

DOSSIER: ARBEIT - LUST ODER LAST?

«Die Bank-Branche krankt an einer starken Inzucht-Kultur»

Von Mathias Morgenthaler. Aktualisiert um 14:31 Uhr

In Krisenzeiten setzen viele Firmen Manager auf Zeit ein. Martin Schneider, Geschäftsführer der Brainforce AG, erläutert, warum es sich lohnen kann, betriebsfremde Profis mit Tagesansätzen von 1500 Franken anzuheuern. Und er sagt, wie er es erlebt hat, sich drei Jahre gedulden zu müssen, bis er den 81-jährigen Patron Hans Häusermann ablösen durfte.



Martin Schneider: «Die Nachfolgeregelung war für mich eine Gratwanderung.»

Herr Schneider, Sie vermitteln Manager auf Zeit. Floriert dieses Geschäft, wenn die Wirtschaft schlecht läuft?

MARTIN SCHNEIDER: Ja, wir profitieren von Veränderungen – in wachsenden oder schrumpfenden Märkten ist die Nachfrage nach Management auf Zeit gross. Die Art der Mandate hat sich infolge der Finanzkrise allerdings verändert. Bis vor kurzem stand für viele Firmen die Erschliessung neuer Märkte im Fokus, es entstanden Personalengpässe, die mit Führungskräften auf Zeit behoben wurden. Jetzt geht es in den meisten Firmen primär darum, die Liquidität sicherzustellen, das Debitoren-Management zu verbessern, mit Lieferanten nachzuverhandeln. Ein typisches Beispiel sind Autozulieferer: Weil ihre Absätze schrumpfen, müssen sie den Kostendruck an die Unterlieferanten weitergeben. Für solche Nachverhandlungen braucht's erfahrene Profis.

Dann vermitteln Sie im Moment primär Finanz- und Verhandlungsprofis?

Nein, das Spektrum ist gross, es gibt ja auch Firmen, die von der Marktbereinigung profitieren und jetzt kräftig wachsen. KMUs mit guter Eigenkapitalquote können sich jetzt antizyklisch verhalten: Sie kaufen Firmen ein, die finanziell am Boden sind, und expandieren nach Asien, weil das jetzt wieder günstiger ist als in der Boomphase. Die meisten KMUs haben nicht das erforderliche Wissen und

Können für einen Werkaufbau in China oder die Integration einer akquirierten Firma, deshalb ziehen sie in solchen Phasen erfahrene Projektleiter und Spezialisten aus unserem HR-Pool bei.

Solche Wachstumsgeschichten dürften eher die Ausnahme sein.

Ja, viele Firmen haben Probleme, grad weil sie vorher 20 bis 50 Prozent pro Jahr gewachsen sind. Manche haben nur Schönwetter-Szenarien erstellt, nun laufen ihnen die Kosten aus dem Ruder. Es trifft aber auch Unternehmen, die nach wie vor wachsen möchten, etwa im Gesundheitswesen oder Medizinalbereich. Weil die Banken viel restriktiver geworden sind in der Kreditvergabe, ist es für diese Firmen deutlich schwieriger, an das Geld heranzukommen, das sie fürs Wachstum brauchen. Im Maschinen- und Anlagebau beobachten wir zudem ein ganz neues Phänomen: Dort bleiben Bestellungen teilweise von einem Monat auf den anderen komplett aus, weil alle abwarten.

Daran kann auch ein Interim-Manager nichts ändern.

Nein, aber er kann mithelfen, durch Prozessoptimierung versteckte Kosten abzubauen. Ein Interim-Manager hat eine neutrale Sicht und er profitiert von seinen Erfahrungen in ganz verschiedenen Branchen. Die Bank-Branche zum Beispiel krankt an einer ausgeprägten Inzucht-Kultur, die auf den Grundsatz fusst: „Wenn einer keine Banklehre hat, kann er das Geschäft nicht wirklich verstehen.“ Darunter leidet die Qualität – Quereinsteiger täten dieser Branche gut. Bezüglich Prozessorientierung und Risiko-Management hinkt die Bankbranche zehn Jahre hinter der Industri her.

Bekannt sind aus Ihrer Branche vor allem Fälle, in denen Interim-Manager die Kosten senken, indem sie Knall auf Fall Mitarbeiter entlassen.

Wenns um einen Abbau im grösseren Stil geht, braucht krisenerprobte Manager, die nicht in Seilschaften eingebunden sind. Die Massnahmen sind dann schmerzhaft, aber überlebensnotwendig. Wir vermittelten beispielsweise einen Manager zur Restrukturierung einer praktisch illiquiden Fabrik in Osteuropa. Er schaute sich die Situation an, entliess 300 von 800 Angestellten, modernisierte die Fabrik, richtete das Geschäft neu aus und akquirierte Drittkunden. Zudem ging er rigoros gegen die Alkoholprobleme im Betrieb vor. Innert kurzer Zeit wurde die Firma profitabel, heute ist sie ein Vorzeigeobjekt der kroatischen Regierung für ausländische Investoren. Die Zahl der Angestellten konnte wieder deutlich erhöht werden. **Sie vermitteln in solchen Fällen den Mann fürs Grobe, der ohne Skrupel die Leute auf die Strasse stellt?**

So kann man das nicht sagen. Es gab den Fall einer Fabrik im Raum Schaffhausen mit 120 Angestellten. Hier lautete der Auftrag des Konzerns: „Schliessen!“ Unser Manager baute sanft Personal ab und erkannte rasch, dass man die Firma neu ausrichten könnte. Er machte dem Konzern den Vorschlag, die SBB als neuen Kunden zu gewinnen, führte später selber Gespräche und holte Aufträge herein. Heute ist die Firma erfolgreich in diesem Geschäft tätig. Eine solche Rolle kann nur übernehmen, wer über eine hohe Sozial- und Verhandlungskompetenz verfügt und in fairer Art und

Weise harte Massnahmen durchsetzen kann. Zwei Drittel unseres Geschäfts sind übrigens nicht Sanierungsfälle, sondern Projektaufträge.

Wie hoch sind die Tagesansätze für Manager auf Zeit?

Sie liegen in den meisten Fällen zwischen 1400 und 1900 Franken. Man muss bei der Bewertung berücksichtigen, dass ein Manager auf Zeit überqualifiziert sein muss, mehr arbeitet, nur für effektive Arbeit bezahlt wird, sehr flexibel ist und keine Sozial- und Arbeitsplatzkosten verursacht.

Sie selber sind seit vier Jahren Geschäftsführer und seit Anfang 2008 Inhaber von Brainforce. Warum dauerte es so lange, bis Sie den Betrieb übernehmen konnten?

Es war – wie so oft in patronal geführten Familienunternehmen – eine sehr schwierige Nachfolgeregelung. Die Probe- und Verhandlungsphase dauerte statt der in Aussicht gestellten drei Monate schliesslich drei Jahre. Für mich war es eine Gratwanderung: Ich wollte einerseits die Firma nach modernen Grundsätzen führen, gleichzeitig durfte ich den Gründer, Besitzer und Patron Hans Häusermann nicht vor den Kopf stossen. Dass die Übergabe schliesslich gelang, war für alle ein Befreiungsschlag. Vorher gab es während dreier Jahre zwei Chefs: einen offiziellen und einen informellen.

Mit 81 Jahren hat Hans Häusermann die Zügel aus der Hand gegeben. Mischt er sich heute nicht mehr ein?

Nein, das ist kein Thema. Er hatte schon lange keinen Kundenkontakt mehr und er musste die schmerzvolle Erfahrung machen, dass das Beziehungsnetz in diesem Alter rasch ausgedünnt wird. Ich verstehe, dass es emotional schwierig ist, ein Unternehmen, das man fast 30 Jahre geprägt hat, loszulassen. Es ist schade, dass er es erst mit über 80 Jahren geschafft hat, das ist definitiv zu spät. (Berner Zeitung)

Erstellt: 22.12.2008, 14:31 Uhr

Werbung
alpha.ch



Werbung
piazza.ch



Für Kleinanzeigen das Grösste.

Werbung
Homegate.ch
X homegate.ch

Weinwelt-Angebot der Woche



2003 Château Les Roches Blanches Grand Cru St-Emilion AOC CHF 25,00 statt CHF 32,00 75 cl Flasche
TeleBärn



TELEBÄRN

Für den Espace Mittelland. 24h am Tag.

© Tamedia AG