

Krisenhelfer auf Durchreise

INTERIMSMANAGER Wenn es in einem Unternehmen brennt, müssen immer häufiger Teilzeit-Sanierer die Kohlen aus dem Feuer holen. Externe Manager auf Zeit leisten zwar viel, sind aber auch nur für stolze Honorare zu haben. Lohnt sich der Einsatz?

Text: Tim Braun

Martin Beck muss seine ganze Überredungskunst aufbringen. Seine Kontrahenten: drei ältere Damen, die sich weigern, aus dem Freiburger Seniorenheim St. Urban auszuziehen. Vom Ausgang der Beckschen Überzeugungskraft hängt eine Menge ab: Nur leer wird das Haus, für dessen Erwerb es bereits einige Interessenten gibt, zu verkaufen sein. Veräußert werden aber muss es, wenn das evangelische Stift überleben soll. Ende 2008 war die Einrichtung in eine finanzielle Schieflage geraten. Grund: zu hohe Kosten in Relation zu den Sätzen der Pflegekassen. Das betrifft in erster Linie die Personalkosten, die – so Beck – mit 70 Prozent zu Buche schlagen, aber auch die Ausgaben für Sach- und Serviceleistungen. Katastrophal aber vor allem die miserable Auslastung von St. Urban: Nur rund ein Viertel der Plätze sind belegt.

Viel Zeit zum Umkrempeln hat der gelernte Großhandelskaufmann und studierte Betriebswirt nicht: Seine Tätigkeit als zeitweiliger Vorstand des Stifts hat er erst im vergangenen Dezember angetreten, schon im Sommer wird sie wieder enden. Beck ist

nämlich Interimsmanager. Von Anfang an war der Vorstands-Job im St. Urban-Heim auf Abruf geplant. Gerufen hatte ihn die Gläubiger-Bank des Stifts, als die finanzielle Situation bedrohlich wurde. Als die Bank Druck machte, war alles ganz schnell gegangen: Der amtierende Vorstand war abberufen, Beck als neuer Vorstand inthronisiert worden. Zu seinen ersten Aufgaben gehörte die Einigung mit seinem Vorgänger über die Höhe der Abfindung. Diese delikate Aufgabe konnte er schon beim ersten Treffen „zu beiderseitiger Zufriedenheit“ lösen. „Wer eine marode Institution retten will, sollte derartige Dinge schnell vom Tisch bekommen,“ sagt Beck, und: „Das Wichtigste ist zu entscheiden, was man nicht anpackt.“ Beck stellt jedem Auftraggeber gegenüber sofort klar, dass er keine gesellschaftlichen Verpflichtungen wahrnimmt: „Keine Einladungen, keine Treffen mit der Politik. Damit gewinne ich ein Drittel mehr Zeit für die Vorstandsarbeit.“

Als es dann darum ging, den Betrieb am Laufen zu halten, dienten Gespräche mit Vertretern der verschiedenen Führungs-

ebenen nicht nur dem Meinungsaustausch: „Binnen weniger Tage hatte ich zu entscheiden, mit wem ich zusammenarbeite und mit wem nicht,“ sagt Beck. In Freiburg fielen diesem Verfahren gleich mehrere Führungskräfte zum Opfer. Gerade zu Beginn eines Interimsjobs sei Erfolg auch Psychologie. Beck: „Man muss schnell Entscheidungen fällen, sonst werden die Leute unruhig.“ Auch in der Kommunikation mit den Beschäftigten empfiehlt der Krisenmanager beherztes Auftreten: „Ein Interimsvorstand muss klar und deutlich sagen, wie die Sache steht. Schönreden bringt nichts.“

Themen, die nur langfristig zu bewältigen sind, greift Beck erst gar nicht auf. „Bereiche wie Catering und Hauswirtschaft fasse ich auch bei dringendem Handlungsbedarf gar nicht erst an,“ sagt der Krisenhelfer. Zu Becks vornehmsten Aufgaben gehörte es, einen Nachfolger für den Vorstandsposten zu finden. Er sondierte deshalb von Anfang an die Kandidaten-Lage. Noch im Frühjahr entschied sich der Stiftungsrat dann für einen Nachfolger. „Es war wichtig, diese Frage im Einvernehmen zwischen Bank und

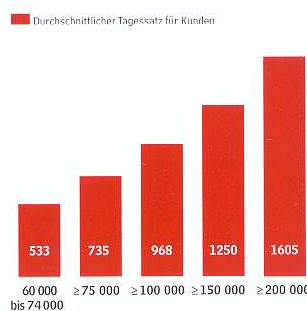
Diakonischem Werk zu klären“, sagt Beck. Am 1. August wird der Neue, dann wieder in fester Stellung, seine Nachfolge antreten. Nicht immer werden Interimsmanager nur deshalb gerufen, weil jemand die Kohlen aus dem Feuer holen muss. In solchen Fällen kommen sie – wie Martin Beck – als Sanierer und verlassen das Unternehmen, wenn das Problem gelöst oder ein Führungsstab inthronisiert ist, dem die Lösung zugetraut wird. Manager auf Zeit werden aber auch in weniger spektakulären Fällen gebucht: zum Beispiel, wenn eine Führungsposition wegen Kündigung für mehrere Monate vakant ist und ein von vorne herein befristeter Stellvertreter benötigt wird.

Der Feuerwehr-Einsatz als Interims-kraft ist ein Teilzeit-Job. Martin Beck zum Beispiel arbeitet im Hauptberuf als Professor mit Lehrauftrag sowie als Personal- und Unternehmensberater. Für seine Tätigkeit als Aushilfsvorstand kommt er regelmäßig zwischen acht und zehn Tage pro Monat nach Freiburg. Was nicht heißt, dass er in der restlichen Zeit nicht von seinem Heimatort Tübingen aus mit den Mitarbeitern kommunizieren und Entscheidungen treffen würde. „Ein Arbeitstag besteht hier aus 18 Stunden“, weiß Beck. Soviel Einsatz lässt er sich bei Interimseinsätzen aber auch gut versilbern: 1500 bis 1700 Euro beträgt sein Tagessatz; er liegt etwas niedriger, wenn er mit einer Pauschale entlohnt wird. Damit bewegt sich Beck allerdings auch an der Obergrenze der Honorierung: Beträge um oder über 1500 Euro sind Geschäftsführern oder anderen leitenden Managern vorbehalten. In mittleren Positionen liegt der Satz eher zwischen 1000 und 1250 Euro.

Beck ist ein so genannter Einzelkämpfer, wie man in der Branche sagt. Heißt: Er kommt allein und arbeitet mit dem Personal, das er vorfindet. Es geht aber auch anders – so ganz aktuell bei der Lebenshilfe im thüringischen Leinefelde-Worbis. Dort ist vor einigen Wochen André Peters, Leiter des

Tagessätze

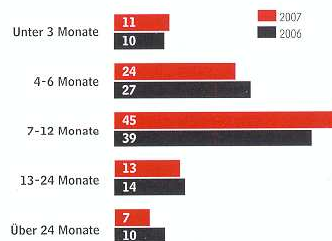
Durchschnittliche Tagessätze von Interimsmanagern nach Gehaltsklassen festangestellter Führungskräfte, Angaben in Euro



Quelle: AIMP-Umfrage

Einsatzdauer

Durchschnittliche Verweildauer pro Einsatz, Angaben in Prozent



Quelle: AIPM

Geschäftsbereiches Sozialwirtschaft bei dem Beratungsunternehmen Contec, mit der Geschäftsführung beauftragt worden, nachdem staatsanwaltschaftliche Ermittlungen und ein Bericht der Heimaufsicht zum Rücktritt von Geschäftsführung und Vorstand geführt hatten. „Das Sozialministerium und der Landesverband der Lebenshilfe haben jemanden mit ausreichender Kompetenz gesucht, der auch noch weit genug entfernt ist, um nicht in die Sache verwickelt zu sein

und gleichzeitig mit einem Team die Handlungsfähigkeit vor Ort sichert“, sagt Peters auf die Frage, wie er zu seinem derzeitigen Auftrag kam.

Empfohlen wurde Peters vom Landesverband der Lebenshilfe in Thüringen. „Gerade im komplexen Bereich der Behindertenhilfe war es uns wichtig, einen Experten zu finden, der nicht nur über genügend Erfahrung verfügt, sondern auch mit der nötigen Sensibilität und Menschlichkeit an die Sache geht.“, sagt Geschäftsführerin Christa Nieder. Für Peters geht es jetzt darum, zusammen mit sechs weiteren contec-Mitarbeitern die Probleme zu lösen und mit den Beteiligten eine gemeinsame Zukunft zu planen.

Finanzielle Probleme hat die Einrichtung nicht; vielmehr müssen Dienstleistungen wie der Fahrdienst neu organisiert werden – die frühere Geschäftsführerin hatte den Hol- und Bringdienst ihrem Ehemann übertragen, ebenfalls einst Vorstandsmitglied. Viele Mitarbeiter müssen notwendige Zusatzausbildungen nachholen. Peters ist derzeit damit beschäftigt, den vorgefundenen Filz zu entwirren und die Beschäftigten wieder neu auf Kurs zu bekommen. Zum 20. Betriebsjubiläum im kommenden Jahr soll in Leinefelde-Worbis wieder alles rund laufen.

Der Markt für Interimsmanagement prosperiert. „Vor allem in den letzten Jahren sind viele Beratungsunternehmen wie Einzelkämpfer hinzu gekommen“, sagt Bernd Heider, Leiter der Abteilung Risiko-Betreuung bei der Bank für Sozialwirtschaft (BfS) in Düsseldorf. Zu denen, die schon länger im Geschäft sind, gehört Michael Rosenbaum. Seit 1997 konzentriert sich der Inhaber des Kölner Beratungsunternehmens Rosenbaum Nagy auf Einsätze bei so genannten Komplexträgern in der Sozialwirtschaft. Ganze Wohlfahrts- und Spitzenverbände haben die Kölner schon übergangsweise gemangelt. „Nicht selten folgt das Geschäft einer Art Kausalkette“, sagt Inhaber Rosenbaum. „Wir werden als Berater gerufen und mit einer

Fotos: Contec, Diakonie Bayern, Rosenbaum, Beck

Analyse beauftragt. Die mündet dann bei einer finanzwirtschaftlichen Schiefelage in einem Auftrag zur Geschäftsführung und Sanierung.“

Rosenbaums Krisenmanagement folgt einem genauen Plan. Zunächst wird – von den Personalkosten bis zu den Verträgen mit Telefonanbietern – die gesamte Kostenstruktur überprüft. Danach kommt die Organisation des Unternehmens oder des Verbandes unter die Lupe: Werden hier Entscheidungen schnell und effektiv getroffen? Verträge mit Leistungsträgern werden neu verhandelt, neue Geschäftsfelder besetzt oder bestehende aufgegeben. „In der Regel schaffen wir den Turnaround,“ sagt Rosenbaum.

Bis zum September des vergangenen Jahres fungierte Rosenbaum für 20 Monate als Geschäftsführer des in eine wirtschaftliche Schiefelage geratenen Deutschen Behindertensportverbandes. „Wir haben zunächst einmal versucht, wieder Liquidität zu schaffen. Jeden Auftrag, jede Rechnung ging über meinen Schreibtisch“ – allein das war eine kleine Revolution. Kernstück des Sanierungsplans wurde dann die komplette Restrukturierung der Verantwortlichkeiten. „Durch Trennung der Legislative von der Judikative haben wir eine handlungsfähige Organisation geschaffen,“ sagt Rosenbaum. Trotz vieler Erfolge haben Interimsmanager in der Sozialwirtschaft keinen leichten Stand. „Die Befürchtung ist: Da kommt ein Externer, der kostet nur Geld,“ sagt Bernd Heider von der BfS. Die Bank hat ein Netzwerk von Beratungsgesellschaften, die auch Interimsmanagement durchführen, aufgebaut; auf das kann sie zurückgreifen, wenn Kunden in Nöten sind. Manager auf Zeit kommen aber nur in Abstimmung mit dem jeweiligen Unternehmen ins Haus, ergänzt Heider, der die Bedenken seiner Kunden gut kennt. „Es soll nicht der Eindruck entstehen, die Bank treffe diese Entscheidungen alleine.“ Am Ende werde ohnehin



Martin Beck, Michael Rosenbaum, Jörg Kruttschnitt, André Peters (von oben):
Bei der Sanierung von Unternehmen kommt es auf Nachhaltigkeit genau so an wie auf Menschlichkeit

meist deutlich, dass ein guter Manager durch seine Arbeit die Ausgaben für sein Honorar überkompensiert. Manchmal kommt es aber auch anders. Jörg Kruttschnitt, Finanzvorstand des Diakonischen Werks in Bayern, kennt zahlreiche Fälle, bei denen es sich bitter gerächt hat, wenn Sanierer das Heil überwiegend in Kosteneinsparungen gesehen hatten. „Das Unternehmen wird scheinbar gesund geschrumpft, alle positiven Effekte – wie die offenen Posten – werden nach vorne gezogen die Probleme werden ausgeblendet,“ weiß Kruttschnitt. „Dann ist der Interimsmanager weg und nach zwei Jahren muss das Unternehmen Insolvenz anmelden, weil es keine Reserven mehr hat,

die in das laufende Geschäft einfließen können.“

Die interne Lösung des Diakonischen Werks Bayern heißt KDSE. Die Kirchliche Dienstleistungs- und Beratungsgesellschaft für soziale Einrichtungen ist eine Tochtergesellschaft der bayerischen Diakonie. Ihre 40 Mitarbeiter kümmern sich nicht nur um die Gehaltsabrechnung von 10 000 Angestellten oder erledigen die Buchhaltung für rund 100 diakonische Einrichtungen in Bayern; sie springen – auch bei katholischen oder privaten Trägern – immer dann ein, wenn es um kurzfristige Vakanzen in einem Unternehmen geht oder wenn dessen Sanierung gestemmt werden muss. Derzeit regelt das Unternehmen die Geschäftsführung von sechs diakonischen Einrichtungen in Bayern.

Entscheidender Vorteil der KDSE gegenüber Interimslösungen vom freien Markt: „Wir sind nicht gewinnorientiert,“ sagt KDSE-Geschäftsführer Clemens Link. Während die Honorare für Krisenmanager meist deutlich über den Bezügen der ersetzten Positionen liegen, bewegen sie sich bei der KDSE im Rahmen der regulären Gehälter. Kruttschnitt setzt zugleich auf soziale Lösungen: „Nur wenn die KDSE auch die Mitarbeitervertretung überzeugt, funktioniert die Sanierung.“ Bislang sei die Diakonie-Tochter trotz Schließung einzelner Dienste weitgehend ohne betriebsbedingte Kündigungen ausgekommen.

Das soziale Feeling teilt Kruttschnitt mit dem Freiburger Kurzfrist-Sanierer Martin Beck. Auch der ist der Überzeugung, dass durch Sparen allein kein Unternehmen gerettet wird. Vor allem vergreife er sich niemals an Kleinigkeiten, die eine hohe kulturelle Bedeutung im Haus haben. Den bis dahin üblichen, sehr aufwendigen Betriebsausflug hatte er den Mitarbeitern im St. Urban-Heim gestrichen; das in eigener Regie organisierte Mitarbeiterfest aber durfte stattfinden.