

# Chefs mit einem Verfalldatum

**Wird ein Betrieb neu ausgerichtet oder fällt eine Führungskraft länger aus, werden immer häufiger Manager auf Zeit eingesetzt. Auch in der Zentralschweiz.**

VON HANS-PETER HOEREN

Routine schreckt Bernd Keller eher ab. «Mich reizt es, eine Aufgabe neu zu beginnen und zu schauen, welche Leute und Herausforderungen auf mich zu kommen», sagt der neue Finanzchef der Luzerner Mindset Holding AG. Keller ist seit Anfang Monat Finanzchef ad interim beim Unternehmen, das im kommenden Jahr mit einem eigenen E-Mobil in Serie gehen will. Seit zehn Jahren ist der 55-jährige Diplom-Betriebsökonom mit Schwerpunkt Controlling als selbstständiger Manager auf Zeit tätig. Mal wird er für sechs Monate gerufen, mal ist er bis zu drei Jahre im Einsatz.

Einen erfahrenen Manager hat Mindset-CEO Daniel Buchter gesucht. Mit profunden Kenntnissen im Bereich der Abwicklung von Fördermitteln in Deutschland. Sofort verfügbar sollte er sein. Sein Einsatz aber nur auf einige Monate befristet. «Das Thema Fördermittel begleitet uns voraussichtlich nur einen begrenzten Zeitraum», erklärt Buchter. Mitentscheidend für die Anstellung Kellers ist neben der fachlichen Eignung auch die kurzfristige Verfügbarkeit gewesen.

## Vermittlungsagentur aus Zug

Als Feuerwehrmann auf Zeit war auch Hans-Peter Lüthi jahrelang tätig. Als Interimsmanager hat er vor Jahren unter anderem geholfen, nach Liquiditätsengpässen und Nachlassstundung ein Folienwerk in der Zentralschweiz wieder auf Kurs zu bringen. «Die Belastung für das bestehende Kader war enorm. Die Geschäftsleitung war so in der Situation gefangen, dass es jemanden von aussen brauchte, der die Situa-

## «Interimsmanager müssen ständig Erfolge vorweisen, das ist Spitzensport.»

HANS-PETER LÜTHI,  
DACHVERBAND SCHWEIZER  
INTERIM MANAGER

tion der Firma völlig unbelastet analysieren konnte», erinnert er sich.

Heute leitet Lüthi die Wirtschaftsförderung in Nidwalden. Als Präsident des Verbands Schweizer Interim Manager engagiert er sich aber weiterhin für



Der Mindset-CEO Daniel Buchter (rechts) zeigt mit dem Finanzchef auf Zeit, Bernd Keller (links), ein Solarpanel des Mindset-Fahrzeuges. BILD PIUS AMREIN

diesen wachsenden Berufszweig in der Schweiz. Rund 150 Mitglieder hat der Verband aktuell, zwischen 2000 und 4000 Interimsmanager gibt es in der Schweiz. 20 Agenturen haben sich auf die kostenpflichtige Vermittlung spezialisiert, darunter auch die Firma Top 50 mit Sitz in Zug.

## Zweistellige Zuwachsrate

Industrie-, Pharma- und Chemieunternehmen gehören zu den Auftraggebern, aber auch Firmen aus dem Dienstleistungs- und Retailbereich. «50 Prozent unserer Aufträge sind Überbrückungsaufgaben für die erste und zweite Führungsebene, der Rest entfällt grossteils auf Projektmanagementaufgaben», sagt Urs Tannö, geschäftsführender Partner bei Top 50. Derzeit kämen auch regelmässig Inte-

rimsmanger bei der Reorganisation des Vertriebs zum Einsatz. «Zahlreiche Firmen nutzen die Zeit, um sich auf ein Wiederanziehen des Marktes vorzubereiten und sich entsprechend international zu positionieren», erklärt Tannö. Vom Wachstumspotenzial der Branche ist er überzeugt. In diesem Jahr werde Top 50 beim Umsatz zweistellig zulegen.

Marktführer ist die in Zürich ansässige Firma Brainforce, die weltweit acht weitere Niederlassungen unterhält. Derzeit macht Martin Schneider, CEO der Brainforce-Gruppe, zwei Branchentrends aus. «Es gibt nur wenige klassische Restrukturierungsmandate mit Interimsmanagern», sagt er. Dafür spiele gerade der Aspekt Tochtergesellschaften im Ausland in der aktuellen Krise eine besondere Rolle.

## EXPRESS

- ▶ Die Manager verfügen meist über langjährige Erfahrung in vergleichbaren Positionen.
- ▶ Anders als Berater sind sie oft für das Ergebnis der Firma mitverantwortlich.

## Einsatz bei Post und Grossbanken

Die Tagessätze in der Branche liegen laut Hans-Peter Lüthi bei 1500 bis 2500 Franken. Je nach Dauer und Art des Einsatzes. «Interimsmanager stehen unter enormem Druck, müssen ständig Erfolge vorweisen, das ist Spitzensport», beschreibt Lüthi die Anforderungen. Während Unternehmensberater für Analysen und Konzepte zuständig seien, seien Interimsmanager auch in der Umsetzung tätig. Im Gegensatz zum Unternehmensberater verfüge der Interimsmanager über Weisungs- und Verfügungsrechte. «Viele tragen auch direkt Verantwortung für das Unternehmen, manche müssen das Betriebsergebnis verantworten oder unterliegen interimistisch sogar der Organhaftung», sagt Lüthi.

Führungserfahrung in verschiedenen Unternehmen ist Grundvoraussetzung für die Tätigkeit. «Es braucht einen Rucksack an Erfahrung», sagt Lüthi. Auch die Schweizer Post und die Grossbanken CS und UBS setzten verstärkt auf Interimsmanager. Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement sei eine Spitzenqualifikation, dass man den jeweiligen Markt des Unternehmens kenne und über ein entsprechendes Beziehungsnetz verfüge.

## Interessant bei Betriebsnachfolge

Lüthi ist überzeugt, dass das Angebot gerade für kleine und mittlere Unternehmen ein grosses Potenzial biete. Auch bei der Unternehmensnachfolge. So könne zum Beispiel ein Interimsmanager im Mandat eine Führungsfunktion im Unternehmen übernehmen und so eine bestimmte Zeit mit dem Firmengründer zusammenarbeiten. «Während dieser Zeit lernen sich die beiden kennen und schätzen. Damit wächst das gegenseitige Vertrauen, was eine Voraussetzung ist für eine spätere Übergabe des Unternehmens an den Interimsmanager, der damit zum Unternehmer wird und das Unternehmen eigenverantwortlich weiterführt», sagt Lüthi.

Derartige Nachfolgelösungen gebe es immer häufiger. Auch die Finanzinstitute schätzen solche Lösungen, weil so das Know-how in der Firma bleibe und ein intaktes Management die Unternehmung weiterführe, sagt Lüthi. Dies stelle gerade bei der Kreditvergabe ein wesentliches Entscheidungskriterium dar.