

Ausgezeichnet wurde Siegfried Lettmann bereits mehrfach für seine Arbeit als Interim Manager, zuletzt für seinen Einsatz bei der Gmündener Firma Sihga.

# Wenn ein Manager kommt, um zu gehen

**TRANSFORMATION.** Interim Manager sind immer gefragter – nicht nur als Feuerwehr kurz vor der Insolvenz eines Unternehmens, sondern auch als Vakanzüberbrücker oder einfach als Reformer. Siegfried Lettmann spricht darüber, was die Stärke der temporären, externen Rolle ausmacht.

INTERVIEW: Jessica Hirthe

**CHEFINFO:** Sie wurden bereits mehrfach für Ihre Arbeit als Interim Manager ausgezeichnet. Was macht einen guten Übergangsmanager aus?

**Siegfried Lettmann:** Grundvoraussetzung ist: Er muss natürlich sein Fach beherrschen, ganz aktuelles fachliches

”

Ich kenne die Situationen und Fallstricke. Die groben Schritte der Veränderung sind meistens sehr schnell klar.

Siegfried Lettmann  
Interim Manager

“

Know-how haben, auch Führungserfahrung. Die klassische Karriere ist zu Ende als Interim Manager: Wenn man bisher Abteilungsleiter war, wird man als Interim Manager nicht als Bereichsleiter oder Geschäftsführer eingesetzt. Anders herum sehr wohl: Als frühe-

rer Geschäftsführer kann man auch als Abteilungsleiter oder Berater eingesetzt werden. Auch Methoden und Werkzeuge zu haben ist wichtig. Und die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen.

**Werden Sie nur von Firmen geholt, bei denen Feuer unterm Dach ist?**

**Lettmann:** Ca. 15 bis 20 Prozent sind solche Fälle, in denen Interim Manager geholt werden, um Unternehmen zumindest in Teilen zu retten – in diesem Bereich bin ich nicht tätig. Da werden andere Kompetenzen gebraucht. Die reine Vakanzüberbrückung – ca. 20 bis 25 Prozent der Fälle – ist auch nicht so mein Ding. Die Hälfte des Marktes macht aus: Man macht zwar Vakanzüberbrückung der Funktion, also Führung des Tagesgeschäfts, wobei der Auftraggeber aber sagt: Bei der Gelegenheit möchte ich aber x, y oder z. In meinem Fall sind es Vertriebs- und Marketingthemen. Häufig geht es um Organisationsentwicklung. Oft bekommt man auch sehr unklare Aufgaben, denn die

Leute wissen häufig, wo es hapert, aber nicht die Lösung. Genau das macht den Reiz für mich aus: Ich gehe hin, mache mir ein Bild und entwickle ein Konzept.

**Werden Interim Manager auch von Banken bei bevorstehenden Insolvenzen als „Feuerwehr“ in die betreffenden Unternehmen geschickt?**

**Lettmann:** Der Auftrag kann nicht von der Bank kommen, sondern nur vom Unternehmen. Aber Banken beraten die betroffenen Eigentümer in die Richtung, einen Sanierungsmanager zu nehmen, oder empfehlen jemanden.

**Warum können Sie als Externer offenbar leichter Probleme lösen als die Verantwortlichen des Unternehmens selbst?** →

## ZUR PERSON

**Siegfried Lettmann (56)** ist seit 2012 als Interim Manager tätig. In dieser Zeit betreute der gebürtige Norddeutsche und Wahlsalzburger rund 15 Unternehmen. Zuvor war er in mehreren Unternehmen, u. a. bei Miele, Kärcher und Mako als Geschäftsführer, Vertriebs- und Bereichsleiter tätig. Sein Wunsch nach Selbstständigkeit ließ ihn von der Festanstellung ins Interim Management wechseln. Für seine Arbeit wurde er schon mehrfach ausgezeichnet, zuletzt zum zweiten Mal als „Interim Manager des Jahres“ von der Dachorganisation Österreichisches Interim Management für sein Mandat bei der Gmündener Firma Sihga, wo er zuerst als Interims-Einkaufsleiter Lieferengpässe beseitigen sollte. Innerhalb von 15 Monaten rekonstruierte er den Beschaffungs- und kaufmännischen Bereich und stellte den gesamten Vertrieb auf neue Beine.



FOTOS: DETLEF SZILLAT

Schnelle Erfolge erwarten die Auftraggeber von Siegfried Lettmann.



Allein kann Siegfried Lettmann nichts verändern. Deswegen setzt er auf offene Kommunikation mit allen Mitarbeitern.

**Lettmann:** Es ist von vornherein klar: Der Interim Manager kommt, um wieder zu gehen. Erstaunlicherweise ist diese externe Rolle unheimlich dienlich, um Dinge im Unternehmen voranzubringen. Denn man wird anders wahrgenommen – im Gegensatz zu einem Festangestellten, bei dem klar ist, dass

” In Phasen, in denen eine Veränderung notwendig ist, braucht es transformationale Führung. Das können die wenigsten Bestandsmanager.“

Siegfried Lettmann  
Interim Manager

er geht: Der ist ab diesem Moment eine „Lame Duck“. Meine persönliche Erfahrung ist: Man hat keine Vergangenheit und keine Zukunft in dem Unternehmen. Die Festangestellten haben diese Vergangenheit, wie auch immer die aussieht, sie sind in diesem Beziehungsnetzwerk. Als Externer hat man

die Außenperspektive. Das kommuniziere ich auch, wenn ich komme: Halte mich da raus – ich bin neutral. Die Tatsache, dass ich wieder gehe, bedeutet auch, dass ich kein Konkurrent bin. Es ist immer Teil meiner Aufgabe, eine stabile Endlösung zu haben, da gehört auch meistens dazu, einen Nachfolger gefunden und eingearbeitet zu haben.

Interim Manager sind etwa acht bis zwölf Monate im Unternehmen – lassen sich in dieser kurzen Zeit tatsächlich nachhaltige Verbesserungen erreichen?

**Lettmann:** Die berühmten 100 Tage gibt es nicht. So viel Zeit hat man nicht. Man hat maximal zehn Tage zum Einarbeiten, nach einer Woche werden meistens schon die ersten Präsentationen erwartet. Wenn man das kennt und weiß, hat man auch eigene Werkzeuge, um schnell erste Erfolge zeigen zu können. Ich muss im Unternehmen sehr schnell bekannt werden – dafür muss man meist gar nicht viel tun. Und es gilt, sehr schnell Vertrauensbeziehungen zu den handelnden Personen auf-

### INFOBOX

Derzeit gibt es laut der Dachorganisation Österreichisches Interim Management etwa 1.500 Interim Manager in Österreich – „Tendenz steigend“, so DÖIM-Vorsitzender Martin Mayr, der auch selbst als Geschäftsführer mit seiner Firma Gointerim, nach eigenen Angaben Branchenführer in diesem Bereich, bereits 1.000 Projekte umgesetzt hat. Die UBIT-Akademie incite der Wirtschaftskammer Österreich bietet seit 2019 Lehrgänge zum zertifizierten Interim Manager an. Immer häufiger würden sich auch schon Manager mit Mitte 30 fürs Interim Management entscheiden. Mayr: „Interim Management hat sich zu einem Management-Tool entwickelt. Nicht nur bei Krisenthemen, sondern bei vielen Aufgaben und Projekten kann ein Interim Manager sehr schnell innerhalb von wenigen Tagen geholt werden.“

FOTOS: DETLEF SZILLAT

zubauen und die wichtigen Stakeholder zu identifizieren. Außerdem bin ich in bestimmten Situationen deswegen besonders gut, weil ich sie schon zehnmal durchexerziert habe, da bekommt man eine ganz andere Geschwindigkeit und kennt die Fallstricke. Man muss sich nicht vorsichtig herantasten, weil man es zum ersten Mal macht, sondern kommt viel schneller ins Doing. Die groben Schritte der Veränderung sind meistens sehr schnell klar.

**Nichts geht ohne die Mitarbeiter:** Wie schaffen Sie es, diese in so kurzer Zeit von sich und Ihrem Wirken, das oft wahrscheinlich langjährige Strukturen umkrepelt, zu überzeugen?

**Lettmann:** Man spricht vordergründig über die Veränderung von Organisati-

onen oder Prozessen, aber letztendlich hat es fast immer mit der Veränderung der Unternehmenskultur zu tun. Ich setze auf ganz offene Kommunikation

” Ich sage klar: Alleine kann ich nichts, wir können es nur zusammen machen. Wenn ihr das nicht wollt, gehe ich wieder.“

Siegfried Lettmann  
Interim Manager

gegenüber allen – das spüren die Mitarbeiter. Ich beziehe alle sehr stark ein, um gemeinsam schnell voranzukommen. Ich sage auch klar: Alleine kann ich nichts, wir können es nur zusammen machen. Wenn ihr das nicht wollt,

dann gehe ich wieder – macht euch aber auch klar, was das dann bedeuten kann.

**Mittlerweile gibt es 1.500 Interim Manager in Österreich – Tendenz steigend: Ist das die Zukunft in Zeiten des Fachkräftemangels auf allen Ebenen?**

**Lettmann:** Ich glaube fest daran, dass Interim Management weiter wächst. Es kann für Unternehmen eine Möglichkeit sein, temporär Lücken zu füllen – natürlich löst das das Problem nicht. In bestimmten Situationen ganz gezielt Interim Manager reinzuholen ist sinnvoll. Denn jedes Unternehmen durchläuft irgendwann Krisen oder Phasen der Restrukturierung, um in eine neue Wachstumsphase zu kommen. Das heißt: Wir haben Phasen, in denen Bestandsmanager wichtig sind. Doch in Phasen, in denen eine Veränderung notwendig ist, braucht es transformationale Führung, und die unterscheidet sich sehr stark vom Bestandsführungsstil. Es mag einige wenige Leute geben, die beides gleich gut beherrschen. Somit wäre es sinnvoll, personell auf Umbruchphasen zu reagieren und für diese Zeit jemanden für die transformationale Führung hereinzuholen. Das können Interim Manager eben besonders gut.

**Doch wie reagieren die Bestandsmanager, wenn sie einen Interim Manager vor die Nase gesetzt bekommen?**

**Lettmann:** Das ist eben in unserem klassischen Wertebild ein Problem: Setzt man den Bestandsmanager für einen Zeitraum zurück, was eigentlich das Geschickteste wäre, ist das eine Rückstufung, und sie verlieren Ansehen, weil das in unserem Kulturraum einfach so gesehen wird. Also wird er in den meisten Fällen woanders eingesetzt und hinterher kommt ein Neuer, was ich schade finde. Warum nicht den vorherigen Bestandsmanager entsprechend coachen, da der vorher doch einen guten Job gemacht hat? ■



Das Mandat für das Interim Management bekommt Siegfried Lettmann von den Unternehmern. Häufig geht es um den Wunsch nach Reorganisation.