



Bislang galt der Interimsmanager als Brandlöscher, inzwischen wird er aber auch verstärkt bei kurzfristigen Sonderprojekten, M&A-Prozessen oder Unternehmensnachfolge eingeschaltet.

Bild: H. Lunke/Pixelio.de

# Interimsmanager bietet Hilfe in schwierigen Situationen

Die Folgen der Wirtschaftskrise – wie den internen Know-how-Mangel durch vorangegangene Personalentlassungen – spüren viele produzierende Unternehmen. Um trotzdem am Aufschwung zu partizipieren, setzen einige auf externe Spezialisten, die bei Projektspitzen an Bord geholt werden.

ANTJE LENK

Setzten bereits in den 1980er-Jahren erste Unternehmen in Deutschland „Manager auf Zeit“ ein, erlebte die Branche Anfang des 21. Jahrhunderts einen wahren Nachfrageboom. Gerade in der Krise – also

Antje Lenk ist Geschäftsführerin der Bridge IMP GmbH & Co. KG mit Sitz in 82031 München-Grünwald, Tel. (0 89) 32 49 22-26, AL@bridge-imp.com

bei Restrukturierungs- und Sanierungsprozessen – vertrauten immer mehr Unternehmen, auch aus dem Mittelstand, auf schnelle externe Hilfe.

Entsprechend der steigenden Nachfrage stieg auch das Angebot: Eine wachsende Zahl langjährig erfahrener Führungskräfte wählten nun bewusst den Weg in die Selbststän-

digkeit, parallel dazu stieg die Anzahl der Vermittlungsagenturen für Interimsmanager. Gerade in den letzten Jahren wandelte sich die öffentliche Wahrnehmung: Galt der Interimsmanager bislang überwiegend als „Brandlöscher“, wird er nun auch verstärkt bei Wachstumsphasen, kurzfristigen Sonderprojekten, M&A-Prozessen oder einer anste-

henden Unternehmensnachfolge eingeschaltet. Denn aufgrund seiner Branchen- und Führungserfahrung kann er ad hoc und ohne Einarbeitungszeit interne Lücken füllen, in brenzlichen Situationen einen klaren Blick bewahren und konsequent die nötigen Schritte umsetzen.

Ob der Einsatz eines Interimsmanagers für alle Beteiligten zur Erfolgsgeschichte wird, hängt in erheblichem Maße von der Auswahl der passgenauen Führungskraft ab. Findet sich der richtige Mann nicht im eigenen Netzwerk, empfiehlt es sich für das Unternehmen, die Dienste einer professionellen Vermittlungsagentur in Anspruch zu nehmen – sogenannte Interim Management Provider.

### **Auf die Wahl des richtigen Interimsproviders achten**

Bei der Auswahl des passenden Providers gelten die gleichen Kriterien wie bei der Auswahl des geeigneten Interimsmanagers. Der wichtigste Punkt ist in beiden Fällen, dass die Vertrauensbasis, das „Bauchgefühl“, stimmen muss. Des Weiteren sollte sich das Unternehmen darüber klar werden, welche Anforderungen es an das Dienstleistungsverständnis des Providers stellt – denn gerade in diesem Punkt gibt es deutliche Unterschiede. So agieren einige Interim Management Provider rein als „Makler zwischen Angebot und Nachfrage“ und greifen auf internetbasierte Datenbanken mit einer Vielzahl von eingetragenen Interimsmanagern zurück. Die breite Auswahl und unaufwendige Abwicklung stehen dann im Vordergrund.

Andere Provider betrachten sich dagegen als Agenturen, die das absolut „passende Puzzlestück“ in ein Unternehmens- oder Projektgefüge einsetzen wollen. Der Unterschied wird für das Unternehmen bereits in der Aufnahme der Anfrage spürbar: Setzt sich der Vermittler intensiv mit der Aufgabenstellung und dem potenziellen Kunden auseinander, resultieren daraus geziel-

te Kandidatenvorschläge. Dem Unternehmen werden meist maximal drei Führungskräfte präsentiert, die die Anforderungen nahezu vollständig erfüllen – fachlich wie menschlich. Denn gerade der Faktor „Menschlichkeit“ und der persönliche Kontakt zu den Interimsmanagern wird bei letzteren Anbietern großgeschrieben. Ohne die ausgewiesene Fachkompetenz der jeweiligen Führungskraft wird kein Interimsmandat einen er-

folgreichen Abschluss finden – noch wichtiger für den Projekterfolg ist jedoch meist deren Persönlichkeit.

### **Geschäftsführung und Mitarbeiter abholen**

Unverzichtbar für jeden Interimsmanager ist ein solides, dynamisches Auftreten, stressresistentes und konsequentes Handeln sowie die Fähigkeit, Problemsachen rasch zu analysieren und offen anzusprechen.

Das entscheidende Zünglein an der Waage ist letztlich der Typus des Interimsmanagers: Nur wer Geschäftsführung und Mitarbeiter mit offener und zugewandter Kommunikation abholen kann und sich so deren Unterstützung sichert, wird die ihm anvertraute Aufgabe auch meistern können. In den Vorstellungsgesprächen sollten sich die Unternehmen deswegen auf die Referenzen des Kandidaten konzentrieren: Wo hat er mit welcher



Bild: Gerd Altmann/Shapes: SadMonkey/Pixello.de

Bei der Auswahl des Interimsmanagers sollten Unternehmen darauf achten, welche Hürden der Bewerber in der Vergangenheit schon gemeistert hat.

Vorgehensweise eine ähnliche Aufgabe gemeistert? Auf welche Hürden würde er heute von vornherein mehr Augenmerk legen? An welchen Stellen bräuchte er welche Hilfe? Außerdem empfiehlt es sich, mit dem Kandidaten ausführlich das Projekt zu diskutieren. So lässt sich schnell herausfinden, ob dieser fachlich ausreichend qualifiziert ist und auch menschlich zu den eigenen Vorstellungen passt.

### Provider steht Interimsmanager und Unternehmen beratend zur Seite

Interimsmanager steigen vom ersten Tag an voll in die ihnen übertragene Aufgabe oder das Projekt ein – deshalb ist ein fundiertes Briefing im Vorfeld sehr wichtig: Welche konkreten Ziele erwartet der Kunde, welches Ergebnis soll am Ende des Mandats erreicht sein, welche Aufgaben werden an den externen Manager übertragen und welche nicht, welche Hindernisse haben bislang eine erfolgreiche Umsetzung der Aufgabe verhindert? Nur wenn das Unternehmen seine Ergebniserwartung genau formuliert, der Zeitrahmen und die wirtschaftlichen Vorgaben klar definiert sind, kann der Interimsmanager die richtigen Entscheidungen treffen.

## Interimsmanager

### Was der externe Helfer bringt

- ▶ Durchschnittliche Einsatzdauer liegt bei etwa vier bis zwölf Monaten
- ▶ Abdeckung eines kurzfristig operativen Kapazitätsbedarfs bei unternehmerischen Sondersituationen (zum Beispiel M&A, Wachstum, Restrukturierung, interne Vakanz)
- ▶ Starke Umsetzungsorientierung, profundes Branchen-Know-how, keine Einarbeitungszeit, hohe Flexibilität
- ▶ Attraktive betriebswirtschaftliche Komponente (abgesehen vom Tagessatz keine Zusatzkosten für Krankengeld, Prämien, Sozialversicherungen)

Ein detaillierter Maßnahmen- und Ablaufplan, klare organisatorische Regelungen sowie regelmäßige Reviews zählen zu den wichtigen Erfolgsvoraussetzungen eines Mandats. Auch der Provider ist weiterhin in der Pflicht – vorausgesetzt, die positive Kundenreferenz und nicht die kurzfristige Umsatzmaximierung steht im Vordergrund. Seine Aufgabe ist es, sowohl dem Interimsmanager als auch dem Kundenunternehmen während der gesamten Projektdauer beratend zur Seite zu stehen und die Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen- und Zeitplans zu begleiten.

Die Aufgaben und Einsatzgebiete eines Interimsmanagers sind vielfältig. Häufig benötigt das Unternehmen nur für kurze Zeit Unterstützung, um bestimmte Themen wieder auf Spur zu bringen oder neue Aufgaben und Entwicklungen in Angriff zu nehmen. Danach kann das bestehende Team nahtlos übernehmen. Ein weiterer Grund für den zunehmenden Bedarf an externen Führungskräften ist die Globalisierung. Diese sowie der voranschreitende technische Fortschritt haben zu kürzeren Lebenszyklen vieler Produkte und einer steigenden Zahl an Innovationen geführt.

Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, sind die Unternehmen gezwungen, diese Entwicklung mitzutragen und ihre Geschäftsprozesse zu beschleunigen. Dazu müssen alle Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse auf Effizienz untersucht und optimiert werden. Viele Unternehmen haben gute Finanzinformationssysteme, aber nur wenige verfügen über aktuelle Prozessinformationen, die über Unternehmensentwicklung, Ergebnisse und die Realisierung strategischer Ziele entscheiden. Diese Aussagen erhält man nur durch definierte Prozesse für alle Unternehmensbereiche und ein prozessorientiertes Controlling – dabei bietet sich die Unterstützung durch einen Interimsmanager an. Außerdem generieren viele Firmen ihr jährliches Wachstum aus Umsatzsteigerungen in Asien und Südamerika. Die Dynamik dieser Märkte auf der Nachfrage- wie Angebotsseite erfordert ständige Marktbeobachtung und Aktualisierung der Marktprognosen. Fehlen dafür die internen Kapazitäten, können externe Führungskräfte helfen.

### **Der Blick des Außenstehenden ist in vielen Situationen vorteilhaft**

Gleiches gilt für den Vertrieb, denn dessen Erfolg und Effizienz ist ausschlaggebend für das Wachstum eines Unternehmens. Dem zunehmenden Wettbewerbsdruck muss eine starke Vertriebsorganisation im In- und Ausland entgegengestellt werden. Dies bedingt ein qualifiziertes Team, gute und schnelle Informationsprozesse und konkurrenzfähige Kostenstrukturen. Spezielle Herausforderungen bieten die Exportmärkte mit ihren individuellen Besonderheiten. Dort werden oftmals sehr kostspielige Fehlentscheidungen getroffen, nicht nur was die Auswahl des Personals, sondern auch was die eingeschaltete Handelsvertretung und die Gründung einer eigenen Vertriebsgesellschaft betrifft. Bei all diesen beschriebenen Aufgaben können Interimsmanager Hilfestellungen geben. Eine internationale Ausrichtung und interkulturelle Kompetenz zählen daher zur Grundausstattung vieler Führungskräfte auf Zeit.

Doch egal wo ein Interimsmanager tätig wird: Der Auftraggeber profitiert schon allein dadurch, dass er nicht in Hierarchien und Unternehmenspolitik eingebunden ist und daher für Neutralität bürgt oder mit dem Blick des Außenstehenden innovative, aber unpopuläre Konzepte oder Neupositionierungen durchsetzen kann.