



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Geschäftsfreunde,

kurz vor den Sommerferien möchten wir die Gelegenheit nutzen und Sie u.a mit unseren Artikeln „Interim Management in Private Equity Gesellschaften“ und „Der CRO im deutschen Markt“ zu informieren. Der Erfahrungsbericht von einem der mit uns verbundenen Interim Manager zeigt dieses Mal die erfolgreiche Restrukturierung eines deutschen Automobilzulieferers .

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

## Aktuelles

### Seminare & Veranstaltungen

Am **23. und 24. Oktober 2008** findet das 4. International Interim Manager Meeting (IIMM) im Mövenpick Hotel Münster statt. Es werden ca. 250 Teilnehmer erwartet. Weitere Infos unter: [www.ddim.de](http://www.ddim.de)

### Publikationen & Neuerscheinungen

„Praxis-Handbuch Interim Management“, Holger Dahl und Andreas Riedel, Verlag: Datakontext, 1. Auflage 2008, ISBN 978-3-89577-452-2, Preis: 45 EUR

### Inhalt:

Ausgewiesene Fachleute aus Wissenschaft und Praxis beleuchten erstmals intensiv den Markt, seine Chancen, Risiken und Rechtsbeziehungen.

### 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

### Engpaß: Markt für Führungskräfte

Die Erfahrung vieler unserer Kunden läßt auf einen extrem angespannten Markt für Führungskräfte schließen, insbesondere mit dem Schwerpunkt Vertrieb / Marketing, aber auch mit technischer Ausrichtung. Ganz besonders schwierig scheint die Beschaffung von Managern für den strategischen Einkauf und das Supply Chain Management zu sein, da es einen verstärkten Trend gibt, diese Funktionen für Rationalisierungsreserven zu nutzen.

In dieser Situation bietet sich an, Interim Manager für einen begrenzten Zeitraum einzusetzen, die speziell für bestimmte Projekte in diesem Bereich unter Vertrag genommen werden. So können mit Interim Managern zeitlich begrenzte Ressourcen ins Unternehmen geholt werden, die sich nach Ende des Projekts wieder neuen Aufgaben widmen können oder, gegenseitige Akzeptanz vorausgesetzt, langfristig im Unternehmen bleiben und ihre Karriere als fest angestellter Manager fortsetzen können.

Hierdurch eröffnen sich zusätzliche Möglichkeiten für Unternehmen, den Engpaß Führungskräfte zu überwinden. Last but not least, erweitern sich die beruflichen Perspektiven für den Managermarkt durch Interim Management.



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](mailto:info@fazit-interim.de)

### Interim Manager als Problemlöser

Nach Expertenmeinung hat die Nachfrage nach Interim Managern im letzten Jahr um ca. 25 % zugenommen. Laut einer Studie der Universität Erlangen-Nürnberg, die im Jahr 2007 durchgeführt wurde, sind dabei meistens die Impulse durch externes Know How gefragt. Interim Manager sind zu 80 Prozent als Fachexperten und zu 78 Prozent als Problemlöser gefragt. 70 Prozent der Manager auf Zeit werden als Ideengeber und 62 Prozent als Optimierer von Prozessen in Unternehmen eingesetzt.

Autorin: Liv Kionka, M. A.

### Interim Manager bei Private Equity Beteiligungsgesellschaften

Trotz der weltweiten Finanzkrise ist das Interesse von Private Equity-Kapital an Investitionen in die deutsche Industrie ungebrochen, wenn Renditeaussichten und Chancen eines Turnaround stimmen.

Aus den bisherigen Erfahrungen läßt sich der Schluß ziehen, das oftmals ein Managementwechsel notwendig ist, um die Restrukturierung durchzuführen. Der Grund liegt darin, dass meistens schnell und effektiv gehandelt werden muss.

Unsere Interim Manager sind mit der Sanierung und Restrukturierung von Unternehmen vertraut und können hervorragende Referenzen vorweisen.

Beteiligungsgesellschaften und auch strategische Investoren greifen mit Erfolg auf diese Ressource zurück.

Autor: Dr. Karl-Heinz Singrin



**Interim Managerinnen sind gefragt**

Der Anteil an Frauen in Führungspositionen ist in den letzten Jahren signifikant angestiegen. Während früher weibliche Chefs mehr als selten waren, sind heute Frauen auf der ersten Führungsebene mit durchschnittlich 24 % vertreten. Je höher allerdings die Position in der Hierarchie angeordnet ist, desto mehr sinkt der Frauenanteil. In Kleinstbetrieben (1 – 9 Beschäftigte) werden ca. 25 % der obersten Leitungspositionen mit Frauen besetzt, in Kleinbetrieben (10 – 49 Beschäftigte) sind es ca. 20 % und in den Großbetrieben nur noch weniger als 5 %. Betrachtet man die Branchen stellt man schnell fest, dass Frauen vorwiegend im Gesundheits- und Sozialwesen und der privaten Dienstleistungsbranche in den obersten Führungsetagen anzutreffen sind. Auch der Groß- und Einzelhandel fällt durch einen hohen Frauenanteil in den Positionen der 1. Führungsebene auf. In den letzten Jahren konnten vor allem sehr junge und ältere Frauen ihre Beteiligung an Führungspositionen verbessern. Frauen mittleren Alters, die sich meist in der Familiengründungsphase befinden, sind eher selten in einer Führungsposition zu finden. (Quelle: 2. Bilanz Chancengleichheit aus 2006, Hrsg. Bundesministerium f. Bildung u. Forschung)



Bildquelle: www.pixelio.de

Diesen Trend zeigt auch die steigende Nachfrage nach Interim Managerinnen. Da die meisten von Ihnen Ende Vierzig sind, bringen sie neben ihren fachlichen Kenntnissen auch eine gute Portion an Lebenserfahrung mit, die sie für viele Aufgaben qualifiziert. Frauen haben oft ein besseres Konfliktmanagement, was gerade bei Restrukturierungen oder Sanierungen vorteilhaft eingesetzt werden kann. Ihre andere Herangehensweise an Probleme und ihre kreative Lösungsfindung sind Pluspunkte, die sie als Interim Managerinnen ebenfalls qualifizieren.

Autorin: Liv Kionka. M. A.

**Der CRO im deutschen Markt**

**Ergebnisse einer Studie der Uni Gießen**

Im Rahmen eines Kooperationsprojekts zwischen dem Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation der Justus-Liebig-Universität Gießen und der KPMG Advisory wurde u.a. folgenden Fragen nachgegangen: Ist der CRO ein neues Phänomen auf dem deutschen Markt und welches sind seine Aufgaben? Wie unterscheidet sich die Tätigkeit eines CRO vom Handeln eines Restrukturierungsberaters und besitzen erfolgreiche CROs andere Persönlichkeitseigenschaften als Linienmanager?

Um ein möglichst umfassenden Einblick in die Wahrnehmung des CROs in der Praxis zu erhalten, wurden in einem ersten Schritt 30 Interviews mit Vertretern der verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens durchgeführt. Hierzu zählen neben Eigentümern, Banken, Private Equity Gesellschaften, Managern und Mitarbeitern auch Restrukturierungsberater und Interim Manager. Die Erhebung wurde an der Uni Gießen von Michael Völpel und Andreas Pauli durchgeführt und von Herrn Dr. Norbert Bach betreut.

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass der CRO kein neues Konzept ist, sondern unter der Bezeichnung „Turnaroundmanager“ bereits in den 80er Jahren am deutschen Restrukturierungsmarkt zu finden ist. Neu ist allerdings die Aufmerksamkeit, die der CRO vor allem durch US-amerikanische Beratungsgesellschaften erfährt. Der Einsatz eines Chief Restructuring Officers (CRO) wird oft als Maßnahme der Krisenbewältigung, noch bevor Insolvenz angemeldet wird, stark propagiert. Seine Aufgabe liegt darin, für den befristeten Zeitraum der Restrukturierung oder Sanierung die nötigen Aufgaben des Krisenmanagements nach innen und außen zu bündeln.

Bei der genauen Analyse der Interviews ergaben sich weiterhin zwei Typen von CRO. Zum einen der CRO-CEO, der das bisherige Topmanagement ersetzt und wegen seiner Umsetzungs- und Durchführungskompetenz ins Unternehmen geholt wird. Zum anderen der CRO-CFO, der der bisherigen Führungsmannschaft mit seiner finanzwirtschaftlichen Exper-

tise zur Seite steht und hilft, das Unternehmen gemeinsam aus der Krise zu führen. Beide Typen haben ihren Fokus auf der Umsetzung und Implementierung eines Konzeptes. In Abgrenzung zum CRO hat der Restrukturierungsberater seinen Schwerpunkt in der Konzeptentwicklung.

Die Untersuchung der Persönlichkeitseigenschaften von CRO's und Linienmanagern zeigt, dass sich CRO's im Gegensatz zu Linienmanagern hinsichtlich Durchsetzungsstärke, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit wesentlich stärker von ihren Alters- und Geschlechtsgenossen unterscheiden. Dieses Ergebnis legt nahe, dass insbesondere die vorgenannten Persönlichkeitseigenschaften eine erfolgreiche Krisenbewältigung begünstigen.



Bildquelle: www.pixelio.de

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass der Einsatz eines CRO ein sehr erfolgreiches, wenn auch nicht ganz neues Mittel zur Bewältigung von Krisen in deutschen Unternehmen ist. Die Focussierung auf die Umsetzung unterscheidet ihn vom Berater und die stärkere Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaften wie Durchsetzungsstärke, Offenheit und Verträglichkeit oft von Linienmanagern. Egal ob als Interim Manager oder festangestellt, der CRO hat im deutschen Markt seinen Platz gefunden.

Autorin: Liv Kionka. M. A.

*Wir danken an dieser Stelle für die freundliche Unterstützung durch Herrn Dr. Norbert Bach von der Justus-Liebig-Universität Gießen*



**Interview mit Herrn Dr. Singrin zum Thema: Interim Management - Definition, Vorteile für Unternehmen und Zukunftschancen**

**Herr Dr. Singrin, wo sehen Sie den Unterschied zwischen Personal-leasing, Unternehmensberatung, Personalberatung und Interim Management?**

Genau genommen, schließt das Interim Management die Lücke zwischen diesen drei verschiedenen Personaldienstleistungen. Im Interim Management liegt der Schwerpunkt in der Vermittlung von Managern, die dem Unternehmen zeitlich befristet überlassen werden, um spezifische Aufgaben im Management oder bei Projekten zu lösen. Das Personal-easing beschränkt sich mehr auf nicht leitende Tätigkeiten oder auch gewerbliche Berufe.

Die Methoden und Instrumenten der Unternehmensberatung macht sich auch ein Interim Manager zunutze, wenn er vor Ort die Situation des Unternehmens analysiert und dann entscheidet, welche Maßnahmen ergriffen werden. Die reine Unter-nehmensberatung vermittelt keine Fach- oder Führungskräfte. Der Personalberater wird eher im Hinblick auf Festanstellungen von Führungskräften tätig, braucht aber i. d. R. mehrere Monate, während im Interim Management die besten Kandidaten praktisch sofort zur Verfügung stehen.

**Wann werden Manager gerufen? Sind sie eine Art Feuerwehr, die kommt, wenn es brennt, oder werden Interim Manager auch anders eingesetzt?**

Natürlich ist immer eine hohe Dringlichkeit gegeben, sonst würden Unternehmen auf ihre eigenen Mitarbeiter zurückgreifen oder jemanden auf Dauer fest einstellen. Manchmal besteht auch ein bestimmter Leidensdruck, da das

benötigte Know-How im Unternehmen nicht vorhanden ist und auch anderweitig extern nicht so schnell beschafft werden kann. Denkbar sind auch Projekte, die in einem zeitlichen Rahmen abgeschlossen werden müssen und für die eine Festanstellung aus Kostengründen nicht zu vertreten ist. Es ist ebenfalls möglich, daß eigene Mitarbeiter manchmal nicht die Kenntnisse und Erfahrungen haben, sei es Sprach- u. Landeskenntnisse, Projekterfahrung bei Errichtung von neuen Standorten im Ausland oder die Integration zweier Firmenkulturen nach Fusion.

**Welche Vorteile gibt es für den Einsatz von Interim-Managern?**

Um es auf den Punkt zu bringen. Interim Manager sind oft effektiver und dabei kostengünstiger als festangestellte Manager. So z. B. verkürzen funktions- und branchenbezogene Erfahrungen die Lernkurve, Problemlösungen werden unmittelbar und wirksam umgesetzt, Analysen, Maßnahmenpläne und die Umsetzung sind dabei aus einem Guß. Die Kosten sind fest kalkulierbar, da sie auf Tageshonorarbasis beruhen. Somit entstehen keine Personalnebenkosten und auch keine Folgekosten bei Beendigung des Mandats. Zusätzlich ist eine erfolgsabhängige Honorargestaltung möglich, wenn meßbare Größen vorliegen.

**Nun arbeitet jedes Unternehmen sehr unterschiedlich. Ist es nicht schwer, sich innerhalb so kurzer Zeit in bestehende Strukturen einzuarbeiten?**

Führungskräfte, die als Interim Manager tätig sind, haben oft mehr als 20 Jahre Berufserfahrung. Sie können sich daher meistens sehr schnell mit einer neuen Umgebung vertraut machen und sich schnell in ähnliche Sachverhalte einarbeiten, die sie woanders schon erfolgreich

gelöst haben. Dazu gehört auch eine professionelle Arbeitsmethodik und Erfahrung im Umgang mit Menschen, die natürlich von Interim Managern bei der Lösung von Problemen im Unternehmen gebraucht werden und mit eingebunden werden müssen.



Bildquelle: www.pixelio.de

Dazu kommt, daß sie mit einer gewissen Unvoreingenommenheit unbelastet an Problemstellungen herangehen können, auch nicht durch Beziehungsgeflechte oder Mitbeteiligung an eventuellen Fehlern der Vergangenheit behindert sind. Oft sind die Mitarbeiter auch besonders daran interessiert, den Experten von außen zu unterstützen, da sie sich damit eine bessere Zukunft im Unternehmen und die Sicherung ihres Arbeitsplatzes erhoffen.

**Wie sehen Sie die Zukunft für das Interim Management**

In Deutschland haben wir einen stark wachsenden Markt, da viele große und mittelständische Unternehmen den überwältigenden Vorteil erkannt haben. In anderen europäischen Ländern, wie z.B. Großbritannien, die Niederlande oder die Schweiz hat sich der Interim Manager bereits etabliert.

In ein paar Jahren wird das in Deutschland genauso sein. International wird es mit der Globalisierung und der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitswelt einen verstärkten Trend zu projektbezogenen und zeitlich befristeten Engagements über Interim Management geben.

Autorin: Liv Kionka, M.A.



### Restrukturierung bei einem deutschen Automobilzulieferer

Meine Interimtätigkeit für eine Beteiligung einer namhaften Private Equity-Gesellschaft begann Mitte 2007 mit der Übernahme der Geschäftsführung für den Bereich Technik. Im Unternehmen gab es zwei wesentliche Geschäftsbereiche, einerseits das Seriengeschäft von Nischenprodukten aus Metall und Kunststoff und andererseits die Abwicklung von Werkzeug-, Formen- und Modell-Projekten sowie Engineering-Leistungen für die Automobilindustrie und große Systemlieferanten. Trotz einem technisch hervorragenden Know How und bestem Ruf bei den Kunden, erreichten beide Geschäftsbereiche für eine Anzahl von Projekten und Produktlinien nicht die erforderlichen Deckungsbeiträge.

Die Analyse zeigte sehr schnell, dass man sich in der Vergangenheit zu sehr an der Auslastung von Mitarbeitern und Maschinen orientierte und weniger die Wertschöpfung priorisiert hatte. Hier galt es kurzfristig eine neue Struktur mit zu implementieren, so dass Neuprojekte nur noch unter festgelegten Regeln und einheitlichen Kalkulationsmethoden angenommen werden. Hierzu wurden zunächst die Stundensätze aktualisiert und ein Kalkulationsschema mit eindeutigen Vorgaben der zu erreichenden Deckungsbeiträge definiert. Mit einem unterstützenden Genehmigungsverfahren, neu formulierten Zahlungsbedingungen und einem optimierten technischen Projektcontrolling wurde erreicht, dass Anfragen und Angebote bereits im Vorfeld selektiert bewertet werden konnten. Vor allem konnten jetzt Aufträge realisiert werden, die eine interessante Wertschöpfung darstellten. Die früher praktizierten Vorfinanzierungen wurden ebenfalls erheblich reduziert. Gleichzeitig war

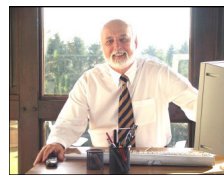
es notwendig, zielgerichtete Personalanpassungen auf das selektierte Auftragsvolumen vorzunehmen. Überkapazitäten waren somit eliminiert und bei Auftragspitzen konnte man flexibel mit Fremdvergaben reagieren. Die notwendige Folgerung der geänderten Struktur war, dass die Organisation in der Projektierung sowie im Werkzeug- und Formenbau verschlankt wurde.

Ein weiterer Schritt der Restrukturierung bestand darin, dass die zwei Produktionsbetriebe sich auf ihr eigentliches Kerngeschäft in der Weise konzentrieren, dass sie sich nur auf das Know How und die Organisation ihrer technischen Serienfertigung einschl. dem notwendigsten Service beschränken und dieses auf einen besten Serienprozessstand bringen. Andere Funktionen wurden dem Hauptunternehmen übergeben. Hier gilt der Grundsatz, soviel Zentralismus wie nötig und soviel Föderalismus wie möglich.

Mit dem blechverarbeitenden Unternehmen wurde eine Reduzierung des Werkzeug-Projektgeschäftes vereinbart und umgesetzt, um die finanziellen Risiken zu minimieren. Mit einer reduzierten Service-Mannschaft konzentrierte man sich auf die Reparatur und beste vorbeugende Instandhaltung mit Optimierungsmaßnahmen. Damit sollten sich die Produktivität und Laufleistung von Maschinen und Betriebsmitteln erhöhen. Eine Rationalisierung der Fertigungsprozesse mit verbessertem Materialfluss und einer Verringerung der Kapitalbindung in den Lagern sowie eine Einführung wichtiger betrieblicher Kennzahlen im Unternehmen für Blechteile waren die folgenden Aufgaben. Die nächste Maßnahme für das Seriengeschäft war die Prozessanalyse im Kunststoffteilewerk, um die schnellsten und wesentlichsten Verbesserungsmöglichkeiten, in vier Kategorien

eingeteilt, zu identifizieren und umzusetzen. Mit den Kunden konnten daraufhin Preiserhöhungen vereinbart werden, Fertigungsprozesse wurden rationalisiert, kostenwirksame Einkaufsverhandlungen mit Zulieferanten wurden erfolgreich ausgehandelt und letztendlich folgte das Outsourcing von Produkten, die nicht zur Kernkompetenz der Unternehmensgruppe passten. Auch im Kunststoffwerk galt die Umsetzung der Devise: Verschlanke die Organisation auf das Notwendigste, als ein wichtiges Glied in der Maßnahmenkette.

Im Rahmen der Koordinierung und Erweiterung der Manageraufgaben wurde im Herbst 2007 der Interim Manager zum Vorsitzenden der Geschäftsführung ernannt. Im Verlauf des Interim Mandats wurden von der Kapitalgeber- und Gesellschafterseite die Veränderungen unterstützt und die finanzielle Seite des Unternehmens gestärkt. Mit Gesellschaftern und weiteren externen Unternehmen erreichten wir mit der Erstellung von Konzepten und Präsentationen nicht nur positive Signale, sondern vor allem wichtige Grundlagen zur Strukturänderung in der Unternehmensgruppe. Nach 10 Monaten wurde der Interim-Einsatz im April 2008 abgeschlossen. Die Kernpunkte der Restrukturierung waren realisiert. Als Erfolg hat die Unternehmensgruppe Ergebnisverbesserungen von mehreren Millionen EUR im letzten halben Jahr erzielen können. Auf der erreichten Basis ist die Unternehmensgruppe auf dem richtigen Weg, auch zukünftig ein kompetenter Partner für die Automobilindustrie im Markt zu sein.



Hans-Jürgen Bork,  
Interim Manager