

Aufstiegsmodelle

Vom Manager zum Firmenchef

Viele Unternehmen in Deutschland brauchen einen Geschäftsführer. Für erfahrene Führungskräfte bieten sich aktuell gute Chancen. Drei Manager haben dem Handelsblatt von ihren Erfolgen berichtet. Die Beispiele zeigen, worauf es ankommt, wenn Sie für private Finanzinvestoren, als Interimsmanager oder als Nachfolger im Familienbetrieb tätig werden wollen.

Von **Claudia Obmann**

Mission Übergangschef: Interimsmanager für Spezialfälle

Interimsmanager springen ein, wenn Personal fehlt, oder sie helfen Unternehmen in Krisen. Etwa 12.000 Manager vermarkten sich in Deutschland selbst, schätzt Marei Strack. Sie ist Vorsitzende des größten Fachverbands DDIM. Ein Auftrag dauert im Schnitt zwölf Monate. Der durchschnittliche Tagessatz lag 2024 bei 1300 Euro – ohne Vermittlungsgebühr, ergab eine Mitgliederbefragung.

Um neue Aufträge zu bekommen, arbeiten Interimsmanager oft mit sogenannten Providern zusammen. Diese nehmen 20 bis 30 Prozent der Auftragssumme als Gebühr. Strack: „Am besten verdienen Chef-Restrukturierer. Da sind auch Tageshonorare von mehr als 2500 Euro drin.“ Allerdings: Vom jeweiligen Tagessatz müssen alle Kosten selbst getragen werden: von Kranken- oder Managerhaftpflichtversicherung bis hin zur Altersvorsorge. Und Interimsmanager brauchen finanzielle Reserven für Zeiten ohne Auftrag. Strack sagt: „Flexibilität bei der Kundenwahl hat ihren Preis.“

**Michael Hengstmann (60),
Sanierungsgeschäftsführer der
Flughäfen Leipzig/Halle und Dresden:
„Dieser Erfolg wirkt wie eine Droge“**

„Als Restrukturierungsmanager werde ich oft in dramatischen Situationen an die Unternehmensspitze gerufen. Dann muss ich Zahlungsunfähigkeit oder Insolvenz abwenden. Bei meinem aktuellen Mandat an den Flughäfen Leipzig/Halle und Dresden stand das Unternehmen im Juli 2024 unter immensem Sanierungsdruck. Die Passagierzahlen innerhalb Deutschlands waren gesunken, während die Kosten für Luftsicherheit und -verkehr gestiegen sind. Nur acht Wochen blieben, um eine Liquiditätslücke von 145 Millionen Euro zu schließen und so den Betrieb aufrechtzuerhalten. Und das kurz vor der Landtagswahl in Sachsen. Nicht auszudenken, wie diese

ausgegangen wäre, wenn wir gescheitert wären. Und plötzlich der Flugbetrieb sowie Tausende Arbeitsplätze gefährdet gewesen wären.

In meinem Job zählen schnelle Erfolge. Unnötige Ausgaben und Investitionen werden gestoppt, Leiharbeit überdacht. Ich habe aber auch schon Designermöbel verkauft und Büroflächen untervermietet, um Finanzlöcher zu stopfen. Um Personalkosten zu senken, verhandle ich mit Gewerkschaften und Betriebsräten darüber, Gehaltserhöhungen auszusetzen und das Pensum zu erhöhen. Und so Arbeitsplätze zu erhalten. Auch bei Kunden und Lieferanten handle ich finanzielle Zugeständnisse aus und überzeuge Banken, Kredite zu stunden oder neue zu bewilligen.

Die größte Herausforderung ist, das Vertrauen der Verhandlungspartner zu gewinnen. Für Bankmanager muss ich jederzeit erreichbar sein, Führungskräfte und Mitarbeiter mit meiner Antrittsrede überzeugen. Ich erkläre die Ursachen der Krise und die Gegenmaßnahmen, bereite sie aber auch auf schmerzhaftes Einschnitte vor. Zuerst sparen wir bei Material- und Betriebskosten, dann ändern wir die Mitarbeiterstruktur. Oft muss teures Führungspersonal das Unternehmen verlassen, danach wird Personal in der Verwaltung reduziert. Am Ende entscheiden wir, ob auch in der Produktion oder wie jetzt im Flugbetrieb Stellen gestrichen werden müssen.

Von Kritik an Intransparenz im Restrukturierungsprozess lass ich mich nicht verunsichern. Für solche Kriseneinsätze muss man eh der Feuerwehrtyp sein. Oft finde ich Chaos vor, Mitarbeiter sind verängstigt, manchmal gibt es Streiks. Als ich einmal ein Werk eines Autozulieferers schließen musste, wurden Videos veröffentlicht, um mich einzuschüchtern. Der Job ist hochdynamisch, im Vergleich dazu fühlt sich die Arbeit als Chef in erfolgreichen Unternehmen wie in Zeitlupe an. Ich liebe die Herausforderungen solcher Sondersituationen.

Meine Familie kennt das. Bei neuen Aufträgen arbeite ich sechs bis neun Monate durch, nur abendliche Videocalls mit meiner Frau und den Kindern sind fest eingeplant. An der neuen Wirkungsstätte bin ich genügsam: Ich fahre mit der S-Bahn zur Arbeit, wohne in preiswerten Hotels – ich muss das Sparen vorleben, sonst bin ich unglaubwürdig. Nach der akuten Krisenphase wird es ruhiger. Als letzte Amtshandlung nach etwa 18 bis 24 Monaten arbeite ich einen Nachfolger ein, der oder die dann für die Weiterentwicklung des Programms für profitables Umsatzwachstum sorgt.

Das Schöne an erfolgreichen Restrukturierungen ist, dass ich den verbleibenden Mitarbeitern Stolz zurückgeben kann. Dieser Erfolg wirkt wie eine Droge. Haben Sie als Manager diese Erfahrung einmal gemacht, wollen Sie nichts anderes mehr.“

