

IHK WirtschaftsForum

05 | 08

Unternehmermagazin für die Region FrankfurtRheinMain

SPECIAL PERSONALBERATUNG UND -DIENSTLEISTUNG

Interim Management

Moderne Personalressource

Wird einem britischen Auftraggeber ein Interim Manager präsentiert, kann es passieren, dass noch im Gespräch per Handschlag entschieden wird und der Job innerhalb von 72 Stunden beginnt und dies bei Kosten von rund 200 000 Euro über die geplante Laufzeit. Interim Management ist bei britischen Auftraggebern eine selbstverständliche HR-Ressource. Sie basiert auf der Erfahrung, dass bei vorheriger und richtiger Abwägung von Chancen und Risiken die Interim-Einsätze meist positiv zu Buche schlagen. In Deutschland tun sich viele Unternehmen damit hingegen noch schwer.



PERSONALBERATUNG

INNOVATION INNOVATIONSKULTUR IN UNTERNEHMEN S. 42 **INTERNATIONAL** INDIEN: DAS KONSUMKLIMA BLEIBT POSITIV S. 46 **RECHT UND STEUERN** KOSTENFALLEN IM INTERNET S. 52

Auch in Deutschland ist Interim Management ein stetig wachsender Branchenzweig (plus 15 Prozent in 2007), doch viele Unternehmen sind noch eher zurückhaltend, wenn es darum geht, einen Manager auf Zeit ins Haus zu holen. Dies zeigt sich schon an einem nicht selten langwierigen Prozess: Erste Präsentationen finden nicht bei den Entscheidern auf Geschäftsführungsebene statt. Dies macht weitere Vorstellungsrunden notwendig, volle Terminkalender verzögern den Ablauf zusätzlich. Gute Leute stehen plötz-

ERFOLGSFAKTOREN

Erfolgreiche Einsätze von Interim Managern basieren auf folgenden Faktoren:

- ▶ klare Definition von Inhalt und Ziel eines Interim Management-Einsatzes
- ▶ offensiver Umgang mit problematischen Situationen
- ▶ Chancen-Risiken-Analyse im Vorfeld
- ▶ professionelle Unterstützung und Suche durch den Interim Management-Provider
- ▶ langjährige Management-Erfahrung und souveräne Persönlichkeit der Interim Manager

lich nicht mehr zur Verfügung, weil sie im derzeitigen Nachfragemarkt ein anderes, sicheres Engagement vorziehen.

Interim-Projekte leiden auch unter der Befürchtung, die Dienstleistung würde zu teuer eingekauft. Damit ist nicht gesagt, dass eine „Geiz ist geil“-Mentalität bei den Entscheidungsträgern vorherrscht. Oftmals wird jedoch länger über die Kosten als über den Nutzen nachgedacht beziehungsweise Letzterer wird nicht adäquat bewertet. Einerseits erfordert ein plötzlich auftretendes Problem rasches Handeln, andererseits darf die Lösung das Ergebnis nicht zu sehr belasten. Dem ökonomischen Prinzip folgend, muss der Unternehmer sich nun einmal entscheiden. Die Effizienz dieser Personalressource ergibt sich aus der schnellen Verfügbarkeit plus hoher Qualität, dies verursacht Kosten. Alle Optionen des Interim Managements sind zu prüfen und zu bewerten. Es gibt Firmen, für die Interim Management inzwischen ein selbstverständliches Instrument ist – doch ohne eine Kosten-Nutzen-Analyse hätte es sich dort nicht etabliert.

Die schnelle Verfügbarkeit von Interim Managern und die bis zu einem Einsatz meist kostenlose Dienstleistung der Suche, Auswahl und Präsentation scheinen Vorteile zu sein, die die Entscheider auch mit einer Festbesetzung auf diesem Wege liebäugeln lässt. Die Provider haben sich darauf eingestellt. Das Modell, zunächst jemanden als Interim Manager an Bord zu holen und ihm nach Prüfung ein Angebot für die permanente Position zu machen, hat sich etabliert. Aber Interim Manager, die zu deutlich auf eine Festanstellung schielen, sind meist nicht die richtigen. Und die Vorteile aus Persönlichkeit plus langjähriger Erfahrung sind wirkungslos, wenn der Auftraggeber eigentlich an Kandidaten denkt, die er im Unternehmen weiterentwickeln will.

Die Fokussierung auf die Festbesetzung via Interim Management verstellt den Blick auf die wirklichen Chancen, die sich allein schon aus der Tatsache der temporären Verstärkung des Managements ergeben. Eine bis dato unternehmensfremde Persönlichkeit, ausgestattet mit einem Überschuss an Qualifikati-

on und souverän im Umgang mit den aus der Innensicht gravierenden Problemen des Unternehmens, die sich aus der Fremdperspektive oft anders darstellen, ist bereits Teil der Lösung. Eine Fremdmeinung einzuholen, ist immer vorteilhaft. Den Überschuss an Know-how, über den der Interim Manager verfügt, sollte sich das Unternehmen unbedingt zunutze machen. Zudem führt die Tatsache, dass das Engagement zeitlich begrenzt ist, bei den Stammkräften nicht zu Unwilligkeit oder Ablehnung, ganz im Gegenteil. Mitarbeiter sprechen gegenüber einem Interim Manager häufig viel offener über ihre Probleme und sind an deren rascher Lösung und letztlich auch an der Beendigung des Einsatzes interessiert. Die Bedenken, dass Interim Manager sich zu sehr einmischen könnten oder gar eigene Interessen im Unternehmen verfolgten, bestätigen sich in der Praxis nicht. Dem steht das sorgfältige Auswahlverfahren durch den Provider und die Begleitung des Projekts im Wege. Interim Manager und Provider haben schließlich einen Ruf zu verlieren.

Die Überlegung, einen Fremdmanager zu beauftragen, wird zuweilen

als Führungsschwäche interpretiert. Welcher Geschäftsführer möchte schon aus dem Vorstandskreis der Muttergesellschaft die Frage hören: „Do you need any assistance?“ Mangelt es dann an einem überzeugenden Konzept oder wird das Thema nicht deutlich genug eskaliert, kann dies schließlich dazu führen, dass jemand anderes einen Interim Manager holt – und zwar für den Stuhl des Geschäftsführers. Es wird eben nicht die Identifikation und Adressierung eines Problems, sondern das Zögern des Geschäftsführers als Schwäche erkannt. Führungsstärke bedeutet, die Dinge voranzutreiben und belastbare Lösungswege auszuloten – und hierzu gehört eben auch Interim Management.

Eine bekannte Führungsweisheit heißt: „First-class managers hire first-class people.“ Die Fra-

ge ist nur, ob in Bezug auf die Suche nach einem Interim Manager in den Unternehmen die erforderlichen Werkzeuge und das entsprechende Know-how verfügbar sind. Zwar ermöglicht das Internet den Zugang zu einschlägigen Netzwerken und Datenbanken in fast jeder Form und Größe. Dies garantiert jedoch noch nicht die notwendige Qualität des Prozesses beziehungsweise des Ergebnisses. Bei den seriösen Providern können Unternehmen auf langjährige Erfahrung, Sorgfalt und Diskretion vertrauen. Dort sind Interim Manager bekannt, die sich bereits bewährt haben, und es werden nur die für ein Projekt geeigneten und aktuell verfügbaren Personen angesprochen. Dies spart Zeit und Ressourcen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Die südhessische Niederlassung eines

Infrastruktur-Dienstleisters benötigte die Unterstützung durch einen gestandenen, technisch und kaufmännisch orientierten Manager. Es hatten sich bereits zu Beginn des Geschäftsjahres signifikante Abweichungen zu den Planzahlen einzelner Projekte herausgestellt. Laufende und in Akquisition befindliche Projekte mussten verifiziert und das gesamte Zahlengerüst auf eine solide Basis gestellt werden. Das Vertrauen in die Personen, die diese Situation zu verantworten hatten, war naturgemäß nicht mehr gegeben. Hintergrund war zudem, dass diese Niederlassung mit rund 400 Mitarbeitern zum Verkauf stand. Es kam ein Interim Manager zum Einsatz, der lange Jahre als Geschäftsführer im Bau- und Projektgeschäft tätig war und schon mehrfach Tochterfirmen saniert hatte. Nach knapp fünf Mo-

naten waren die Zahlen à jour, das Projekt war beendet und das Unternehmen erfolgreich verkauft. Die Erfolgsfaktoren waren: Die Gesellschafter hatten präzise Vorstellungen und Vorgaben für den Einsatz und dessen Ergebnis formuliert, von Beginn an gab es eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Gesellschaftern und dem Interim Manager, der zudem sehr vertraut war mit den Besonderheiten des Projektgeschäfts. II

AUTOR



Matthias Cropp
Partner, Ludwig
Heuse interim-
management.de,
Kronberg
m.cropp@interim-
management.de