

Interim Management

# Erwartungen an einen Provider



**Corina Hoch**  
 ist Prokuristin und Contract Managerin bei der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de, Kronberg im Taunus. Die Gesellschaft ist seit 1993 als Interim-Management-Provider tätig und hat Projekte in 25 Ländern abgewickelt.

**Für das laufende Jahr bewerten die Interim Manager ihre Marktlage erneut positiv. Standen früher eher Krisenthemen im Vordergrund, sind es nun Projektaufgaben, die Überbrückung von Vakanzen und die Abdeckung zusätzlichen Personalbedarfs. Geblieben sind die anspruchsvollen Aufgaben, seitens des Providers den geeigneten Interim Manager zu identifizieren und dessen Einsatz beim Kunden aktiv (mit)zusteuern.**

## 1 Wachstum und Wandel

Der Einsatz von Managern auf Zeit bei der Leitung von Projekten und der vorübergehenden Besetzung vakanter Funktionen auf der ersten oder zweiten Führungsebene ist inzwischen in Deutschland fest etabliert. 2002 lag nach Angaben der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) das Honorarvolumen noch bei 80 Millionen Euro, in 2013 dagegen bereits bei knapp 1,2 Milliarden Euro. Für 2014 erwartet der DDIM ein weiteres Wachstum.

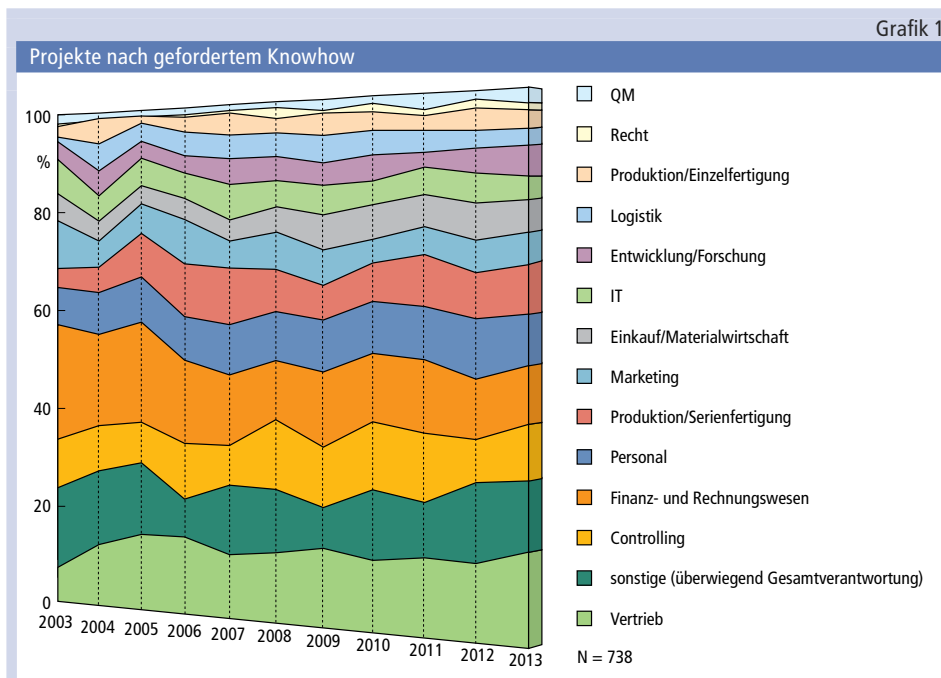
Dass die Interim Manager ihre Aussichten für 2014 so positiv wie seit Langem nicht mehr einschätzen, haben auch wir erfahren. Als Interim-Management-Provider haben wir erneut fast 1.000 Manager auf Zeit zur Bewertung der Marktlage befragt. Zu den wichtigsten Aufgaben, die sie aktuell zu bewältigen haben, zählen danach die Steuerung von Projekten, die Überbrückung von Vakanzen, die Abdeckung zusätzlichen personellen Bedarfs sowie die Themen Krise/Sanierung/Restrukturierung.

Parallel zum positiven Verlauf der Konjunktur ist seit 2009 der Anteil der Kriseneinsätze von Interim Managern kontinuierlich auf jetzt 26 % zurückgegangen. Umgekehrt hat sich der Einsatz zur Steuerung von Projekten mit einem Anteil von mehr als 30 % fast verdoppelt. Die Dauer eines Interim-Management-Einsatzes ist mit durchschnittlich neun Monaten hingegen unverändert.

## 2 Knowhow im Vertrieb ist gefragt

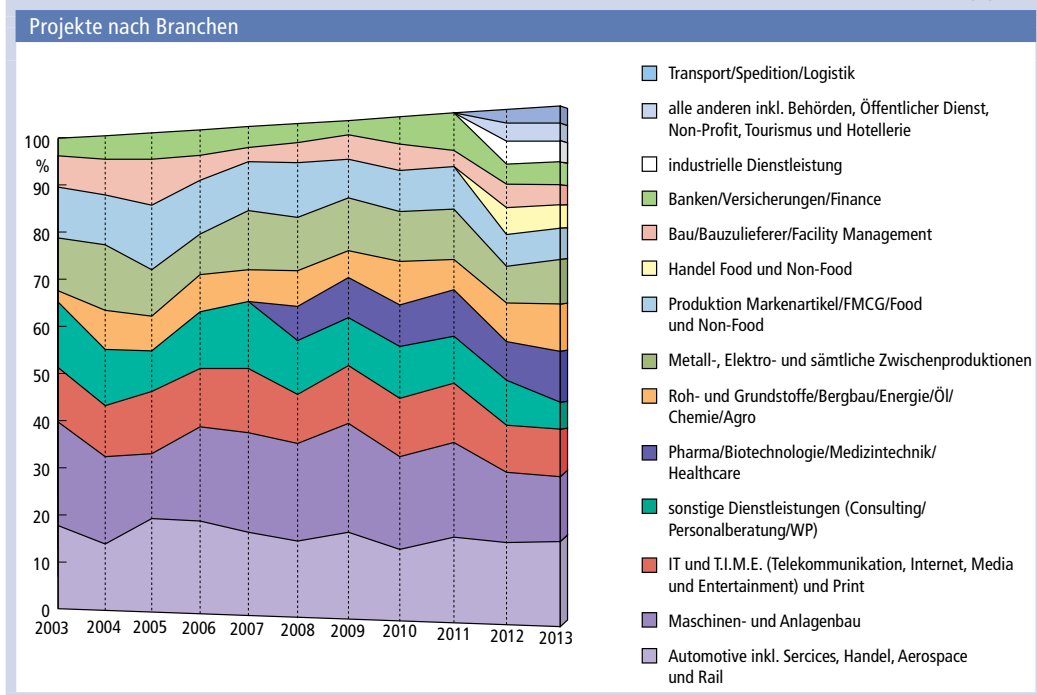
Besonders gefragt sind derzeit Interim Manager, die Wissen im Vertrieb mitbringen. Auch das spiegelt die positiven Konjunkturaussichten der Wirtschaft wider. Daneben erwarten Unternehmen von Interim Managern Erfahrungen im Controlling, im Finanz- und Rechnungswesen sowie im Hinblick auf die gesamtverantwortliche Leitung des Unternehmens als CEO oder Geschäftsführer, vgl. **Grafik 1**.

Die Differenzierung von Interim Managern nach Knowhow und hierarchischer Ebene, auf der sie beim Kunden zum Einsatz kommen, legt eine Spezialisierung der Geschäftstätigkeiten von Providern nahe. Die Zeit der „Vollsortimenter“ ist vorbei. Auch im Hinblick auf die Branche ist Spezialisierung gefragt. Zu den Branchen, in denen Interim Manager vergleichsweise häufig eingesetzt werden, gehören schon fast traditionell mit Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, IT & Telekommunikation sowie der Roh- und Grundstoffindustrie jene, die insgesamt personalpolitisch als flexibel eingestuft werden können.



Gleichwohl verbürgt Professionalität im Personalmanagement noch nicht, dass die Unternehmen sich in jedem Fall schon zu Beginn der Suche nach einem Interim Manager darüber im Klaren sind, über welches Profil im Einzelnen mögliche Kandidaten verfügen sollten. Dies hängt zum einen mit der – oft nicht in das übliche Schema passenden – Aufgabe zusammen, die ein Manager auf Zeit zu bewältigen hat. Daneben spielt eine Rolle, dass der Prozess zur Beschaffung eines Interim Managers im Gegensatz zu einer Festanstellung nur sehr selten klar definierten Regeln folgt. Der Arbeitskreis Interim Manager Provider (AIMP) hat in seiner Umfrage 2014 erneut festgestellt, dass der Vorstand oder die Geschäftsführung am häufigsten die Verhandlungen mit Providern führt (47 %). Vergleichsweise oft sind auch die jeweiligen Fachbereiche, in denen der Interim Manager schlussendlich zum Einsatz kommt, als Auftraggeber federführend bei den Verhandlungen (21 %).

Grafik 2



### 3 Anforderungsprofil gemeinsam definieren

Provider schätzen die unmittelbare Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Auftraggeber bzw. dem jeweiligen Fachbereich. Letztere wissen i. d. R. am besten, welche Aufgabe der Interim Manager im Detail zu bewältigen haben wird und welche Kompetenzen dafür notwendig sind. Sie verfügen über relevante Informationen über das spezifische „Mikroklima“ ihrer Organisationseinheit und mögliche neuralgische Aspekte der Zusammenarbeit der Mitarbeiter und Teams. HR kann in diesem Prozessabschnitt aber eine wichtige koordinierende, begleitende und unterstützende Rolle einnehmen.

#### Wichtig

Eine zentrale Aufgabe von Interim-Management-Providern besteht darin, gemeinsam mit dem Kunden das Aufgaben- und daraus ableitend das Anforderungsprofil des gesuchten Managers zu definieren. Ein klares Aufgaben- und Kompetenzprofil ist Voraussetzung für die nachhaltige Besetzung mit einem passenden Kandidaten. Neben Branchenkenntnissen sowie dem fachlichen und methodischen Knowhow, das ein Interim Manager mitbringen sollte, sind dessen persönliche und soziale Kompetenz entscheidend für ein erfolgreiches Mandat.

„Es kommt auf die Kombination von Persönlichkeit und Kompetenz an“, unterstreicht Dr. Rodrigo Isidor, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für International Business der Universität Paderborn zu Interim Management geforscht hat. Es gelte die Maßregel, dass es den „generalistischen“ Interim Manager nicht geben könne. Dafür seien die fachlichen Aufgaben zu unterschiedlich, die im Einzelfall bewältigt werden müssten.

### 4 „Return on Interim Management“

Gleichwohl macht Isidor eine Kompetenz aus, die erfolgreiche Interim Manager gleichermaßen auszeichne: Durchsetzungs- bzw. Umsetzungsstärke, aber auch Offenheit für neue Erfahrungen.

Aus meiner Sicht kommt eine weitere zentrale Kompetenz hinzu: Führungs- und (Projekt-)Steuerungsfähigkeit. Dabei bedeutet Durchsetzungsstärke selbst im Falle von Restrukturierungen und Sanierungen nicht, im Unter-

nehmen und dessen Umfeld die berechtigten Interessen anderer Akteure zu übergehen. Im Gegenteil: Um im Zielunternehmen eine große Hebelwirkung zu erzeugen, muss ein Interim Manager insbesondere einen Blick für die Fähigkeiten und Belange seiner Mitarbeiter in der Linie oder im Projekt haben. Er muss diese begeistern und führen, um seine Aufgabe erfolgreich erfüllen zu können. Personalumbau gilt es umsichtig zu gestalten. Dies setzt auch kulturelle Passung zum Kundenunternehmen voraus.

Im Unterschied zu Beratern begleiten Interim Manager nicht nur konzeptionelle Aufgaben, sondern werden direkt operativ und umsetzend tätig. Ihnen stehen bei einer durchschnittlichen Einsatzdauer von neun Monaten allerdings nicht die viel zitierten 100 Tage zur Verfügung, die einem festangestellten Manager auf einer neuen Position

zugebilligt werden. Interim Manager müssen in ihrem Mandat daher sehr schnell wirken können.

#### Wichtig

Wir haben in diesem Jahr die Interim Manager erstmals nach ihrem „Return on Interim Management“ gefragt. Danach haben acht von zehn für ihre Kunden mehr als das Doppelte ihres Honorars erwirtschaftet. Das ist zugegebenermaßen zunächst nur deren eigene Perspektive auf das Thema. Aber es ist immerhin ein erster empirischer Hinweis auf Wirksamkeit.

Zusammengefasst sollte ein Kundenunternehmen von einem Interim-Management-Provider erwarten können, dass dieser – abgeleitet aus dem Aufgabenprofil der zu besetzenden Projekt- oder Linienfunktion – die folgenden Kompetenzen und Eigenschaften eines Interim Managers gemeinsam mit den kundenseitig beteiligten Funktionen (Vorstand/ Geschäftsführung, Fachbereich, HR) definiert:

- fachliches Knowhow,
- Branchenkenntnisse,
- persönliche und soziale Kompetenzen,
- kulturelle Passung.

### 5 Interim Manager identifizieren

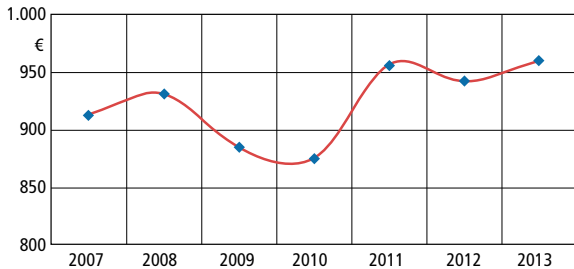
In der Folge identifiziert der Provider, wer aus dem Kreise der sich in seinem Pool befindlichen Kandidaten für die Aufgabe in dem Kundenunternehmen geeignet sein könnte. Neben den fachlichen Qualifikationen sollte sich ein Provider vor der Aufnahme eines Interim Managers in seinen Pool von dessen Persönlichkeit und seinen sozialen Kompetenzen in einem strukturierten (Auswahl-)Prozess überzeugt haben. Dafür stehen mit der CV-Analyse, der Überprüfung von Referenzen, telefonischen und persönlichen Interviews und einem möglichen Assessment jene personalwirtschaftlichen Instrumente zur Verfügung, die generell eine professionelle und valide Auswahl von Kandidaten verbürgen.

Auch Persönlichkeitsfragebogen lassen sich einsetzen, um geeignete Interim Manager zu identifizieren. Prof. Dr. Norbert Bach, Leiter des

Fachgebiets Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Ilmenau, hat in einer Untersuchung über die Persönlichkeitseigenschaften von Linien- und Interim Managern anhand des „Fünf-Faktoren-Modells“ (auch „Big-Five“ genannt) herausgefunden, dass letztere unverträglicher und extrovertierter sind. Das Modell unterscheidet die Dimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

Grafik 3

Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes



Welche der Kandidaten eines Providers zum Kundenunternehmen und dessen Kultur, der vorab definierten Aufgabe und dem daraus abgeleiteten Anforderungsprofil passen, darüber entscheiden nicht zuletzt auch vorherige Projekteinsätze des Interim Managers. Diese sollten daher von dem Provider systematisch evaluiert und der Auswahlentscheidung zu Grunde gelegt werden. Hinzu kommt langjährige Erfahrung des Providers selbst. Sie hilft, die neuralgischen Punkte einer Aufgabe ab- und einschätzen zu können sowie die Frage zu beantworten, welcher Manager auf Zeit mit seinen individuellen Stärken spezielle Herausforderungen im Mandat erfolgreich bewältigen könnte.

Ob ein Kandidat der geeignete für die zu besetzende Position bzw. zu bewältigende Aufgabe ist, kann anhand eines gewichteten Punktesystems entschieden werden, das der Provider intern einsetzt. Bei diesem Matching kommt auch der zeitlichen Flexibilität eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Kunden legen heute großen Wert darauf, je nach Projektverlauf die Einsatzdauer eines Interim Managers hoch- oder runterfahren zu können.

## 6 Einsatz-Steuerung

Am Ende sollte das Kundenunternehmen erwarten können, dass der Provider ihm mindestens zwei Interim Manager als mögliche Kandidaten präsentiert, die sowohl zeitlich als auch aufgrund ihrer Kompetenzen für das Mandat geeignet sind. Mit diesen Kandidaten sollte das Unternehmen abschließend eigene Auswahlgespräche führen. Provider begleiten diesen Prozessabschnitt aktiv. Dies gilt auch für die Mandats-Phasen der Vor- und Nachbereitung sowie der Steuerung und des Monitorings eines Interim-Management-Einsatzes.

### Praxistipp

Die Vorbereitung des Interim Managers auf das jeweilige Kundenunternehmen und ein intensives (Aufgaben-)Briefing dienen dem Zweck, schnellstmöglich Wirkung entfalten zu können. Diesen Effekt kann das Kundenunternehmen durch gezieltes Onboarding des Managers und dessen Einführung in die Organisation verstärken. Dabei sollte im Vorfeld festgelegt werden, wo der Manager in die Organisation eingeordnet ist, welche Ziele ihm im Rahmen seiner Aufgaben vorgegeben werden, an wen er in welchen Abständen berichtet und wie er sich mit seinem Auftraggeber abzustimmen hat. In der Folge gilt es, seitens des Kunden den Einsatz des Interim Managers durch Bereitstellung der notwendigen Infra-

struktur zu flankieren, diesen gegenüber wichtigen Akteuren innerhalb der Organisation (Auftraggeber/Fachabteilung, Vorgesetzter, Mitarbeiter) zu kommunizieren und dort den Manager auf Zeit vorzustellen.

Während des Einsatzes steuert der Provider das Mandat – insbesondere in der Anfangsphase – aktiv mit. In regelmäßigen Gesprächen mit dem Interim Manager und dem Kunden sowie auf der Basis von Tätigkeitsprotokollen vergewissert er sich, ob der Manager ausreichend in die Organisation eingeführt ist und ob er seine ersten Aufgaben erfolgreich umsetzt. Im Bedarfsfall greift der Provider moderierend ein, um offene Fragen zwischen Manager und Kunde zu klären oder den vorab definierten Aufgabenzuschnitt möglicherweise neu zu justieren. In der Phase der Nachbereitung arbeitet der Provider anhand einer Checkliste ab, ob der Interim Manager die ihm übertragenen Aufgaben im Kundenunternehmen umgesetzt hat. Abschließende systematische Feedback-Gespräche mit Interim Manager und Kundenunternehmen helfen den Beteiligten.

Grafik 4

Wo werden die höchsten Honorare gezahlt?



## 7 Fazit

Bei der Vermittlung von Interim Managern ist die Zeit der „Vollsortimenter“ vorbei. Die Nachfrage der Kunden erfordert vielmehr eine Spezialisierung der Interim-Management-Provider nach Knowhow, Branche oder hierarchischer Ebene, auf der die Manager auf Zeit zum Einsatz kommen sollen. Eine zentrale Aufgabe bei der Vermittlung besteht darin, gemeinsam mit dem Kunden das Anforderungsprofil des gesuchten Managers in die Tiefe gehend zu definieren und basierend auf fachlichem Knowhow, Branchenkenntnissen sowie persönlichen und sozialen Kompetenzen mindestens zwei passgenaue Kandidaten zu identifizieren. Aber auch bei der Steuerung des Managementeinsatzes ist der Provider gegenüber dem Kunden in der Pflicht. Eine sorgsame Evaluierung der Einsätze hilft zudem allen Beteiligten, zukünftige Vermittlungen weiter zu professionalisieren.