

# Wenn der Chef nur 6 Monate bleibt

**TEMPORÄRCHEF** Interimsmanager sind gefragt, wenn es im Unternehmen «brennt». Sie sind aber mehr als nur Feuerlöscher, sie bestimmen die Firmenzukunft massgeblich.

MARTINA GYGER  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Unternehmen in der Krise in einer Neuausrichtung brauchen oft neue Führungskräfte. Diese holen sie vermehrt von aussen und auf eine bestimmte Zeit beschränkt. Firmen seien immer mehr gewillt, externe Hilfe anzunehmen, sagt Urs Tannö, geschäftsführender Partner der Vermittlungsagentur Top Fifty in Zug. Top Fifty rekrutiert und vermittelt erfahrene und hoch qualifizierte Führungskräfte für anspruchsvolle Aufgaben im Interims- und Projektmanagement. «Wenn Handlungsdruck in einem Unternehmen besteht, erfordert dies ein rasches Eingreifen. Es dauert keine 20 Tage von der Auswahl bis zum ersten Arbeitstag», sagt Tannö.

## KMU erkennen Zeichen der Zeit

Dabei sind Interimslösungen kein Privileg der grossen Unternehmen mehr. «Während früher vor allem Grossfirmen Interimsmanager einsetzten, haben auch KMU die Zeichen der Zeit erkannt und setzen für spezifische Aufgaben Interimsmanager ein», stellt Kurt Schädler fest. Er ist geschäftsführender Partner von KSS Partners, einer international tätigen Unternehmens- und Managementberatung mit Sitz in Liechtenstein. Hemmungen hätten nur diejenigen, die den Begriff nicht verstünden. «Sie sehen im Interimsmanager einen Konkurrenten, was er aber nie ist, da sein Mandat zeitlich begrenzt ist», sagt er.

## In letzter Minute engagiert

Meist werden sie in letzter Minute gerufen. Bei Vakanzen durch einen plötzlichen Ausfall einer Führungskraft oder durch die Freistellung eines Managers kommen Interimsmanager zum Zuge. Vielfach kommen sie bei offenen Nachfolgeregelungen, oder wenn intern die valablen Kandidaten fehlen, zum Einsatz. Sie übernehmen die Unternehmensleitung und bleiben so lange an Bord, bis ein geeigneter Nachfolger gefunden ist und die Geschäfte übernehmen kann.

Manchmal werden Temporärmanager für Projekte eingesetzt, die nicht von einem internen Mitarbeiter geleitet werden können oder sollten. «Werden diese Aufgaben an interne Mitarbeiter vergeben, haben diese häufig andere Aufgaben und damit zu wenig Zeit, häufig aber auch ein Eigeninteresse, und können deshalb nicht im Sinne der Firma entscheiden», erklärt Schädler. Insbesondere bei Reorganisationen mit Entlassungen habe ein interner Mitarbeiter, der Leute entlässt und dann selbst Chef wird, einen schweren Stand.

Auf der Auftraggeberseite hat Hans Müller als Verwaltungsratspräsident einer Finanzgesellschaft gute Erfahrungen mit Interimsmanagern gemacht. «Es ist die schnellste, wenn auch die teuerste, aber wenn richtig eingesetzt, für ein Unter-

nehmen die beste Lösung», sagt er. Beispielsweise musste Müller als Verwaltungsrat einer Maschinenbaufirma in der Nordostschweiz einen Interimsmanager als Ersatz für den CEO suchen. Letzterer hatte das Vertrauen der Belegschaft verloren und finanziellen Verlust eingefahren. In diesem Fall wurde ein Interimsmanager dem CEO beratend zur Seite gestellt, und nach dessen Freistellung führte der Interimsmanager das Geschäft so lange, bis ein Nachfolger gefunden war. In einem anderen Fall wurde dem Finanzchef einer Firma fristlos gekündigt, und ein externer Chef musste die Funktion vom ersten Tag an ausfüllen.

## Ein halbes Jahr plus Option

Die Einsätze sind auf durchschnittlich sechs Monate befristet mit der Option auf Verlängerung. Eine Festanstellung ist für einen klassischen Interimsmanager nicht das Ziel, kommt aber vor. Manchmal nimmt er anschliessend Einsitz in den Verwaltungsrat des Unternehmens, dies dann als Privatmann.

Ein Interimsmanager mit Leidenschaft ist Stephan Mayer aus Küsnacht SZ. Er wurde kürzlich vom Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP), einem Zusammenschluss im deutschsprachigen Raum, als Interimsmanager 2012 aus-

gezeichnet. Mayer ist ein Experte für Managementaufgaben in industriellen Mittel- und Grossunternehmen.

Aktuell arbeitet er als CEO in einem börsenkotierten Unternehmen. «Es ist meistens fünf vor zwölf. Man muss sich sehr schnell in die spezifische Unternehmenssituation einarbeiten können»,

**«Wenn die Leute merken: der tut was, hat man sie sehr schnell hinter sich.»**

ROBERT MAYER,  
INTERIMSMANAGER

sagt er. Dazu müsse man viel Erfahrung haben. «Mit jedem Mandat kommen neue Erfahrungen dazu, und man wird laufend sicherer in der Beurteilung von speziellen Unternehmenssituationen», so Mayer. Er ist seit 2003 selbstständig und hat über 30 erfolgreiche Projekte durchgeführt. Als Selbstständigerwerbende akquirieren Interimsmanager ihre Aufträge selbst. «In einem hart umkämpften Markt ist das Knochenarbeit», sagt Mayer. Ein weiterer Teil kommt aus seinem Netzwerk.

Mayer schätzt es, neue Denkprozesse anzuregen und vorzuleben. «Ein Reiz für mich liegt darin, dass ich unabhängig bin und damit die Freiheit habe, meine eigenen Überzeugungen einzubringen in der Art und Weise, wie ich in den Unternehmen arbeite und entscheide.» Man könne Widerstände in Kauf nehmen, ohne um den eigenen Arbeitsplatz bangen zu müssen. Man dürfe aber den nötigen Zeitaufwand für die eigene Organisation nicht unterschätzen.

## Viel Einfühlungsvermögen nötig

Ein Temporärchef braucht eine grosse Portion Einfühlungsvermögen. Gleichzeitig muss er die Ziele konsequent umsetzen. In der Regel sind die Angestellten offen, da es um überreife Veränderungen geht. «Wenn die Leute merken: der tut was, hat man sie sehr schnell hinter sich», stellt Mayer immer wieder fest. «Nur wer gut mit Menschen in schwierigen Situationen umgehen kann und sich in Unternehmenskulturen einzubringen vermag, kann in entscheidenden Phasen der Veränderung den Weg konsequent mit den Mitarbeitenden gehen und für sie Erfolge schaffen», sagt er. Dann falle das Weggehen schon mal schwer. In einigen Fällen seien gar Freundschaften geblieben.



Ein externer Interimschef muss schnell einen guten Draht zu seinen Mitarbeitenden finden, sonst kann er ebenso schnell auf Widerstand stossen.

Getty

## Temporärchef: Das muss er können

**TIPPS** red. Wer Interimsmanager werden will, sollte folgende Punkte beachten:

- Berufserfahrungsbilanz erstellen: Was kann man besonders gut, und für welche Fähigkeiten und Leistungen würde ich mir als Auftraggeber ein Honorar bezahlen?
- Netzwerk aufbauen aus potenziellen Auftraggebern, Vermittlern und deren Entscheidungsträgern.
- Mit Fleiss, Geduld und Selbstdisziplin in die Selbstständigkeit gehen.
- Akzeptanz der beruflichen Tätigkeit mit der Familie und dem Lebenspartner abklären.
- Finanzielle Reserve für den Aufbau der Selbstständigkeit schaffen.
- In der Lage sein, die minimale Infrastruktur selber organisieren und betreiben zu können.
- Man muss sich voll und ganz auf den Beruf des Interimsmanagers konzentrieren.



Urs Tannö,  
Kadervermittler  
aus Zug

## Wieso sind Ad-interim-Chefs gefragt?

Als Interimsmanager ist nur erfolgreich, wer lange Führungserfahrung, aufgabenspezifisches fachliches Know-how, hohe Flexibilität und Sozialkompetenz mitbringt, sagt der Vermittler Urs Tannö. Dafür erreichen die Tagespauschalen auch schon mal 2500 Franken und mehr.

**Woran liegt es, dass Interimsmanager verstärkt gefragt sind?**  
Urs Tannö: Es gibt immer mehr Unter-

nehmen, die erstmals und in der Folge erneut auf eine externe Interimslösung zurückgreifen. In den letzten Jahren wurde in den Firmen stark restrukturiert. In zwei Dritteln der Geschäftsleitungen fand im letzten Jahr eine personelle Veränderung statt. Dadurch entstehen zeitliche Vakanzen und ein Vakuum, die es zu überbrücken gilt. Ausgedünnte Führungsstufen, internationaler Wettbewerb und schnelle Marktveränderungen erzeugen rasch Handlungsdruck in Unternehmen. Wenn es eilt, ist der Interimsmanager die schnellste Lösung und bei richtiger Auswahl auch die beste.

## Welche Muss-Anforderungen werden an Interimsmanager gestellt?

Tannö: Man muss eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit mit viel Berufs- und Lebenserfahrung sein. Die zu lösende Aufgabe legt die Latte – ein Interimsmanager ist in der Regel zwischen 45 und 60 Jahre alt, denn er muss 10 bis 15 Jahre Führungserfahrung auf oberer oder oberster Kaderstufe gesammelt haben.

Er hat viele ausserordentliche und schwierige Situationen erfolgreich bewältigt – das bringt die notwendige Portion Gelassenheit und die Fähigkeit, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Das können Reorganisationen, strategische Neuausrichtungen, Projektleitungen, Aufbau neuer Geschäftsfelder

## NACHGEFRAGT

oder Märkte sein. Der Manager muss sich rasch einen Überblick verschaffen können, auf die Mitarbeiter zugehen, ihnen zuhören und sie für ein Ziel gewinnen können. Da er in einer von Umbrüchen und Unsicherheit geprägten Phase eintritt, muss er dem Team Halt und Richtung geben, also einfühlsam und zugleich zielführend vorgehen. Er muss Freude haben, sich immer wieder neuen Situationen und Herausforderungen zu stellen. Ebenso muss er hinsicht-

lich Arbeitsplatz und -ort flexibel sein. Kulturelle Anpassungsfähigkeit und Gesundheit sind für lange Arbeitstage Voraussetzung.

## Wo liegen die Risiken?

Tannö: In Fehleinschätzungen, die auf beiden Seiten passieren können. Zum Beispiel: Aufgaben werden unterschätzt, der Auftraggeber akzeptiert die Situation oder die Ergebnisse der Analyse des Interimsmanagers nicht, Machtverhältnisse blockieren Veränderungen, oder unrealistische Zeiträume werden vorgegeben. All das kann zum Scheitern eines Einsatzes führen. Interimsmanager leben von der Reputation aus erfolgreich ausgeführten Mandaten. Ein Provider hilft, Situation und Aufgabe richtig einzuschätzen und nur fähige Kandidaten vorzuschlagen, die ihrer Verantwortung gerecht werden. Haftbar kann gemacht werden, wer grobfahrlässig handelt. Interimsmanager können bei umfangreichen Mandaten in die bestehende Organhaftpflichtversicherung eines Unternehmens eingeschlossen werden.

## Welchen beruflichen Status und welchen Verdienst hat man als Interimsmanager?

Tannö: Als Selbstständigerwerbender muss er die Sozialversicherungen, Altersvorsorge und Kosten für seine Organisation und Administration selber bestreiten. Der Verdienst hängt von seiner Auslastung beziehungsweise seinen verrechenbaren Einsatztagen ab. Je nach Funktion, Aufgabenstellung und Einsatzzeit sind zu einem vergleichbaren Gehalt in der Festanstellung zirka 25 bis 35 Prozent hinzuzurechnen. Je nach Managementfunktion im Unternehmen sind Tagespauschalen von 1500 bis zu 2500 Franken üblich, bei sehr komplexen Aufgaben auch höhere.

MARTINA GYGER

## HINWEIS

► Urs Tannö ist Geschäftsführender Partner der «Top Fifty AG» in Zug (www.top50interim.com). Top Fifty ist seit 1996 als Anbieter und Vermittler von Interimsmanagern international tätig. ◀