

# FINANCE

Das Finanzmagazin für Unternehmer

Österreich € 6,80  
Schweiz sfr 12,00



INTERIMSMANAGEMENT

## Ein Manager für gewisse Tage

Was ein Interimsmanager leisten kann

Was unterscheidet den Berater vom Interimsmanager? Der Berater ruft dem Unternehmer zu, am Rande des Sumpfes auf dem Trockenen stehend, wie er diesen trockenlegen soll. Der Interimsmanager zieht die Gummistiefel an, marschiert in den Sumpf und schwingt den Spaten. Ein Überblick über Einsatzmöglichkeiten und Voraussetzungen von Managern auf Zeit.

Von Ludwig Heuse

Endlich ist Ihr Unternehmen so schlank, wie es sein muss. Die Kosten sind im Griff, nach endlosen Quartalen lebensbedrohlicher Verluste sind die Zahlen zartschwarz. Aber auch viele gute Leute sind gegangen. Und jetzt: Kunde droht mit Auftrag! Das gesamte Management arbeitet an der Kapazitätsgrenze. Wer soll da die Projektleitung übernehmen, um dieses lebenswichtige Projekt im hart verhandelten Zeit- und Kostenbudget erfolgreich durchzuführen?

Oder: Die Marketing- und Vertriebsmanagerin, um die Sie monatelang geworben haben, von deren Know-how Sie sich viel für die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens versprechen, hat endlich den Vertrag unterschrieben und wird im April nächsten Jahres

antreten. Nur, wer wird solange dafür sorgen, dass die Abteilung in der Zwischenzeit nicht aus dem Ruder läuft und Sie sich als Geschäftsführer mit sämtlichem Kleinkram dort befassen müssen?

Und auch: Sie haben einen guten Job zu vergeben, immerhin Finanzvorstand einer börsennotierten AG. Aber die, die Sie wollen, wollen nicht und die, die wollen, wollen Sie nicht. Okay, in der Presse wird immer mal wieder über die Zukunft Ihrer Unternehmensgruppe spekuliert, die Banken mauern, und „Möchtegern-Raider“ scharren mit den Hufen. Aber trotzdem, die Position muss kompetent besetzt werden, gerade jetzt!

Das sind Situationen, in denen Interimsmanager zum Einsatz kommen: wenn ganz schnell ein neues Management installiert werden muss, wenn Projektarbeit zu leisten ist und eine Festanstellung keinen Sinn macht, wenn Vakanzen zu überbrücken sind. Und zuletzt, wenn angeschlagene Unternehmen kompetente Führungskräfte benötigen, denn hier gilt: Wo ein Manager in Festanstellung eine Delle in der beruflichen Laufbahn fürchtet, sieht der Interimsmanager eine Aufgabe, die seine Projektliste durchaus schmücken kann.

### Ein Mann für viele Fälle

Jenseits dieser konkreten Fälle bietet das Interimsmanagement die Möglichkeit, die Personalfixkosten auch auf der Managementebene zu senken, so wie es sich auf der Mitarbeiterebene über die letzten Jahre schon durchgesetzt hat. Schließlich müssen angesichts der sich immer schneller verändernden Märkte auch bei den Anstellungsverhältnissen des Managements neue flexible Vertragsformen gefunden werden. Was bringt es, einen Fachmann für einen bestimmten Vertriebskanal mit einem Fünfjahresvertrag an Bord zu holen, wenn vorauszusehen ist, dass in zwei bis drei Jahren sowieso andere Vertriebswege beschritten werden müssen? Das Interimsmanagement bietet dagegen die Möglichkeit, einen qualifizierten Manager für genau den Zeitraum

für Ihr Unternehmen zu gewinnen, für den Sie ihn benötigen. Weitere Vorteile sind die überschaubaren Kosten (Tagesatz und Spesen - keine Sozialabgaben, Pensionsverpflichtungen, Abfindungen etc.) und die Möglichkeit, die Dienste des Interimsmanagers in Voll- oder Teilzeit (z.B. für fünf oder drei Tage pro Woche) in Anspruch zu nehmen, sowie die flexiblen Ausstiegsoptionen, d.h. in der Regel monatliche Kündigungsmöglichkeiten. Die definierte Aufgabe wird über ein Projekt-Controlling überwacht. Nach Beendigung des Projektes verlässt der Interimsmanager Ihr Unternehmen genauso gerne wieder, wie er gekommen ist: Er will bei Ihnen nicht Karriere machen, ist keiner internen Fraktion verbunden, denkt nicht politisch. Er fühlt sich ausschließlich der festgelegten Aufgabe verpflichtet.

Grundsätzlich können bei allen Managementpositionen Kosten/Nutzen-Analysen angestellt werden über Festbesetzung oder Interimsmanagement, mit der Ausnahme der Positionen, die den Kern des Unternehmens ausmachen, also für die langfristige Strategie oder den USP stehen. So sollte man nicht die entscheidenden Positionen in der Forschung oder dem Marketing mit Interimsmanagern besetzen. Dies gilt auch für das für die Unternehmensidentität stehende Top-Management, ausgenommen die Situationen, in denen die Strategie des Unternehmens sowieso neu ausgerichtet bzw. erst einmal das Überleben gesichert werden muss.

### Was gute Manager auf Zeit auszeichnet

In Deutschland gibt es eine Handvoll auf Interimsmanagement spezialisierte Gesellschaften. Voraussetzung für den Erfolg in diesem Markt ist ein gut gepflegtes Netzwerk von kompetenten Interimsmanagern und eine Gruppe von bereits eingesetzten und bewährten Trouble-Shootern, die kurzfristig ohne lange Vorprüfung auch zu heiklen Missionen entsandt werden können. Sie verfügen auch über ausgefeiltes Vertrags-Know-how, Verständnis für die immensen inhärenten Risiken – insbesondere in Sanierungsfällen – und Risi-



**Ludwig Heuse**  
ist Geschäftsführer der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de.

heusegmbh@interim-management.de

kobegrenzung. Einen guten Interimsmanager zeichnet aus, dass er sich sehr schnell auf neue Situationen einstellen kann, dass er mit den Instrumenten des Projektmanagements vertraut ist und seine Arbeit erledigt, ohne auf Stäbe zurückgreifen zu müssen. Weiterhin muss er das Talent haben, nach kurzer Analyse der Situation die Leistungsträger im Unternehmen für sich und die zu erledigenden Aufgaben einzunehmen, weil der Einzelne nur über die entsprechende Hebelwirkung mitziehender Mitarbeiter Wesentliches bewirken kann.

Erfolgreiche Interimsmanager sind also Menschen mit einem Überschuss an Persönlichkeit, Charisma und Standing, auf der Höhe ihres Fach-Know-hows und ihrer Leistungsfähigkeit. Und das muss auch so sein, denn Interimsmanager müssen jeden Tag beim Kunden ihren Wert für diesen beweisen. Zur Warnung an Interessierte: Interimsmanagement-Projekte sind in der Regel viel fordernder und stressiger als Jobs in Festanstellung, und der Erfolg in der einen „Branche“ ist nicht ohne weiteres übertragbar auf die andere. Um die notwendige Akzeptanz im Kundenunternehmen sicherzustellen, müssen Interimsmanager überzeugende Industriekarrieren vorweisen können, die sie in Festanstellungen absolviert haben vor ihrer Entscheidung, sich in der Projektarbeit selbstständig zu machen. Als am besten geeignet haben sich die Manager erwiesen, die in drei bis fünf Unternehmen tätig waren, mittelständische Unternehmen kennen, aber auch mit der Arbeitsweise von Konzernen vertraut sind, vielleicht auch Auslandserfahrung sammeln konnten. ←