

**"Wenn Du
ein Schiff
bauen
willst, so
trommle
nicht die
Männer
zusammen,
um Holz zu
beschaffen,
Werkzeuge
vorzubereiten und
Aufgaben
zu vergeben.
Lehre sie
die Sehnsucht nach
dem weiten
Meer".**

Saint-Exupéry
"Führung im Wandel"
Wiendieck/Wiswede

Planmöbel.

Wir machen den Arbeitsplatz
zum Thema.

rungskonzept. 2700 Arbeitsplätze sollen langfristig in Magdeburg erhalten bleiben. Das sind noch immer über 1000 Beschäftigte mehr, als Treuhand-Vize Hero Brahms eigentlich für „sinnvoll und realistisch“ hält.

Denn woher zusätzliche Aufträge kommen sollen, weiß niemand zu sagen. Klar ist nur, daß Sket die Treuhand noch eine Menge Geld kosten wird. „Aber mit Geld“, weiß Brahms, „kann man keine Märkte machen.“

Der kostspielige industrielle Kern wird der Treuhand noch lange zu schaffen machen. „Für das Kerngeschäft haben wir keinen einzigen Interessenten gefunden“, klagt Aufsichtsrat Kosegarten.

Einen zukunftssicheren Platz gibt es bisher nur für Meister Proper. Er kommt ins geplante Magdeburger Industriemuseum.

Manager

Wenn es brennt

Viele Firmen suchen Führungskräfte auf Zeit. Die Nachfrage steigt, das Angebot auch.

Horst Feldmanns Lebenslauf liest sich nicht wie eine Empfehlung. Im Schnitt der letzten fünf Jahre hat er alle sechs Monate die Firma gewechselt.

„Früher hätte man mich einen unseriösen Job-hopper geschimpft“, sagt der Manager. Doch die Zeiten haben sich geändert: Feldmann, 49, ist ein gefragter Mann.

Leute wie Feldmann sind noch selten in der deutschen Wirtschaft: Als sogenannter Interim-Manager arbeitet er für eine begrenzte Zeit in der Führung des Unternehmens.

Etwa dreißig befristet einsetzbare Spitzenmanager betreut und vermittelt die Münchner Firma Executive Interim Management/EIM. „Es wird immer attraktiver, eine solche Aufgabe zu übernehmen, neuerdings auch für jüngere Manager“, sagt Klaus Leciejewski von EIM.

Hubertus Knaier, 39, war zehn Jahre lang geschäftsführender Gesellschafter einer süddeutschen Maschinenbau-Firma. Er suchte eine neue Aufgabe und fand das Angebot, Manager auf Zeit zu werden, verlockend. Dreimal hat er mittlerweile ein Unternehmen auf Zeit geführt, er hat Teilbetriebe ausgegliedert, Vertriebskonzepte ausgearbeitet und Firmen saniert.

„Ein Interim-Manager ist freier und hat größere Handlungsmöglichkeiten als

die Alteingesessenen“, erklärt Knaier seine Lust am Wechsel. „Und weil ich meistens gerufen werde, wenn es brennt oder etwas ganz dringend zu erledigen ist, kann ich auch viel bewegen.“

Feldmann muß häufig Lücken schließen, die durch einen Rausschmiß oder einen Todesfall entstanden sind. Oft dauert es sechs bis neun Monate, bis ein geeigneter Kandidat für die Position gefunden wird. Der Aushilfsmanager soll die ausgefallene Führungskraft möglichst nahtlos ersetzen.

Feldmann ist schon im Maschinenbau, in der Pharmaindustrie, bei einer Einzelhandelskette und im Anlagenbau eingesprungen. Drei bis fünf Wochen braucht er nach eigenen Angaben, bis er sich in ein Unternehmen eingearbeitet hat. „Je mehr Firmen man kennen-



Interim-Manager Feldmann
„Ohne Erfolg leidet mein Ruf“

gelernt hat“, sagt er, „desto schneller kommt man rein.“

Die Zeit drängt, der Interim-Manager muß schnell handeln. Er kann sich nicht zunächst Freunde oder gar eine Hausmacht schaffen und dann langsam anfangen, er muß sofort loslegen.

„Ich habe eine Aufgabe zu erledigen, das ist alles, was zählt“, sagt Heribert Schmitz, ein Maschinenbau-Spezialist.

Der Ton ist manchmal ruppig. Wer bald wieder geht, muß keine allzu großen Rücksichten nehmen. Er schafft sich aber auch keine richtigen Feinde – die alte Hackordnung bleibt bestehen.

Häufig sind es Spezialaufgaben, die der Interim-Manager übernehmen soll. Für schwierige Sanierungsarbeiten, neue Marketing-Techniken oder den Aufbau eines modernen Controlling-Systems fehlt den oft seit Jahrzehnten tätigen Geschäftsführern und Vorstän-



Interim-Manager Schmitz
Der Ton ist manchmal ruppig

den meistens nicht nur das Know-how, sondern häufig auch die Zeit.

Der Interim-Manager hingegen braucht sich nicht um das Tagesgeschäft zu kümmern. Das verschafft ihm den Freiraum, sich mit ganzer Kraft auf eine Sache zu konzentrieren.

„Für die Steuerberatung und die Werbung holen die Firmen sich schon seit langem Experten von außen“, kommentiert Firmenwanderer Feldmann den aktuellen Trend. „Neuerdings sind immer mehr Unternehmen bereit, auch bei personellen Problemen im Management einen Experten auf Zeit einzukaufen.“

Den neuen Markt haben mittlerweile auch andere Personal- und Unternehmensberater erkannt. Ein halbes Dut-

zend Firmen haben neuerdings Interim-Manager im Angebot.

Der Wirtschaftsombau im deutschen Osten hat den Bedarf nach kurzfristig einsetzbaren Spitzenmanagern drastisch erhöht. Was die Springer dort erwarten, seien „Feuerwehraufgaben“, weiß Günter Fishedick, 53. Er selbst arbeitet momentan daran, einen Treuhand-Betrieb zu retten, den ein Betrüger ausgenommen hat.

Nicht immer läßt sich die Aufgabe lösen. „Zweimal habe ich Aufträge zurückgegeben, weil man gar nichts ändern wollte und mich nur als Alibi benutzte“, erinnert sich Feldmann. In einem ostdeutschen Kombinat merkte er nach vier Wochen, daß die alten Betriebsdirektoren seine Vorschläge abblockten und seine Maßnahmen boykottierten.

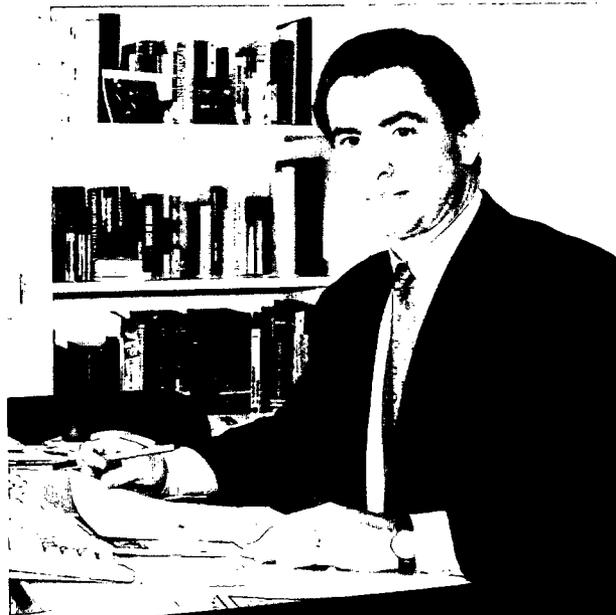
Das Management habe ihn nur gebraucht, um dem Aufsichtsrat und der Treuhand zu beweisen, daß sie kooperativ und die Treuhand-Konzepte unrealisierbar seien. Da sei er lieber gegangen. „Ohne vorzeigbare Erfolge leidet doch mein Ruf.“

Erfolge sind in diesem Geschäft wichtig, sie sind die Voraussetzung für den nächsten Job.

Nur wer Erfolge vorweisen kann, genießt das volle Vertrauen des Eigentümers oder Aufsichtsrats. Und das ist eine notwendige Voraussetzung. „Nur dann“, sagt der Textil-Manager Armin Hennemann, „läßt man uns bei den schwierigen Aufgaben wirklich freie Hand.“

Nachweisbare Ergebnisse steigern natürlich auch den Marktwert. Die beachtlichen Tageshonorare liegen allerdings nur unbedeutend über den Sätzen, die festangestellte Geschäftsführer oder Vorstände erhalten. Der Aufschlag, urteilen die meisten Interim-Manager, decke knapp das Risiko, das sie als Freiberufler tragen.

Angst, nach einem Kurzfrist-Engagement keinen Anschlußauftrag zu finden, drückt derzeit keinen Interim-Manager. „Je schneller die Zeit wird, desto mehr Unternehmen brauchen Hilfestellung“, urteilt Norbert Eisenberg, Geschäftsführer des mit gut zehn Millionen Mark Umsatz marktführenden Vermittlers EIM. „Wir haben deutlich mehr Nachfragen als einsatzfähige Leute.“



Interim-Manager Knaier: „Ich kann viel bewegen“

Wo finden Sie
alles für
Apple Macintosh?



Hier.

Jetzt erhalten Sie den druckfrischen Pandasoft-Katalog im gutsortierten Zeitschriftenhandel oder direkt bei

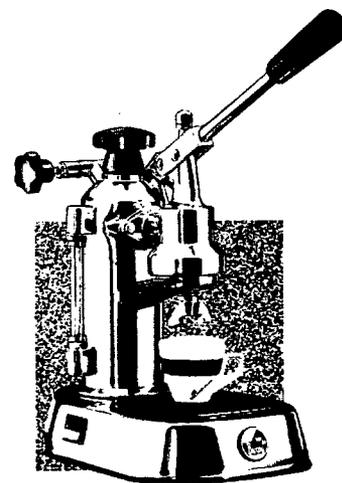


pandasoft

Dr.-Ing. Eden GmbH

Umlandstraße 195 • 1000 Berlin 12

Tel. (0 30) 31 59 13-0 • Fax (0 30) 31 59 13-55



**ESPRESSO
KULTUR**

*Original italienische
Espresso-Maschinen
Toskana - Spezialitäten
Gratis-Katalog anfordern*

UNISSIMO-POCCINO

Holter Weg 72 • 4000 Düsseldorf 12
Tel. 02 11-28 70 04 • Fax 02 11-29 44 88

Vorführung und Direktverkauf:
Wehrhahn 32 • 4000 Düsseldorf 1