



In einem Projekt untersuchen die Universität Gießen und Atreus Interim Management, in welchen unternehmerischen Situationen interne Führungskräfte, externe Berater oder Manager auf Zeit die überlegene Variante sind.

ImageSource

Vorteil Interim Management



Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Personalmanagement, Justus-Liebig-Universität Gießen
Kontakt: ruediger.kabst@wirtschaft.uni-giessen.de



Dr. Wolfgang Thost, Managing Partner, Atreus Interim Management, München
Kontakt: thost@atreus.de



Rodrigo Isidor, Diplomkaufmann, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Justus-Liebig-Universität Gießen
Kontakt: rodrigo.isidor@wirtschaft.uni-giessen.de

Während die Arbeitnehmerüberlassung von Ungelernten, Facharbeitern oder kaufmännischen Fachkräften weit verbreitet und für viele Unternehmen längst zum Flexibilisierungsstandard geworden ist und es heute geradezu zum guten Ton und Stil gehört, mit Unternehmensberatung dringend benötigtes externes Know-how ins Unternehmen zu holen, befindet sich das Interim Management in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Für die Erschließung des Interim Management Potenzials gilt es, Vorurteile und noch mangelnde Erfahrungen seitens der Unternehmen zu überwinden. Vorbehalte fußen – aus Unkenntnis oder mangelnder Erfahrung mit dem Tool – auf einem nebulösen und wenig treffenden Verständnis über Führungskräfte auf Zeit. Es gilt die weitläufige Ansicht zu hinterfragen, dass die Vernetzung innerhalb des Unternehmens sowie die intime Kenntnis unternehmenskritischer Ressourcen unverzichtbare Pfeiler jeder Führungstätigkeit darstellen. Würde diese Ansicht für jedwede Managementaufgaben zutreffen, dürften Führungskräfte ausschließlich längerfristig im Unterneh-

men tätig sein, Unternehmensberater wären ein Widerspruch in sich. Auch Interim Management würde nach dieser Vorstellung ein Paradoxon darstellen, denn Führungsaufgaben werden von Interim Managern in einem Unternehmen nur temporär, zumeist für wenige Monate wahrgenommen. Zweifelsohne sind diese Überlegungen nicht von der Hand zu weisen, sondern besitzen mit der Argumentation über unternehmenskritische Ressourcen und die Vernetzung von Führungskräften eine solide Tragweite. Dennoch ist und kann dies nur die halbe Wahrheit sein, denn nicht alle Führungsaufgaben erfordern eine starke unternehmensinterne Verflechtung. Ganz im Gegenteil existieren auch Aufgaben, bei denen unternehmensinternes Wissen nicht erforderlich ist oder die zu leistenden Aufgaben Kenntnisse verlangen, die im Unternehmen gar nicht vorrätig sind. So stellen die Einführung eines

Stichwörter in diesem Beitrag

- Führungsaufgaben
- Managementkompetenz
- Umstrukturierung

neuen Softwaresystems, die Entwicklung neuer Technologien und deren produktorientierte Umsetzung oder ein Initial-Public-Offering für viele Unternehmen Führungsaufgaben dar, für die das entsprechende Expertenwissen zumeist nicht im Unternehmen vorrätig ist. In solchen Fällen muss das Know-how gezielt von Außen ins Unternehmen eingebracht werden.

Handelt es sich dabei überwiegend um ein Analyseproblem, holt man sich Berater ins Haus, heute eine gängige Übung, vollkommen unbestritten und selbstverständlich. Handelt es sich dagegen überwiegend um ein reines Umsetzungsproblem, ist vermutlich zusätzliche Managementkompetenz auf Zeit das Tool der Wahl, also Interim Management. Zumal es sich um zeitlich befristete Führungsaufgaben handelt, die eine Festanstellung nicht nahe legen.

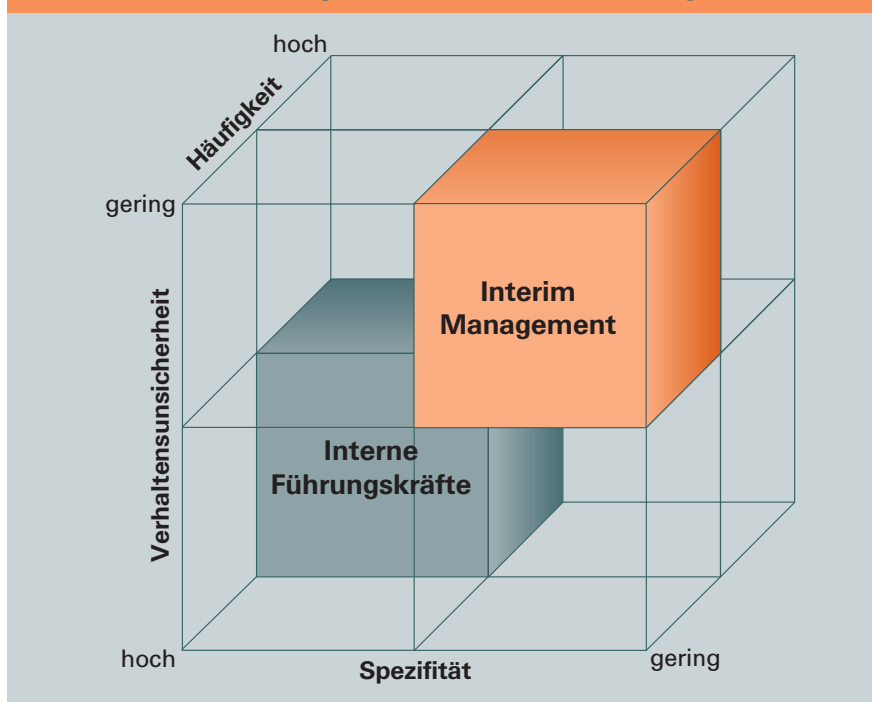
Ebenso ist bei Umstrukturierung oder Sanierung eines angeschlagenen Unternehmens die unternehmensinterne Vernetzung (und damit gegenseitige Abhängigkeit sowie kollegiale Verbundenheit) in einigen Konstellationen wenig förderlich. Gerade ein Sanierer kann und soll auf solche Vernetzungsverpflichtungen keine Rücksicht nehmen, um ein objektives und konsequentes Turn-Around-Management vornehmen zu können. Auch hier holt man, wenn das Problem noch wenig klar strukturiert ist, gerade wegen ihrer analytischen Unabhängigkeit, ganz selbstverständlich Unternehmensberater herein. Ist das Vorgehen dagegen weitgehend klar, die Unabhängigkeit im Vorgehen aber dennoch gewünscht, kann die Umsetzung mit Interim Managern schneller und zielgerichteter gelingen.

Aus diesen Beispielen ist ersichtlich, dass die zuvor genannte Argumentati-

Internet-Tipp

Michael Völpel, Norbert Bach, Pantaleon Fassbender, Tammo Andersch, Wilfried Krüger : Der Chief Restructuring Officer (CRO) im deutschen Restrukturierungsmarkt – Ergebnisse einer explorativen Studie. Arbeitspapiere Nr. 5/2006, 7,50 Euro www.uni-giessen.de/home/krueger/arbeitspapiere

Abb. 1: Interim Manager versus Interne Führungskräfte



on über unternehmensinternes Wissen und Einbettung zwar für viele Aufgaben sinnvoll und tragfähig ist, jedoch nicht für sämtliche in einem Unternehmen zu bewältigende Führungsaufgaben gilt. Eine differenziertere Sichtweise ist angebracht. So existieren Aufgaben und Projekte, in denen eine Führungskraft auf Zeit deutliche Wissens-, Flexibilitäts- und Unabhängigkeitsvorteile mit sich bringt.

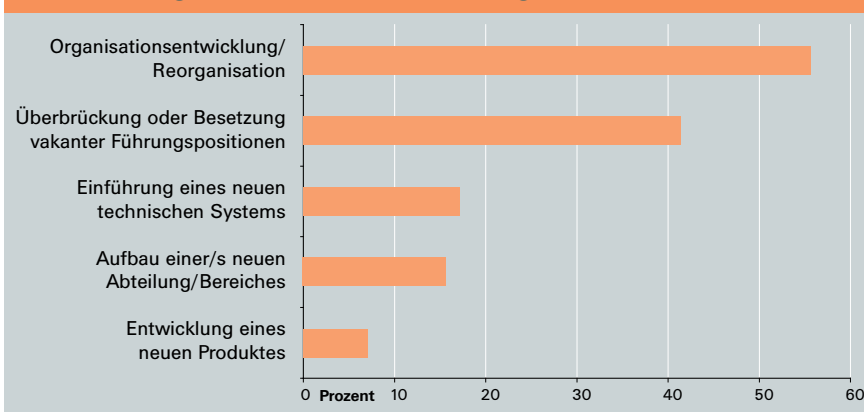
Unternehmen mit Interim-Erfahrung

Diese Überlegungen waren Ausgangspunkt eines gemeinsamen Projektes des Lehrstuhls für Personalmanagement an der Justus-Liebig-Universität Gießen und von Atreus Interim Management. Während über die vergangenen Jahre bereits eine Vielzahl empirischer Befragungen von Interim Managern wertvolle Beiträge für die Fundierung des Interim Managements geleistet haben, mangelt es weiterhin an empirischen Studien, die die Auftraggeber, nämlich die Unternehmen, welche Interim Manager einsetzen, befragen. Aus unserem Projekt, welches sowohl standardisierte schriftliche Befragungen als auch semi-strukturierte Interviews

umfasst, werden nachfolgend erste Ergebnisse diskutiert. Die in diesem Beitrag vorgestellten Ergebnisse beruhen auf einer Befragung von rund 350 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen sowie Interviews mit Vorständen, Geschäftsführern, Managern und Personalleitern.

Wissenschaftlich wird unsere Untersuchung durch Argumente der Transaktionskostentheorie geleitet. Die Transaktionskostentheorie (Oliver E. Williamson) untersucht die Effizienz von Vertragsbeziehungen anhand der Charakteristika Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit.

Übertragen auf Interim Management und angelehnt an die für Arbeitsvertragsbeziehungen einschlägige Vierfeldermatrix von Oliver E. Williamson, Michael L. Wachter und Jeffrey E. Harris (1975) ist Interim Management nur in Konstellationen effizient, die wenig unternehmensinternes Wissen erfordern, also eine geringe Spezifität aufweisen, deren Aufgabenerfüllung kaum opportunistischen Spielraum ermöglicht, die demnach nur eine geringe Unsicherheit im Vorgehen erlauben, und die nicht regelmäßig, sondern eher selten vorkommen. Anders formuliert: Interim Manager bieten sich insbesondere für Aufgaben

Abb. 2: Aufgaben der Interim Manager

an, in denen externes Wissen in das Unternehmen getragen werden soll, deren Aufgabenerfüllung messbar ist und die selten oder nur einmalig auftreten. (Abb. 1)

Unsere empirischen Befunde untermauern die transaktionskostentheoretische Argumentation anschaulich. Wie aus der nachfolgenden Grafik erkennbar, sind es gerade Aufgaben wie Restrukturierung, Implementierung neuer Strukturen, Systeme oder Produkte sowie temporäre Führungskräfteengpässe aufgrund von unerwarteter Fluktuation oder Krankheit, die die wesentlichen Einsatzgebiete des Interim Managers ausmachen. (Abb. 2)

Aus der Empirie lässt sich somit schließen, dass Interim Management kein Widerspruch der Führung, sondern für ausgewählte Aufgaben eine effiziente Abwicklung darstellt. Dies gilt insbesondere für diejenigen Projekte, die eher unternehmensexternes als unternehmensinternes Wissen erfordern, für die Meilensteine und Erfolgsindikatoren festgelegt werden können und die nur selten oder einmalig für das Unternehmen anfallen. Die transaktionskostentheoretische Argumentation unterstreicht die Sinn- und Vorteilhaftigkeit von Interim Management für ausgewählte Aufgabenkonstellationen.

Vorbehalte gegenüber Interim Management, sei es in Richtung fehlender interner Unternehmenskenntnisse oder unternehmensinterner Vernetzungen, sind also in der Breite nicht haltbar. Restrukturierungsmandate etwa sind ganz typische Aufgaben, die Interimsmanagern anvertraut werden. Sie erfordern weniger unternehmensspezifisches als vielmehr externes

Know-how, verlangen nach breiter und branchenübergreifender Erfahrung und sind für das einzelne Unternehmen nicht an der Tagesordnung, für den erfahrenen Manager auf Zeit aber sehr wohl. Daher hat sich in der Praxis auch schon die Rolle eines CRO Chief Restructuring Officers herausgebildet, ein Spezialfall des Interim Managers, der besonders häufig vorkommt.

Anhand dieses Beispiels und vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie lassen sich übrigens auch Beratereinsatz und Management auf Zeit unterscheiden: Wann ist es im Restrukturierungsfall angezeigt, Unternehmensberater zu holen, wann Interim Manager? In beiden Fällen sind Spezifität und Häufigkeit für das Unternehmen gering, differenzierend ist erst das zweite Merkmal, die Unsicherheit: Steht das Unternehmen in der Krise, sind jedoch Problemursache und Lösungsweg noch nicht klar, wird man in der Regel Unternehmensberater zu Hilfe holen, um ein Analyseproblem zu lösen. Ist das Thema hingegen offensichtlich, der Lösungsweg vorgegeben und die Marschrichtung klar, bietet sich Interim Management an. Beide Tools, Beratung und Management auf Zeit, können auch nacheinander oder zeitlich überlappend eingesetzt werden, unterscheiden sich aber deutlich voneinander.

Lese-Tipp

Oliver E. Williamson: **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. Free Press, New York 1998, ISBN-10:0-684-86374-X, 17,15 Euro

Wenn das so ist, besitzt Interim Management ein eigenständiges Marktpotenzial, welches es zu erschließen gilt, um dessen Rolle als Management-Tool in den beschriebenen und anhand des Transaktionskostenansatzes genau spezifizierten Aufgaben hervorzuheben. Hierbei kommt einer aktiven Informations- und Kommunikationspolitik zum Verständnis des Interim Managements eine entscheidende Bedeutung zu.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist ein fundiertes Verständnis der Ursachen und Vorzüge des Einsatzes von Interim Managern aus Unternehmenssicht, wie bereits oben beschrieben. Zudem ist die für die frühe Institutionalisierungsphase des Interim Managements typische Heterogenität der auf dem Markt agierenden Akteure und damit eine Intransparenz der Güte des Angebotes zu überwinden. In Ermangelung hoher Markteintrittsbarrieren und etablierter Standards befinden sich Interim Manager sowie Interim Management Provider mit unterschiedlichen Erfahrungen und Qualitätsstandards auf dem Markt. Diese Angebotsheterogenität verlangt nach einer Professionalisierung.

Erste Schritte in diese Richtung sind in den vergangenen Jahren unternommen worden. So haben sich Marktakteure in Verbänden organisiert oder zu verbandsähnlichen Strukturen zusammengeschlossen. Beispiele hierfür sind die Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM), die Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management (BRSI) und der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP).

Neben diesen Verbandsaktivitäten ist es jedoch an jedem einzelnen Akteur – Interim Manager und Interim Management Provider – in dieser Phase der frühen Institutionalisierung deutliche und manifeste Signale in Richtung Professionalität zu setzen. Wie die Erfahrungen in anderen Wachstumsfeldern zeigen, sind es nicht die auf kurzfristige Umsatzmaximierung gerichteten Akteure, die im Markt überleben. Ganz im Gegenteil: Diejenigen Akteure, die frühzeitig und systematisch die Reputation des Feldes und die Qualität der eigenen Arbeit in den Vordergrund stellen, werden sich als qualitativ hochwertige und zuverlässige Partner am Markt durchsetzen.