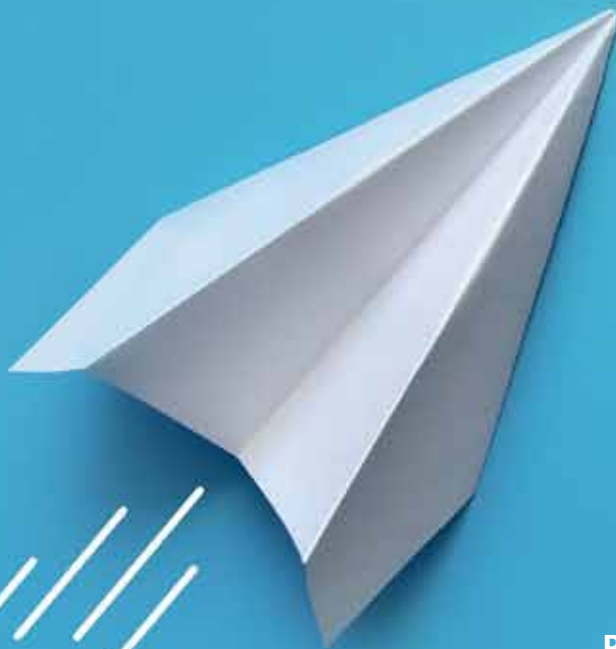


# Vorbereitung und Planung einer Umstrukturierung

Arbeits- und  
gesellschaftsrechtliche  
Aspekte S.8



## Privates im Büro

Wie viel sollten Arbeitgeber erlauben? S.14

## Ultima-ratio-Prinzip

Richtig reagieren bei Leistungsmängeln S.18

## Entwicklungs- und Jahresendgespräche

Muster für eine Betriebsvereinbarung S.30

Best Practice: Interim Management in Krisenzeiten

# Bessere Erfolgsaussichten durch Provider

Ob für Restrukturierung und Krisenmanagement oder jüngst vermehrt auch für Transformationen und Geschäftsaufbau: Interim Manager als erfahrene Strategen und schnelle Umsetzer sind gefragte Experten. Wie können Interim-Management-Provider Unternehmen bei der Auswahl des passenden Managers auf Zeit unterstützen?



**Dr. Marei Strack**  
Vorstandsvorsitzende  
DDIM – Dachgesellschaft  
Deutsches Interim  
Management e.V., Köln



**Andreas Lau**  
Geschäftsführer, Hanse  
Interim in Hamburg



**Stephan Löw**  
Geschäftsführer und  
Gesellschafter TOPOS  
Personalberatung  
in Hamburg



**Dietmar Patjens**  
Managing Partner  
und Interim Manager,  
Patjens + Cie.

© ThyssenKrupp Steel Europe Fotografie



**Arne Wölper**  
Geschäftsführer  
THREE60°,  
Interim Manager  
in Pinneberg

© chrisreiner.fotograf.de

## AUSGANGSLAGE

Wenn das Geschäftsmodell transformiert werden muss oder notwendige Sonderprojekte ins Stocken kommen, geraten viele Unternehmen unter Druck. Ein Experte, der die Transformation steuert und notwendige Maßnahmen mit den Mitarbeitern umsetzt, muss schnell an Bord kommen. Ansonsten droht der Verlust wichtiger Kunden. Auf der Suche nach einer Lösung wendet sich der mittelständische Geschäftsführer etwa an einen Provider, der vorwiegend Top-Manager auf der ersten und zweiten Führungsebene für den Mittelstand vermittelt und so einen Experten für Transformation, Geschäftsaufbau und Restrukturierung mit Schwerpunkt maritime Industrie liefert, der ein krisengebeuteltes Geschäft wieder auf Kurs bringt. Innerhalb von 48 Stunden vermittelt der Interim-Management-Provider die Profile von zwei bis drei passenden Kandidaten. Die Wahl des Geschäftsführers fällt auf DDIM-Interim-Manager Arne Wölper, der in der Funktion als Chief Restructuring Officer (CRO) bereits in vielen Unternehmen, z. B. Werften und Kreuzfahrtunternehmen, die Transformation und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder gemanagt hat.

Viele Unternehmen beauftragen die externen Führungskräfte auf Zeit für Top-Funktionen, z. B. CROs, CFOs (Chief Financial Officer) oder aktuell besonders nachgefragt auch CDOs (Chief Digital Officer). Ihr Vorteil ist, dass sie aufgrund zahlreicher Einsätze in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen einen breiten Erfahrungsschatz mitbringen und/oder in einer speziellen Branche über viele Jahre hinweg Know-how in diversen Führungspositionen gesammelt haben.

## QUALITÄTSMERKMAL: TRANSPARENTE VERTRÄGE

Bei den Interim-Einsätzen kommt es vor allem auf Schnelligkeit, Umsetzungsstärke und Führungskompetenz an, denn anders als Consultants setzen Interim Manager mit den Mitarbeitern komplexe Projekte um, für die Festangestellte im Tagesgeschäft oft keine Zeit haben oder für die das notwendige Know-how fehlt. Die Unternehmen wissen um den Wert der hochqualifizierten Manager: „Würden notwendige Transformationen aufgeschoben, würde das das Unternehmen viel Geld kosten, etwa in

Form von Umsatzeinbußen nicht profitabler Geschäftsbereiche“, sagt DDIM-Vorstandsvorsitzende Dr. Marei Strack. Deshalb beauftragen viele Unternehmen Provider zur Suche eines passgenauen externen Experten, „der oft besser als ein Festangestellter Veränderungen umsetzen kann, auch weil er frei von politischen Zwängen ist und keine Karriere im Unternehmen verfolgt“. Die Unternehmen erkennen einen seriösen Vermittler auch daran, dass die Verträge transparent sind: „Die Honorare werden offengelegt, sodass nachvollzogen werden kann, was welchen Kostenanteil verursacht“, sagt Dr. Strack. Auch die Höhe der veranschlagten Provision gibt Aufschluss (vgl. die Übersicht).

## WENIGER CRO-BEDARF ALS ERWARTET

Auf kurzfristige Marktentwicklungen flexibel zu reagieren, ist eine Herausforderung im Provider-Geschäft: Der vorausgesagte Bedarf an Restrukturierungsexperten als Folge erwarteter Insolvenzen hat sich nicht bewahrheitet: „Für CRO-Positionen standen wir im Frühjahr letzten Jahres in den Startlöchern; die Mandate kamen jedoch nicht, dafür gab es für die in vielen Unternehmen anstehende Transformation von Geschäftsprozessen eine starke Nachfrage nach Change- und Supply-Chain-Managern auf C-Level, die wir vermehrt vermittelt haben“, sagt Stephan Löw, Geschäftsführer der Topos Personalberatung GmbH. Dass die Nachfrage nach CROs zunächst ausgeblieben war, kam auch für Hanse-Interim-Geschäftsführer Andreas Lau überraschend: „Wir gehen aber davon aus, dass wir nach den Wahlen und der zunehmenden Einstellung von Förder- und Unterstützungsmaßnahmen wieder vermehrt Restrukturierungsexperten vermitteln werden.“

## VERTRIEBSKANÄLE ERGÄNZEN SICH

Über Eigenakquisition und Empfehlung kommen Interim Manager an neue Aufträge. Doch häufig können Unternehmen, die einen Manager auf Zeit suchen, nicht auf Empfehlungen zurückgreifen. Dr. Strack: „Auch kennen sie den Markt zu wenig und haben schlichtweg keine Zeit und die nötigen Ressourcen, den passenden Interim Manager für die dringende Projektaufgabe zu suchen.“ Die wachsende Anzahl – deutschlandweit sind rund 11.250 Interim Manager aktiv – macht die Auswahl nicht leichter. Hier können Interim-Management-Provider Unternehmen bei der Vorauswahl unterstützen. „Wir wählen die Manager für unseren Pool extrem selektiv aus; von 60–70 Bewerbungen im Monat nehmen wir nur ca. zehn neue auf“, sagt Andreas Lau: „Unter anderem achten wir auf eine passgenaue Kompetenz und eine gesunde Altersstruktur in unserem Pool mit rund 280 Branchen und rund 30 Funktionen.“



ÜBERSICHT – FAKTEN ZU EINSATZ UND VERMITTLUNG VON INTERIM MANAGERN

- **Vermittlung:** Interim-Management-Provider haben sich als Bindeglied zwischen den Managern und ihren Kunden im Markt etabliert. Deren wesentliche Leistungen bestehen in der Vorhaltung der Profile von bewährten Interim Managern aus dem Pool, der genauen Erfassung der Anforderungen im Kundenprojekt und der schnellen Nominierung und Auswahl geeigneter Kandidaten, die zum gewünschten Termin auch verfügbar sind.
- **Provision:** Vermittler nehmen eine Provision, die durchschnittlich bei ca. 25 % des Gesamthonorars liegt, das der Kunde bezahlt.
- **Verträge:** Verträge werden üblicherweise als Dienstleistungsverträge individuell mit beiden Parteien vereinbart. Vertragsbestandteile sind: Beschreibung der Ziele und Aufgaben, die geplante Einsatzdauer und die gewünschte Einsatzintensität pro Woche, der vereinbarte Tagessatz, Reisekosten, Abwerbe- und Kundenschutzregelungen, die Einhaltung der DSGVO-Bestimmungen und Vertraulichkeitsvereinbarungen sowie Kündigungsbedingungen: Üblich sind kurze bis keine Kündigungszeiten.
- **Vergütung:** Die knapp 600 DDIM-Interim-Manager sind durchschnittlich rund 160 Tage im Einsatz und erhalten einen durchschnittlichen Tagessatz von knapp über 1.200 Euro. Je nach Qualifikation, Erfahrung und Verantwortungsbereich sind auch Tagessätze i. H. v. 2.500 Euro möglich.
- **Versicherungen:** Die notwendigen Versicherungen (z. B. Betriebshaftpflicht, D & O-Versicherung) sollten vor Projektbeginn geprüft und im Vertrag geregelt sein.

Zur D & O: Diese Versicherung ist notwendig bei Interim-Mandaten auf Top-Level, bei der die Manager für die Dauer ihrer Tätigkeit als Mitglied in Leitungsorgane berufen werden, wodurch Schadensersatzansprüche durch Pflichtverletzungen entstehen könnten. Häufig wird der Interim Manager für die Mandatsdauer in die D & O-Versicherung des Unternehmens aufgenommen, was vertraglich sauber geregelt sein muss. Alternativ bringt er eine eigene D & O-Versicherung mit.

Quelle: Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM)

UNTERNEHMEN KAUFEN SCHNELLE WIRKSAMKEIT

Die Fach- und Sozialkompetenz und der Führungsstil des Managers sind neben den Referenzen wichtige Auswahlkriterien. Andreas Lau: „Mindestens fünf Karrierestationen in leitender Position sollte ein Manager erfolgreich absolviert haben. Des Weiteren ist eine umsetzungsstarke Hands-on-Mentalität wichtig. Die Kunden erwarten heute keine Kandidaten mehr, die erst mit drei Assistenten arbeitsfähig sind.“ Auch Stephan Löw ist überzeugt: „Die Kunden wollen Manager, die im spezifischen Umfeld schnell wirksam werden. Ob ein Manager die gewünschte Persönlichkeit mitbringt, können wir durch gezielte Interviewfragen herausfinden.“ Im nächsten Schritt wählt das Unternehmen auf Basis von jüngst oft digital durchgeführten Interviews mit den Kandidaten der Shortlist, bedarfsweise gefolgt von einem persönlichen Gespräch, den für sie passendsten Manager aus. Sind beide Parteien einverstanden, kommt der Manager je nach Entscheidungsdauer innerhalb weniger Wochen – bei eiligen Sanierungsmandaten oft noch kurzfristiger – an Bord. Das Onboarding zu begleiten und sicherzustellen, dass die Verträge korrekt sind, sollte Teil des Leistungspakets der Provider sein (vgl. Übersicht).

PROVIDER SIND NEUTRALE INSTANZ

Auch wenn das Projekt eng begleitet wird, gehören Veränderungen und Stolpersteine im Mandatsverlauf zum täglichen Geschäft des Interim Managers: Bspw. wurde er geholt, um den Vertrieb zu restrukturieren, stellt aber fest, dass die Probleme in ganz anderen Bereichen liegen. Oder er bringt in der Startphase als Externer neue Sichtweisen ins Projekt, was zu Konflikten führen kann: „Das kann schnell passieren, wenn ich meine Finger in die persönliche Wunde des Auftraggebers legen muss“, ist die Erfahrung von Arne Wölper. Dann muss er mit Fingerspitzengefühl vorgehen und greift auch auf die Unterstützung des Providers zurück: „Als neutraler Moderator hat er eine andere Gesprächsebene, kann im Konfliktfall vermitteln und in vielen Fällen die Beziehung entlasten.“ Ändern sich der Leistungsumfang oder die Aufgaben, werden bei Bedarf auch weitere externe Experten vermittelt.

Das Provider-Modell hat sich bewährt, wie Dr. Marei Strack feststellt: „Professionelle Provider, die hoch spezialisiert sind und sehr kurzfristig passende Manager vermitteln können, machen den Erfolg eines Mandats deutlich wahrscheinlicher. Sie unterstützen dabei, das Anforderungsprofil zu definieren und können gut beurteilen, wann der Einsatz eines zeitlich befristeten Managers und wann ein Festangestellter sinnvoller wäre.“ Apropos Festanstellung: Laut DDIM haben mehr als 70 % der Manager auf Zeit grundsätzlich kein Interesse an einer Festanstellung: Die abwechslungsreiche Tätigkeit scheint für viele einen deutlich höheren Wert zu haben als die vermeintliche Sicherheit eines festen Jobs. ■

Auch für die Interim Manager, die in ihren Mandaten täglich oft zehn Stunden arbeiten, lohnt sich die Zusammenarbeit mit einem Provider, der ihnen einen Teil der Vertriebsarbeit abnimmt. Arne Wölper: „Für mich ist der Vermittler ein zusätzlicher und positiver Vertriebskanal. Neben einer vertrauensvollen Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist es mir wichtig, dass der Provider in meinem Zielmarkt präsent ist, damit er mich gut platzieren kann.“ DDIM-Interim-Manager Dietmar Patjens, dessen Schwerpunkt im Aufbau, der Organisation und der Restrukturierung von betrieblichen Immobilienbeständen liegt, hält wenig von Vermittlungsagenturen, die mehrere Tausend Interim Manager in ihren Pool aufnehmen: „Daher arbeite ich nur mit Providern zusammen, die mich persönlich gut kennen.“

Ein solcher effektiver Provider hat bspw. einen Pool von rund 500 Interim Managern, „der sich intensiv mit der Frage beschäftigt, inwiefern ich zum Unternehmen passe und mich entsprechend gut für die Aufgabe briefen kann“. Die Tätigkeit eines Personalberatungsunternehmens auf dem Interim-Markt kann zu Synergien führen: „Beide Geschäftsfelder ergänzen sich gut. Wenn einer unserer langjährigen Kunden für ein dringendes Projekt einen Experten braucht, können wir zielsicher den passenden Manager auswählen, weil wir durch unser Headhunting-Geschäft das Unternehmen bereits sehr gut kennen. Für unseren Kunden ist der Auswahlprozess dadurch sehr sicher“, sagt Stephan Löw von Topos. Bei einer Kundenanfrage für ein sehr spezielles Projekt kann die Empfehlung eines Managers durch die DDIM hilfreich sein. Löw: „Im Fall von Dietmar Patjens hat der Verband das Mandat mit dem Anforderungsprofil des Kunden intern ausgeschrieben. So kommen wir an neue gute Köpfe, was sehr wertvoll für uns sowie für den Manager ist.“

UNSERE AUTORIN

Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin