

Interimmanagement

Ein Manager für alle Fälle

Früher wurden sie geholt für Sanierungen, Restrukturierungen und Krisenmanagement. Heute bereiten sie ebenso Markteintritte vor wie sie Expansionen umsetzen. Die Rede ist von Interimmanagern. Die Manager auf Zeit sind gefragter denn je, auch im klassischen Business Development. Was Unternehmen von den zeitlich befristeten Managermandaten erwarten können und wie sie den richtigen Manager finden.



Foto: Caia Image



Preview:

- ▶ **Und es hat Boom gemacht:** Warum Interimmanagement Hochkonjunktur hat
- ▶ **Ohne Vergangenheit, ohne Zukunft:** Die Trümpfe der Manager auf Zeit
- ▶ **Damit können Sie rechnen:** Was Interimmanager kosten
- ▶ **Wenn es schnell gehen muss:** Wie man den Richtigen findet
- ▶ **Helfer im Hintergrund:** Was Provider außerdem leisten
- ▶ **Ohne Startschwierigkeiten:** Was vor dem Einsatz passieren sollte
- ▶ **Ungeplanter Zwischenhalt:** Was geht, wenns nicht weitergeht
- ▶ **Den Anker auswerfen:** Was passieren muss, bevor der Interimmanager geht

Ein Gesprächstermin in Stuttgart. Auf der einen Seite des Tisches sitzt Armin Pohl, CEO von Mackevision Medien Design GmbH, einem Unternehmen für Computer Generated Imagery. Er braucht einen erfahrenen Manager, der für eine „anspruchsvolle Aufgabe“ nach Seoul geht. Möglichst zeitnah. Von Pohls Mitarbeitern in Stuttgart kommt niemand infrage. Extern nach einem Manager mit dem speziellen Kompetenz-Kit für eine Festanstellung zu suchen, dafür ist keine Zeit. Daher sitzt ihm gegenüber Robert Butz, einer von drei Kandidaten für den Auftrag. Butz ist Interimmanager.

Interimmanager, anspruchsvolle Aufgabe – klarer Fall, dürften sich jetzt viele sagen, ein Sanierungsfall. Weit gefehlt. Eher im Gegenteil: Mackevision wächst und baut seit einigen Jahren Niederlassungen in der ganzen Welt auf. In Seoul soll der nächste Standort gegründet werden. Mackevision braucht jemanden, der das in die Hand nimmt. Nach guten Erfahrungen mit dem Management auf Zeit entschied man sich bei Mackevision, erneut einen Interimmanager zu beauftragen. Denn selbstständige Manager wie Robert Butz können nicht nur Krisen.

Interimmanagement boomt

Nur noch ein Viertel der Einsätze der Interimmanager entfällt auf Restrukturierungen, Sanierungen und Krisen. Die Aufgaben sind heute viel breiter gefächert als früher: „Interimmanagement kommt mittlerweile häufig bei Geschäftserweiterungen, Geschäftsaufbau, Expansionen und Markteintritten zum Einsatz. Das Thema Business Development hat ganz klar zugenommen“, sagt Marei

Strack, Vorstandsvorsitzende des Fachverbands Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) und selbst Interimmanagerin. Mit der Aufgabendifferenzierung ist ein beträchtliches Marktwachstum einhergegangen, die Nachfrage bleibt hoch. Allein für 2015 veröffentlichte der DDIM eine Steigerung um zehn Prozent im Vergleich zum Vorjahr; damit werde sich das Honorarvolumen bei etwa 1,5 Milliarden Euro einstellen.

Ein Grund für den Boom: fehlende personelle Kapazitäten für zusätzliche Aufgaben. „Nach mehreren Verschlankungsprozessen gibt es kaum noch Unternehmen, in denen Manager auf das nächste Projekt warten. In der Regel arbeiten bereits alle am Limit, ihre Kapazitäten sind voll ausgeschöpft“, sagt Marei Strack. „Auch bei uns hätte es mehrere für die Aufgabe kompetente Mitarbeiter gegeben“, bestätigt Mackevision-CEO Pohl. „Aber jeder von ihnen, den wir für mehrere Monate ins Ausland geschickt hätten, hätte uns in Stuttgart gefehlt.“

Ein weiterer Grund für die steigende Nachfrage: Das Expertenwissen, das für temporäre Einsätze benötigt wird, kann in der Kürze der Zeit nicht im Unternehmen aufgebaut werden. „Mittlerweile existiert in den Unternehmen keine lange Lernkurve mehr“, sagt DDIM-Frau Strack. „Denn beim heutigen Wettbewerb, der in kurzer Zeit global geworden ist, gilt es, schnell auf Veränderungen und Probleme zu reagieren.“

Spezialgebiet: Schwierige Aufgaben

Veränderungen umsetzen, das können Interimmanager besonders gut – besser als langjährig fest angestellte Führungskräfte. Das sagten zumindest 56 Prozent der 249 Unternehmensentscheider, die die Helmut-Schmidt-Universität kürzlich zu ihren Erfahrungen mit Interimmanagement für die Studie „Interim Leadership Success“ interviewt hat. Das hängt wohl zum einen mit der Natur des typischen Interimmanagers zusammen: Die meisten von ihnen sind passionierte Problemlöser, sie haben Spaß an Einsätzen, bei denen viel auf dem Spiel steht – sie blühen sozusagen erst dann auf, wenn die meisten anderen den Kopf in den Sand stecken wollen. Wie Robert Butz: „Ich möchte dort eingesetzt werden, wo es um etwas geht, die Kastanien aus dem Feuer holen.“

Zum anderen liegt es an der spezifischen Rolle der Interimmanager: ihrer Unabhängigkeit von interner Politik und Karriereambitionen. „Ein Interimmanager kann Probleme ganz anders ansprechen als ein Festangestellter“, erläutert DDIM-Frau Strack. „Es geht ihm nur um die Aufgabe. Er will weder sein Image pflegen noch seine Karriere im Unternehmen voranbringen.“ Schwerwiegende Entscheidungen, die das Unternehmen einem Festangestellten möglicherweise nicht zumuten möchte, kann ein Interimmanager, der keine Vergangenheit und keine Zukunft im Unternehmen hat, daher besser bewältigen.

Was Unternehmen bezahlen und bekommen

Das hat seinen Preis. Interimmanager erhalten, so veröffentlichte es der DDIM, im Schnitt 1.150 Euro pro Tag. „Das ist ein fairer Tagessatz für einen Interimmanager“, sagt Thorsten Becker. Laut dem geschäftsführenden Gesellschafter der Management Angels, einem Provider, der Interimmanager vermittelt, erscheint vielen potenziellen Auftraggebern der Preis auf den ersten Blick happig. „Mancher Manager muss erst mal schlucken“, erzählt Becker.

Becker weiß, wie Unternehmen häufig rechnen: Ein fest angestellter Manager verdient etwa 100.000 Euro brutto im Jahr; das wird kurzerhand durch 240 Arbeitstage geteilt, heraus kommt ein Tagessatz von knapp 420 Euro. „Bei dieser Rechnung wird aber vieles nicht berücksichtigt“, sagt Becker. „Unternehmen sind oft die Sozialversicherungsbeiträge nicht klar, sie denken auch nicht daran, dass sie einem Festangestellten Firmenwagen und Weiterbildungen zahlen. Oder ihn im Krankheitsfall weiter bezahlen.“ Nicht vernachlässigen darf man außerdem den Flexibilitätswert, denn die Verträge von Interimmanagern sind innerhalb von zehn, zwanzig Beratern tagen kündbar.

Ohnehin lohnt sich das Invest in einen Interimmanager in aller Regel für das Unternehmen. Zumindest wenn man die Zahlen betrachtet, die der Provider Ludwig Heuse in seiner Studie „Interim-Management in Deutschland 2014“ errechnet hat: Für einen Euro, den Interimmanager kosten, erwirtschaftet das Gros von ihnen einen Ertrag von zwei Euro. Für die Studie machten selbstständige Manager Angaben zu mehr als 700 Projekten.

Foto: Management Angels GmbH



„Provider können nicht den Erfolg eines Mandats garantieren, machen ihn aber deutlich wahrscheinlicher.“

Thorsten Becker,
geschäftsführender
Gesellschafter Management
Angels. Kontakt: thorsten.
becker@managementangels.
com

Per Empfehlung oder per Provider

Viele Interimmanager scheinen also einen guten Job zu machen, daher werden sie gerne weiterempfohlen. In der Studie „Interim Leadership Success“ gab etwa die Hälfte der befragten Unternehmen an, basierend auf Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk einen selbstständigen Manager zu buchen. Aber nicht alle Unternehmen, die einen temporären Manager suchen, können auf Empfehlungen zurückgreifen. Ohne solche selbst einen passenden Manager auf Zeit zu finden, ist jedoch schwierig. Schließlich gibt es nach Angaben des DDIM in Deutschland derzeit 7.500 Interimmanager, einige Provider sprechen sogar von 15.000.

Im Netz zu suchen und jemanden anzufragen, bringt bei dieser Fülle wenig. Denn wahrscheinlich wird der Wunschkandidat ablehnen, weil er bereits ein Mandat hat. Denn vor allem gute Interimmanager sind gut gebucht. Die Auslastung von selbstständigen Managern, die der Provider Ludwig Heuse für seine Studie befragt hat, liegt bei durchschnittlich etwa 136 Tagen. „Wenn man Faktoren wie Urlaub, Weiterbildung, Krankheit und Akquisition mit berücksichtigt, kann ein Interimmanager meist nur 160 Tage pro Jahr im Einsatz sein“, erklärt Marei Strack. Robert Butz' Auslastung liegt bei durchschnittlich 160 bis 180 Tagen; in dieser Zeit arbeitet er, wie er selbst sagt, am Limit.

Der zweite klassische Weg neben der Empfehlung führt daher über einen Provider. Für diesen entscheidet sich dann auch fast die gesamte andere Hälfte der für die Studie „Interim Leadership Success“ befragten Unternehmen. Provider sind Vermittlungsagenturen; sie kennen den

„Ein Interimmanager will weder sein Image pflegen noch seine Karriere im Unternehmen voranbringen, daher kann er Probleme anders ansprechen als ein Festangestellter.“

Marei Strack, Vorstandsvorsitzende des Fachverbands Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM), Interimmanagerin.
Kontakt: mstrack.mc@t-online.de

Foto: DDIM e.V.



Markt, können Orientierung bieten und verfügen über einen großen Pool von Interimmanagern, mit denen sie schon mehrfach gut zusammengearbeitet haben. In kurzer Zeit können sie geeignete Kandidaten empfehlen.

Wer einen Provider beauftragen möchte, kann nach Angaben des DDIM zwischen 25 bis 30 professionellen Vermittlern auf dem Markt wählen. Aber wie so oft gibt es auch unter ihnen schwarze Schafe: Provider, die fragwürdig hohe Provisionen einstreichen und nicht mit offenen Karten spielen. Seriöse Provider bieten transparente Verträge, in denen die Honorare offengelegt werden; so weiß das Unternehmen, was welchen Kostenanteil verursacht. Auch die Höhe der veranschlagten Provision für den Provider gibt Aufschluss: Fair sind nach Einschätzung von DDIM-Frau Strack 25 bis 35 Prozent des vereinbarten Tagessatzes des Interimmanagers.

Qualität und Kompetenz im Fokus

Dafür garantieren diese die Vermittlung eines Vollblut-Interimmanagers. Denn nicht alle Manager auf Zeit haben diese

BILDKARTEN-SET: GRENZEN GESTALTEN
MARGIT KÜHNE-EISENDLE, JIMMY GUT

- ✓ 50 starke Motive auf Fotokarton
- ✓ in stabiler Metallbox
- ✓ Booklet mit Anregungen für den Einsatz

ISBN 978-3-941965-97-3
Ladenpreis: 39,90 EUR
Sonderpreis für TA-Abonnenten: 33,90 EUR

Bestellung unter: www.managerSeminare.de/tb/tb-11345

Seit über 40 Jahren

fortbildung1.de

bildungshungrig? wissensdurstig?

Coaching – Organisationsentwicklung – Supervision
Zweijährige berufsbegleitende Weiterbildung
Kostenlose Infoveranstaltung: Fr., 29.04.2016, 19:15 Uhr

Familien- und Wirtschaftsmediation
Berufsbegleitende Weiterbildung
Zertifiziert durch BAFM und BM
Kostenlose Infoveranstaltung: Do., 25.02.2016, 19:15 Uhr

fortbildung1.de | Christian-Belser-Straße 79a | 70597 Stuttgart

Kostenloses Programmheft anfordern

Rolle freiwillig für sich gewählt. Unter ihnen gibt es eben doch manchen, der sich aus Mangel an Alternativen dafür entschieden hat und mitunter nur halbherzig dabei ist.

„Anwärter, die Interimmanagement als Überbrückung machen möchten, nehmen wir nicht auf“, erklärt Thorsten Becker vom Provider Management Angels. „Wir wollen mit Leuten zusammenarbeiten, die sich aus Profession, aus Berufung für das Interimmanagement entscheiden. Und nicht, weil sie gerade nichts anderes zu tun haben.“

Die fachliche Kompetenz potenzieller Mitglieder überprüfen der DDIM und Provider wie die Management Angels etwa durch mehrstufige Auswahlprozesse und kompetenzbasierte Gespräche. Und damit „ihre“ Interimmanager für die anspruchsvollen Mandate der Unternehmen fachlich

auf Stand bleiben, dafür sorgen die Provider in der Regel mit einem breiten Angebot an Weiterbildungen und Coachingprogrammen.

Unterstützung, wenn sie nötig ist

Provider unterstützen Unternehmen nicht nur bei der Suche, sondern helfen auch dabei, vorab die spezifischen Aufgaben und Anforderungen zu definieren; so kann besser eingrenzt werden, welcher Manager geeignet ist. „Provider können zwar nicht den Erfolg eines Mandats garantieren, machen ihn aber deutlich wahrscheinlicher“, wirbt Thorsten Becker für die Dienstleistung seines Unternehmens. Auch dadurch, dass sie zusätzlich sogenanntes Shadow Management bieten: Der Provider begleitet das Mandat weiter, sorgt dafür, dass die Verträge rechtlich korrekt sind, das nötige Onboarding initiiert wird und ist während des gesamten Mandats Ansprechpartner für das Unternehmen und den Interimmanager.

Zudem weist der Provider auf vermeintliche Kleinigkeiten hin, die Unternehmen nicht zwangsläufig auf dem Schirm haben. Und die sich, wenn man sie vorab nicht regelt, zu Unstimmigkeiten oder größeren Problemen auswachsen können. „Reisekosten etwa sind ein sensibles Thema“, erzählt Thorsten Becker. „Manchmal wird man sich schnell einig bei einem hohen Tagesatz; aber wenn es dann darum geht, wie der Fahrzeugkilometer abzurechnen ist, da wird dann 20 Minuten diskutiert.“ Hier sollten Unternehmen früh einen Konsens anstreben: etwa pauschalierte Abrechnungen oder die Anwendung der eigenen Reisekostenrichtlinien.

Mit Rückhalt der Geschäftsführung

Klar geregelt werden muss vorab außerdem, wie das Engagement des Interimmanagers im Unternehmen kommuniziert wird und welche Entscheidungsbefugnisse er hat. „Wichtig für das Projekt ist es, einen Entscheidungsrahmen festzulegen“, betont Marei Strack. „Denn ohne Entscheidungsbefugnisse, ohne das notwendige Quantum Macht, kann der Interimmanager nichts bewegen, nichts umsetzen.“

Um diese Macht nicht nur theoretisch, sondern auch faktisch zu verleihen, ist es wichtig, den Rückhalt der Geschäftsführung zu demonstrieren. So ist etwa die Art der Einführung wichtig. Robert Butz:

Interimmanagement in Zahlen

► **Return on Interimmanagement:** Für einen Euro Honorar erwirtschaften acht von zehn Interimmanager zwei Euro Ertrag.

► **Zufriedenheit:** 72 Prozent von 249 befragten Unternehmensentscheidern beurteilen die Einsätze von Interimmanagern als gut oder sehr gut.

► **Marktwachstum:** 75 Prozent von ihnen rechnen mit weiterem Wachstum des Interimmanagement-Marktes.

► **Interimmanagement ist etabliert:** 55 Prozent von ihnen setzen es regelmäßig ein.

► Was aus Sicht der Unternehmen für Interimmanagement spricht

95 Prozent: kurzfristig und flexibel einsetzbar

91 Prozent: konzentrieren sich auf Projekte

85 Prozent: Erfahrung mit Sondersituationen

77 Prozent: bieten Zugang zu Spezial-Know-how

70 Prozent: treffen umstrittene Entscheidungen

► Die Haupteinsatzbranchen für Interimmanager

Maschinenbau – 25 Prozent

Automobil – 18 Prozent

IT/Telekommunikation – 8 Prozent

► Die häufigsten Aufgaben von Interimmanagern

Projektmanagement – 18 Prozent

Vakanzüberbrückung – 17 Prozent

Restrukturierung/Sanierung – 17 Prozent

Prozessoptimierung – 16 Prozent

Quellen: Untersuchung von über 700 Interimmanagement-Projekten durch die Ludwig Heuse GmbH (2014), Befragung der Helmut-Schmidt-Universität unter 249 Unternehmensentscheidern (2015), Mitgliederumfrage des DDIM (2015).

Foto: Robert Butz



„Kommt die Geschäftsleitung beim ersten Gang durchs Unternehmen mit und gibt Rückendeckung, ist der Interimmanager ja quasi im Auftrag des Herrn unterwegs: Die Gesprächskanäle sind gleich offen.“

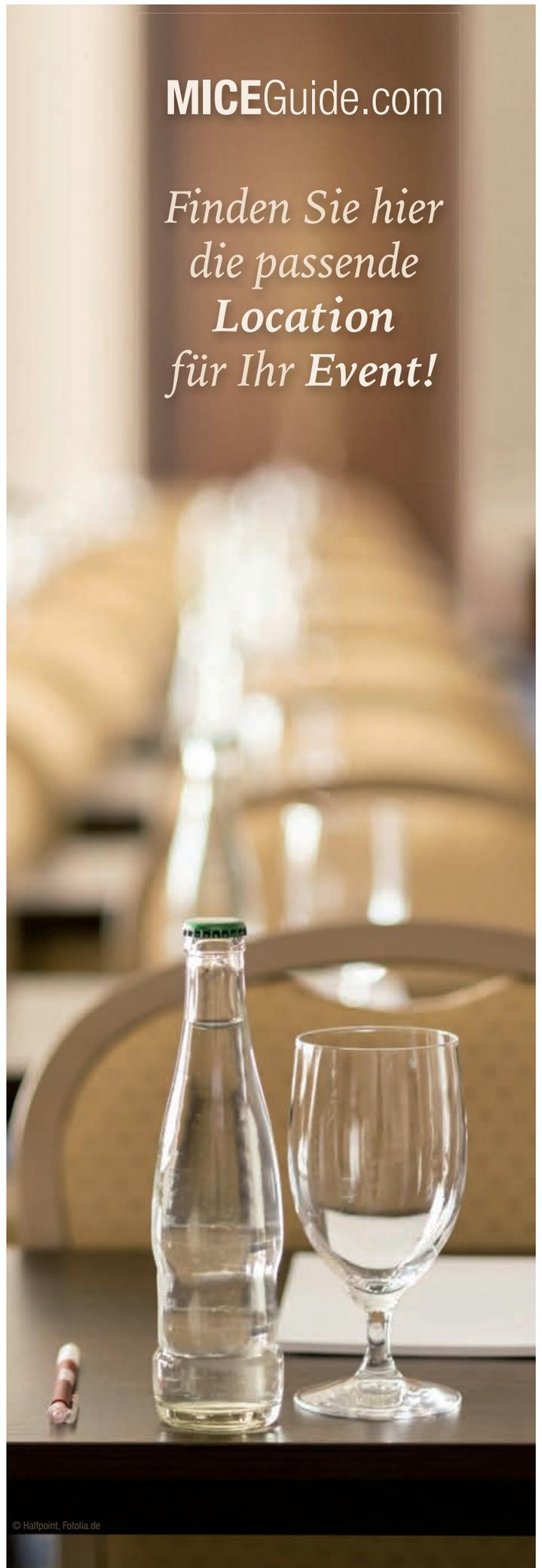
Bei Mackevision weiß man um den Stellenwert dieser Rückendeckung. Schließlich hat das Unternehmen schon mit etwa einem halben Dutzend selbstständigen Managern zusammengearbeitet. Nach wenigen Tagen Onboarding – technische Einweisung, fachliche Einführungen zur Dienstleistung, zum Portfolio, Videokonferenzen mit Kunden – ging es für Robert Butz bereits nach Seoul, um den Kontakt zu wichtigen Kunden aufzubauen und Verträge abzuschließen. Und auch CEO Armin Pohl flog während des achtmonatigen Mandats einige Male nach Korea – nicht um Butz zu kontrollieren, sondern um ihn beim Kontaktaufbau zu unterstützen. Ohnehin war das ein fester Bestandteil der Projektarbeit: tägliche Abstimmungen zwischen dem Unternehmen in Stuttgart und Robert Butz in Seoul.

Trennung schnell und schmerzlos

Doch ganz gleich, wie eng das Unternehmen das Projekt begleitet und wie nachhaltig es den Manager unterstützt: Überraschungen sind im Interimmanagement an der Tagesordnung. „Jemand wird wegen A geholt und macht dann B. Jemand wird für drei Monate geholt, und bleibt dann zwei Jahre“, nennt Thorsten Becker

MICEGuide.com

*Finden Sie hier
die passende
Location
für Ihr Event!*



Beispiele. Dass sich jedes neue Projekt anders entwickeln kann als angenommen, darüber müssen sich Unternehmen im Klaren sein.

Mögliche Ursachen: Das Unternehmen hat gegenüber dem Interimmanager und Provider nicht offen über die Aufgabe kommuniziert. Mitunter vermag ein Unternehmen die Lage selbst nicht adäquat einzuschätzen. „Schwierig wird es, wenn das Unternehmen eine sehr spezifische Vorstellung davon hat, was der Interimmanager schon alles gemacht haben soll – und diese auch in einem seitenlangen Anforderungskatalog mit ganz vielen Details und Soll-Kriterien formuliert“, erläutert Marei Strack. „Dann wählt es einen entsprechend spezialisierten Manager, der aber an dieser Stelle nicht weiterkommt – etwa weil sich das Problem in der Produktion zeigt, aber eigentlich am Vertrieb liegt.“

Solche Überraschungen sind das tägliche Geschäft von Interimmanagern. Gelangen sie an einen Punkt, an dem sie nicht weiterkommen, sind sie es gewohnt, sich schnell Unterstützung zu organisieren – intern im Unternehmen oder durch einen weiteren externen Experten. „Die meisten Interimmanager sind gut untereinander vernetzt“, erklärt Thorsten Becker. „Sie verfügen über viele Kontakte in der Branche: zu anderen, qualifizierten Kollegen, Providern, Sozietäten.“ Und haben im Fall der Fälle meist schnell einen passenden Kandidaten zur Hand, dem das Projekt übergeben werden kann. Sollte es aber

dennoch einmal nötig sein, das Projekt vorzeitig zu beenden, können sich Unternehmen sauber und verhältnismäßig schnell von Interimmanagern trennen – ohne rechtliche Probleme, ohne Folgekosten, ohne Imageschädigung.

Die geordnete Übergabe

Apropos Übergabe: Damit ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wird, ist eine geordnete Übergabe natürlich unerlässlich. Die richtige Verankerung ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, wie Thorsten Becker weiß: „Das ‚Testament‘ – wie wir die Übergabe im Fachjargon nennen – wird häufig vernachlässigt, da entstehen die größten Ineffizienzen.“ Hier sind beide Parteien in der Pflicht; hat das Unternehmen einen Provider beauftragt, hat dieser möglicherweise ebenfalls ein Auge darauf.

Das entsprechende Wissen muss an die richtigen Mitarbeiter weitergegeben werden, eine lückenlose Dokumentation ist ebenso erforderlich wie die Anleitung der Nachfolger. Bei manchen Unternehmen und Mandaten sind die Übergänge fließend. Hier kann es sinnvoll sein, dass der Interimmanager ein paar Monate nach dem Mandat noch einmal ins Unternehmen kommt. Das sollten Unternehmen noch während des Mandats mit dem Interimmanager besprechen und sich über einen Termin – etwa zu einem bestimmten Zeitpunkt im Projekt – verständigen. Im Fall von Mackevision stand Robert Butz noch als beratender Ansprechpartner zur Verfügung, da einige kleinere Themen erst nach dem Mandat bearbeitet und inhaltlich freigegeben werden konnten.

Wiedersehen nicht ausgeschlossen

„Einen Interimmanager längerfristig oder dauerhaft zu beschäftigen, ist nicht im Sinne des Unternehmens“, sagt Armin Pohl von Mackevision. „Gleichwohl haben wir Interesse daran, gute Leute zu halten – im Rahmen einer Festanstellung.“

Robert Butz hätte Pohl ebenfalls gern gehalten, denn mit dessen Arbeit in Korea war der CEO überaus zufrieden. Butz freute sich sehr über das Angebot. Und schlug es aus, denn für ihn ist Interimmanagement Berufung, keine Zwischenlösung. Dennoch steht einer neuerlichen Zusammenarbeit nichts im Wege – allerdings nur in Form eines neuen Mandats für den Interimmanager.

Ina Oberhoff



Webtipps

► Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM): die Branchenvertretung für professionelles Interimmanagement in Deutschland www.ddim.de

Die Website des DDIM bietet Unternehmen Angaben zum Interimmanagement in Deutschland, versammelt verschiedene Studien zum Markt und hält eine Checkliste für die Auswahl eines Providers bereit. Viele grundlegende Informationen zum Thema Interimmanagement findet man in den Antworten auf die FAQs; wer sich einen Überblick zu einzelnen Providern und Interimmanagern machen möchte, wird in den Profilen der Mitglieder fündig.

► Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) www.aimp.de

Der AIMP ist ein Zusammenschluss von Interimmanagement-Providern aus dem deutschsprachigen Europa. Eins seiner Ziele ist die Qualitätssicherung der Dienstleister; zu diesem Zweck hat der AIMP kürzlich ein eigenes Gütesiegel für seine Mitglieder eingeführt. Der Arbeitskreis führt außerdem Marktanalysen durch und bietet in seiner Academy Weiterbildungen für Interimmanager.