

INTERIMS-MANAGEMENT

FÜR DIE WIRTSCHAFT IM WANDEL



Interims-Management

Für die Wirtschaft im Wandel

Inhalt

1. Der Interims-Manager - Ein Feuerwehrmann?
2. Auszüge aus dem Leben eines Interims-Managers
3. Die „breite“ Erfahrung
4. Interims-Manager vs. Unternehmensberater
5. Schlusswort / Ausblick

"Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an - und handelt."

Dante (1265 - 1321)

1. Der Interims-Manager - Ein Feuerwehrmann?

Interims-Manager sind wie Feuerwehrleute. Sie kommen zum Einsatz, wenn es in einem Unternehmen brennt und verlassen - nach erfolgtem Löschvorgang - wieder das Unternehmen. So unscheinbar wie sie gekommen sind, werden sie wieder verschwunden sein. So jedenfalls lautet die Theorie des Interims-Managements.

Die Praxis sieht hingegen nicht immer so aus. Schätzungen zu Folge sind deutschlandweit etwa 10'000 Interims-Manager im Einsatz. Zumeist handelt es sich um ehemalige Führungskräfte, die aus den unterschiedlichsten Gründen keine dauerhafte Beschäftigung suchen. Die einen wollen sich mehr Ihrer Familie widmen. Die anderen müssen sich durch Hobbys und andere sportliche Aktivitäten eine gewisse freie Phase des Nichtstuns gönnen. Andere wiederum sind einfach auf Abenteuer aus. Sie können den Gedanken nicht ertragen, zur Arbeitstelle zu erscheinen und zu wissen, was sie dort erwartet. Sie suchen viel lieber die Herausforderung, wie einige Feuerwehrleute eben.

Nicht alle Interims-Manager hatten ursprünglich „Manager auf Zeit“ als berufliches Ziel anvisiert. Einige haben ihre gewöhnliche Manager-Tätigkeit in einem internationalen Unternehmen aufgegeben oder eben aufgeben müssen. Letztlich galt der Einstieg ins Interims-Management als Chance oder auch als geschickte Besetzung einer Marktnische. Sie ist bei allen Risiken immerhin mit wesentlich größerer persönlicher Unabhängigkeit verbunden.

Auch sind die Berufserfahrungen häufig breiter, ähnlich, wie es bei einem Unternehmensberater der Fall ist. Und das Beste daran: Die Tagesgage ent-

spricht zwar etwa 60% bis 70% dessen, was ein Unternehmensberater verdient. Dennoch ist der Eigenanteil für den Interims-Manager wesentlich höher, als dies bei einem klassischen Berater der Fall ist.

Diese Tagessätze entsprechen in etwa dem doppelten, was ein Managergehalt im Jahr ausmacht. Und dennoch sind sie mit dem, was ein Unternehmensberater verdient, vergleichbar. Schließlich hat diese Form der Vergütung auch für den Arbeitgeber enorme Vorteile. Es entfallen gänzlich:

- ◆ Leerzeiten
- ◆ Akquisitionsphasen
- ◆ Krankheitstage-Vergütung
- ◆ Urlaubsvergütung
- ◆ Weiterbildungskosten
- ◆ Sozialversicherungsabgaben

In der Regel bringt der Interims-Manager selbst noch die eigene Infrastruktur wie beispielsweise Geschäftswagen, Notebook und Handy mit. Auch dies alles sind Kosten, um die sich der Arbeitgeber nicht zu kümmern braucht. Von diesen hohen Tagessätzen lässt es sich für den Interims-Manager sehr gut leben. Und das, selbst wenn der Interims-Manager im Jahr nur etwa 100 bis 150 Tage zum Einsatz kommt.

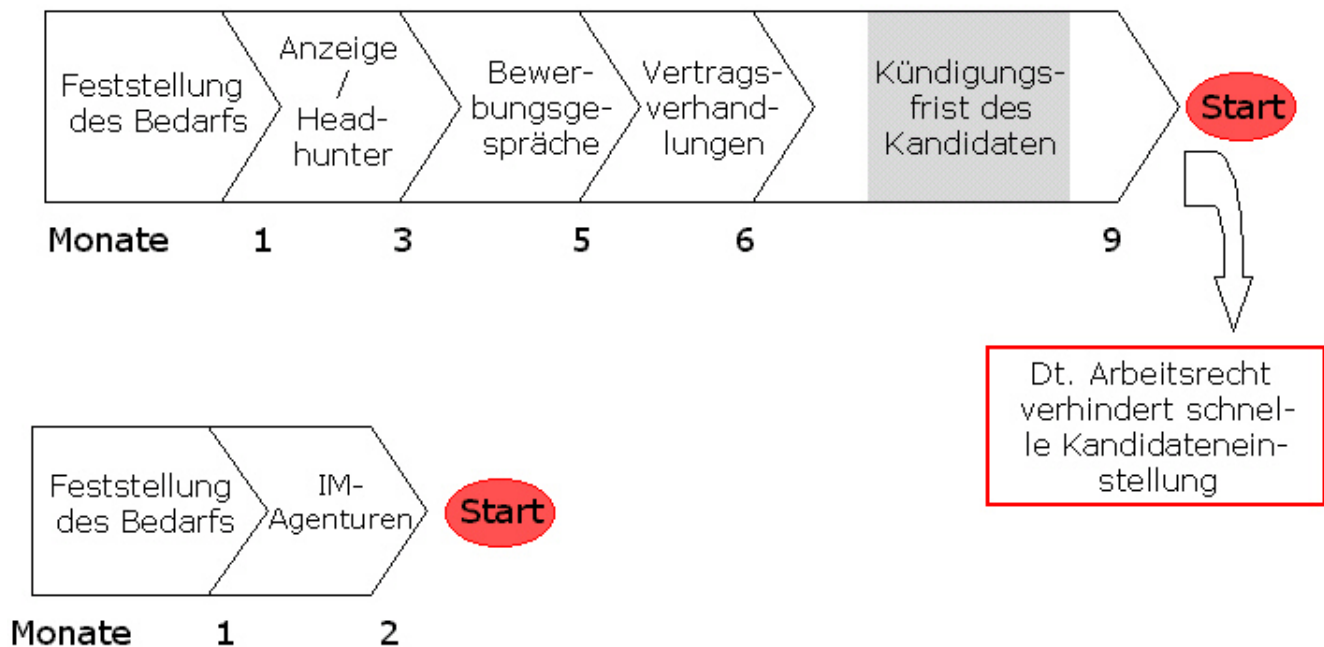
Frei von jeglichen Zwängen und hierarchischen Bindungen wohl gemerkt!

In der Regel haben die Verträge für Interims-Manager sehr begrenzte Laufzeiten. Hierbei können sowohl die Auftraggeber als auch der Interims-Manager selbst die Verträge relativ kurzfristig aufheben, was den Aspekt der Unabhängigkeit beider Seiten noch mehr unterstreicht.

Und wo bleibt das Risiko, mögen Sie sich fragen? Der Haken ist nicht schwer zu erkennen: Der Erfolgsdruck ist bereits vom Tag Eins hoch und es gibt keine Probezeit.

Auch ist die Frage berechtigt, warum ein klassischer Headhunter keine Abhilfe schaffen kann. Die Antwort ist zugleich simpel und einleuchtend: Zeitersparnis! Durch die Vermittlung des Interims-Managers über klassische Interims-Management-Agenturen [Management Angels, E.I.M., Ashton Penny, etc.] kann gegenüber dem Headhunter wertvolle Zeit eingespart werden, wie folgende Grafik veranschaulicht:

Bedeutende Verkürzung des Besetzungsprozesses



2. Auszüge aus dem Leben eines Interims-Managers

Wie lebt ein Interims-Manager? Und wie sieht die Gestaltung der täglichen Arbeit für einen solchen Manager aus? Inwieweit kann sich ein Interims-Manager kurzfristig in die Strukturen eines Unternehmens hineindenken?

Ein Interims-Manager lebt häufig - wie ein Berater - während eines Einsatzes aus dem Koffer. Er ist von der Familie getrennt und muss sich in neue Strukturen hineinarbeiten. Hierbei ist er maßgeblich auf die Zusammenarbeit mit der festen Belegschaft eines Unternehmens angewiesen. Bedingt durch die Tatsache, dass er als externe Führungskraft innerhalb eines Unternehmens auftritt, hat er zunächst einige Informationsbarrieren im Unternehmen zu überwinden. Auch mag er dem einen oder anderen gewöhnlichen Angestellten etwas suspekt vorkommen. Die hohen Tagesgagen bleiben in seltenen Fällen geheim, und erleichtern zudem nicht gerade das Wir-Gefühl innerhalb einer Abteilung.

Schon haben einige Firmen die passende Lösung parat: Der Interims-Manager wird intern wie ein neuer Angestellter präsentiert. Damit überwindet er zunächst einige Hindernisse, die abhängig von der Unternehmenskultur durchaus auftreten könnten.

Dennoch muss der Interims-Manager als „Feuerwehrmann“ mit turbulenten Projektumgebungen zurecht kommen. Dies dürfte - verstärkt durch andere oben genannte Aspekte - besondere psychische und physische Belastungen mit sich bringen. Schließlich sind lange Arbeitstage und viel Stress gängige Begleiterscheinungen im Leben eines Interims-Managers.

Genau aus diesen Gründen sind Macher-Typen gefragt, die für die in Frage kommende Stelle idealer Weise leicht überqualifiziert sein sollten. Dieser Typ von Manager ist sturmerprobt, wetterfest und in jedem Falle krisensicher. Und dies nicht nur aus rein beruflichen Gründen. Schließlich gehört die Harmonie im Privatleben als Ausgleich für den Stress im Berufsalltag. Genau jener Stress ist bei Interims-Managern häufig enorm.

Erfolgreich wird der Interims-Manager nur sein, wenn er die nötigen Kompetenzen, gepaart mit natürlicher Autorität sowie eine positive Ausstrahlung überbringen kann. Vermittlung ist ohnehin eines der wichtigsten Eigenschaften eines Interims-Managers. Wer etwas verändern will, muss schließlich auch diese Veränderung glaubhaft vermitteln.

"Die Implementierung ist eine Kernaufgabe des Managements, denn Wichtiges sollte nicht nur gedacht, sondern auch gemacht werden."

Hartmut Grahl

Man kann es unschwer erkennen: Der Interims-Manager ist für sehr turbulente und gar innerhalb der Unternehmung unpopuläre Projekte verantwortlich. Denn Veränderung bedeutet häufig Einschnitte und die Aufgabe bestehender Privilegien innerhalb eines Unternehmens. Diese Privilegien geben Angestellte kaum freiwillig auf. Der gewöhnliche Arbeitnehmer ist eben vielfach bequemer, als er es je offen zugeben würde.

3. Die „breite“ Erfahrung

Die so genannten Senior Executives können als Interims-Manager ebenso in Frage kommen, wie Manager, die lediglich über einige Jahre Führungserfahrung verfügen. Entscheidend ist die Aufgabe und das Gebiet des Einsatzes. Nicht zuletzt wird das Interims-Management als Chance schlechthin für eine zweite oder dritte Karriereentwicklung der Senior Manager angesehen. Diese können zugleich ihr häufig großes Erfahrungspotenzial einbringen und zugleich die große Herausforderung des außergewöhnlichen „Feuerwehreinsatzes“ annehmen.

Für die jüngeren Manager bedeutet ein mehrmaliger Einsatz als Interims-Manager wiederum einen Evolutionssprung. Sie müssen nicht nur lernen, sich selbständig um Aufträge zu kümmern und innerhalb kürzester Zeit zum Einsatz zu kommen. Nein, Sie müssen auch lernen, damit umzugehen, wenn innerhalb eines Unternehmens sich Grabenkämpfe auftun und man Ihnen wichtige Informationen vorenthält, die sie für ihren Einsatz dringend benötigen.

Die Einsatzgebiete der Interims-Manager sind in der Regel breit gefächert. Sie reichen von gewöhnlichen Krisen-Managementaufgaben bis hin zu Restrukturierungstätigkeiten. Auch wird gerne bis zur endgültigen Entscheidung der Nachfolgeregelung innerhalb eines Unternehmens ein Interims-Manager als neutrale Führungskraft übergangsweise eingesetzt. Oder aber der Nachfolger wird vom Interims-Manager in sein Aufgabengebiet eingewiesen. Gut und gerne werden auch Vakanzzeiten mit der zeitweisen Besetzung einer Führungsstelle durch den Interims-Manager überbrückt.

Und von alledem profitiert wiederum der Interims-Manager: Er wird es lernen, innerhalb kürzester Zeit sich in bestehende Unternehmensstrukturen einzuarbeiten und selbst sensiblere Tätigkeiten, wie etwa die Nachfolgeregelung zu klären. Hierzu kommt es innerhalb einer gewöhnlichen Führungskarriere eher selten und wenn überhaupt in sehr späten Jahren der beruflichen Tätigkeit.

„Ich laufe nicht dorthin, wo der Puck ist, sondern dorthin, wo er als Nächstes sein wird.“

Wayne Gretzky, Eishockey-Idol

Dennoch soll eine etwaige Restrukturierungs- oder Sanierungsaufgabe nicht als Versuchsprojekt missverstanden werden. Diese Aufgabentypen nehmen wohl den breitesten Raum ein: Von einem Interims-Manager wird erwartet, dass er als externe Führungskraft entsprechende Erfahrungen schlicht mitbringt.

Er beherrscht idealer Weise das Instrumentarium der Sanierung und kann es konsequent und zügig einsetzen. Hierbei darf der Interims-Manager sich von eventuell bestehenden und belastenden Strukturen eines Unternehmens nicht beeinflussen lassen. Er braucht und soll als externer bei entsprechender Autorisierung durch den Geschäftsführer oder Vorstand auf informelle Strukturen keine Rücksicht nehmen.

4. Interims-Manager vs. Unternehmensberater

Durch den im vergangenen Kapitel beschriebenen breiten Erfahrungsschatz entsprechen Interims-Manager einem neuen Managertypus:

Während die Unternehmen sich immer mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und die Stammebelegschaft dabei ist, Markenkern und Know-how zu pflegen, kommt der Interims-Manager als Spezialist zum Einsatz. Es ist für das Unternehmen bequemer und unter dem Strich auch günstiger, einen Experten „auf Zeit“ ins Boot zu holen, als teure Stellen auszuschreiben und womöglich wertvolle Zeit verstreichen zu lassen.

Die berechnete Frage lautet jedoch: Wieso ausgerechnet ein Interims-Manager und kein klassischer Unternehmensberater? Und was unterscheidet diese beiden Managertypen?

Um diese Fragen zu beantworten, muss zunächst geklärt werden, worin sich die beiden unterscheiden.

Der Unternehmensberater

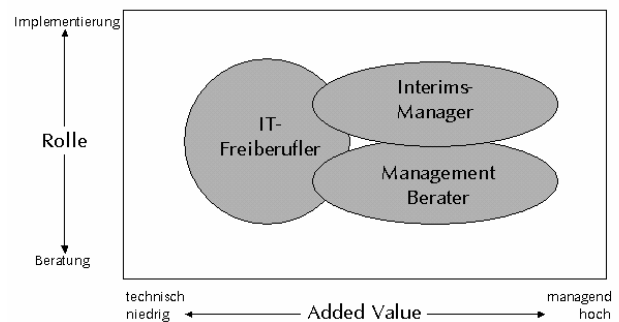
Ein Unternehmensberater arbeitet in der Regel schwerpunktmäßig konzeptionell. Sein Arbeitsplatz befindet sich beim Kunden in den Räumlichkeiten. Dort erarbeitet er hauptsächlich Strategie-Empfehlungen, die auf ausführlicher Research-Tätigkeit basieren. Die Ergebnisse werden in voluminösen und häufig zahlenmäßig überfrachteten Unterlagen dem Kunden präsentiert.

Der Interims-Manager

Er bildet einen Kompromiss aus konzeptionellem Arbeiten und der operativen Tätigkeit, nämlich der Umsetzung. Auch er sitzt in den Räumlichkeiten des

„Kunden“ und besitzt in vielen Fällen gar die Visitenkarte des Kunden. Er ist somit mehr ein konkreter Teil des Geschehens und weniger ein stiller Beobachter und Strategie-Empfehlen.

Wie passt Interims-Management in das Gesamtbild?



Dennoch gilt folgendes fest zu halten: Der Interims-Manager ist nicht per se unbedingt die bessere Alternative. Es kommt natürlich auf die Situation des Auftrag erteilenden Unternehmens an. Dennoch bevorzugen einige Unternehmen die eine oder andere Alternative und wägen dabei nicht ab, was die Situation eigentlich erfordert. Die Frage, welcher Managertyp zum Einsatz kommen soll, kann beispielsweise durch folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- ♦ Ist eine strategische Weichenstellung notwendig?
- ♦ Benötigt die Arbeit intensiver Recherche?
- ♦ Wird ein internationales Braternetzwerk benötigt?
- ♦ Benötigt man ein ganzes Team zur Problembewältigung?

5. Schlusswort / Ausblick

Interims-Management-Markt gewinnt an Reife

Der Interims-Management Markt wird in Deutschland noch einmal kräftig wachsen. Die Studie „Sambrook Report on the UK Interim Management Market 2001“ kommt beispielsweise zu dem Ergebnis, dass der britische Interims-Management-Markt in den letzten Jahren ein jährliches Wachstum von 20% verzeichnete. Die Prognose für die kommenden Jahre beläuft sich laut der Quelle auf etwa 17-18% pro Jahr. Wohlgemerkt handelt es sich um den britischen Interims-Management-Markt. Dieser Markt befindet sich nebst dem US-Markt in einer wesentlich reiferen Phase, als dies in den deutschsprachigen Ländern der Fall ist.

Unterstützend wirkt die Tatsache, dass die angelsächsischen Länder wieder einmal den deutschsprachigen Ländern voraus sind. Dort ist der Interims-Manager eine Selbstverständlichkeit und gehört neben dem klassischen Unternehmensberater als eine weitere Rekrutierungsschiene.

In der Vergangenheit dienten Interims-Manager häufig dazu, eine entstandene Lücke innerhalb eines Unternehmens zu besetzen. Zukünftig werden die Interims-Manager jedoch eingesetzt werden, um strategische Investments oder Markteintrittsstrategien als Führungskräfte zu begleiten und die von Unternehmensberatern erarbeitete Strategien in die Tat umzusetzen.

Auch stellten in den vergangenen Jahren die Unternehmen einen Interims-Manager dann ein, wenn dieser sich bei Ihnen zum richtigen Zeitpunkt beworben hatte. Mittlerweile hat sich dieser Trend jedoch umgekehrt: Die Firmen suchen nun den direk-

ten und professionellen Weg und fragen selbst proaktiv bei bekannten Interims-Management-Agenturen nach. Schließlich ist die ganze Interims-Management-Branche professioneller geworden und die Unternehmen sehen in den Interims-Management-Agenturen professionelle Ansprechpartner, die ihnen die Rekrutierungsarbeit zum größten Teil abnehmen.

Die Vor- und Nachteile eines Interims-Managers wurden eingangs ausführlich erklärt. Dennoch bleibt folgendes festzuhalten: Der Interims-Manager wird vom Markt geholt, bis das entsprechende Projekt abgeschlossen ist. In diesem Sinne entspricht der Interims-Manager einem Produkt, das dem Bereich Outsourcing zuzuordnen ist. Und dieser Trend hält bekanntlich seit vielen Jahren erfolgreich an.

Navid Nazemian

Autor



Navid Nazemian, 28, studiert seit 1998 internationales Management / Außenwirtschaft an der University of Applied Sciences in Hamburg. Als Event Manager war er bei **S.I.K.** tätig. Anschließend sammelte er als Projektmanager bei der **Bertelsmann Newmedia** Erfahrungen. Nach einem Einsatz als Freelancer bei den **Management Angels** in Hamburg widmet er sich seiner ursprünglichen Freelancer-Tätigkeit für das Kompetenzzentrum für HR-Professionals **HRgate**.

Kontakt:

navid@nazemian.com & www.nazemian.com