

04 taskreport



In case of urgency – Flexible Managementressourcen als Aufgabe des HR-Managements

Lieber Leser,

die Finanzmarktkrise scheint weitgehend überwunden, die Wirtschaftskrise bleibt hingegen Thema. Aber ganz gleich, was jetzt kommt: Zum Status quo ante gibt es kein Zurück mehr. Das gilt auch für den Personalmarkt. Angesichts zunehmender Volatilität und verkürzter Konjunkturzyklen werden flexible Beschäftigungsverhältnisse immer mehr zum Normalfall regulärer Personalplanung. Was vor 10 Jahren noch fast ausschließlich Zeitarbeiter und Geringqualifizierte betraf, gilt heute auch für Spitzenkräfte: Hohe Flexibilität zählt. Entsprechend hat sich das Berufsbild des Interim Managers von der Aussteiger- zur Aufsteigeroption gewandelt. Aus der Not mangelnder Personalressourcen und Fähigkeiten in Unternehmen ist längst die Tugend geworden, besondere Kompetenzen als Management-Dienstleistung einzukaufen.

Nutzen Sie dieses Flexibilitätspotenzial für Ihr Unternehmen!

Ihr Jens Christophers

In den vergangenen 10 Jahren haben deutsche Unternehmen immer häufiger Interim Manager engagiert. Allein in Deutschland hat sich das Honorarvolumen in nur 8 Jahren von 80 auf ca. 800 Millionen Euro verzehnfacht.

Anfangs konnten Führungskräfte dabei noch auf ihre persönlichen Netzwerke zurückgreifen, um temporäre Vakanzen in der ersten und zweiten Ebene zu überbrücken, Ressourcen zu ergänzen oder zusätzliche Kompetenzen projektweise an Bord zu holen. Dabei kannten sie die Leistung und meist auch die Persönlichkeit des betreffenden Interim Managers.

Die Personalabteilungen waren bei dieser Auswahl in der Regel nicht involviert – meist war die Besetzung kurzfristiger Vakanzen Chefsache. Das erklärt sich unter anderem aus dem Rollenverständnis der klassischen Personalarbeit, die sich vor allem für langfristige Planung zuständig sah. Der kurzfristigen Besetzung mit Interim Managern haftete hingegen leicht das Vorurteil an, dass die Entwicklungen, die den Ressourcenbedarf auslösten, nicht frühzeitig genug wahrgenommen (geschweige denn antizipiert) worden waren.

Angesichts global volatiler Konjunktoren und steigenden Anpassungsdrucks erscheint es unrealistisch, allen Personalbedarf vollständig und langfristig planen zu wollen. Nicht zuletzt durch die aktuelle Krise wird wieder deutlich, dass stets auch mit "Wildcards" zu rechnen ist und dann plötzliche Marktereignisse oder unvorhergesehene Entwicklungen mit qualifizierten Managementressourcen

flexibel abgefangen werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist die strikte Trennung von langfristiger Personalplanung und interimistischer Besetzung nicht mehr sinnvoll. Beide Werkzeuge gehören in den Instrumentenkoffer des strategischen Personalmanagements, das sich zukünftig verstärkt auch der Frage stellen muss, wie sich zwischen festen und temporären Kräften geeignete Schnittstellen schaffen lassen und die Organisation bei allen Übergängen im "Flow" bleibt.

Anders als das alte Vorurteil es will, sind professionelle Interim Manager keine "Ex-Manager" im mentalen Vorruhestand, sondern spezialisierte Highperformer, denen in kürzester Zeit einiges abverlangt werden kann und wird. Es wäre daher falsch, ihr Wirken auf rein taktisch-operative Funktionen zu reduzieren. Denn oft initiieren Interim-Mandate weitreichende Veränderungen mit strategisch relevanten Folgen.

Als selbstbewusste HR Business Partner sollten Personaler daher auch diese Flexibilitätspotenziale für das Management aktiv steuern und bereits im Vorfeld qualifizierte Anbieter gezielt prüfen. So haben sie "in case of urgency" schnelle und wirksame Lösungen verfügbar. <

Ein ausführliches Interview mit Jens Christophers als Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management ist in der PERSONALWIRTSCHAFT, Ausgabe 12-09, erschienen und unter folgendem Link abrufbar: www.ddim.de/pressearchiv

NEUE PARTNER DER
TASKFORCE**Peter
Edtl**

Seit dem 1. Oktober gehört Peter Edtl zum Team der taskforce. Er übernimmt Gesamtverantwortung als CFO, Geschäftsführer oder Bereichsleiter. Dabei konzentriert er sich auf Restrukturierungen und Projektmanagement für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Der Auf- und Ausbau von Controlling-Strukturen sowie die Begleitung von M&A-Transaktionen und die Verantwortung von Post-Merger-Integrationen bilden weitere Schwerpunkte seiner Tätigkeit.

**Hubertus
Neef**

Hubertus Neef ist seit dem 1. Februar Partner der taskforce. Als vertriebs- und kundenorientierter Manager übernimmt er seit vielen Jahren Verantwortung bei M&A-Transaktionen sowie bei der Entwicklung und Implementierung neuer Unternehmensprozesse. Seine Kernkompetenzen liegen im Aufbau von Projekt-Offices mit KPI-Cockpit-Funktionen sowie in der Implementierung von Projektmanagement-Prozessen in Großkonzernen. Sein Know-how bringt er vor allem in den Sparten Anlagenbau, Automotive, Stahlerzeugung und Medizintechnik ein.

IMPRESSUM

taskforce
Management on Demand AG

Infanteriestraße 19 - H2
80797 München
T +49 89 1301229-0
F +49 89 1301229-29

info@taskforce.net
www.taskforce.net

Wenn der Investor ausfällt – Vom Restrukturierungsmandat in die geordnete Abwicklung

Ausgangssituation: Seit der in Teilen regulierte und in kommunaler Hand befindliche deutsche Wohnimmobilienmarkt schrittweise liberalisiert wurde, stehen viele Property-Management-Unternehmen unter einem erheblichen Anpassungsdruck. Unser Mandant, eine internationale Investmentgruppe, erwarb 2008 ein Wohnungsverwaltungsunternehmen mit ca. 550 Mitarbeitern und einem Bestand von ca. 60.000 Wohneinheiten an 5 Kernstandorten. Die Ertragslage war problematisch, das betriebliche Ergebnis tiefrot und die Managementqualität unzureichend – unter diesen Vorzeichen wäre es nicht möglich gewesen, das heterogene Portfolio erfolgreich zu managen und die Asset Performance nachhaltig zu verbessern.

Mandat: Unsere Aufgabe lautete, das Unternehmen grundlegend zu restrukturieren und zukunftsfest aufzustellen. Um den Wandel dieser klassischen Hausverwaltung zum effizienten Immobilienmanagement-Unternehmen kurzfristig umzusetzen, wurde ein taskforce-Manager als CEO/CRO der Gruppe bestellt. Schrittweise folgten vier weitere Vollzeit-Manager, die die Aufgaben des CFO, des Leiters IT, des Leiters Technik/Einkauf sowie der Unternehmenskommunikation übernahmen.

Umsetzung: Auf Basis des Restrukturierungskonzepts eines führenden Beratungs-

hauses wurde ein Bündel von Maßnahmen beschlossen, das die taskforce-Manager zügig umsetzten. Wichtige Grundlagen mussten erst geschaffen werden, etwa die Fokussierung auf Kernaktivitäten sowie die vertriebliche und kommunikative Neuausrichtung. Zeitgleich wurden Controlling, Asset Reporting und Rechnungswesen grundlegend modernisiert, laufende Kosten gesenkt und geplante Investitionen überprüft. Bereits nach drei Monaten lagen messbare Ergebnisse vor, was eine erhebliche Steigerung der Veränderungsbereitschaft des Stammpersonals zur Folge hatte.

Mitten in der erfolgreichen Restrukturierungsphase stellte sich jedoch heraus, dass die milliarden schwere Investorengruppe wegen aufkommender Turbulenzen auf den internationalen Immobilienmärkten selbst in Schieflage geraten war. Alle Restrukturierungsmaßnahmen wurden eingefroren, und die taskforce erhielt den Auftrag, die Unternehmensgruppe wertschützend und möglichst sozialverträglich in die geordnete Abwicklung zu begleiten.

Ergebnis: In intensiven Verhandlungen gelang es, die sofortige Insolvenz der Gruppe abzuwenden. Die klare Darstellung der Folgen eines ungeordneten Zusammenbruchs – Ausfall der Mietenkollekte und Einstellung der Vermietungs- und der Betreuungsaktivitäten –

überzeugte kreditgebende Banken und Asset Holder, die Gesellschaft zum Schutz der Immobilieninvestments fortzuführen. Mit der Akquisition einer Kapitalspritze entstand der notwendige Raum, um das Unternehmen durch Asset- und Share Deals wertschonend zu "zerlegen" und zugleich große Teile der Wissen tragenden Belegschaft in neue Beschäftigungsverhältnisse zu überführen. In nur 7 Monaten konnten alle Property- und Facility-Management-Aufgaben mit ausgearbeiteten und zum Teil bereits umgesetzten Restrukturierungsplänen an andere Dienstleister veräußert bzw. übergeben werden.

Fazit: Die Ergebnisse dieses kurzfristig gewandelten Mandats können sich sehen lassen: Sicherung der Asset Performance, des Mitarbeiter-Know-hows und vor allem der milliarden schweren Immobilienwerte sowie die Rettung von 85 Prozent der Arbeitsplätze. Entscheidend für die erfolgreiche Abwicklung der Unternehmensgruppe waren die schnelle Reaktion und Anpassungsfähigkeit des verantwortlichen Interim Managements. Sie bewahrten Banken und Investoren vor erheblichen finanziellen Schäden. <

Wolfgang Fuchs und Yorck Richter,
beide Partner der taskforce