



Liebe Geschäftsfreunde,

für die meisten ist die Urlaubszeit vorbei, die Hitze des Sommers scheint vorerst ebenso überstanden zu sein. Die Geschäfte laufen erheblich besser, sagen die Auguren. Das Konjunkturbarometer zeigt jetzt nach oben. Wir wollen optimistisch sein, daß der konjunkturelle Sommer sich dem meteorologischen Sommer anschließt.

Wenn nicht alles täuscht, wird die Anzahl sozialversicherungspflichtiger Jobs steigen und die Arbeitslosigkeit zum ersten Mal seit fünf Jahren sinken. Und die Zeitarbeit boomt. Wirtschaftlich schönere Zeiten brechen an.

## Aktuelles

Unser Name ist Programm:

**F a Z i T - Führungs- und  
Fachkräfte auf Zeit im Team**

**Neben Führungskräften sind jetzt  
auch Fachkräfte auf Zeit im Team  
(Kaufm. und technische Experten,  
Ingenieure, IT- / TK - Spezialisten)  
ab 1. September 2006 verfügbar**

## Kontakte & Links

Seminare und Veranstaltungen

**Jahresforum Interim Management (A I M P)**  
Arbeitskreis Interim Management Provider

Für Kunden, Interim Manager und Provider  
FaZiT Interim nimmt an Diskussionspanel teil

Frankfurt am 21.09.06 Saalbau Griesheim  
Anmeldung u. weitere Details finden Sie unter

< [www.aimp.de](http://www.aimp.de) >

Presse und Publikationen

**Marktstudie Interim Management**

Zusammensetzung und Entwicklungstendenz  
des Markts, durchgeführt von der Expertin  
Dr. Vera Bloemer, im Auftrag des AIMP  
Weitere Details unter ≤ News ≤ Presse  
[www.fazit-interim.de](http://www.fazit-interim.de)

**Interim Management in Europe**

Barrett, Helen engl. Erstausgabe 2006  
Executive Grapevine International Ltd.  
muß beim Verlag bestellt werden (115 £stg.)  
[www.askgrapevine.com](http://www.askgrapevine.com)

**IMPRESSUM**

FaZiT Interim GmbH (Herausgeber)  
Management Center  
Auf der Wiese 28  
41564 Kaarst  
<http://www.fazit-interim.de/>

## Editorial

### Gemischte Gefühle in der Politik

Die Große Koalition hat ein Wechselbad der Gefühle und politischen Ansichten zur Folge. Vollmundige Ankündigungen über Steuerreformen und Bürokratieabbau vor den Wahlen, massive Steuererhöhungen und Beitragserhöhungen nach der Wahl.

Dazu noch überbordende Bürokratie und Verschuldung im Gesundheitsbereich, von stärkerem Wettbewerb keine Spur, im Gegenteil wird im Gesundheitssektor mit Mammutbehörden der nur in Ansätzen vorhandene Wettbewerb bürokratisiert.

Es ist geradezu ein Trauerspiel, wie auf dem Rücken der Wirtschaft von politischen Parteien und Gewerkschaften Interessenklüngel betrieben wird und die angebliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Export, in erster Linie eine Folge von kostengünstigen Zulieferungen von Teilen und Vormaterial aus China u. Osteuropa, als Argument für extreme Forderungen herangezogen wird.

*Ihr Dr. Karl-Heinz Singrin*



Das Team von FaZiT Interim freut sich, Ihre Fragen persönlich zu beantworten. Wenn Sie Wünsche oder (auch kritische) Anregungen zu Inhalten haben, lassen Sie es uns bitte wissen.

**Über unsere Website (links unten) können Sie unter << Kontakt >> direkte Verbindung zu uns aufnehmen oder uns auch schreiben.**

### Jugendwahn hat keine Zukunft

Nach einer Studie des FORSA-Instituts zögern viele Unternehmen, Mitarbeiter von mehr als 50 Jahren einzustellen, obwohl 70 Prozent der 500 befragten Unternehmen mit ihnen gute bis sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Vor allem die Erfahrung, Kompetenz sowie Zuverlässigkeit und Leistungswillen sind bei älteren Mitarbeitern sehr hoch.

Durch die demographische Entwicklung können wir uns in Deutschland nicht länger eine derartige Verschwendung von Humankapital leisten. Es grenzt an volkswirtschaftlichen Wahnsinn, wenn man mit teuren Programmen ältere Mitarbeiter in den Vorruhestand oder in die Arbeitslosigkeit geschickt hat. Auch wenn man bedenkt, mit welchem Finanzaufwand und der Summe aller Energien diese vielfach sehr leistungsfähigen und auch leistungsbereiten Fach- und Führungskräfte so aufs Altenteil gesetzt wurden.

Die Verantwortlichen für Personalpolitik in den Unternehmen brauchen eine Art Kulturrevolution mit einer Orientierung an den langfristigen Interessen und nicht stellenpolitischer Kurzatmigkeit. Oder haben diejenigen noch nichts von der Fachkräftekrise gehört, die der deutschen Wirtschaft bald bevorsteht.

Ob und wie gut dies gelingen wird, das Problem zu lösen, gilt als entscheidend, wie die Beschäftigungsperspektiven zukünftig im Lande aussehen werden.

Die Folgen des demographischen Wandels zu managen, wird eine große Herausforderung an die Führung in deutschen Unternehmen darstellen, die durch das Interim Management mit erfahrenen Fach- und Führungskräften erleichtert werden kann, ohne das Kostenziel aus den Augen zu verlieren.



**Expertenkommentar:**

**Interim Manager in Not**

**- Haftung bei faktischer GF -**

Der Interim Manager erhält über eigene Kontakte oder über Provider den Auftrag, bei dem Unternehmen „Feuerwehr“ zu sein.

Der innerhalb kürzester Zeit eingesetzte Interim Manager hat keine Vorkenntnisse über das Unternehmen, weder über die Historie noch über die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Unternehmens.

I.d.R. ist dieser Interim Manager nicht als Organ der Gesellschaft tätig, d.h. er ist nicht als Vorstand oder Geschäftsführer registriert und es hat keinen Beschluss durch Gesellschaftsgremien gegeben.

Über die Haftungsrisiken eines Vorstands bzw. Geschäftsführers sollte sich jeder, der diese Funktion übernimmt, im Klaren sein. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um sog. „Krisenunternehmen“ handelt, denn gerade hier erweitert sich der Haftungsbereich der handelnden Manager deutlich sogar bis in den persönlichen Bereich.

Die klassischen Haftungsszenarien im Krisenunternehmen sind:

- **Haftung gegenüber dem Unternehmen selbst**, z.B. für Zahlungen an Dritte trotz Zahlungsverbot bei Insolvenzreife, für ausgelassenen Sanierungschancen, aber auch für verbotene Rückzahlung des Stammkapitals an Gesellschafter und für das Fehlen von Früherkennungssystemen;
- **Haftung gegenüber dem Finanzamt**, z.B. für Lohn- und Umsatzsteuerbeträge, die zumindest grob fahrlässig nicht abgeführt wurden;
- **Haftung gegenüber den Sozialversicherungsträgern**, z.B. durch Nichtabführung von Sozialabgaben, wobei hier einzelfallbedingte Abgrenzungen über die persönliche Haftung der Organe entscheiden;
- **Haftung gegenüber Gläubigern**, z.B. bei dem Nachweis, dass die Geschäftsführung hätte wissen müssen, dass die zugesagte Vertragserfüllung auf Grund der Unternehmenskrise zumindest gefährdet war.

Wie aber steht es mit der Haftung eines als Interim Manager eingesetzten Experten, der von den Gesellschaftern des Unternehmens **nicht** als Organ bestellt wurde, aber eine entscheidende Stellung neben dem bestellten Geschäftsführer beim Sanierungsprozess für das Unternehmen einnimmt.

Eine Definition des Begriffes des **sog. faktischen Geschäftsführers** sucht man in den einschlägigen Gesetzestexten vergeblich. Es handelt sich vielmehr um einen unbestimmten Rechtsbegriff, der der Auslegung und weiteren Konkretisierung durch die Gerichte und der Rechtsprechung unterliegt.

Und hieran hat es lange Zeit gefehlt, denn wurde der faktische Geschäftsführer lange Zeit noch als jemand beschrieben, „der die Geschäfte wie ein Geschäftsführer führt“ (BGH aus 1973) bzw. der „die Geschicke der Gesellschaft maßgeblich in die Hand genommen habe“ (BGH aus 1988), hat sich erst in den letzten Jahren diese für alle Beteiligten unklare Situation näher konkretisiert.

So hat der BGH im Jahr 2005 mit zwei Urteilen (II ZR 113/03 und II ZR 235/03) zur **Haftungssituation eines faktischen Geschäftsführers** Stellung bezogen. Zusammenfassend lassen sich damit nach derzeitigen Stand der Rechtsprechung folgende Kernaussagen treffen:

1. das **Gesamterscheinungsbild** des Auftretens ist entscheidend;
2. das Auftreten und Handeln **nach Innen** (z.B. Planung, Controlling, Personal, Buchhaltung, interne Kalkulationen u.ä.) alleine führt i.d.R. noch nicht zur Annahme einer „faktischen Geschäftsführung“;
3. stets erforderlich ist **zusätzlich** immer ein **nach Außen** hervortretendes Handeln, das üblicherweise der Geschäftsführung zugerechnet wird.

Dies liegt zum Beispiel vor bei:

- Lieferantenverhandlungen über Lieferbedingungen, -mengen und -preise;

- Verhandlungen mit sonstigen externen Vertrags- und Geschäftspartnern;
- Kreditverhandlungen mit Banken;
- Gebrauch machen von einer eingeräumten Kontovollmacht;
- Verhandlungen mit Mitarbeitern über Einstellungen, Entlassungen, Gehälter, insbesondere auch i.V. mit dem Betriebsrat;
- Verhandlungen mit StB / WP über steuerliche Vorgänge und die Rechnungslegung.

Entschieden wurde aber auch, dass die Degradierung des gesetzlichen Geschäftsführers zum reinen Befehlsempfänger für sich noch nicht zur Haftung des „Anweisenden“ aus den Grundsätzen der faktischen Geschäftsführung führt. In diesem Fall fehlt es an der geforderten Außenwirkung, ohne die zukünftig die Inanspruchnahme eines nicht formell bestellten Geschäftsführers schwierig wird.

Dieser Beitrag sollte dafür sensibilisieren, die **persönlichen und vor allem auch unbeschränkt ins private Vermögen eingreifenden Haftungsrisiken des sog. faktischen Geschäftsführers** nicht zu unterschätzen, denn unabhängig von der vertraglichen Positionierung und dem Vorhandensein normal bestellter Geschäftsführern kann der klassische Job als Interim Manager schnell zur Haftungsfalle werden.

Es wird empfohlen, frühzeitig fachlichen Rat einzuholen.



**RA Th. Thiemann**  
Kanzlei für Arbeits- und  
Wirtschaftsrecht, Köln



**Fallstudie:**

**Interim Manager hat Erfolg bei der Restrukturierung in der Kunststoffbranche**

Managementfehler sind häufig die Ursache für Firmenpleiten. So auch bei dem inhabergeführten Unternehmen der Kunststoffbranche in Norddeutschland. Nachdem das Unternehmen 1995 übernommen wurde, zeichnete sich bereits kurze Zeit später ab, dass ohne eine Kapitalbeteiligung der Betrieb nicht aufrechterhalten werden konnte. Auch der Einstieg einer amerikanischen Firma konnte nicht verhindern, dass das Unternehmen mit 170 Mitarbeitern im Jahr 1999 Insolvenz anmelden musste.

Es folgte eine Sanierungsphase, in der es darum ging, mit den beteiligten Banken eine finanzielle Basis für die Fortführung des Betriebes zu schaffen. Der eingesetzte Berater schaffte mit 36 Mitarbeitern die Grundlagen für eine Fortführung der Produktion.

Anfang 2003 entschied der Mehrheitsgesellschafter, den Berater durch einen Interim Manager zu ersetzen. Das Unternehmen musste wieder profitabel gemacht werden und es sollte im Markt neu positioniert werden. Besonders Letzteres war mit hohem persönlichem Einsatz verbunden, da durch die turbulente Vergangenheit der Ruf und das Ansehen bei den Kunden stark gelitten hatten. Es galt, wieder Vertrauen zu schaffen und Kunden sowie Anteilseignern zu beweisen, dass mit einem schlüssigen Konzept zur Fortführung und Restrukturierung ein zuverlässiger Geschäftspartner entsteht.

Im April 2003 begann der Einsatz mit der Analyse, Planung und Entwicklung einer langfristigen Strategie, Optimierung des Vertriebskonzepts, Personalmanagement Organisationsentwicklung u. Controlling.

Die wichtigste Aufgabe bestand darin, einen umfassenden strategischen und operativen Businessplan zu erstellen. Wesentliches Element des Plans war die Stärken – Schwächen - Analyse (SWOT) sowie die Portfolio-Analyse der Märkte und Strukturanalyse der Kunden. Daraus ergaben sich klare Ansätze für

die Bereinigung des Produktprogramms und die gebietsorientierte Vertriebsstruktur. Eine detaillierte Analyse des Wettbewerbs und eine Untersuchung der relevanten Marktdaten erlaubten es, pro Produkt konkrete Umsatzziele und entsprechende Strategien zum Erreichen dieser Umsatzziele zu formulieren. Die Verkleinerung des Verkaufsgebiets wurde durch eine intensivierte Marktbearbeitung und stark verbesserte Kundenbetreuung überkompensiert.

Die Neujustierung der Verkaufspreise erwies sich als besonders schwierig. Wenn kein Auftrag verloren gehen soll, ist man geneigt, bei Preisverhandlungen schnell nachzugeben. Daraus folgt eine schwache Ertragslage und in einigen Fällen sogar negative Ergebnisse. Auch auf die Gefahr hin, Kunden zu verlieren, half eine rigorose Preispolitik, die Ergebnissituation zu verbessern.

Im Management-Team repräsentierten die Mitglieder die Bereiche Produktion, Einkauf, Arbeitsvorbereitung, Verkauf, Qualität, Controlling sowie die Geschäftsleitung. Für jedes Mitglied wurden individuelle operative Ziele schriftlich festgelegt, für die es eine individuelle Verantwortlichkeit gab.

Die Mitglieder des Managementteams kommunizierten die Unternehmensziele in alle Ebenen des Unternehmens.

Zusätzlich wurden allen Mitarbeitern Auszüge des Geschäftsplans mitgeteilt mit dem Ziel, allen den gleichen Kenntnisstand zu vermitteln, nicht nur über den aktuellen Geschäftsverlauf, sondern auch über die zukünftigen Ziele. Für die leitenden Mitarbeiter waren die messbaren Ziele Grundlage für Bonuspläne. Besonderes Augenmerk wurde darauf gerichtet, dass die Bonuspläne nicht nur individuelle sondern auch kollektive Ziele berücksichtigen.

In wöchentlichen Besprechungen hat das Managementteam das laufende Geschäft kritisch begleitet, Abweichungen vom Plan analysiert und korrigierende Maßnahmen beschlossen. Damit waren alle Mitglieder des Managementteams über alle Vorgänge im Unternehmen

informiert, sodass Probleme bereichsübergreifend diskutiert werden konnten.

Jeder Mitarbeiter des Unternehmens hatte somit eine klare Zielvorgabe und die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter konnte daran gemessen werden. Abweichungen übten einen gewissen Druck auf die Geschäftsleitung aus.

Durch eine verbesserte Kommunikationsstruktur wussten alle Mitarbeiter genau, wo das Unternehmen steht. In der Folge wurde die Fehlerquote in der Produktion kontinuierlich verringert, die Lieferzeiten wurden kürzer und zuverlässiger, und die verbesserte finanzielle Situation erlaubte es, zahlreiche technische und bauliche Verbesserungen durchzuführen.

Bereits im ersten Jahr erwirtschaftete das Unternehmen einen signifikanten Gewinn. Die Kunden zeigten ihre Zufriedenheit mit Qualität, Service und Liefertreue dadurch, dass die Auftragsgrößen zunahmen, und neue Kunden in definierten Marktsegmenten hinzugewonnen werden konnten.

Im zweiten Jahr stiegen Umsatz und Gewinn weiter an, Bankdarlehen konnten reduziert oder sogar abgelöst werden, und die Liquidität verbesserte sich stetig.

Nachdem die Attraktivität des Unternehmens auf die beschriebene Weise deutlich gesteigert werden konnte, erwarb zu Beginn des Jahres 2005 ein privater Investor das Unternehmen. Der Interimmanager war noch weitere 12 Monate als Geschäftsführer tätig.



**Dr. Hans-Jürgen Ott**  
Interim Manager