

Interimsmanagement

Wer ersetzt den plötzlich erkrankten Geschäftsführer?

In den Märkten von heute sind klare Positionierungen gefragt. Kaum ein Unternehmen, das nicht die «Konzentration auf das Kerngeschäft» zum Grundsatz erhebt und für andere Bereiche externe Spezialisten heranzieht: Wirtschaftsprüfer, IT-Supporterin, Reinigungsinstitut usw. Schwieriger wird es, wenn sich bei einer Kernaufgabe eine personelle Lücke auftut. Wer ist fähig, die Performance zu steigern? Wer ersetzt den plötzlich erkrankten Geschäftsführer? Wer leitet das seit längerem geplante Grossprojekt?

Paul Hafner

Für zeitlich begrenzte Führungsaufgaben finden sich auf dem üblichen Stellenmarkt nur selten geeignete Fachkräfte. Seit einigen Jahren hat sich aber ein Berufszweig entwickelt, dessen Vertreter solche Anforderungsprofile erfüllen: Interimsmanager. Sie lassen sich direkt oder über Vermittlungsagenturen – sogenannte Provider – oder auch über den Dachverband Schweizer Interim Manager (DSIM) engagieren. Umfragen zeigen aber, dass viele KMU das Angebot nicht kennen oder nur ungenaue Vorstellungen davon haben.

Die Einsatzgebiete

Das Interimsmanagement erlebt zurzeit sowohl einen Aufschwung als auch einen Wandel. Die einstige Nischenbranche, in den 1990er-Jahren vor allem bekannt für Unternehmenssanierungen, wächst jährlich um 20 bis 30 Prozent. Und die Entwicklung geht auch in die Breite.

Die Aufgabengebiete werden überdies vielfältiger: strategische Projekte, Vertretungen, Engpässe oder Auftragsspitzen, IT oder Reportingssysteme, Vakanzen, Unterstützung in-

terner Manager – in den verschiedensten Bereichen und auf unterschiedlichen Hierarchiestufen kommen Manager auf Zeit zum Einsatz. Drei Beispiele:

1. Krise bewältigen

Restrukturierung, Sanierung und Turnaround gelten als die klassischen Bereiche des Interimsmanagements. Ein Unternehmen steht unter Marktdruck: Es gilt, die Performance zu steigern, die Kosten zu senken, Innovationen herbeizuführen und neue Märkte zu gewinnen. Doch wie soll man es anpacken? Intern fehlt es an der nötigen Erfahrung. Also holt man sich einen externen Spezialisten. Man vergibt ein Mandat auf einer hohen

oder der höchsten Führungsebene. Diese Nachfrage nach Interimsmanagern geht hauptsächlich von Unternehmen in schwierigen Situationen aus und ist deshalb auch konjunkturbedingt.

2. Die Lücke schliessen

Trotz Wirtschaftskrise dürften die Mandate für Sanierungen langfristig prozentual zurückgehen, diejenigen für Vakanzüberbrückung dagegen zunehmen. Diese besaßen bereits 2007 einen Anteil von 35 Prozent.

Eine Vakanz ist meist unvorhersehbar. Der CEO oder eine andere wichtige Führungspersonlichkeit fällt durch Krankheit, Unfall, uner-

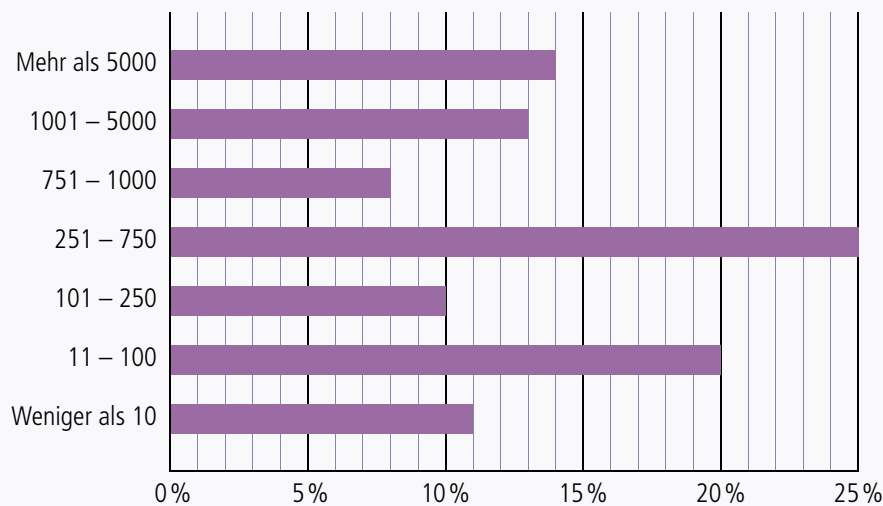
Die Interim-Branche verlässt die elitäre Nische

	2005	2006	2007	
Anteil Sanierung	19 %	16 %	12 %	↘
Anteil Vakanzen	18 %	38 %	35 %	↗
Ø-Alter Experten	*	51	49	↘
Frauenanteil	*	8 %	16 %	↗
Ø-Laufzeit in Monaten	8	9	8	→
Positionen ≥ 200 T € p.a.	21 %	21 %	16 %	↘
Positionen < 100 T € p.a.	14 %	18 %	20 %	↗

* keine Werte vorhanden

Quelle: AIMP-Providerumfrage 2008

Mitarbeiterzahl der Kundenunternehmen



Quelle: Schweizer Interim Manager Markt – Erhebung 2007

wartete Kündigung oder notwendige Freistellung «plötzlich» aus und muss dringend ersetzt werden. Demgegenüber kann es aber lange dauern, bis eine neue Person gefunden und so weit eingeführt ist, dass sie die volle Leistung erbringt. Diese Zeit hat ein KMU normalerweise nicht. Es braucht deshalb einen Spezialisten, der rasch bei der Sache ist, die Vakanz überbrückt und dann auch den Nachfolger einführt. Solche Mandate sind nicht konjunkturbedingt. Ihre Zunahme bestätigt den Trend des Interimmanagements hin zu «normalen» Führungsaufgaben auf allen Hierarchiestufen. Zudem handelt es sich bei mehr als 40 Prozent aller Mandanten in der Schweiz um KMU.

3. Freiraum schaffen

Interimmanager sind nicht nur Troubleshooter und Lückenfüller. Ein Unternehmen plant zum Beispiel ein zeitlich begrenztes Projekt ausserhalb des Tagesgeschäfts. Doch wer übernimmt es? In KMU sind die fachlich besten Mitarbeitenden meist nicht in einer Warteposition, sondern in wichtigen Aufgaben gebunden. Einem Externen kann das Unternehmen aber keine Festanstellung und damit auch keine Karriereperspektiven versprechen. Deshalb bleibt eigentlich nur ein Interimmanager. Er schafft Freiraum für die Mitarbeitenden und arbeitet als neutraler Projektleiter ohne Energieverlust. Positionskämpfe werden vermieden, und das Projekt kommt rasch voran.

Wendig und fit

So heterogen das Berufsbild sich präsentiert, grundsätzlich verfügen alle Vertreterinnen und Vertreter über eine fundierte Berufsausbildung – meist in Marketing, Administration oder Produktentwicklung – und über langjährige Führungserfahrung. Eine Mehrheit bezeichnet sich selbst als «intrinsisch» motiviert, das heisst, sie wollen das jeweilige Unternehmen voranbringen. Nicht eine Festanstellung ist das Ziel, sondern eine gute Referenz für zukünftige Mandate. Heutige Interimmanager sind kaum mehr klassische Alleinentscheider, sie setzen vielmehr auf Motivation und einen modernen kooperativen Führungsstil. Soft Skills sind von grösster Bedeutung. Aber eines müssen sie vor allem besitzen: Sie müssen sich schnell und problemlos in unterschiedliche Unternehmenskulturen einfügen können. Diese Wendigkeit ist es, was letztlich ihren Wert ausmacht. Es ist deshalb kein Zufall, dass Weiterbildung und Sport in ihrem Leben einen enorm hohen Rang einnehmen. Permanente fachliche, körperliche und mentale Fitness sind für diesen Beruf unabdingbar.

Die Evaluation

Wer einen Interimmanager kennt, kann sich natürlich direkt an ihn wenden. Unternehmen wählen aber oft den Weg über einen Provider

Entlastung. Auf unsere Art.

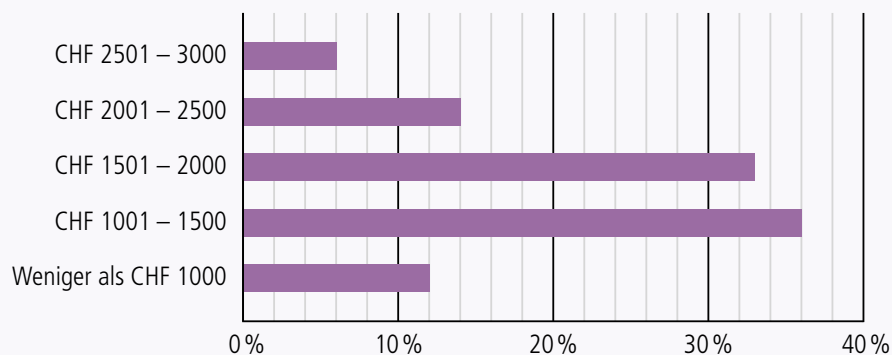
Damit Sie sich ganz entspannt auf Ihr Fachgebiet konzentrieren können.



www.revitrust.ch
Buchs +41 81 750 68 68
Zürich +41 44 283 88 88



Die effektive Höhe des Honorars



Quelle: Schweizer Interim Manager Markt – Erhebung 2007

– entweder direkt oder über den Berufsdachverband DSIM. In einer Analysephase einigt man sich zunächst auf das Anforderungsprofil. Der Provider trifft aus seinem Netzwerk eine Vorauswahl von Kandidaten und stellt dem Unternehmen deren Dossiers zu. Nun kann der Verantwortliche daraus wählen, wer für die nächste Phase, das persönliche Gespräch, infrage kommt. Der Provider kann dabei beratende Funktion ausüben. Der Vertrag kommt zwischen dem Vermittler und dem Unternehmen zustande. Bei KMU unterzeichnet meist der CEO oder der CFO. Dies hängt natürlich auch von der Ranghöhe des Mandats ab. Bei einem Projektmanagement rapportiert der Interimsmanager in der Regel an den CEO, bei strategischen Aufgaben eher an den VR.

Vertrag als Grundstein

Den Grundstein für ein erfolgreiches Mandat bildet ein Vertrag, der die Kompetenzen klar regelt. Der Verwaltungsrat oder der CEO informiert betriebsintern. Er definiert den Masterplan für den Ablauf, die Zeitschiene sowie Art und Häufigkeit der Rapportierung. Je nach Risiko des Mandats sind Versicherungsfragen zu klären. Und weiter: Braucht es einen Handelsregistereintrag für Unterschriftsberechtigung? Eine zusätzliche Geheimhaltungserklärung?

Die Kosten

Noch immer kursiert vielerorts die Meinung, Interimsmanager seien teure Consultants.

Eine nähere Betrachtung der Kosten beseitigt dieses Vorurteil rasch. Die Tageshonorare sind natürlich abhängig von der Ranghöhe des Mandats. Am teuersten sind Projekte in den Bereichen M&A, Turnaround, Restrukturierung und Produktentwicklung. Doch der Trend geht weg von strategischen Aufgaben, und damit sinken auch die Preise. 2007 lag das durchschnittliche Tageshonorar bei 1500 Franken.

Gewiss: Es gilt bei der Kostenplanung auch die Dauer einer Verpflichtung sowie allfällige Spesen zu berücksichtigen. Jedes zweite Mandat dauert zehn Monate oder länger. Doch unter dem Strich kann von überhöhten Preisen kaum die Rede sein. Umso weniger, wenn man bedenkt, dass ein Interimsmanager sich verpflichtet, vom ersten Tag an die volle Leistung zu erbringen. Er muss sich sofort in einer oft schwierigen Situation zurechtfinden. Es bleibt kaum Zeit zum Einarbeiten. Hier kommt seine spezifische Fähigkeit zum Tragen, die den Wesensunterschied zu anderen Führungskräften ausmacht. Wird ein neuer Manager in eine Firma eingeführt, kann dieses Prozedere sechs Monate oder sogar länger dauern. Da steht ein Interimsmanager schon wieder kurz vor dem Ausstieg.

Der Ausstieg

Nur etwa acht Prozent der Interimsmanager bleiben definitiv in einem Unternehmen, in dem sie ein Mandat ausüben. Grundsätzlich verfolgen sie keine Karriereabsichten. Dies schafft von Beginn weg Klarheit im Arbeits-

verhältnis. Ein Unternehmen entscheidet sich für einen Interimsmanager, weil die Aufgabe zeitlich begrenzt ist und es keine Perspektiven für eine Festanstellung gibt. Der Interimsmanager schliesst sein Projekt selber ab oder übergibt es in einem vereinbarten Stadium dem Verantwortlichen in der Firma. In vielen Fällen, vor allem bei Vakanzüberbrückungen, führt er seinen Nachfolger ein, der in der Regel fest angestellt ist – eine Aufgabe, die ein hohes Mass an Soft Skills erfordert. Gelegentlich fasst ein Interimsmanager seinen Nachfolger selber ins Auge und schlägt ihn dem CEO oder dem Verwaltungsrat vor. Er kann dann über die eigentliche Mandatszeit hinaus auf Abruf beratende Funktion ausüben.

Das Auftragsverhältnis endet mit einem Abschlussgespräch, in dem der Auftraggeber den Interimsmanager in Form einer Kundenzufriedenheitsanalyse bewertet. Läuft das Mandat über einen Provider, schliesst dieser das Verhältnis mit dem Kunden ab. Dabei prüft er in einem Gespräch mit dem Verantwortlichen des Unternehmens die Qualität des Interimsmanagers. Dass dieser für das Ergebnis verantwortlich ist, macht letztlich den Schlüssel zum Erfolg aus. ■

Porträt



Paul Hafner, Executive MBA FHO, selber bereits mehrfach als Interimsmanager im Einsatz, ist Inhaber der Phneutral GmbH, die sich auf Turnaround- und Projektmanagement sowie Nachfolgeregelungen spezialisiert hat. Paul Hafner ist Mitglied des Dachverbands Schweizer Interim Manager (DSIM).

Kontakt



Paul Hafner
Inhaber
Phneutral GmbH
Bergstrasse 67, 9437 Marbach
Tel. 071 534 43 94
ph@phneutral.ch
www.phneutral.ch

