

Titelthema

Standort Deutschland

Warnzeichen einer Zeitenwende

Special

Unternehmer- nachfolge

Nationale Paradoxie
Zu viel und zu wenig Staat

Geheimtip neue Länder
Investieren in Ostdeutschland

Unternehmerstimmen
Sieben Branchenberichte

Interim-Management im Mittelstand

Professionelle Problemlöser

Viele Mittelständler bedienen sich zur Lösung kurzfristiger Probleme einer neuen Form projektorientierten Managements, und zwar auf allen Führungsebenen. Bis vor kurzem noch eher in den USA, in Großbritannien, der Schweiz oder in den Niederlanden üblich, ist Interim-Management inzwischen auch bei uns akzeptiert, vergleichbar mit der Zeitarbeit von Fachkräften.

Bei Spezialaufgaben wie Auslandsverlagerungen, bei Fusion, aber auch in Notfällen und Krisen sind Interim-Manager gefragt, die über belastbare Erfahrungen als Führungskräfte aus anderen Unternehmen verfügen und sich in solchen Aufgaben bereits bewährt haben. Selbst in internationalen Konzernen wie DaimlerChrysler, Siemens oder bei der Telekom werden hochkarätige Interim-Manager mit befristeten Aufgaben betraut, um Personalengpässe im oberen Führungsbereich zu überbrücken. Hauptsächlich aber hat sich Interim-Management im Mittelstand etabliert, da sich nach Restrukturierungen und Personalabbau auch auf Führungsebenen oft herausstellt, dass das verbliebene Know-how womöglich nicht reicht, um die anspruchsvollen Ziele in der vom Wettbewerb vorgegebenen Zeit zu bewältigen.

Müssen Unternehmen restrukturiert oder saniert werden, sind Geschäftsführer auf Zeit nicht selten die einzige probate Lösung, da sich die eigentliche Führung als ungeeignet erweist oder nicht die Durchsetzungskraft und das Stehvermögen für kritische Situationen besitzt. Weil für die



Dr. Karl-Heinz Singrin

reguläre Personalsuche oder wegen Kündigungsfristen Zeit gebraucht wird, bis die Führung neu besetzt werden kann, bieten sich gestandene Interim-Manager in Krisensituationen in der Geschäfts- oder Bereichsleitung an, um vorübergehend die Zügel in die Hand zu nehmen. Sie werden bisweilen von Banken eingeschaltet, öfter aber von Beiräten oder Gesellschaftern.

Interim-Manager agieren wie die Feuerwehr. Beispielsweise dann, wenn ein Unternehmen Produkte fertigt, die im Markt nicht mehr wettbewerbsfähig sind und in anderen Ländern kostengünstiger produziert werden können. Oder wenn der Vertriebsleiter ausfällt ohne dass man aus den

eigenen Reihen einen fähigen Stellvertreter aufbieten kann. Oder wenn neue Vertriebsformen eingeführt werden sollen oder wenn ein Spezialist für Verhandlungen mit Discountern gebraucht wird, um neue Marktsegmente zu erschließen. Immer dann ist ein branchenkundiger externer Vertriebsprofi am Zuge.

Solide Branchenerfahrung wird in erster Linie von Interim-Managern erwartet, die in markt- und produktionsnahen Bereichen tätig sind, also in Vertrieb und Marketing, im Einkauf, in der Produktion und in der Logistik, da Produkt- und Technologiewissen die Effektivität erhöhen und die kurzfristige Einarbeitung erleichtern. Demgegenüber können Interim-Manager im Hinblick auf Finanzen, Rechnungswesen, Controlling oder Personal auch branchenübergreifend eingesetzt werden. Die Verweildauer im Unternehmen beträgt meist drei bis neun Monate, manchmal auch länger, wenn die Aufgaben erweitert werden oder wenn der Betrieb zusätzliche Projekte definiert und den erfolgreichen Manager binden will.

Welche Vollmachten Interim-Manager erhalten, richtet sich in erster Linie nach der Aufgabenstellung. Diese können von umfassender Vorstands- oder Geschäftsführungsbefugnis über Generalvollmacht bis zu Spezialvollmachten reichen, die sich auf Projekte oder Budgets beziehen.

Ein unschätzbare Faktor bei einem externen Manager auf Zeit ist seine sofortige Verfügbarkeit mit fester Vertragslaufzeit ohne Folgeaufwand wie Abfindungen. Die Kosten sind transparent und orientieren sich an der Komplexität der Aufgaben sowie an der Intensität des Einsatzes bzw. an der Vertragsdauer. Die Vergütung richtet sich nach Einsatztagen bei Tagessätzen zwischen 700 und 1.800 Euro (zzgl. MwSt.), zu denen die Reise- und Übernachtungskosten hinzu kommen. Gelegentlich gibt es auch erfolgsabhängige Komponenten oder Pauschalhonorare. Der Vergütungsrahmen fest angestellter Führungskräfte liegt um 20 bis 30 % unter den Kosten für Interim-Manager, wobei hier alle Risiken und Nachteile für das Unternehmen zu sehen sind, die sich aus einer langfristigen Festanstellung ergeben.

URA[✓] Bonitäts-Siegel

Zeigt, dass Ihr Unternehmen gut ist.



Auskunft und Anmeldung

URA[✓] Unternehmens Ratingagentur

www.ura.de • Tel.: (0800) 88 777 26 • E-mail: wiebke.bete@ura.de

Da externe Manager völlig unbefangenen in ein Unternehmen kommen, können sie nur unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Notwendigkeit sachlich und nüchtern an die Probleme herangehen. Aber auch wenn keine direkte Verantwortung für die langfristigen Wirkungen von Maßnahmen auf Ziele vorgesehen ist, ist es durch Kontrollgremien sehr wohl möglich, strategische Konsequenzen im Auge zu behalten.

Die von außen engagierte Führungskraft auf Zeit besitzt bei Aufsichtsgremien generell hohe Akzeptanz, da gemeinhin bereits bei der Auswahl größter Wert auf Führungserfahrung und Kompetenz gelegt wird. Zwei Punkte, die zudem durch Referenzen abgesichert werden. Dasselbe gilt prinzipiell ebenso für weitere Führungskräfte und Mitarbeiter, sofern der Interim-Manager Know-how und Kollegen aus anderen Unternehmen mitbringt.

Im deutschsprachigen Raum sind annähernd 7.000 Führungskräfte bekannt, die auf selbständiger Basis gegen Tageshonorar und Kostenerstattung tätig sind. Sie akquirieren oft in eigener Initiative, können aber meist durch »Provider« (Interim-Management-Agenturen) erfolgreicher in neue Aufgaben vermittelt werden. Aufgabe der »Provider« ist es vorrangig, bei der Auswahl des richtigen Interim-Managers mit den geforderten Qualifikationen und Spezialkenntnissen den passenden Kandidaten herauszufiltern, wobei letztlich natürlich das Unternehmen entscheidet, welchem Bewerber der Vorzug zu geben ist.

Für viele Führungskräfte, die aus Kosten- oder Altersgründen ihre Position aufgeben müssen, ist Interim-Management eine herausfordernde berufliche Perspektive, die sich an ihre bisherige berufliche Karrie-

re anschließen kann. Aktive Interim-Manager sind in aller Regel älter als 50 Jahre, einige sind auch weit über 60 Jahre. Im Zuge der Restrukturierung auf allen Hierarchiestufen ist allerdings eine Tendenz zu jüngeren Führungskräften zu erkennen.

Viele Manager auf Zeit nehmen die Herausforderungen ständig wechselnder Projekte bei den verschiedensten Unternehmen als reizvoll wahr, da sie so nicht in Routine erstarren und sich abseits konventioneller Schemata von Karriere und Sicherheitsdenken voll auf ihre Aufgabe konzentrieren können. Die Unternehmen, die das Instrument bewusst einsetzen, kommen durch die vielseitigen Erfahrungen von Interim-Managern in den Genuss von außerordentlichem Know-how-Transfer.

Nicht selten wird der Interim-Manager, der die gesteckten Ziele erfolgreich erreicht hat, auch auf Dauer von dem Unternehmen übernommen, das ihn zunächst nur befristet engagiert hatte. Somit haben beide Seiten in relativ kurzer Zeit Gelegenheit, sich kennen und schätzen zu lernen. Unter diesen Vorzeichen ist Interim-Management auch ein effektives »Tool«, um Führungskräfte auf Zeit bei der Lösung von Aufgaben im Unternehmen zu erleben und zu beurteilen und daraus erwachsend eventuell eine dauerhafte Personallösung zu schaffen. Andererseits kommt der Interim-Manager, der eigentlich vielleicht gar keine langfristigen Pläne im Unternehmen verfolgt hat, so doch wieder in eine feste Führungsposition.

Manchmal sind Interim-Manager auch in einer offenen Nachfolgesituation tätig, die ihnen Gelegenheit gibt, mittelständische Unternehmen und ihre Marktpotentiale von innen kennen zu lernen. Hier kann sich die Möglichkeit ergeben, eine langfristige Bindung an das Unternehmen einzugehen, bis hin zu einer eigenen Kapitalbeteiligung.

Interim-Management hat dann jedenfalls seine volle Wirkung entfaltet, wenn Krisen bewältigt und Führungsvakanzen erfolgreich überbrückt werden, so dass Unternehmen mit ihren angestammten Führungskräften und Mitarbeitern wieder langfristige Perspektive erhalten, die betriebs- und volkswirtschaftlich sinnvoll sind. ■

*Dr. Karl-Heinz Singrin M.B.A. (USA),
Geschäftsführender Gesellschafter
FaZiT Interim GmbH, Kaarst
Internet ► www.fazit-interim.de*