



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Geschäftsfreunde,

mit unserer Frühjahrsausgabe möchten wir Sie auf neue und interessante Entwicklungen aufmerksam machen.

Neben verschiedenen Beiträgen über Interim Management, möchten wir Sie vor allem mit einem Kommentar von Frau Dr. Carola Olbrich auf Haftungsrisiken für Manager (insbesondere Interim Manager) hinweisen. Unser Erfahrungsbericht gewährt Ihnen einen Einblick in Umstrukturierungsmaßnahmen in einem Werk in Polen.

Mit Hinweisen auf aktuelle Veranstaltungen und Publikationen möchten wir Sie zudem auf dem Laufenden halten.

Aktuelles

Seminare & Veranstaltungen

Am **Samstag, den 31. Mai 2008**, findet das 4. AIMP-Jahresforum in der Beethovenhalle in Bonn statt. AIMP ist ein Arbeitskreis von einigen deutschen Interim Mgmt. – Providern.

Am **29. Januar 2008** hielt Herr Prof. Dr. Christian Zielke von der FH Gießen bei einer DDIM-Regionalveranstaltung einen Vortrag über Selbstmarketing für Interim Manager. (DDIM – Dachverb. dt. Interim Mgr.)

Die nächste DDIM-Regionalveranstaltung ist für den **17. März 2008** in München geplant. Als Gastreferent ist der Niederländer Henry Hoogenboom zum Thema „Management aus Tulpen-Perspektive“ zu hören, der durch seine internationale Tätigkeit Vergleiche zwischen verschiedenen Managementkulturen ziehen kann.

Am **17. April 2008** findet in London eine internationale Konferenz zum Thema „Interim Management“ statt, auf der aktuelle Forschungsergebnisse vorgestellt werden. (FORIM)
Info durch <ian.daniell@forim.co.uk>

IMPRESSUM:

V.i.S.d.P.
Liv Kionka
FaZiT Interim GmbH (Herausgeber)
Management Center
Auf der Wiese 28
41564 Kaarst

marketing@fazit-interim.de
http://www.fazit-interim.de

Copyright © FaZiT Interim GmbH

Editorial

Zertifizierung oder Master in Interim?

Die eine oder andere angebliche Kaderschmiede für Manager hat neue, einträgliche Betätigungsfelder entdeckt. Dazu gehören neuerdings Master-Abschlüsse oder gelegentlich auch ISO-Zertifizierungen von Interim Managern.

Da Interim Management sich im Prinzip nicht von Management auf unbefristeter Basis unterscheidet, außer der zeitlichen Begrenzung und Vergütung auf Basis von Tageshonoraren, sind solche Abschlüsse nicht das (Bütten)-Papier wert, auf dem sie gedruckt sind. Kein Mensch käme auf die Idee, einen Titel dieser Kategorie einem Diplom-, Bachelor- oder Master-Abschluß an einer guten Hochschule gleichzustellen oder gar noch ein zusätzliches Diplom für Interim Manager draufzusatteln. Letztlich sind die bisher erreichten Managementenerfolge auf Basis solider Expertise entscheidend dafür, ob sich jemand für eine Topaufgabe als Interim Manager eignet. Dazu sind gezielte Auswahlgespräche, seriöse Referenzen und nachweisbare Interim-Projekterfolge weit aussagefähiger und in jedem Fall für die Personalführung relevanter als dubiose Zertifikate.



Mit besten Grüßen
Ihr

Dr. Karl-Heinz Singrin
Geschäftsführer

Das Team von FaZiT freut sich, Ihre Fragen persönlich zu beantworten. Wenn Sie Wünsche oder auch kritische Anregungen zu Inhalten dieses Newsletters haben, lassen Sie es uns bitte wissen: info@fazit-interim.de

Was macht einen guten Interim Manager aus?

Interim Manager sind häufig Führungskräfte, die sich von den konventionellen Hierarchien, dem Vergütungssystem und der Politik im Unternehmen abwenden. Niemand wird Interim Manager weil er sonst keinen Job findet. Oft handelt es sich um hoch qualifizierte Leute um die 50, die große Kompetenz in Unternehmensbereichen erworben haben, gerne auf Zeit arbeiten und darin die „wahre Berufung“ sehen. Zudem sollten sie eine bestimmte psychische Konstitution mitbringen. Sie sind schließlich „der einsame Wolf“, der nicht wirklich zum Team oder zur Führungscrew gehört. Interim Manager arbeiten nicht ausschließlich „für das Honorar“. Unabhängigkeit und Flexibilität sind eher Merkmale, die Interim Management für gestandene Führungskräfte interessant macht.

Und genau das kann den Reiz dieser Arbeitsethik ausmachen: Projekte direkt angehen ohne Rücksicht auf politische Entscheidungen im Unternehmen, „Reorganisieren, Aufbauen, Turnaround erreichen“ und dann, wenn es geschafft ist, zur nächsten „Baustelle“ wandern. Praktisch orientierte Macher mit einem sehr guten theoretischen Background, Führungserfahrung und Fachwissen sind die gefragtesten Interim Manager. Weiterhin sind internationale Berufserfahrungen mit guten, im Land erworbenen Fremdsprachenkenntnissen, mindestens aber Englisch, idealerweise einer zweiten Sprache wie z.B. Französisch oder Spanisch wichtig. Viele dieser hochkarätigen Manager werden dann in Industrieunternehmen als Finanzchef (CFO), Kfm. Leiter oder technischer Geschäftsführer, Marketing Leiter oder als Coach eingesetzt.

Autorin: Liv Kionka, M.A.



Aktuelles

www.Dein_guter_Ruf.de

Transparenz und Kontrolle über die eigenen Daten in Foren, Blogs und Netzwerken im Internet hat sich der Service „DEINGUTERRUF.DE“ zur Aufgabe gemacht. Oft werden unbedacht gemachte Äußerungen von potentiellen Auftraggebern oder Arbeitgebern gefunden und können die Vertrauenswürdigkeit, hohe soziale Kompetenz und Führungsstärke von Interim-Managern in Frage stellen. Mitbegründer dieses Forums ist Martin Lux. Mit einer Suche über deinguter.de werden alle Onlinedaten zusammengestellt und können anschließend gelöscht werden.

Quelle: [newstelegram](http://newstelegram.com), www.ddim.de

Zeitarbeit wächst rasant

Der Zeitarbeitsmarkt ist in Deutschland im ersten Halbjahr 2007 kräftig angestiegen. Wie die Bundesagentur für Arbeit bekannt gab, waren Ende Juni 730.000 Leiharbeiter registriert und damit 22 Prozent mehr als im Vorjahr beschäftigt. Aber nicht nur die Zahl der Beschäftigten ist gestiegen, auch in den Einsatzfeldern zeigt sich ein Strukturwandel. Lag früher die Metall- und Elektroindustrie mit über 45% weit vorne, so sind es heute nur noch 24 Prozent. Stark angestiegen ist dagegen der Anteil der Dienstleistungsberufe mit 27 Prozent. Vor allem die Arbeitslosen profitieren vom Aufschwung, denn zwei Drittel aller Arbeitsverträge wurden im Jahr 2007 mit zuvor Arbeitslosen abgeschlossen.

Quelle: F.A.Z., 19.02.08

Publikationen & Neuerscheinungen

„Interim-Manager Top-Kräfte auf Zeit“, Dr. Vera Bloemer, Verlag Walhalla U. Praetoria, Januar 2008

Fach- und Führungskräfte im Finanzbereich sind rar gesät

Laut einer Studie einer führenden Personalberatung wird der Fachkräftemangel im Finanz- und Rechnungswesen immer stärker spürbar. Mehr als die Hälfte der befragten Finanz- und Personalmanager gaben an, dass sie bei der Suche nach geeigneten Fach- und Führungskräften auf Schwierigkeiten stoßen. Gutes Fachpersonal zu finden wird für die Unternehmen heutzutage immer schwieriger, da viele kompetente Mitarbeiter ausscheiden und nur wenig genügend qualifizierter Nachwuchs nachrückt. Besonders betroffen von diesem Trend, der sich in den nächsten Jahren noch verstärken wird, ist die Managementebene. Knapp 30 % der deutschen Unternehmen haben zur Zeit Führungskräfte wie Chief Financial Officer und Leiter Finanz- und Rechnungswesen ganz oben auf der Wunschliste. 18 % der Finanz- und Rechnungsabteilungen finden keinen qualifizierten Controller und 14 % suchen zur Zeit nach einem Steuerexperten. Positiv wirkt sich diese Situation allerdings für Bewerber aus. Egal, ob es um eine Festanstellung oder Interim Management geht – viele Unternehmen entscheiden sich schon nach einem Zweitgespräch für die Besetzung einer Führungsposition durch den Kandidaten.

Quelle: www.roberthalf.de/presse

„Interim Executive Program“ als Weiterbildung für Interim Manager

Am **Samstag, dem 15.03.2008** bietet die European Business School einen Infotag zum „Interim Executive Program“ an. Diese Weiterbildung richtet sich an Manager mit Berufserfahrung als Generalist und/oder Projektmanager. Im Interim Executive Program werden sie dann mit spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten ausgestattet, die sie bei ihrer Tätigkeit als Interim Manager benötigen. Ausgehend von der Praxis wird in der Weiterbildung eine Brücke zur Theorie geschlagen, so dass z.B. das Programm an den Stufen des Interim-Management-Prozesses orientiert ist und dementsprechend modular entwickelt wurde.

Mehr Infos unter: www.ebs-mmi.de

Interim Management als Chance für Projektmanager und Karriere

Interim Manager waren früher in erster Linie gestandene Manager mit viel Branchen- und Führungserfahrung. Sie wurden eingesetzt, wenn es um Sanierung, Umstrukturierung oder Vakanz ging. Das hat sich in den letzten Jahren zunehmend geändert, da immer häufiger Projektmanager und -leiter für klassische Linienpositionen gesucht werden. Das Durchschnittsalter der Interim Manager tendiert gegen 45 Jahre und sie haben gute Chancen vermittelt zu werden, da sie bei einer Festanstellung oft überqualifiziert sind oder das Unternehmen ihnen keine weitere Entwicklungsperspektive bieten kann. Bei Interim Managern zählt die Überqualifizierung geradezu als Vorteil, da sie unmittelbar wissen, worauf es ankommt und sehr schnell auf Höchstleistungen kommen. Das kann im Einzelfall auch bedeuten, dass jüngere Interim Manager unter oder auf der bereits erreichten Hierarchieebene eingesetzt werden. Als weiterer Karriereschritt ist Interim Management sehr interessant, da man sich ganz auf die Aufgabe konzentrieren kann, ohne dabei über die Festigung oder den Ausbau der eigenen Position nachdenken zu müssen. Das bringt viele interessante neue Herausforderungen!

Quelle: www.monster.de, [Karrierejournal](http://Karrierejournal.com), Februar 08, v. Midia Nuri

Kreativität und Effizienz wichtig für Interim Manager

„Sich schnell einarbeiten“, „die Aufgabe rasch angehen“, „die Bedürfnisse des Unternehmens exakt kennen“ und „hervorragendes Projektmanagement“ sind die wichtigsten Kompetenzen, die Interim Manager heute benötigen, um erfolgreich tätig zu sein. Dies ist das Ergebnis einer internationalen Studie einer Personalberatung im Finanzbereich. „Frische Ideen und innovative Lösungsansätze“ sind weitere Schlüssel zum Erfolg laut der befragten Finanzmanager. In 37 % der Unternehmen werden Interim Manager nämlich in Situationen eingesetzt, in denen neue Impulse von außen gefragt sind.

Quelle: www.roberthalf.de/Presse



Turnaround in polnischer Tochter

Die Ausgangslage:

In einem internationalen Maschinenbaukonzern der Fördertechnik hatte der CEO im Zuge der Forcierung des Osteuropa-Geschäfts erheblichen Handlungsbedarf bei der polnischen Tochtergesellschaft festgestellt. Um eine genaue Analyse vorzunehmen, wurde ein neuer externer Geschäftsführer eingesetzt, der die Situation vor Ort prüfen sollte. Eine erste Bestandsaufnahme zeigte sehr schnell die Schwachstellen auf: Mangelnde Integration des Werkes in den Gesamtkonzern, ineffiziente Fertigung vor Ort und wenig Professionalität im Verkauf. Dies hatte einen hohen operativen Verlust zur Folge. Bei den Mitarbeitern herrschte Zukunftsangst und eine schlechte Motivation. Die Stärken der polnischen Tochtergesellschaft lagen in der hervorragenden technischen Qualifikation der Mitarbeiter und in der Kenntnis des polnischen Marktes. Über den Weg aus der Krise waren sich Geschäftsführer und Mitarbeiter schnell einig: Schwächen beseitigen – Stärken ausbauen. Das bedeutete in diesem Falle, die Einstellung der Produktion in Polen und der Ausbau einer schlagkräftigen Verkaufsmannschaft.

Die Umsetzung der Strategie:

Eine solche Strategie, die massive Einschnitte bedeutet, trifft nicht auf spontane Begeisterung der Betroffenen. Für eine erfolgreiche Umsetzung war es daher wichtig, das Verständnis für die Notwendigkeit der Maßnahmen und das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Als wichtige Basis wurde im Gegensatz zur bisherigen Praxis nun offen im Unternehmen über Zahlen und die wirtschaftliche Lage gesprochen. In einer Reihe von Meetings wurden die Fakten offen dargestellt und gezeigt, dass ein „weiter so wie bisher“ das schnelle Ende des Unternehmens bedeutet. Die neue Strategie war zwar schmerzhaft, sie bedeutete für rund ein Drittel der Mitarbeiter die Kündigung, aber es war eine sehr reale Chance auf eine erfolgreiche Zukunft. Auch die Entscheidung, den Standort des Unternehmens in das ca. 60 km entfernte Warschau zu verlegen, war nicht nur eine sachliche Konsequenz, sondern wurde zum Symbol für einen Neuanfang.

Phase 1

Da in Deutschland eine hocheffiziente Fertigung mit ausreichender Kapazität bestand, war schnell klar, dass die Produktion in Polen aufgegeben werden muß. Die Immobilie des Unternehmens zu verkaufen, war allerdings aufgrund der Lage und des Zustands schwierig. Im Gespräch mit den Mitarbeitern entstand dann eine unkonventionelle Lösung, die eine win-win Situation als Resultat hatte. Der bisherige Produktionsleiter gründete zusammen mit einem Investor ein neues Unternehmen, das als Subunternehmer für uns tätig sein und fast alle von der Kündigung betroffenen Mitarbeiter übernehmen würde. Parallel zu diesen Verhandlungen wurde mit dem Mutterkonzern offen über Kosten und Preise diskutiert, die zu einem fairen internen Verrechnungspreis führten und somit der polnischen Tochter ein profitables Agieren ermöglichte. Die Standortverlagerung nach Warschau bedeutete für viele Mitarbeiter einen wesentlich längeren Arbeitsweg. Trotzdem entschieden sich fast alle Betroffenen, bei der Firma zu bleiben. Diese erste Phase konnte innerhalb von sechs Monaten umgesetzt und die Motivation der Mitarbeiter deutlich gesteigert werden.

Phase 2

Um auch die zweite Phase, den Aufbau einer schlagkräftigen Vertriebsmannschaft zu schaffen, hatte man sich auf folgendes verständigt: Es wurde u.a. die Position eines Verkaufsleiters gestrichen und damit die Organisation gestrafft. Gleichzeitig wurde erstmals ein professionelles Marketing eingerichtet und eine qualifizierte Mitarbeiterin dafür eingestellt. In der Folge wurden alle Verkaufsunterlagen überarbeitet sowie Werbe- und PR-Aktionen in Fachzeitschriften gestartet. Ein ebenfalls wichtiges Thema war die leistungsgerechte Entlohnung. Da die Produkte des Unternehmens eindeutig als Premiumprodukte positioniert sind und ein hervorragendes Qualitäts- und Leistungsimage haben, sollten die Produkte nicht über den Preis verkauft werden. Damit die Verkäufer nicht trotzdem den „einfachen Weg“ wählen, wurde ein Anreizsystem mit zwei Komponenten basierend auf Umsatz und Rohertrag eingeführt. Nach dem ersten

Geschäftsjahr stellten wir für eine bessere regionale Abdeckung zusätzliche Verkäufer ein. Es wurde ein umfangreiches Trainingsprogramm mit internen Produktschulungen aufgelegt und ein externer Trainer vermittelte Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik. Die Erfolge wurden schnell sichtbar in kräftig steigenden Umsätzen und Margen. Das Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen der Verkäufer und damit der Erfolg und die Motivation stiegen ebenfalls, wie das Zitat eines Verkäufers zeigt: „Jetzt habe ich keine Angst mehr vor Kunden. Ich verstehe sie viel besser und kann das richtige Produkt anbieten. Außerdem weiß ich jetzt, wie ich bei Verhandlungen unseren Preis durchsetzen kann, auch wenn der des Wettbewerbs niedriger ist.“

Phase 3

In der heutigen Zeit wird der Service im Maschinenbau immer wichtiger, da vorbeugende Wartung und die Sicherstellung einer hohen Verfügbarkeit in der Wertigkeit steigen. Bei der polnischen Tochterfirma war dieser Geschäftszweig fast nicht existent und wurde in einer dritten Phase der Reorganisation erschlossen. Ein Serviceleiter, der sich als Verkäufer versteht, wurde eingestellt und für die speziellen technischen Kenntnisse im Unternehmen geschult. Weitere Servicetechniker für diverse Regionen folgten. Heute trägt der Service zu einem bedeutenden Teil zum Umsatz bei und erzielt eine überdurchschnittliche Marge.

Die Ergebnisse:

Das Ergebnis nach vielen Monaten der Umstrukturierung kann sich sehen lassen: Eine Verdreifachung des Umsatzes, ein Turnaround beim EBIT, selbstbewußte und abschlusssichere Verkäufer und insgesamt eine hochqualifizierte und -motivierte Belegschaft, die unter einer lokalen Geschäftsführung den Erfolgskurs weiterfortsetzen wird.



Erfahrungsbericht von
Claus J. Diedrichs,
Interim Manager



Haftungsrisiken für Interim Manager unterschätzt

Führungskräfte setzen sich seit einigen Jahren in erhöhtem Maß dem Risiko aus, für Schäden im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit mit dem Privatvermögen persönlich haften zu müssen. Hierfür verantwortlich sind verschärfte gesetzliche Vorschriften, strengere Rechtsprechung, zunehmender Einfluss der Aktionäre und eine gestiegene Anspruchsmentalität.

Bei Interim Managern wirken ferner die Vielzahl der unterschiedlichen Aufgaben und Einsatzbereiche sowie die zum Teil nur kurze Einarbeitungsphase im Unternehmen risikohöhernd. Zudem ist seitens des Unternehmens bei einem Manager, der nur vorübergehend für das Unternehmen tätig wird, die Hemmschwelle für eine persönliche Inanspruchnahme wesentlich geringer als bei einem Unternehmensleiter, der etliche Jahre für das Unternehmen tätig war.

Trotz des enormen Haftungspotentials ist die Zahl der *nicht* oder *nur unzureichend* versicherten Interim Manager bzw. Provider-Unternehmen im Vergleich zu den sonstigen Führungskräften noch immer erstaunlich hoch.

Haftungsrisiken des Interim Managers

Der Umfang der Haftungsrisiken eines Interim Managers hängt maßgeblich von der Rechtsbeziehung zwischen dem Manager und dem auftraggebenden Kundenunternehmen ab.

Besteht eine Vertragsbeziehung zwischen dem Manager und dem Kundenunternehmen, kommt es hinsichtlich der Haftungsrisiken darauf an, ob der Manager freier Dienstleister bzw. Werkunternehmer oder Arbeitnehmer des Unternehmens ist. Besteht keine Vertragsbeziehung zwischen dem Manager und dem Kundenunternehmen, sondern ist ein Provider Vertragspartner des Kundenunternehmens, haftet der Provider für Schäden, die durch einen von ihm vermittelten Manager verursacht werden. Der Provider kann jedoch in der Regel den Manager für den Schaden in Regress nehmen.

Die Haftungsrisiken können sich einerseits im Innenverhältnis zum Kundenunternehmen und andererseits im Außenverhältnis zu Dritten, also etwa Kunden oder Geschäftspartnern des Kundenunternehmens, verwirklichen.

In der Praxis sind vor allem Ersatzansprüche im Innenverhältnis relevant. Im Innenverhältnis zwischen Interim Manager (bzw. Provider) und Kundenunternehmen kommen insbesondere vertragliche bzw. gesellschaftsrechtliche Anspruchsgrundlagen in Betracht. Eine Haftung des Managers setzt voraus, dass er eine dem Kundenunternehmen gegenüber bestehende Pflicht aus Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung oder Dienstvertrag verletzt hat. Dabei muss den Manager ein Verschulden treffen; er muss also vorsätzlich (wissentlich oder willentlich) oder fahrlässig (unter Außerachtlassung der im Verkehr erforderlichen Sorgfalt) handeln. Unwissenheit oder Rechtsunkenntnis des Einzelnen schließen das Verschulden nicht aus.

Maßgeblich ist, wie ein pflichtbewusster selbständig tätiger Leiter eines Unternehmens der konkreten Größe und Branche zu handeln hat. Für Vorsatz genügt eine billigende Inkaufnahme eines Schadens, ohne dass dieser auch tatsächlich gewollt war.

Die vom Manager zu vertretende Pflichtverletzung begründet für das Kundenunternehmen einen Schadenersatzanspruch, der sich auf alle unmittelbaren und mittelbaren Nachteile des schädigenden Verhaltens – inklusive Prozesskosten – erstreckt. Sind für den entstandenen Schaden mehrere Manager – etwa wegen Verletzung von Organisations- oder Überwachungspflichten – verantwortlich, haften sie als Gesamtschuldner. Das Unternehmen kann also wählen, ob es einen, mehrere oder alle verantwortlichen Manager auf den gesamten Schaden in Anspruch nimmt.

Möglicher Versicherungsschutz

Einergehend mit den steigenden Haftungsrisiken nimmt die Bedeutung einer Absicherung des privaten Ver-

mögens durch geeigneten Versicherungsschutz zu. Je nach Art der ausgeübten Tätigkeit und des potentiellen Schadens stehen hierfür verschiedene Versicherungsprodukte zur Verfügung. Besonders relevant sind die spezielle Berufshaftpflichtversicherung (Vermögensschaden – Haftpflicht - Vg.), die D&O-Versicherung und die Betriebshaftpflichtversicherung.

Entscheidend für die Wahl des Versicherungsproduktes ist beispielsweise, ob der Manager als Organmitglied tätig wird. Um das für den Einzelfall geeignete Versicherungsprodukt zu finden, empfiehlt sich eine eingehende rechtliche Prüfung des bestehenden Haftungsrisikos und der angebotenen Versicherungsprodukte im Vorfeld des Vertragsabschlusses.

Unabhängig von dem konkreten Produkt gewähren die Haftpflichtversicherer Versicherungsschutz für Schadenersatzansprüche aus Vertrag, Deliktsrecht und sonstigen spezialgesetzlichen Haftungsnormen. Der Versicherungsschutz umfasst sowohl die Befriedigung begründeter als auch die Abwehr unbegründeter Schadenersatzansprüche. Im Falle einer Inanspruchnahme des Managers sind also – unabhängig von der Begründetheit der geltend gemachten Ansprüche – auch die Rechtsanwalts- und Gerichtskosten für die Abwehr der Ansprüche gedeckt. In der Praxis kommt der Abwehrkostendeckung erhebliche Bedeutung zu. Angesichts der umfangreichen Schadenersatzforderungen und der Komplexität der Sachverhalte, erreichen allein die Kosten für die Rechtsverteidigung oftmals sechsstelligen Beträge.

Frau Dr. Carola Olbrich

