben Unternehmen ist das eher schwierig. Wichtig ist, dass ein Manager auf Zeit unterschiedliche Unternehmenskulturen und Situationen kennt. Idealerweise bringt er die Kombination aus Managementenerfahrungen im Konzern als auch aus mittelständischen Unternehmen mit. Durch die gezielte Zusammenarbeit von Klient, Interim-Manager und dem EIM-Partner „im Dreieck“ führen wir den Einsatz sicher zum Erfolg.

Welche Rolle spielt die schnelle Festbesetzung?

Immer mehr Unternehmer fragen diese Leistung bei uns nach. Vor allem von Private-Equity-Gesellschaften wird diese Lösung favorisiert. Nach einer Interim-Phase zum gegenseitigen Kennenlernen bleibt der Manager bis nach dem Exit, häufig mit Beteiligung.

Vielen Dank für das Gespräch. ■

schorr@unternehmeredition.de