

# Manager auf Zeit

## Vom Krisenhelfer zum strategischen Erfolgsfaktor

*Waren Interim Manager in Deutschland lange Zeit nur Helfer in der Not, entwickeln sie sich zunehmend zu wichtigen Erfolgsfaktoren bei der Weiterentwicklung von Unternehmen. Wurde der Interim Manager früher vorwiegend gerufen, wenn es galt, kurzfristig eine Vakanz zu besetzen, machen heute immer mehr Unternehmen die Erfahrung, dass sie über Manager auf Zeit schnell und unkompliziert Spezialwissen ins Unternehmen holen können.*

„Jeder Manager hat Projekte in der Schublade, die er gerne angehen würde. Er kann darauf warten, bis seine eigene Organisation die Kapazitäten frei hat, oder er kann sich einen Spezialisten holen, der genau das Projekt bereits mehrmals erfolgreich gemanagt hat und nachweislich ein Experte auf dem Gebiet ist“, so Franz-Josef Mues, Geschäftsführer von Zenia Interim Management in Bad Homburg. „Durch Einsatz eines in dem jeweiligen Fachgebiet erfahrenen Interim Managers gewinnt das Unternehmen nicht nur Zeit, sondern holt sich gleichzeitig zusätzliches, wertvolles Know-how ins Unternehmen. Wichtige Projekte können so schneller und kompetenter vorangetrieben werden.“

In Ländern wie Großbritannien ist in vielen Unternehmen Interim Management heute ein fester Budgetposten in der Unternehmensplanung. Ob Reorganisation, Sanierung, Aufbau neuer Werke, Engagements in neuen Ländern, Einführung neuer Systeme, Erschließung neuer Vertriebskanäle, Einführung neuer Produkte – immer öfter steht auch in deutschen Projektkalkulationen die Position „Interim Manager“.

### Franz-Josef Mues

Er ist Geschäftsführer der Zenia Interim Management GmbH. Die Firma ist entstanden aus der Unternehmensberatung ebc – the european business consultancy. Das Unternehmen hat direkten Zugriff auf über 1 200 qualifizierte Interim Manager aus den unterschiedlichsten Fachbereichen. Zu jedem Interim Manager pflegt Zenia Tags in die Datenbank ein, die helfen jede Art von Wissen und Erfahrung schnell zu finden. [www.zenia-interim.de](http://www.zenia-interim.de)



### Beispiel 1

Da ist der namhafte Markenartikler, der bisher Produkte vertreibt, bei denen das MHD (Mindesthaltbarkeitsdatum) bei über sechs Monaten liegt. Man plant eine neue Range von Frischeprodukten in den Markt zu bringen – schnelle Logistik direkt ins Handelsregal, Haltbarkeit zehn Tage, aber nur, wenn die Kühlkette nicht unterbrochen wurde und die Platzierung ausreichend Kühlung garantiert, Rücknahme aus dem Kühlregal nach spätestens sechs Tagen. Bedingungen, die für alle Beteiligten in der Organisation neu sind und höchste Anforderungen stellen. Das Potenzial für Fehler ist groß.

In der Situation holt das Unternehmen einen Interim Manager, der fundierte Erfahrungen aus dem Frischegeschäft aus früheren Tätigkeiten, als Geschäftsführers einer Molkerei und als Manager eines Feinkostvertriebes hat. Er begleitet das Projekt über neun Monate und stellt sicher, dass das Frischegeschäft von Beginn an professionell gemanagt wird und das Vertriebsteam trainiert wird auf die neuen Herausforderungen.

### Beispiel 2

Eine nicht ganz so positive Situation fand der auf Sanierungen spezialisierte Interim Manager vor, als er unter dem Druck der finanzierenden Bank zu einem kurz vor der Insolvenz stehenden Getränkegroßhändler gerufen wurde. Wie üblich fehlte dem ansonsten fähigen Management die Erfahrung mit Sanierungen und dem damit verbundenen notwendigen konsequenten Umsetzen. Man war „geflüchtet“ in Vertriebsaktio-

nismus und die Initiierung von Projekten und hoffte, damit die Probleme lösen zu können.

Der Sanierungsmanager ging systematisch vor – Transparenz durch Aufarbeiten der betrieblichen Daten, verursachungsgerechte Kostenzuordnung, Kennziffernerstellung und Vergleich mit Benchmarks, Identifizierung der Schwachstellen und Definition von Zielen und Projekten. Diese dann konsequent umgesetzten Restrukturierungsmaßnahmen führten schnell zu einer Anpassung der Struktur und dem Wiedererreichen der Profitabilität.

Alles sicherlich kein Hexenwerk, aber solch eine Situation ist mit der Erfahrung aus einer Vielzahl von Sanierungen einfach anders und schneller zu lösen, als wenn ein ansonsten guter Manager zum ersten Mal vor der Herausforderung einer Sanierung steht.

### Motivation im Vordergrund

Der Interim Manager von heute ist Überzeugungstäter, der an einer Festanstellung kein Interesse hat. Er hat keinerlei Status- oder Machtinteressen, sondern konzentriert sich auf die Erreichung seiner gesetzten Ziele. Er bezieht seine Motivation (und häufig auch eine Erfolgsvergütung) daraus, dass er in den sechs bis zehn Monaten, die er in einem Unternehmen ist, sein Projekt erfolgreich abgeschlossen hat und für seinen Auftraggeber einen messbaren Mehrwert realisiert hat.

„Die Herausforderung für uns als Vermittler für Interim Manager ist, zunächst möglichst genau zu definieren, welche Kenntnisse und Erfahrungen für das anstehende Interim-Mandat gebraucht

werden – das ist von den Beteiligten im Unternehmen zu Beginn oft noch nicht ausreichend definiert,“ sagt Mues. „Wenn die Aufgabenstellung und die Ziele für die nächsten Monate feststehen, geht es darum, den Interim Manager zu identifizieren, der möglichst treffgenau auf die Anforderungen passt und der zur gefragten Zeit verfügbar ist. Wir stellen dann oft zwei oder drei Kandidaten vor, die einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund und unterschiedliche Mentalitäten haben. Zur Lösung der anstehenden Aufgaben ist jeder auf seine Art qualifiziert. In den Vorstellungsgesprächen stellt sich dann schnell raus, wer zu dem jeweiligen Unternehmen und Projekt am besten passt.“

## Erfahrung und Unabhängigkeit

Im Vergleich zum dauerhaft beschäftigten Manager ist die Erfolgsquote bei der Bewältigung von Sonderprojekten durch Interim Manager deutlich höher. Dies liegt daran, dass der Interim Manager gezielt nach seinen Erfahrungen und Kenntnissen zur Lösung eines bestimmten Problems ausgewählt wurde und er häufig für die anstehende Aufgabe eher überqualifiziert ist. Hinzu kommt, dass er keine unternehmensinternen Abhängigkeiten hat und sich voll auf sein Projekt konzentrieren kann. Zeitlich steht der Interim Manager kurzfristig und voll zur Verfügung, da er nicht nebenbei (oder hauptsächlich) sein laufendes Tagesgeschäft betreuen muss.

Die projektspezifische Erfahrung, die kurzfristige Verfügbarkeit und die Unabhängigkeit sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Interim Manager. Die Chancen für die Auftraggeber sind, Projekte schneller zu starten und mit zusätzlicher Erfahrung erfolgreicher umzusetzen.

## Der Interim Manager im Vergleich

Die Tagessätze für einen Interim Manager liegen je nach Qualifikation zwischen ca. 900 bis 2.000 Euro. Da das Unternehmen nur die Zeit zahlt, die der Manager für das Unternehmen arbeitet und im Tagessatz bereits alle Neben-

# Typologie der Interim Manager

## Der erfahrene Mittfünfziger

Er ist gestandener Manager und hat in den 25 bis 30 Jahren seines Berufslebens viele Herausforderungen in unterschiedlichen Unternehmen bewältigt. Nachdem er bei einer Reorganisation seine letzte Festanstellung aufgeben musste, hat er sich selbstständig gemacht (oft in einer kleineren Sozietät oder Unternehmensberatung) und erfolgreich in einigen Mandaten auf Zeit gezeigt, für welche Themen er steht. Heute ist er überzeugter Interim Manager, der sich lieber auf seine Projekte konzentriert, als sich mit unternehmensinterner Politik zu beschäftigen. Für ihn steht heute der Erfolg seiner Projekte im Mittelpunkt und nicht mehr die eigene Karriere. Altersgruppe ab 50 aufwärts.

## Der Unternehmertyp

Er hat schon früh festgestellt, dass die Karriereleiter im Unternehmen für seine Dynamik zu viele Sprossen hat. Er hat sich nach einigen „Lehrjahren“ in renommierten Unternehmen selbstständig gemacht als Berater. Da er aber mehr der Macher als der Beobachter und Analyst ist, übernimmt er gern und mit hohem Engagement die Umsetzung von Projekten als Manager auf Zeit. Auch ihm ist der nachhaltige Erfolg seiner Arbeit wichtiger als seine Karriere. Altersgruppe ab 35 aufwärts.

## Der Fachspezialist

Er hat sich bereits im Studium auf ein für ihn interessantes und spannendes Fachgebiet spezialisiert. Häufig hat er in einer Festanstellung noch zusätzliche Erfahrungen gesammelt, um sich dann als Selbstständiger wieder auf sein Spezialgebiet zu konzentrieren. Unternehmen brauchen sein Wissen nur fallweise und zeitlich begrenzt. Daher suchen sie Spezialisten wie ihn als Berater oder in der Umsetzung als Manager auf Zeit. Dieser Typ ist besonders häufig im Bereich der neuen Technologien, speziell im Bereich ICT zu finden.

Quelle: Zenia Interim Management, Bad Homburg

kosten enthalten sind, sind die Kosten nicht höher als bei einem vergleichbaren Festangestellten und deutlich niedriger als für einen Unternehmensberater.

Im Gegensatz zum Berater geht der Interim Manager in die Linienverantwortung und setzt um. Sein Wertbeitrag ist damit unmittelbar messbar. In der Regel kann der notwendige Zeitaufwand bereits bei der Projektdefinition relativ genau abgeschätzt und beziffert werden. Damit kann bereits im Vorhinein eine Kosten-/Nutzenrechnung den ökonomischen Vorteil der schnellen und kompetenten Projektabwicklung aufzeigen.

## Fazit

Interim Management sollte fester Bestandteil jedes zeitgemäßen Personalmanagements sein. Es verschafft den Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten, personelle und fachliche Engpässe flexibel und schnell abzudecken. Der Gewinn an Know-how und Geschwindigkeit wird die Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz des Unternehmens stärken. Darüber hinaus verzeichnet die Organisation durch die Impulse von außen in der Regel hohe Lerngewinne. □