



KARRIEREWEG

# Wenn aus Restrukturierung kompletter Stillstand wird

Wie Interim-Einsätze in der Transformationsphase  
Produktivität und Know-how sichern



# Restrukturierung: Notwendig, aber selten richtig umgesetzt

Restrukturierungen sind nicht länger Ausnahmezustand, sondern oft notwendiger Bestandteil zukunftsorientierter Unternehmensführung – wenn Märkte sich verschieben, Kosten steigen oder neue Technologien Veränderungen notwendig machen. In all diesen Szenarien geht es darum, Ressourcen neu auszurichten, ohne dabei das operative Tagesgeschäft zu blockieren.

**Doch ein paar Änderungen im Organigramm machen Unternehmen noch nicht zukunftssicher. Im Gegenteil – die Nebenwirkungen wiegen schwer. Die menschliche Komponente wird nämlich noch viel zu häufig unterschätzt: Fachwissen, Erfahrung, Vertrauen – sie lassen sich nicht beliebig verschieben oder abbauen.**



*Ein Risiko, das selten in Zahlen auftaucht ist der Verlust von Menschen, die das Unternehmen tragen – mit all ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und Motivation.*

**Lutz Altmann,**  
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Umbruchphasen sind stets mit hoher Unsicherheit verbunden, was sich unmittelbar auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirkt.

Es werden zudem nicht selten die Befugnisse von Führungskräften reduziert, etwa durch Budgetanpassungen, stetige Entscheidungsvorbehalte oder eine noch stärkere Zentralisierung.

Oft wissen viele Führungskräfte selbst nicht, ob sie „überleben“ oder durch andere ersetzt werden – was ebenfalls zur Erosion der Führungskultur mit entsprechender Lähmung führen kann.

Viele Führungskräfte sind darüber hinaus exzellente Fachmanager, aber nicht auf den emotionalen und strukturellen Umgang mit Veränderungsprozessen vorbereitet. All das kann fatale Folgen für das Gelingen von Restrukturierungsmaßnahmen haben.

## Risiken in der Restrukturierung

Strukturelle Risiken	Menschliche Faktoren
Fehlende Daten und Informationen zu Rollen & Kompetenzen	Verlust von Leistungsträgern
Operative Lücken nach Personalabbau	Know-how-Abfluss ohne Wissenssicherung
Unklare Entscheidungsprozesse	Überforderung & Motivationsverlust
Überlastung durch parallele Change-Projekte	Fehlendes Transformationswissen bei Führungskräften & Team
Rekrutierungsstopp trotz dringendem Bedarf	Mangelnde Informationsweitergabe, Fehlende Einbeziehung in Entscheidungen

Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) blicken die Unternehmen 2025 durchaus pessimistisch auf das Geschäftsjahr (Quelle: <https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/michael-groemling-vier-von-zehn-unternehmen-wollen-2025-stellen-abbauen.html>).

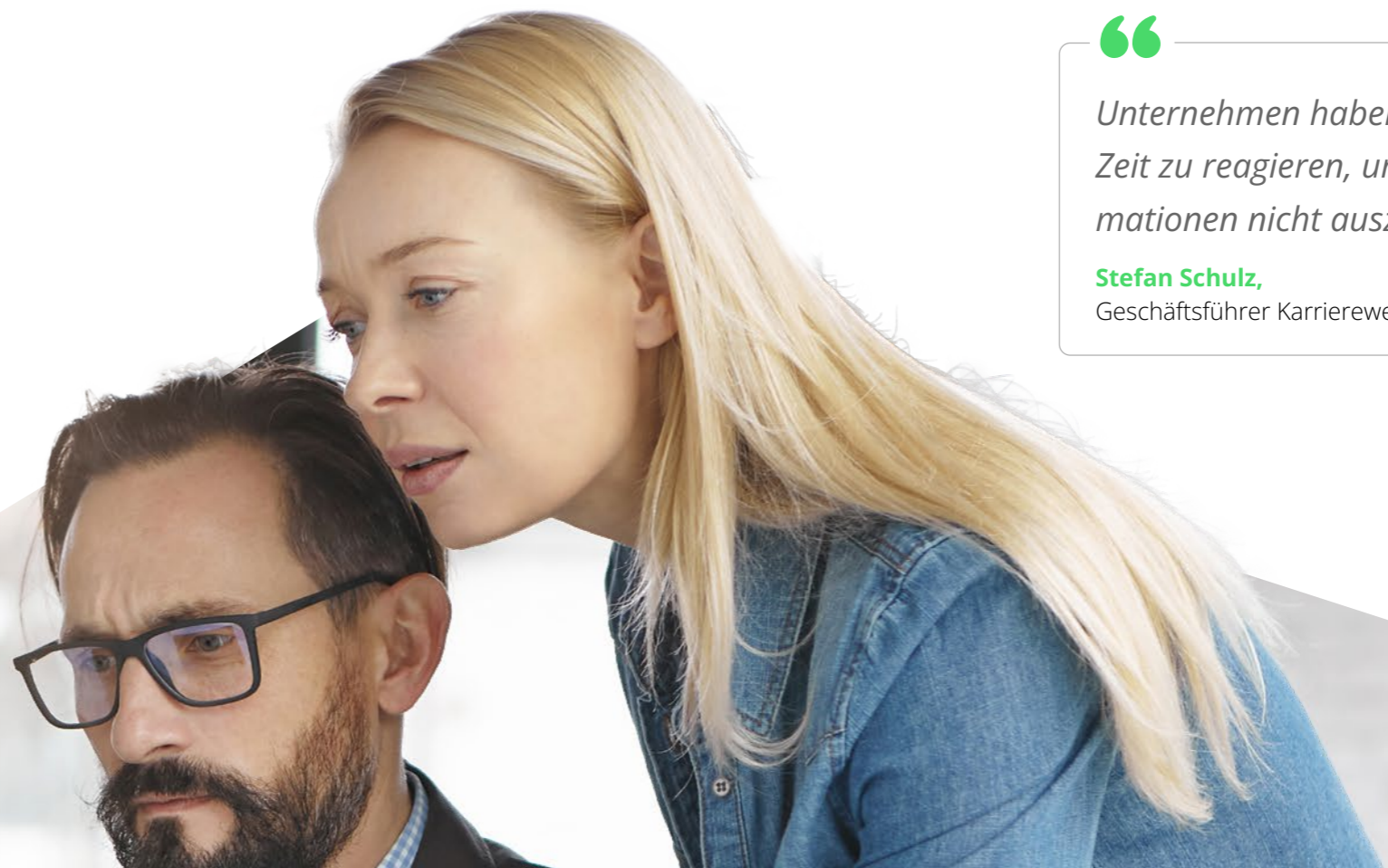
Ganze 44 % der befragten Industrieunternehmen und 35 % der befragten Dienstleister planen demnach, Stellen abzubauen.

**Wenn Transformation auf Personalabbau trifft und dabei kritische Rollen unbesetzt bleiben, sind Produktivitätsverluste, Know-how-Abfluss und Frustration der „Hinterbliebenen“ vorprogrammiert. Genau hier setzt hochqualifizierte Interim- oder Fractional-Expertise an – als stabilisierender Faktor in einem instabilen Umfeld.**



*Unternehmen haben meist wenig Zeit zu reagieren, um Transformationen nicht auszubremsen.*

**Stefan Schulz,**  
Geschäftsführer Karriereweg GmbH



## Expertise auf Zeit – nicht nur für die Chefetage

Interim-Lösungen werden meist automatisch mit Top-Management-Positionen assoziiert. Doch auch operative Experten auf Fachbereichs-, Projekt- oder Spezialisten Ebene können enorme Wirkung entfalten – ob als erfahrener IT-Architekt, Produktionsplaner, HR-Business-Partner, Procurement- oder Supply-Chain-Spezialist.

Sogenannte Fractional Manager und Experts stellen demgegenüber ihr Knowhow mehreren Unternehmen gleichzeitig in Teilzeit zur Verfügung.

**Sie können damit ihre Arbeitsleistung noch flexibler den Bedürfnissen der Unternehmen anpassen.**

**Interim- und Fractional-Arbeitsmodelle bieten stets passgenaue Kompetenz auf Zeit – unabhängig von der Hierarchiestufe. Gerade in Phasen der Unsicherheit oder bei kurzfristigem Know-how-Bedarf ist der punktgenaue Einsatz entsprechender Experten oft der entscheidende Hebel zur Stabilisierung.**

“

*Interim- oder Fractional-Modelle helfen, entstandene Lücken sofort zu schließen – bevor später ein echter Schaden für das Unternehmen entsteht*

**Lutz Altmann,**  
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

## Ein Maschinenbauer setzt in der Restrukturierung auf Interim- und Fractional- Expertise

Restrukturierungen greifen tief in bestehende Organisationen ein – und wenn dabei keine personelle Stabilität gesichert ist, entstehen schnell gefährliche Lücken im operativen Alltag. In dieser Phase geraten Unternehmen dann oft in ein Spannungsfeld aus hohem Entscheidungsdruck und dem Gefühl, die Kontrolle über wichtige Prozesse zu verlieren. Was ursprünglich als Effizienzmaßnahme geplant war, droht nicht selten ohne gezielte Unterstützung zum Bumerang zu werden.

### Interim- und Fractional-Expertise als pragmatische Lösung

#### Die Ausgangslage:

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen mit 1.200 Mitarbeitenden steht vor einer umfassenden Restrukturierung: Aufträge bleiben aus, internationale Lieferketten sind instabil, die Digitalisierung interner Prozesse kommt seit Jahren nur schleppend voran. Der Gesellschafterkreis drängt auf Kostenreduktion.


Der Plan: Innerhalb von sechs Monaten sollen 15 % der Belegschaft abgebaut und mehrere Standorte zusammengelegt werden. Doch bereits nach den ersten Kündigungen zeigt sich:


-  3 strategisch wichtige Projektmanager verlassen von sich aus das Unternehmen
-  Die Nachbesetzung von weiteren Schlüsselrollen verläuft schleppend
-  Das Transformationsprojekt Digitalisierung muss aus Kapazitätsgründen pausieren
-  Die verbleibenden Teams geraten unter Druck, Krankmeldungen nehmen zu, Projekte und Produktion geraten ins Stocken.


Ein Teufelskreis setzt sich in Gang, der eine ernsthafte Bedrohung für die Zukunft des Unternehmens darstellt.

#### Die Lösung:

Innerhalb von zwei Wochen wurden mit Hilfe der spezialisierten Vakanzberatung zwei passende Interim Manager und ein Fractional Expert eingesetzt:

 **Interim Projektmanagerin Digitalisierung:** Sie führte das gestoppte Transformationsprojekt wieder auf die Spur.

 **Interim Werksleiter:** Er stabilisierte mit Lean-Methoden die Fertigungsprozesse am Hauptstandort und reduzierte Stillstandzeiten um 18 %.

 **Fractional HR Expertin:** Sie implementierte ein pragmatisches Wissenssicherungs-Framework und strukturierte die Übergabeprozesse, wodurch die internen Einarbeitungszeiten halbiert und Prozessoptimierungen in Zusammenarbeit mit dem Interim Werksleiter vorgenommen werden konnten.

# Die unterschätzten Kosten unbesetzter Stellen

In restrukturierenden Organisationen, in denen die Stabilität ohnehin fragil ist, potenzieren sich die Auswirkungen jeder offenen Schlüsselrolle. Wer in dieser Phase zögert oder nicht gezielt gegensteuert, riskiert Stillstand in kritischen Projekten, Know-how-Verlust – und zahlt dafür mit Zeit, Reputation und Geld.

Die relevanten Kostenarten sind zwar selten auf den ersten Blick sichtbar – aber sie summieren sich im Hintergrund schnell zu hohen Verlusten.



*Nicht zu handeln, ist oft die teuerste Entscheidung...*

**Lutz Altmann,**  
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

**Direkte Kosten** sind die messbaren Kosten, die durch das unbesetzte Stellenprofil entstehen. Dazu zählen die fortlaufenden direkten Kosten durch Rekrutierungsmaßnahmen aber auch die internen Kompensationsleistungen durch Mehrarbeit, Vertretungslösungen bei Krankheitsausfällen, etc.

Bei den drei Vakanzten aus unserem Fallbeispiel ergeben sich hier Faktoren zwischen 0,7 und 1,1. Gerade die Mehrarbeit durch Überstunden fällt hier bei der Rolle des Werksleiters ins Gewicht.

**Opportunitätskosten** sind die indirekten, schwerer messbare Kosten, die durch nicht genutzte Chancen oder strategische Verzögerungen entstehen.

Hier gehören verpasste Aufträge oder Kundenbeziehungen, gestoppte oder verschobene Projekte mit hohem Umsatzpotenzial, Innovationsstau, Verlust von Marktanteilen durch langsame Reaktionsfähigkeit, Frustration und Fluktuation weiterer interner Key Player dazu.

Bei unseren drei Positionen liegen die Faktoren zwischen 1,1 und 1,9. Die deutlichen Unterschiede sind auf unterschiedlich hohe Kosten bei den Verzögerungen der Projekte zurückzuführen. Hier ist eine vakante Position in der Werksleitung deutlich "anfälliger".

Die **Vakanzkosten** ergeben sich aus der Summe aus den Direkten Kosten und den Opportunitätskosten und können aufgrund der jeweiligen Faktoren unterschiedlich stark ins Gewicht fallen.

So kann man erkennen, dass bei der Rolle des Project Managers die Kosten für einen Interim Manager gerade durch die Vakanzkosten abgedeckt sind. Anders sieht es bei den beiden anderen Rollen aus.

Die Kosten für die Interim-Lösung im vorliegenden Fallbeispiel lagen letztlich deutlich unter dem wirtschaftlichen Schaden, der durch längere Vakanzten entstanden wäre.

## Kosten versus Kostenersparnis: Fallbeispiel Maschinenbau

Name der Position	Project Manager Digitalisierung	Werksleiter	HR Business Partner Change
Jahresgehalt:	120.000 €	150.000 €	100.000 €
Faktor für Personalkosten:	1,4	1,4	1,4
Personalkosten pro Jahr:	168.000 €	210.000 €	140.000 €
Time to fill Periode	180 Tage	180 Tage	180 Tage
Personalkosten für Vakanzzeit	82.849 €	103.562 €	69.041 €
<b>Personalkosten pro Monat</b>	<b>14.000 €</b>	<b>17.500 €</b>	<b>11.667 €</b>
Faktor Direkte Kosten	0,7	1,1	0,9
<b>Direkte Kosten pro Monat</b>	<b>9.800 €</b>	<b>19.250 €</b>	<b>10.500 €</b>
Faktor Opportunitätskosten	1,6	1,9	1,1
<b>Opportunitätskosten pro Monat (Schadenspotenzial)</b>	<b>22.400 €</b>	<b>33.250 €</b>	<b>12.833 €</b>
<b>Vakanzkosten pro Monat</b>	<b>32.200 €</b>	<b>52.500 €</b>	<b>23.333 €</b>
<b>Pot. Budget Vakanzkosten (inkl. Personalkostenbudget)</b>	<b>46.200 €</b>	<b>70.000 €</b>	<b>35.000 €</b>
Kosten Interim Manager (Tagessatz)	1.500 €	1.875 €	
Einsatz Interim Manager pro Woche	5,0 Tage	5,0 Tage	
<b>Kosten Interim Expert pro Monat</b>	<b>32.500 €</b>	<b>40.625 €</b>	
Kosten Fractional Expert (Tagessatz)			1.400 €
Einsatz Fractional Expert pro Woche			3,0 Tage
<b>Kosten Fractional Expert pro Monat</b>			<b>18.200 €</b>

In restrukturierenden Organisationen, in denen die Stabilität ohnehin fragil ist, potenzieren sich die Auswirkungen jeder offenen Schlüsselrolle. Wer in dieser Phase zögert oder nicht gezielt gegensteuert, riskiert Stillstand in kritischen Projekten, Know-how-Verlust – und zahlt dafür mit Zeit, Reputation und Geld.

Die relevanten Kostenarten sind zwar selten auf den ersten Blick sichtbar – aber sie summieren sich im Hintergrund schnell zu hohen Verlusten.

**Viel entscheidender ist jedoch: Projekte können weiterlaufen, Kunden bleiben an Bord, das Team wird stabilisiert – und Unternehmen gewinnen Zeit, intern tragfähige Nachfolgelösungen zu entwickeln.**

# Interim-Einsätze Schnell, passgenau, wirkungsvoll

Besonders in Restrukturierungsphasen zeigt sich der strategische Vorteil von Interim- und Fractional-Einsätzen.



## Sofortige Verfügbarkeit in kritischen Rollen

Interim und Fractional Manager sowie Experts sind innerhalb von wenigen Tagen einsatzbereit und übernehmen operative Verantwortung sofort. Das reduziert Vakanzenzeiten und verhindert Kompetenzverluste.



## Objektiver Blick und hohe Umsetzungskompetenz

Sie bringen frische Perspektiven und Best Practices aus anderen Unternehmen mit, fokussieren sich dabei auf die Zielerreichung – ohne eigene politische Agenda.



## Neue Impulse für das Unternehmen

Nicht selten bringen Interim Experts durch ihre Netzwerke neue Impulse für bessere Lösungen und Dienstleister ein. Somit können in Projekten bessere Preise für Angebote erzielt werden, da diese außerhalb der bestehenden Unternehmensstrukturen eine bessere Preisübersicht am Markt haben und auf andere Quellen zugreifen können.



## Flexible Vertragsgestaltung ohne langfristige Bindung

Budgetverantwortliche und Einkaufsabteilungen profitieren von der klaren Kalkulierbarkeit und Skalierbarkeit interimistischer Einsätze. Keine langfristigen Fixkosten, keine aufwändige Payroll-Einbindung.



## Brücke für Transformation & Wissenstransfer

Sie können gezielt Wissen übertragen, Nachfolger einarbeiten und Teams stabilisieren, während intern umgebaut oder konsolidiert wird.

# Wenn Struktur bröckelt, braucht es Beratung mit Substanz

Wenn eine kritische Rolle binnen weniger Tage besetzt werden soll, müssen Prozesse nicht nur schnell, sondern auch absolut verlässlich funktionieren.

Eine spezialisierte Vakanzberatung agiert hier nicht als CV-Verteiler, sondern als Qualitätssicherer, Prozessbeschleuniger und Sparringspartner – mit Marktkenntnis, Matching-Kompetenz und Tempo.

**Ein kompetenter Dienstleister bringt System in hektische Prozesse, priorisiert richtig, denkt mit und in Lösungen – und antizipiert typische Fallstricke.**



*Interim-Einsätze erfordern andere Spielregeln als klassische Festanstellungen.*

**Lutz Altmann,**  
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

## Vorteile der Personalberatung auf einen Blick



### Maximale Transparenz

Klare Rollenprofile, offene Erwartungen, nachvollziehbare Budgets



### Hohe Geschwindigkeit

Erste Profile in 48–72 Stunden, vorbereitete Vertragsprozesse



### Beratung auf Augenhöhe

Sparring bei Anforderungsdefinition & realistische Markteinschätzung



### Strukturierter Lifecycle

- Matching
- Onboarding
- Impactphase
- Wissenstransfer & Exit



# Der Einkauf

## Abwägung zwischen Investition und Risiko

Gerade im Einkauf wird die Beauftragung externer Personalberatungen oft kritisch hinterfragt – mit Blick auf Tagessätze, Vergleichbarkeit und Prozesshoheit. Doch Interim-Einsätze sind kein Standardbeschaffungsvorgang!

Zeitdruck, exponentiell steigende Vakanz & Opportunitätskosten und der Bedarf an sofort einsatzbereiten Experten verlangen Geschwindigkeit, Genauigkeit und vor allen Dingen Erfahrung.

Eine spezialisierte Vakanzberatung unterstützt Unternehmen dabei, Fehlbesetzungen zu vermeiden, interne Ressourcen zu entlasten und Transparenz im Auswahlprozess sicherzustellen.

Doch woran erkennen HR und Einkauf, ob ein Anbieter wirklich liefert, wenn es darauf ankommt? Die folgende Checkliste hilft, relevante Qualitätskriterien im Interim-Recruiting zu prüfen und gezielt nachzuhalten.



*Interim ist kein Selbstzweck – sondern ein strategisches Instrument zur Absicherung und Beschleunigung von Transformationszielen.*

**Stefan Schulz,**  
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

### Checkliste für den Einkauf beim Recruiting von Interim Experten

#### Briefing

- Welche Ziele und Aufgaben sind kurzfristig zu lösen?
- Interim oder Festanstellung – was passt zur Situation?
- Welcher Umfang (Tage pro Woche) und welche Dauer (2–3 Monate oder mehr) sind realistisch?
- Ist ein klares Kompetenzprofil vorhanden?

#### Auswahlprozess

- Zugriff auf geprüfte Profile & transparente Konditionen?
- Rechtliche Rahmenbedingungen geprüft?

#### Einsatz

- Strukturierter Start & laufendes Feedback etabliert?
- Projektziele und Erfolgskriterien definiert?

#### Abschluss

- Wissenstransfer geplant?
- Exit klar und wertschätzend gestaltet?

# Restrukturieren – aber richtig

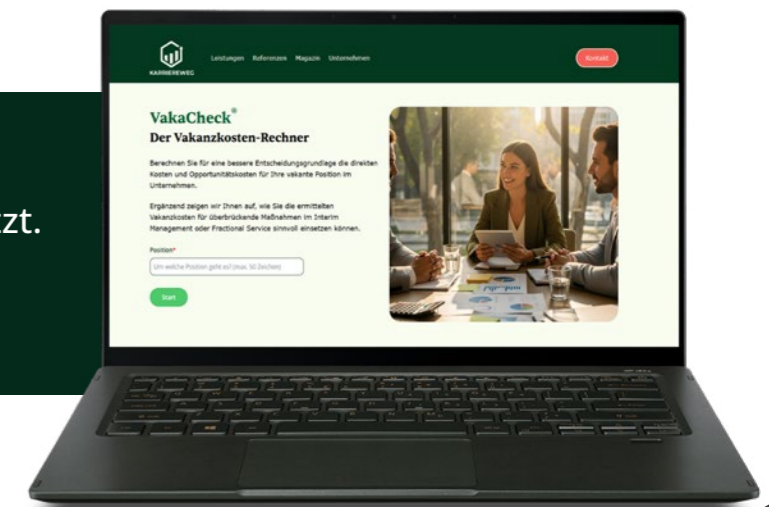
Die größte Gefahr in Restrukturierungen ist der Verlust von Zukunftsfähigkeit durch strategische Personalverluste und den daraus entstehenden Personalmangel. Interim und Fractional Professionals helfen dabei, genau das zu verhindern: Sie sichern kritisches Wissen, entlasten das Team, übernehmen sofort Verantwortung, treiben Projekte voran und fungieren als Vorbild für das Team im Hinblick auf den Umgang mit besonderen Herausforderungen aber auch der generellen Akzeptanz von Veränderungsprozessen.



KARRIEREWEG

Offene Stellen? Warten ist teuer.  
Berechnen Sie Ihre Vakanzkosten jetzt.

Jetzt berechnen!



Karriereweg GmbH  
Theodorstraße 105  
40472 Düsseldorf

T: +49 211 545893 0  
E: [info@karriereweg.de](mailto:info@karriereweg.de)  
W: [karriereweg.de](http://karriereweg.de)



**KARRIEREWEG**