

Aufräumer in der Chefetage

FÜHRUNGSKRÄFTE Eine Dienstleistung entwickelt sich zum strategischen Werkzeug für zukunftsorientierte Unternehmen. Was können Interim-Manager? Und wie profitiert der Mittelstand?



Von der Krise in den Aufschwung – die wirtschaftliche Entwicklung fordert einen hohen Grad an Flexibilität von den Unternehmen. Das Management steht vor der Herausforderung, hier adäquat zu reagieren. Doch wie findet man bei Spezialthemen die notwendige Expertise, bei Engpässen qualifizierte Kapazitäten und bei Problemen erfahrene Manager, die kompetent und schnell Lösungen herbeiführen?

Wenn es im eigenen Hause keine adäquate Antwort gibt, bietet sich der Einsatz externer Experten an. „Interim-Manager haben langjährige Managementenerfahrung in verantwortlichen Positionen erster und zweiter Führungsebene, Fachkenntnisse verschiedener Branchen und ergänzende Länderkenntnisse sowie interkulturelle Erfahrung,

die sie als freiberufliche Führungskräfte auf Zeit in Unternehmen einbringen“, charakterisiert Jens Christophers, Vorstandschef der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM), seine Kollegen.

Der Ansturm neuer Themen und Projekte ist nicht planbar. Wer aber ist verfügbar, krepelt die Ärmel hoch, geht in die Verantwortung und operative Umsetzung? Bei flachen Hierarchien und schlanken Strukturen wird es schnell ganz eng. Das heißt dann Hochdruck für die wenigen Top-Leistungsträger oder alternativ: Probleme aussitzen. „Doch flexibles Reagieren unter Einsatz externen Know-hows ist weitaus besser, als dringende Projekte aufzuschieben“, lautet das Resümee von Dr. Anselm Görres, Vorsitzender des AIMP, einer Branchenorganisation der Interim-Provider und Inhaber des Anbieters ZMM GmbH. Die Hauptthemen sind bei mehr als einem Drit-

Komplexitätsanalyse | Beratung und Interim-Management im Zusammenspiel

Wer ist der bessere Optimierer?

Die Welt wird immer unübersichtlicher. Unter der grassierenden Komplexität nimmt die betriebliche Hektik zu, und es leiden Liefertreue, Effizienz, Qualität sowie Transparenz. Viele Unternehmen lancieren deshalb dutzendweise interne Projekte. Doch Untersuchungen zeigen, dass damit meist nur Symptome bekämpft werden. Auch die reine Begleitung durch einen externen Berater oder Interim-Manager greift zu kurz. Entweder wird zu konzeptionell und damit nicht umsetzungstauglich oder zu pragmatisch und damit zu wenig auf die Ursachen zielend gearbeitet. Um den Unternehmen neuen Schub zu verleihen, braucht es neue Lösungsansätze.

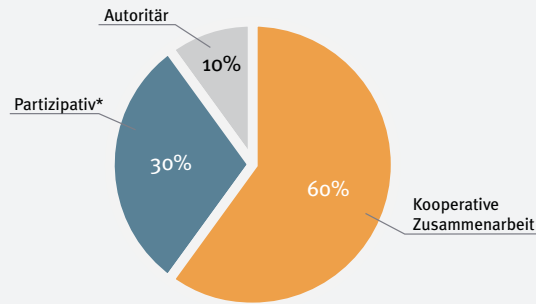
Einer ist die Kombination von konzeptioneller Komplexitätsberatung und umsetzungsorientiertem Interim-Management in einem Team: So werden die jeweiligen Stärken der beiden Spezialisten vereint und die Schwächen ausgeglichen. Während die Beratung mit Analyse- und Problemlösungsmethodik sticht, glänzt der Interim-Manager mit Führungs- und Umsetzungserfahrung auf Augenhöhe bei seinem Kunden. Damit profitiert das Unternehmen von abgesicherten und realisierbaren Lösungen, um die Komplexität tatsächlich in den Griff zu bekommen. Der Schweizer Managementdienstleister GroNova praktiziert dieses Zusammenspiel seit vielen



Jahren. Er trainiert im westerwäldischen Schloss Friedewald seine 600 erfahrenen Interim-Manager in Methodenkompetenz, um gemeinsam mit dem Berater die Komplexitätsprobleme ursächlich zu beheben. Informationen unter: www.gronova.com

KOOPERATION

Welchen Führungsstil pflegen Interim-Manager? Die meisten der Befragten suchen die kooperative Zusammenarbeit.



* Meinungen werden eingeholt, entschieden wird alleine

Quelle: butterflymanager Interim Manager Studie 2010

► tel der Einsätze Überbrückung von Vakanzen, gefolgt von Projektarbeit. Changemanagement, Geschäftsaufbau und Restrukturierung ebenso wie der Eigentümerwechsel sind nachgelagert, wenn es darum geht, Interim-Manager im Unternehmen einzusetzen, so die AIMP-Umfrage 2010.

Warum sich nicht die Besten am Markt holen, wenn das Know-how im Hause nicht vorhanden ist? „Der Einsatz von Interim-Managern ist in vielen Fällen die optimale Lösung, weil zielführend, zeitnah und fle-

xibel. Wir verfügen über langjährige Managementenerfahrung, arbeiten ziel- und lösungsorientiert, unter Druck und auf Zeit. Die Entscheidung für einen Interim-Manager ist keine Schande, sondern einfach nur klug“, so Brigitte Nießen, Interim-Managerin im Wachstumsmarkt Healthcare. Unternehmen bekommen den Input eines unabhängigen Externen, der nicht Teil der internen Hierarchie mit Karriereambitionen ist, sondern eine klare Zielorientierung hat. Viel Zeit und Geld können mit adäquaten

Interim-Managern gespart werden. Noch gibt es zahlreiche Unternehmen, die Interim-Management nicht kennen oder fürchten, dass ein Externer zu viel Einblick bekommt. Deshalb bietet es sich an, einen Vermittler einzuschalten, um hier auf Professionalität zu achten.

Erfolgreicher Kaltstart erfordert gute Vorbereitung: Um Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, haben sich Provider positioniert, die zwischen Interim-Managern und dem Unternehmen eine vermittelnde

Personaldienstleistung | Starkes Wachstumspotenzial beim Interim-Management

Neue Impulse von außen

Interim-Management hat sich in Deutschland etabliert und wird von den Firmen immer mehr als strategisches Personalmanage-

ment-Tool eingesetzt. „Für die Zukunft sehe ich ein hohes Potential mit einem Wachstum von gut 25 Prozent für die nächsten Jahre“, sagt Sladjan Petkovic, Director von Robert Half International. „Hierzu trägt bei, dass anstelle der großen Consultingfirmen vermehrt Interim-Manager eingesetzt werden, deren Schwerpunkt auf der operativen Umsetzung liegt.“ Im Rahmen anstehender Jahresabschlüsse, der Budgetplanungen, aber auch bei Prozessoptimierungen im Finanz- und Rechnungswesen wird gerne auf externe Spezialisten zurückgegriffen. „Controlling gehört zu den virulenten Themen im Interim-Management. Es sind Manager gefragt, deren Expertise in der Ertrags- und Umsatzsteigerung liegt“, weiß Petkovic. Zum Zuge kämen verstärkt auch IT-Experten. Denn bei der Verbesserung der Systeme gebe es zahlreiche Projekte, für die externe Kapazitäten gerne genutzt werden. „Aufgrund des Aufschwungs sehen wir bei den Sanierungs-

und Restrukturierungsthemen dagegen einen Rückgang“, betont der Personaldienstleister. Werden Interim-Manager hauptsächlich eingesetzt, bis ein neuer fester Mitarbeiter gefunden wird oder eher für feste Projekte? Petkovic erklärt: „Aufgrund des bestehenden Fachkräftemangels und bestehender Kündigungsfristen kann ein nahtloser Personalübergang etwa beim Ausscheiden eines Mitarbeiters nicht immer realisiert werden. Hier ist bei kritischen Positionen eine Übergangslösung gefragt, bis eine adäquate Festbesetzung gefunden ist.“ Bei Projekten sei es für Unternehmen betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll, alles notwendige Wissen mit Festpersonal vorzuhalten. Dementsprechend setze man Interim-Manager ein, um temporär auf spezielles Know-how zurückgreifen zu können. „Viele Unternehmen setzen aber auch bewusst auf Interim-Manager, um so zusätzliche Expertise und neue Impulse zu bekommen.“ Infos unter: www.roberthalf.de

EXPERTISE Interim-Management wird in Deutschland immer mehr auch als strategisches Personalinstrument eingesetzt.



**MAXIME**

„Flexibles Reagieren unter Einsatz externen Know-hows ist besser, als dringende Projekte aufzuschieben“, resümiert Branchenexperte Dr. Anselm Görres.

und unterstützende Position einnehmen. „Wir bieten den Firmen eine effektive, effiziente und schnelle Hilfe, da wir nur geprüfte und bekannte Kandidaten dem Unternehmen vorstellen“, so Sladjan Petkovic von Robert Half International. Daniela Zimmer von Resources Global Professionals untermauert dies: „Als Interim-Management-Consultingfirma erarbeiten wir mit dem Kunden zuerst ein umfassendes strategisches und operatives Konzept. Dies dient zur Klärung der Aufgabenstellung, von Einsatzdauer und Anforderungen, um zu sehen, welche Qualifikationen notwendig sind.“

Sucht ein Unternehmen eine Führungskraft, dauert es trotz Einsatzes von Personalberatern aufgrund von Kündigungsfristen oft Monate, bis eine Position besetzt wird. Doch wichtige Funktionen können nicht vakant bleiben. Deshalb bietet sich hier eine gute Gelegenheit, auf Interim-Manager zurückzugreifen. Und so arbeiten oft auch Interim-Provider und Headhunter Hand in Hand. Aus einem begrenzten Mandat in eine Festanstellung wechseln jedoch nur fünf Prozent, denn die meisten Interim-Manager suchen den Wechsel und die ständig neue Herausforderung.

„Interim-Management ist für alle Branchen geeignet und wird inzwischen überall genutzt, nicht nur in der Industrie. Jeder vierte Kunde kommt aus dem Automobil- und Anlagenbau, 15 Prozent der Einsätze erfolgen im Chemie/Pharmabereich, gefolgt von Telekommunikationsunternehmen. Aber auch Handel, Finanzbereich und Gesundheitsbranche setzen externe Experten ein“, zitiert Görres die jährliche Branchenstudie des AIMP. Es sind überwiegend Firmen mit über 500 Mitarbeitern, die sich interimistisch verstärken. Doch auch die Zahl der Aufträge aus kleineren Unternehmen ist in den letzten fünf Jahren deutlich gestiegen. Mehr als die Hälfte der Einsätze werden auf der ersten oder zweiten Führungs-

Umstrukturierung | Sichere Beratung und Umsetzung aus einer Hand

Das Ziel fest im Visier

Wenn sich die Konjunktur aufhellt, füllen sich auch die Auftragsbücher vieler Unternehmen. Für neue Projekte benötigen Unternehmen oft spezielles Know-how, das im aktuellen Personalstamm nicht vorhanden ist und daher extern abgerufen werden muss. Als Interim-Management-Consultingfirma hat Resources Global Professionals dafür ein eigenes Instrument entwickelt: Sogenannte Client Service Teams unterstützen die Unternehmen mit ganzheitlichen Konzepten, die sie mit freiberuflich tätigen Interim-Managern umsetzen.

„Resources ist weit mehr als ein Interim-Management-Provider. Wir bieten operative Beratung und Umsetzung aus einer Hand und sind damit stark praxisorientiert“, so Daniela Zimmer, Managing Director für Deutschland und die Schweiz. „Unternehmen kommen zu uns, wenn sie nicht nur temporär fachliches Know-how auf der Führungsebene, sondern komplette, umsetzungsstarke Projektlösungen benötigen.“

Die Client Service Teams stellen sicher, dass die freiberuflichen Spezialisten die Leistungen und Kompetenzen effektiv und zielsicher erbringen können. „Sie kennen sich in ihren Einsatzgebieten fachlich genau aus und bilden die Schnittstelle zwischen den Interim-Managern und dem Unternehmen“, fügt Zimmer hinzu.

Die Teams haben Erfahrungen aus der Wirtschaftsprüfung oder der Geschäftsleitung einer Bank. Sie analysieren die Projektbedingungen, identifizieren den Veränderungsbedarf, formulieren die Projektziele und empfehlen die Interim-Manager, die auf-

grund ihrer Qualifikation zu den wirtschaftlichen Herausforderungen und zur Unternehmenskultur passen. Dazu testen sie in einem ausführlichen Bewerbungsverfahren, und bei Bedarf in Workshops durch Fallstudien mit ähnlichen Problem- und Aufgabenbereichen, die Einstellung und Lösungskompetenz der Spezialisten.

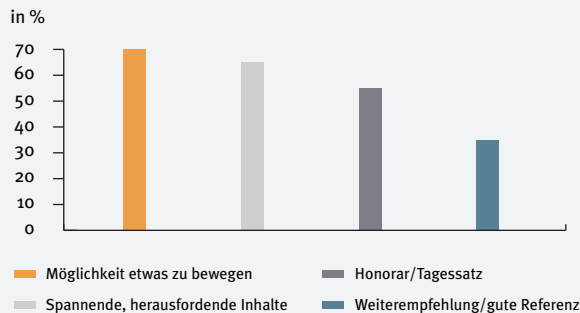
Während der Einsätze stehen die Client Service Teams mit den Interim-Managern im intensiven Kontakt und führen regelmäßig Monitorings und Evaluationen durch. So erkennen sie frühzeitig interne organisations- oder führungspolitische Konfliktsituationen und können diese leicht auflösen. Infos unter: www.resourcesglobal.de oder direkt bei daniela.zimmer@resourcesglobal.com



PRAXISORIENTIERT „Wir bieten temporär fachliches Know-how ebenso wie Komplettlösungen“, erklärt Daniela Zimmer.

MOTIVATION

Das Beratungsunternehmen butterflymanager befragte Interim-Manager, welche Aspekte sie anspricht, eine gute Leistung zu bringen.



Quelle: butterflymanager Interim Manager Studie 2010

► ebene durchgeführt. Relativ konstant werden Projektleiter bei einem Fünftel der Mandate eingesetzt. Betrachtet man die betrieblichen Funktionen, so dominieren die Finanzexperten und Controller, gefolgt von klassischen Managementaufgaben.

Interim-Managerin Brigitte Nießen unterstreicht: „Natürlich haben wir in Unternehmen schon einiges erlebt, auch harte Krisen. Genau das ist unser Kapital. Die langjährige Führungserfahrung ist zwingend. Genauso wichtig sind die Freude an Veränderung, am Umgang mit Menschen und unternehmerischem Denken. Das ermöglicht uns ein Arbeiten auf Augenhöhe im Unternehmen.“ Hauptsächlich intrinsisch motiviert wollen die Führungskräfte auf Zeit etwas bewegen und suchen herausfordernde Inhalte, so die Ergebnisse der Umfrage der butterflymanager GmbH. „In den von uns vermittelten Projekten sehen wir immer wieder: Interim-Manager haben eine professionelle Arbeitsmethodik, die sie situativ anpassen. Meist sind es gute Motivatoren, die einen modernen kooperativen Führungsstil pflegen, kompetent agieren und gut kommunizieren, das wird uns auch von den Kunden bestätigt“, berichtet Harald Schönfeld, Geschäftsführer von butterflymanager. Auch die persönliche Chemie muss stimmen. „Neben fachlichen Qualifikationsmerkmalen sind die menschlichen Aspekte wesentlich für den Erfolg eines Interim-Managers, diese Erfahrung aus den Mandaten hat unsere diesjährige Interim-Studie untermauert“, unterstreicht Schönfeld.

Aufgrund ihrer Kenntnisse sind Interim-Manager es gewohnt, die Situation ohne lange Einarbeitungsphasen schnell zu erfassen und loszulegen. Implementierung ist ihr Credo. „Interim-Manager werden die Gewinner sein. Unternehmen wollen keine Analysen und Beraterpapiere, sondern tragfähige Konzepte, die von erfahrenen Managern auf Zeit im Unternehmen auch tat-

sächlich umgesetzt werden“, betont Jens Christophers vom DDIM. Dies hat auch Resources Global Professionals erkannt, die als Interim-Management-Consultingfirma mit Client Service Teams alle Dienstleistungen aus einer Hand anbietet.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt der Managementdienstleister GroNova, der Kunden mit Teams begleitet, bei denen konzeptionelle Beratung und umsetzungsorientiertes Handeln notwendig sind. Und wie sieht es mit dem Fitnessstraining für schwächelnde Unternehmen aus? Zwar ist es ein kleiner Teil der Interim-Mandate, doch es sind die hochsensiblen, wenn es darum geht, im Rahmen von Sanierungen und Restrukturierungen Unternehmen wieder fit für die Anforderungen des Marktes zu machen. Dr. Walter Bickel, Geschäftsführer von Alvarez & Marsal, ist seit vielen Jahren auf dem Markt tätig. Er beobachtet die steigenden Anforderungen aufgrund der höheren An-



FÜHRUNG „Unternehmen wollen tragfähige Konzepte, die von erfahrenen Managern auf Zeit umgesetzt werden“, betont Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender des DDIM.

zahl der involvierten Parteien und damit auch die Komplexität der zu lösenden Probleme. Das vorhandene Management ist in der Regel überfordert. So bieten Interim-Manager die Chance, unmittelbar kompetentes Know-how einzubringen. Professor Sorg von der Partnerschaft beyond management betont: „Es kommt darauf an, schnell die kritischen Punkte zu identifizieren, Vertrauen und Akzeptanz aufzubauen. Da ist ein erfahrener Sanierer vonnöten, häufig aber auch ein Team. Denn regelmäßig gibt es Probleme in verschiedenen Bereichen. Unser Ansatz, hier mehrere Experten unterschiedlicher Fachbereiche zu kombinieren, kommt bei Kunden gut an.“ Je nach Ausgangslage erstreckt sich der Einsatz des Interim-Managers vom Krisenmanagement über die Restrukturierung zur Stabilisierung, weiß Dr. Walter Bickel von Alvarez & Marsal aus seiner Turnaround Erfahrung zu berichten. Und zwar „bis die Programme in der Gewinn- und Verlustrechnung sich nachhaltig niederschlagen und ein dauerhafter Erfolg im Unternehmen erzielt ist“. Und noch ein Aspekt spricht für einen Manager auf Zeit: Unternehmen zeigen Stärke durch Einbindung von externem Interim-Management. Die Entwicklung in den vergangenen Jahren war durchaus stabil.

Positive Wachstumsprognosen zeigen, dass Interim-Management sich in Deutschland etabliert und professionalisiert hat. Somit kann ein Unternehmertraum wahr werden: Know-how zur rechten Zeit am rechten Ort einzusetzen – mit dem Vorteil, Intensität, Dauer und Kosten flexibel und bedarfsgerecht zu gestalten. Unternehmen können sich verstärken, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern – und das mit einigen der besten Köpfe, die der Markt bietet: Interim-Managern. ■

Dr. Vera Bloemer