



## Interim Manager: Krisenmanager statt Manager in der Krise

# Profi-Know-how auf begrenzte Zeit

Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise sind viele Unternehmen in Schwierigkeiten geraten. Nicht selten nehmen Verantwortliche in solchen Situationen den Hut. Steht keine qualifizierte Nachfolge bereit, kann ein Interim Manager die Lösung sein.

Im Idealfall ist ein Interim Manager ein Manager auf Zeit, der einspringt, wenn Not am Mann respektive an der Frau ist oder Spezialwissen für ein komplexes Projekt gefragt ist. Er ist aber auch eine Führungskraft, die, ohne Aufhebens zu machen und ohne Abfindung, wieder abtritt, wenn die Aufgabe erfüllt ist. Diese Vorteile machen sich immer mehr Firmen zunutze. Bei einem professionellen Anbieter erhält ein Unternehmen das Know-how, welches es in dieser schwierigen Phase braucht.

### Nicht nur ein Fall für die Chefetage

Zunehmend finden sich die Einsatzfelder des Interim Managements nicht mehr nur in der Chefetage, sondern auch im mittleren Management. In 55 Prozent der

### Harald Schönfeld

Dr. Harald Schönfeld (Jg. 1962) ist Geschäftsführender Gesellschafter der butterflymanager GmbH und seit Januar 2008 stv. Vorsitzender des Branchenverbandes AIMP. Schönfeld ist Diplom-Volkswirt und ergänzte dies durch ein Postgraduiertenstudium «Innovationsmanagement» an der Technischen Universität Berlin sowie eine Promotion in Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien.



«Interim Manager möchten keine Karriere im Unternehmen machen und brauchen daher keine falschen Rücksichten zu nehmen», weiss Harald Schönfeld.

Fälle werden Interim Manager auf der ersten und zweiten Unternehmensebene eingesetzt, aber auch in der dritten und vierten Ebene. Auch als begleitender Coach und Projektmitarbeiter gelangen sie immer mehr zum Einsatz, wie Harald Schönfeld, Geschäftsführer der butterflymanager GmbH mit Sitz in Kreuzlingen, erklärt.

Am höchsten war die Nachfrage nach Interim-Management früheren Erhebungen zufolge in der Automobil- und Zulieferindustrie, die jetzt von der Wirtschaftskrise besonders stark betroffen ist, gefolgt von der Telekommunikation und der Chemie-, Pharma- und Biotech-Industrie.

### Herausforderung und Chance

In der Krise sieht die Interim Management-Branche eine grosse Herausforderung für die Unternehmen und gleichzeitig auch eine Chance für sich selbst. Traditionelle Lösungswege, gute Manager zu finden, greifen in der Krise zu kurz, wie der Branchenverband Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) feststellt. Sie berücksichtigen zu wenig, dass die Umsetzungskompetenz zur Kernkompetenz wird und sofortige Verfügbarkeit Voraussetzung für einen Einsatz ist. Wirklich gute Sanierer und Restrukturierer seien nicht nur schwer zu erkennen, sondern in Krisenzeiten schon knapp geworden, zeigt sich Schönfeld überzeugt.

Sensible Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten und eigene Mitarbeiter achten in Krisenzeiten noch stärker auf ihr Risiko und verfolgen mit Argusaugen jede Veränderung des Marktes und der Aktivitäten des Unternehmens. Angemessene und jederzeit kompetente Führung mit sichtbaren und überzeugenden Massnahmen zur Krisenbewältigung sei angesagt, sollen Banken Kredite nicht fällig stellen, Lieferanten nicht auf Vorkasse bestehen oder Kunden sich nicht gleich andere Partner suchen.

### Offen für Abwerbeversuche

Ein weiteres Problem sieht Schönfeld darin, dass auch wichtige Mitarbeiter und Know-how-Träger offen für Abwerbeversuche sind, wenn die persönliche Zukunft nicht mehr sicher erscheint.

Selbstwertgefühl, Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und positive Einstellung sind wichtige Merkmale des Interim Managers.



Über Erfolg versprechende Kriterien und über das Interim Management als solches hat sich die «Schweizerische Gewerbezeitung» mit Harald Schönfeld unterhalten.

**«Schweizerische Gewerbezeitung: Herr Schönfeld, wie charakterisieren Sie einen Interim Manager?»**

**Harald Schönfeld:** Rein statistisch ist er zu 85 Prozent männlich und jünger, als man denkt. Der Altersdurchschnitt in den Pools der Mitgliedsunternehmen unseres Verbandes liegt bei zirka 50 Jahren. Seine Stärken liegen nicht in der Entwicklung von Konzepten, sondern in der praktischen operativen Umsetzung. Ganz wichtig sind nach meiner Erfahrung mit den zirka 3500 Interim Managern unseres Pools die vier Merkmale Selbstwertgefühl, Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und die positive Einstellung des Interim Managers dazu, dass er Verkäufer seiner eigenen Arbeitsleistung ist.

**Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Interim Managements?»**

Die Erfolgsfaktoren für alle Beteiligten ergeben sich aus der Frage: Was braucht der Kunde? Gerade in Zeiten der Krise und des schnellen Wandels brauchen Unternehmen Lösungen für die schnelle Identifizierung, Gewinnung und wirksame Umsetzung neuen Wissens. Es wird immer wichtiger, schnell über flexible und dynamische Ressourcen – einschliesslich Personal – zu verfügen. Auf Kaderebene braucht es Know-how und Kapazität, um die notwendigen Massnahmen zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität oder zur Kostensenkung auch umzusetzen.

Für die Interim Manager und für uns als Vermittler – auch Provider genannt – ist es wichtig, genau zu verstehen, was die Anforderungen des Kunden sind, und zu beurteilen, ob die Qualifikation eines Interim Managers in fachlicher und menschlicher Hinsicht passt. So können wir massgeschneiderte, kundenspezifische Lösungen bieten.

**Wie haben sich die Anfragen und Situationen in den letzten Monaten verändert?»**

In den letzten Wochen stellen wir fest, dass viele Unternehmen beginnen, an neuen Konzepten zu arbeiten, und dafür verstärkt «Change-Manager» bei uns nachfragen. Es ist, als ob sie Abschied genommen hätten von lieb gewordenen Gewohnheiten und Produkten. Es gilt, jetzt schnell aus der Krise die richtigen «Learnings» zu gewinnen und dies möglichst unverzüglich umzusetzen.

**Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind oftmals einschneidende Massnahmen gefordert. Fällt dies einem Manager einfacher, weil er weder eine Vergangenheit noch eine Zukunft im Unternehmen hat?»**

Absolut richtig. Der Interim Manager möchte keine Karriere im Unternehmen machen und braucht daher keine falschen Rücksichten zu nehmen. Aus einer neutralen Ausgangsposition heraus und mit objektiviertem Blick ist er nur dem Auftraggeber und den Projektzielen verpflichtet.

**Wie sieht es mit der Akzeptanz des Interim Managers bei den Mitarbeitern aus, gerade wenn von diesem eventuell harte Einschnitte gefordert werden?»**

Menschen sind zentral, wenn Veränderungen erfolgen sollen. Die Fähigkeit, Menschen zu überzeugen, Akzeptanz zu erzielen und das Team mitzunehmen, ist somit eine Schlüsselqualifikation in der Restrukturierung. Üblicherweise ist ein guter Interim Manager erfolgreich in der Überwindung der verständlichen menschlichen Widerstände. Seine bisherigen Erfolge und seine Professionalität verleihen zusätzliche Autorität. Somit kann er in vielen Fällen Dinge durchsetzen, die sonst nicht möglich wären.

**Das grösste Risiko ist für das Unternehmen ein möglicher Fehlgriff. Wie hoch ist die «Fehlerquote?»**

Sie sprechen einen sehr sensiblen Bereich an. Unternehmen brauchen Sicherheit, den Richtigen zu

finden. Wir bemühen uns, mit unseren Kunden jederzeit ein offenes, transparentes und vertrauensvolles Verhältnis zu gestalten. Je besser dies gelingt und je offener wir von Anfang an über Erwartungen und Ziele eines Interim Management-Einsatzes sprechen, desto höher ist die Erfolgsrate. Wir hatten jedoch auch Fälle, bei denen es nicht klappte wie geplant. Diese Fehlerquote lag bei uns im letzten Jahr bei zirka 8 Prozent. Meist lag die Ursache nicht auf der fachlichen Seite, sondern in der menschlichen Chemie. Das konnten wir dann jedoch in der Hälfte der Fälle durch den Austausch des Interim Managers lösen.

**Ihr Branchenverband hat Kriterien entwickelt, die Unternehmen bei der Auswahl eines Krisenmanagers helfen sollen. Wie erkennt man also einen professionellen Anbieter?»**

Ich persönlich halte viel von einer Mischung aus den vom Verband definierten «Hard Facts» und dem ganz persönlichen Gefühl, das ich bei der Zusammenarbeit gewinne. Die Erfolg versprechenden Kriterien sind, dass Interim Management das Kerngeschäft des Providers sein sollte, welches er mit einem Pool von mehreren hundert bis mehreren tausend Interim Managern betreibt. Ausserdem verfügt ein professioneller Provider über klare Kriterien, die ein Kandidat erfüllen muss, um in seinen Pool aufgenommen zu werden. Er beschränkt sich nicht auf das reine Versenden von Lebensläufen, sondern steht dem Unternehmen und dem Interim Manager als Partner zur Verfügung. Und last, not least verfügt er über Insiderwissen am Markt.

Auf der Gefühlsseite ist es wichtig, dass Sie den Eindruck haben, es mit einem Profi zu tun zu haben, der klar definierten Prozessen folgt. Insgesamt sollte ein Gefühl der Sicherheit entstehen, dass Sie einen Partner gefunden haben, der Sie versteht und mit dem Sie vertrauensvoll arbeiten können.

**Welche Kriterien muss ein Kandidat erfüllen, um in den Mana-**

**ger-Pool Ihres Unternehmens aufgenommen zu werden?»**

Da wir für die Qualität des Interim Managements geradestehen, nehmen wir nur Interim Manager in unseren Pool auf, die neben dem Nachweis einer sehr guten fachlichen Basis über hervorragende menschliche Fähigkeiten verfügen. Selbstverständlich müssen auch die Referenzen stimmen.

**Das alles hat seinen Preis – wie teuer ist Interim Management?»**

Interim Management ist preisgünstiger als Beratung und nur unwesentlich teurer als eine Festanstellung, wenn man eine Vollkostenrechnung auf Tagessatzbasis durchführt. In der Praxis schwanken in der Schweiz die meisten Tagessätze – je nach geforderter Qualifikation, Schwierigkeitsgrad und Projektdauer – zwischen 1200 und 3000 Franken. Schliesslich ist der Preis jedoch Verhandlungssache und abhängig vom eingesetzten Interim Manager. ♦

Interview: Patrick Gunti

REKLAME

### Outsourcing Ihres Verbandssekretariats

Wir offerieren individuelle, kostengünstige Lösungen für die professionelle Führung von Verbandssekretariaten

Sie können von uns erwarten:

- Eine moderne Infrastruktur an zentraler Lage in Bern
- Langjährige Erfahrung in der Geschäfts- und Sekretariatsführung von Berufsverbänden
- Komplettservice oder Teilaufgaben nach Ihrer Wahl

Verlangen Sie eine unverbindliche Offerte. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktnahme unter Chiffre 9714, inMedia Services AG, Postfach 6723, 3001 Bern