

Kammer informiert über REACH und CLP

In einer Informationsveranstaltung am 14. Oktober (14:00-18:00) stellt die Handelskammer Bremen die europäische Chemikalienverordnung REACH und die EU-Verordnung CLP (auch GHS genannt) vor. Dabei geht es um die Registrierung und Kennzeichnung von chemischen Stoffen, die ab einer Menge von mehr als 1.000 Tonnen pro Jahr in einem Produkt Verwendung finden und in der EU in Verkehr gebracht werden. Die Registrierungs-, Kennzeichnungs- und Informationspflichten gelten sowohl für Hersteller und Importeure als auch für weitere Akteure der Lieferkette wie Händler und spätere Anwender. Besonders kleine und mittlere Unternehmen werden durch die Informationspflichten in der Lieferkette wie bei der Weiterleitung neuer Sicherheitsdatenblätter in die Pflicht genommen. Bereits zum 1. Dezember diesen Jahres laufen einige Fristen ab. ■

Information

Handelskammer Bremen, Sarah Gräber,
Telefon 0421 3637-417, graeber@handelskammer-bremen.de

Galeria Kaufhof ist „generationenfreundlich“

Die Galeria Kaufhof ist als erster Bremer Einzelhändler mit dem neuen Qualitätszeichen „Generationenfreundliches Einkaufen“ ausgezeichnet worden. Es bestätigt Einzelhandelsgeschäften, dass bei ihnen der Einkauf für Menschen aller Altersgruppen und für Menschen mit Handicap barrierearm und angenehm ist. Das Siegel wird vom Handelsverband Deutschland (HDE) ausgegeben und basiert auf 58 Kriterien, die überprüft werden. Die Galeria Kaufhof schnitt bei der Prüfung hervorragend ab. Die Handelskammer will das Thema Generationenfreundlichkeit gemeinsam mit dem Einzelhandelsverband Nordsee, der Seniorenvertretung und den Senatsressorts Soziales und Wirtschaft vorantreiben und mehr Betriebe dafür sensibilisieren, kündigte Geschäftsführer Karsten Nowak an. ■

EINE NEUE ALLZWECKWAFFE?

Manager auf Zeit: Das Interim Management entwickelt sich von der Nische zur normalen Dienstleistung. Ein Besuch bei Anbietern aus der Region.

Von CHRISTINE BACKHAUS

Anlässe gibt es viele. Da muss eine ausländische Niederlassung aufgebaut, ein neues Produkt eingeführt, eine Führungsposition schnell besetzt, die Kostenspirale gebremst, eine Unternehmenssparte ausgegliedert, ein kranker Chef vertreten, eine Wachstumskrise ausgestanden, eine Insolvenz abgewendet, ein Nachfolger gefunden, ein Auftragshoch aufgefangen werden ... Nur: Es mangelt an Kapazitäten und/oder Kompetenzen, um aus dem normalem Tagesgeschäft heraus Krise oder Wachstum zu managen, oder, wenn es ganz arg kommt, das Unternehmen zu retten. Was also tun?

Ein Interimer muss her, ein externer Manager – ein Spezialist auf Abruf oder ein Manager für Zwischendurch, wie es manchmal heißt –, erfahren und durchsetzungsstark, der für eine begrenzte, zuweilen brenzlige Zeit in die Bresche springen und Verantwortung übernehmen, eine Restrukturierung steuern oder die (Markt)Chance am Schopfe packen kann. Während im europäischen Ausland und in den USA das Interim Management längst eine anerkannte und gefragte Dienstleistung ist, tut sich Deutschland hier noch ein bisschen schwer. Aber vieles deutet darauf hin, dass diese Form des Zeit-Engagements den Sprung aus ihrer elitären Nische in die normale Dienstleistung geschafft hat. Die äußeren Umstände – der Trend zur Flexibilisierung, der Wettbewerbsdruck, die Marktdynamik, die Krisenanfälligkeit im Mittelstand – zwingen zum Handeln. Auch Banken empfehlen vermehrt die Dienste der Interimer, wenn die Zahlen ihrer Kunden an Überzeugungskraft verlieren.

Das Angebot ist so groß wie intransparent, der Markt sehr fragmentiert – er reicht vom Freiberufler über den Einzelunternehmer und die Beratungsgesellschaft bis zur großen Vermittleragentur bzw. zum Provider, die in ihren Datenbanken zigfach Führungskräfte listen. Manche Anbieter sind reinrassige Interim Manager, andere betreiben es als Zusatzgeschäft, die meisten haben erfahrungsbedingt einen besonderen Fokus. Bei Interim Managern wie Michael Schweigert, dem Chef einer Beratungsgesellschaft, Lutz Penzel, dem Einzelunternehmer, und Marcus Rosik, dem Freiberufler, zeigt sich dies.



Fotos: Jens Lehmkuhler, WIB

(v.o.) Michael Schweigert, Lutz Penzel und Marcus Rosik

Beispiel 1: Michael Schweigert

Der 53-jährige Diplomingenieur ist Gründer und Chef der MS imanagement (Management Support) und dem Beratungsunternehmen team4success mit Standorten in Hamburg, Frankfurt, Berlin und Worswede/Bremen; er arbeitet seit gut zehn Jahren als Interim- und Sanierungsmanager. Zuvor war er mehr als zwei Jahrzehnte als Führungskraft bei der Daimler AG und als Geschäftsführer eines internationalen Automobilzulieferers in Hamburg tätig. 2000 zog es ihn in die Selbstständigkeit. Da er kein passendes Unternehmen zum Einstieg bzw. Kauf fand, übernahm er ein erstes Interimsmandat – eine Werksleitung – und setzte fortan ganz auf den befristeten Input seines großen Know-hows und breiten Erfahrungsschatzes.



Mit einem Team von mittlerweile zwölf Managern – Generalisten wie Spezialisten für Vertrieb, Controlling, Finanzwesen, Einkauf, Produktion und Qualitätsmanagement – konzentriert er sich auf den Bereich Restrukturierung und Sanierung und hat bereits zahlreiche größere Mandate abgeschlossen. Meistens kommen sie über Empfehlungen und Kontakte zustande; Referenzen sind ein Pfund, aber vor allem muss die Chemie stimmen. Das Geschäft ist eben ein people's business. Schweigert wird auch von Banken empfohlen, wenn es in Unternehmen kriselt. Während der klassische Unternehmensberater analysiert, plant, Konzepte hin- und herbewegt, setzt der Interim Manager sie um; er hat das Zepter in der Hand und gehört zur ersten oder zweiten Führungsriege mit entsprechender Weisungsbefugnis. Was einen Routinier wie Schweigert auszeichnet, ist die Kombination aus Methodik-Wissen und Führungsstärke gepaart mit Kommunikationsgeschick und Belastbarkeit.

Ihn reizt aber nicht allein „der volle Durchgriff“, um das kränkelnde Unternehmen wieder flott zu machen; er plädiert für einen „frühen Einstieg“, um die Defizite bei der strategischen Unternehmensplanung im Mittelstand abzubauen, denn die seien groß. „Die Weichen müssen früher gestellt werden“, sagt er. „In vielen Fällen hätte es nicht zur Krise kommen müssen, wenn der Kurs korrigiert worden wäre.“ Wackeln erst die Erträge, sinkt die Rentabilität und schwächt die Liquidität, dann ist die Not groß, die Unabhängigkeit in Gefahr – und manchmal nichts mehr zu retten. Es kann richtig teuer werden, wenn zur Aufrechterhaltung der Finanzierung Sanierungsgutachten oder Fortführungsprognosen erstellt werden müssen. Schweigert sieht Handlungsbedarf bereits in der „Strategiekrise“, sprich geringes Wachstum, Preisdruck, Verlust von Marktanteilen, fehlendes Alleinstellungsmerkmal. Deshalb hat team4success – um erste Anzeichen von Problemen zu erkennen – einen „bezahlbaren“ Stresstest (Quick Check für den Mittelstand) entwickelt.

+++++

Interim Management – der Markt

Es gibt eine Reihe von Studien, die den Markt des Interim Managements beleuchten. Bei allen Unterschieden im Detail: Von einem (moderaten) Wachstum gehen alle Experten aus. Der Marktforscher Lünendonk beziffert die Zahl der 2009 in Deutschland tätigen freiberuflichen IM auf rund 8.000, die etwa eine Milliarde Euro an Honoraren einnahmen. Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) wiederum schätzt, dass es rund 1.500 professionelle IM-Anbieter gibt, weitere 7.000 bis 8.000 Personen, zumeist Berater, haben Interim Management in ihrem Angebotsportfolio stehen. Laut DDIM gibt es 25 bis 30 professionelle Vermittler mit Pools an Führungskräften. Führende Provider haben sich im Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) zusammengeschlossen. Seinen Angaben zufolge lag das Marktvolumen 2009 bei 1,2 Milliarden Euro (2008: 1,6 Milliarden Euro).

Die Königsbranchen sind Automotive sowie der Maschinen- und Anlagenbau, dann folgen Energie, Verkehr und Logistik. Restrukturierung und Prozessoptimierung gelten als die wichtigsten Einsatzfelder, klassisches Projektmanagement geht eher zurück. Der Marktführer bei den Providern, Atreus, macht in seiner Studie einen deutlichen Trend aus: „Am häufigsten werden Managementexperten von Unternehmen für brisante Aufgaben wie Restrukturierungen und Neuausrichtungen angefragt. Interim Manager sind zur Stelle, wenn es besonders kompliziert wird.“ Als Honorar werden durchschnittliche Tagessätze von 900 bis 1.100 Euro genannt, sie können aber bis zu 2.500 Euro hochschnellen. Die Einsatzzeit liegt in der Regel bei sechs bis zwölf Monaten.

www.aimp.de, www.ddim.de, www.atreus.de, www.luenendonk.de

Beispiel 2: Lutz Penzel

Lutz Penzel legt das Gewicht, wenn er von seinem Geschäft berichtet, lieber auf den Begriff Wachstum denn auf Krise.



Zurzeit arbeitet er als Interimer bei einem Bremer IT-Unternehmen mit einer zweistelligen Wachstumsprognose für ein Softwareprodukt. Penzel soll innerhalb von zwölf Monaten eine entsprechende Vertriebseinheit aufbauen; aus dem Tagesgeschäft heraus ist das für den IT-Geschäftsführer nicht zu leisten. Der 41-Jährige ist diplomierte Naturwissenschaftler und hat sich während des Studiums viel mit Systemanalyse befasst. „Ich habe keine Angst vor Komplexität“, sagt er. Penzel hat zwölf Jahre bei einer Unternehmensberatung und bei einem Ingenieurdienstleister gearbeitet. Zuletzt hat er eine Business Unit mit 70 Mitarbeitern und einem technischen Büro geführt. 2009 hat er die

Lutz Penzel GmbH gegründet, Schwerpunkt: Interim Management mit der Betonung auf Vertrieb und Marketing.

„Es gibt wunderbare Konzepte“, sagt er, „aber spannender ist doch, was hinten rauskommt und wie nachhaltig das Ergebnis ist.“ Den „Vollblut-Unternehmer“ drängt es, in die Verantwortung zu gehen und Potenziale in mittelständischen Unternehmen zu heben. Dabei sieht er sich in der Rolle eines Navigators, der mit allem – Mannschaft, Winde, Technik, Ströme – umgehen können muss: „erstens die Position bestimmen, zweitens den optimalen Weg zum Ziel berechnen und drittens den optimalen Kurs zum Ziel halten.“ Er konzentriert sich auf die Faktoren Umsatz und Markt; der Preis, sagt er, ist das Scharnier zwischen Umsatz und Gewinn; komplexe, erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen sind seine Spezialität. Der Vorteil für das Unternehmen: Es kauft sich Lösungskompetenz auf Zeit und ohne Fixkosten ein. Der Interimer, da frei von Macht- und Statusinteressen, kann sich so 100-prozentig auf seine Aufgabe konzentrieren. „Zusätzlich kann er Impulse für das Geschäft geben“, sagt Penzel.

Beispiel 3: Marcus Rosik

Wie Marcus Rosik das auch macht. Ihm fiel bei seinen Einsätzen beispielsweise auf, wie sträflich Unternehmen ihr Wissensmanagement vernachlässigen und ihr „Firmengedächtnis“ nicht pflegen. Seine Außensicht ist insbesondere dann von Wert, wenn es um Zahlen geht. Rosiks Spezialgebiet ist das Finanz- und Rechnungswesen sowie der EDV-Bereich. Der



44-jährige Freiberufler (Finance & Strategy Consulting) hat ein Büro in der Überseestadt. Nach dem Betriebswirtschaftsstudium hat er in Schifffahrtsagenturen und Werbeagenturen gearbeitet, bei Scholz & Friends in Berlin etwa war er kaufmännischer Leiter. 2002 hat er sich bei der Rückkehr nach Bremen als Berater selbstständig gemacht. Kern seines ersten großen IM-Auftrages war es, bei einem Schiffszulieferer einen Management-Buy-out in der Funktion des CFO (kaufmännischer Geschäftsführer) zu begleiten.

„Eine total spannende Aufgabe“, sagt Rosik, der in seinen kaufmännischen Führungspositionen vorwiegend im Bereich Restrukturierung tätig ist. Es reize ihn, seine Erfahrungen zur Verfügung zu stellen, ohne sich dauerhaft zu binden, sich in ein Unternehmen hinein zu denken und Anstöße zu geben, zu gestalten und zu formen. Dabei achtet er auf Konsens, lotet Kompromisse aus, passt die Lösungen der jeweiligen Unternehmenskultur an. Das verleihe den Maßnahmen, die er treffen müsse, eine Nachhaltigkeit. In Unternehmen, so Rosik, könne ein Interim-Manager nicht nur eine Vakanz überbrücken oder eine Arbeitslast abfangen, sondern auch Personal- und Unternehmensentwicklung betreiben: Mit dem Manager auf Zeit lässt sich das genaue Profil einer Leitungsfunktion und das genaue Profil des künftigen Inhabers testen. Der Interimer ist, so scheint es, eine Allzweckwaffe; man muss nur den richtigen finden! ■