

«Wir kommen, um zu gehen»

Manager auf Zeit werden auch mal überrascht, denn manche Unternehmen kennen ihre eigenen Probleme nicht.

Interview: Stefan Borkert

Manager, die für einen bestimmten Zeitraum in ein Unternehmen eintreten, können überaus hilfreich sein. In der Schweiz kam dieses Berufsbild so um 2004 so richtig auf. Seither hat sich das Bild des Interim-Managers stark gewandelt. Früher waren sie Überbrückungslösungen, bis ein CEO gefunden wurde. Heute, sagt Kurt Schädler, Präsident des Verbandes Rheintaler Interim Manager, werden Interim-Manager unter anderem eingesetzt als Fachexperten, Leiter von strategischen Projekten oder auch für politisch heikle Aufgaben und mehr.

Der Lotse kommt an Bord, der Kapitän geht. Warum sind Sie Interim-Manager geworden?

Kurt Schädler: Der Kapitän geht nicht unbedingt, es kann sein, dass er nur temporär zurücktritt. Ich war bereits während meines Studiums als Berater selbstständig, entschied mich aber nach dem Studium für ein Angestelltenverhältnis. Als ich mich im Jahre 2003 dann doch selbstständig machte, kam gerade Interim-Management in der Schweiz auf.

Braucht es dazu viel Bodenständigkeit oder mehr Lust auf Nomadentum?

Es braucht beides. Ein Interim-Manager muss bodenständig sein, auf keinen Fall überheblich oder abgehoben, sonst hat er Mühe, sein Mandat zu erfüllen, denn Kommunikation ist eine der wichtigsten Aufgaben im Interim-Management. Jeder Interim-Manager ist aber auch ein Nomade, den es nach getaner Arbeit weiterzieht. Wir haben hier einen Leitspruch: «Wir kommen, um zu gehen».

Was also muss ein Interim-Manager für Eigenschaften haben?

Ein Interim-Manager braucht eine solide Grundausbildung in seinem Bereich. Weiter braucht er viel Erfahrung in seinem Spezialgebiet. Vor allem aber muss ein Interim-Manager sehr schnell die Situation in einer Firma erkennen und nach kurzer Zeit die richtigen Entscheidungen treffen. Er muss innert Stunden die innere Stimmung und Kultur der Unternehmung erkennen und innert Tagen mit den entscheidenden Personen Gespräche geführt haben. Er braucht also eine schnelle Auffassungsgabe und Fingerspitzengefühl, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Wie lange bleibt ein Interim-Manager?

Das kommt auf die Aufgabe an. Ist ein Interim-Manager als Besetzung einer Vakanz in einer Unternehmung, kann dies wenige Monate sein, ist er jedoch als Projektleiter bei einer Unternehmung, können das schnell mal zwei bis drei Jahre sein.

Für viele Unternehmen ist das Unstete Gift. Helfen Sie



Ein Interim-Manager informiert sich sofort nach Anstellung bei den Mitarbeitenden und analysiert die Lage des Unternehmens. Bild: Getty

bei der Suche nach einem Nachfolger, der dann fest bleiben soll?

Ich glaube nicht, dass das Unstete Gift ist. Neue Köpfe bringen neue Ideen. Es braucht immer beides. Eine der wichtigsten Aufgaben eines Interim-Managers, der eine Vakanz besetzt, ist es, seinen Nachfolger zu rekrutieren und umfassend einzuführen.

Gibt es viele Spezialisten oder sind die meisten Allrounder, wie Sie etwa?

Jeder Interim-Manager muss sich spezialisieren. Wir nennen dies «positionieren». Auch ich bin kein Allrounder, obwohl ich schon viele verschiedene Mandate hatte. Ich habe mich spezialisiert, einerseits auf Reorganisationen, Restrukturierungen, Kostensenkungen und Prozessoptimierungen bei KMUs. Durch mein Doppelstudium als Wirtschaftsinformatiker und Betriebswirtschaftler bin ich an der Schnittstelle Business-IT tätig, da ich beide «Sprachen» spreche. So führe ich zum Beispiel ERP (Enterprise-Resource-Planning ist eine Softwarelösung zur Ressourcenplanung eines Unternehmens) oder CRM-Systeme (Strategie für Kundenbeziehungsmanagement) ein.

Wenn Sie an Bord eines Unternehmens kommen, wissen Sie, was Sie vorfinden?

Nicht immer. Vielfach wissen die Unternehmen selber nicht genau, was sie für Probleme haben. Sie wissen zwar, wir brauchen die Unterstützung eines erfahrenen Interim-Managers. Als Interim-Manager erkennt man meist die Probleme sofort und kann die geplanten Massnahmen und Tätigkeiten mit dem Auftraggeber definieren.

Wie reagieren die Mitarbeitenden, wenn ein Chef auf Zeit kommt?

Es kommt darauf an. Interim-Manager arbeiten ja nicht nur als Chefs, sondern auch als Projektleiter. Das bedeutet häufig Unterstützung für die Mitarbeiter, die diese sehnlichst erwarten. Bei einem Interim-Manager, der eine Vakanz besetzt, sind die Mitarbeiter meist neugierig. Negative Tendenzen habe ich noch keine gespürt.

Haben Sie schon eine bestimmte Routine entwickelt?

Ja, egal in welcher Funktion ich als Interim-Manager komme, als Projektleiter oder Vakanzbesetzung, ich spreche zuerst mit allen oder fast allen Mitarbeitenden. Dadurch kann ich sofort Vertrauen schaffen und die aktuellen Probleme sind schnell erkennbar.

Gibt es Zusammenhänge mit der Konjunktur, oder generell wirtschaftlichen Ent-

Rheintal Interim

Der Verband Rheintal Interim Manager (VRIM) ist ein Berufsverband von selbstständigen Interim-Managern entlang des Alpenrheins und angrenzender Gebiete. Die rund 30 Mitglieder stammen aus Liechtenstein, der Ostschweiz, Vorarlberg und Süddeutschland. Sie sind erfahrene Manager mit besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen. Sie sind selber Unternehmer und tragen Verantwortung in ihren Mandaten. Nur wer mindestens 15 Jahre Berufserfahrung aufweist, mehrere Jahre lang Führungspositionen bekleidet hat und erfolgreiche Referenzmandate vorweisen kann, findet Aufnahme im Verband. Rheintal Interim tritt nicht als Mandatsvermittler auf. Das Ziel ist es, Interim-Management bei Unternehmen bekannter zu machen und ihnen ein Netzwerk zu bieten. (bor)

wicklungen, wie stark die Nachfrage nach Interim-Managern ist?

Grundsätzlich braucht es Interim-Manager immer, da diese Lücken füllen können und mit ihrer Erfahrung und ihrem Know-how die Unternehmen weiterbringen können.

Bei welcher Unternehmensgrösse werden Interim-Manager am häufigsten angefragt?

Früher war Interim-Management vor allem bei den Grossunternehmen häufig anzutreffen. In der Zwischenzeit sind die KMUs nachgezogen und haben gemerkt, was Interim-Manager für einen Mehrwert bringen können.

Wie treffen Sie Ihre Entscheidung, den Job anzunehmen oder abzulehnen?

Es ist mir wichtig, dass ich das Vertrauen des Auftraggebers

habe. Ist dies nicht der Fall, wenn etwa einem Geschäftsführer vom Verwaltungsrat ein Interim-Manager aufgezwungen wird, macht es die Aufgabe schwierig. Hat aber ein Geschäftsführer erkannt, dass man als Interim-Manager nicht auf seinen Job aus ist, sondern ihm wichtige Aufgaben abnehmen kann, entwickelt sich häufig eine ausgezeichnete Zusammenarbeit.

Kam es schon vor, dass Sie abgelehnt haben?

Ja, dies kam schon vor. Wenn eine Unternehmung mich wegen meines Namens und meiner Erfahrung unbedingt will, ich aber die notwendigen Kompetenzen nicht mitbringe, habe ich schon abgelehnt. Das Gegenteil ist der Fall, wenn die Herausforderung sehr gross ist. In diesem Falle lehne ich nicht ab. Für einen Interim-Manager ist eine grosse Herausforderung immer eine «Challenge».

Und wären Sie auch schon mal gerne geblieben?

Es kam schon vor, dass Unternehmen mich behalten wollten. Ich bin gerne bei Unternehmen. Aber grundsätzlich zieht es mich wieder weg, wenn die Aufgaben erledigt sind und die Unternehmen verbessert dastehen.

Haben Sie Branchen, Unternehmen, in denen Sie lieber oder weniger gern arbeiten?

Branchen, in welchen es immer noch klare Hierarchien gibt, sind eher schwierig. Dort ist ein Interim-Manager oftmals ein Störfaktor, da er als Externer auf allen Ebenen auftreten kann. Bei Branchen, die eher ein «Lean-Management» haben, ist es einfacher, die verlangten Aufgaben umzusetzen und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Wo werden Interim-Manager heute gebraucht?

Häufig wird Interim-Management mit Vakanzbesetzung gleichgesetzt. Das war früher der Fall, heute sind Interim-Manager oftmals als Projektleiter tätig. Dies kann sein bei der Leitung von komplexen Vorhaben oder Projekten, bei denen intern das Know-how fehlt. Oder bei Projekten, bei denen ein interner Projektleiter überfordert wäre, im Change-Management, bei Restrukturierungen, Reorganisationen oder Sanierungen sowie der Optimierung von Prozessen, oder, und das sind die spannenden Aufgaben, beim Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches, eines neuen Marktes, einer neuen Produktpalette oder eines neuen Standortes.

Die offizielle Definition eines Interim-Managers ist ...

Interim-Managerinnen und Interim-Manager sind führungserfahrene und umsetzungsstarke Problemlöserinnen und Problemlöser. Sie stehen einem Unternehmen zeitnah für spezifische Aufgaben und auf begrenzte Zeit zur Verfügung. Sie schaffen unternehmerischen Mehrwert.

Gebrugg schützt vor Steinschlag

Barrieren Die Romanshorner Firma Gebrugg, die zur Brugg Group gehört, ist spezialisiert auf Schutzeinrichtungen unter anderem vor Naturgefahren wie beispielsweise Steinschlag, Hangmuren oder Lawinen. In jüngerer Zeit hat das Unternehmen in diesem Geschäft mehrere prestigeträchtige und anforderungsreiche Aufträge abgearbeitet.

So ist am Streckenabschnitt Andermatt-Göschenen der Matterhorn-Gotthard-Bahn eine Steinschlagbarriere von Gebrugg installiert worden. Dies im Bereich des Tunnelportals unterhalb der 70 Meter hohen Teufelswand. An diesem Ort seien die Bahninfrastruktur und die vorbeifahrenden Züge, bis zu 56 am Tag, stark durch Steinschlag gefährdet. Weil die Flugbahnen und Sprunghöhen der Steine bei Steinschlag unbekannt seien, wurde auf der Gesamtlänge von 31 Metern die höchstmögliche Barriere von sechs Metern installiert.

Schutz am Yeso-Staudamm und am Gardasee

Ungleich länger ist die Steinschlagbarriere, die Gebrugg nach Chile geliefert hat. 580 Meter lang und fünf Meter hoch, schützt die Barriere die einzige schmale Strasse, den Verkehr und die touristische Infrastruktur am Yeso-Staudamm in der Schlucht Cajón del Maipo östlich der chilenischen Hauptstadt Santiago. Der Yeso-Stausee auf 3000 Metern Höhe fasst 253 Millionen Kubikmeter Wasser, womit er in der Schweiz der zweitgrösste Speichersee hinter dem Lac des Dix wäre, und wird ganzjährig von Reisenden und Ausflüglern besucht.

Ferner hat Gebrugg Teile der Felswände entlang der italienischen Provinzstrasse von Tremosine nach Tignale westlich des Gardasees in geringerer Höhe mit Gewebe befestigt und an höher gelegenen Stellen Steinschlagbarrieren installiert. Die Strasse wird wegen der Aussicht auf den See von vielen Personen per Velo, zu Fuss oder mit dem Auto benutzt, doch Frost und Regenwasser haben die hohen Felswände brüchig werden lassen. (T.G.)

Stadler beliefert Deutsche Bahn

Triebzüge Der von unserer Zeitung gestern angekündigte Auftrag an Stadler für 19 Triebzüge des Typs Flirt für die Moselstrecke ist unter Dach. Stadler und die Deutsche-Bahn-Tochter DB Regio haben den Liefervertrag unterzeichnet. Über den Auftragswert schweigen sich die Unternehmen aus, er dürfte jedoch in der Gegend von 120 Millionen Euro liegen. Die vierteiligen Fahrzeuge bieten Platz für je 507 Passagiere, davon 245 auf Sitzplätzen, und Raum für bis zu 30 Velos. Die Züge werden von der deutschen Stadler-Tochter gefertigt und ab Ende 2024 auf der Moselstrecke Koblenz-Trier-Perl eingesetzt sowie ab Ende 2029 auch von der Moselweinbahn. (T.G.)

