

Flexibilität durch professionelles Interim Management

Wenn Managementenerfahrung zur knappen Ressource wird

Jens Christophers, Diplom Betriebswirt, ist Interim Manager und Vorstandsvorsitzender der DDIM – Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. in Münster; Lennart Koch, Diplom Kaufmann, ist Interim Manager und Vorstand der DDIM in München.

Knappheit auf dem Arbeitsmarkt? Was gestern noch unwahrscheinlich war, wird heute zu einem neuen Kostentreiber im internationalen Produktivitätswettbewerb. Die absehbaren Engpässe auf dem Arbeitsmarkt erzeugen einen Anpassungsdruck, der den optimalen Einsatz knapper Ressourcen verlangt. Dass sich dies keineswegs auf Ingenieure, Facharbeiter und Spezialisten beschränkt, zeigt sich am Anwachsen der Zeit- und Leiharbeit in Deutschland auf über 630 000 Arbeitsplätze.

Mehr und mehr wird das Phänomen des Personalmangels aber auch in den Top-Etagen der Wirtschaft spürbar. Quer durch alle Branchen in Unternehmen aller Größen ist ein kontinuierlich steigender Bedarf an qualifizierten und vor allen Dingen führungserfahrenen Managern zu verzeichnen. Viele Unternehmen benötigen flexible Managementressourcen, um neben dem Tagesgeschäft ihre oft umfangreichen und meist drängenden Veränderungs- und Projektaufgaben zu bewältigen. Wenn für spezifische und dringende Aufgaben versierte Macher gefragt sind, die eine schnelle Zielerreichung gewährleisten, und wenn keine Zeit für aufwändige Rekrutierung, Auswahl oder Fortbildung vorhanden ist, sind Lösungen gefragt, die einen flexiblen und effizienten Einsatz von Führungskräften ermöglichen – dies ist ein klassischer Fall für die interimistische Besetzung einer vakanten Position.

Interim Management kann in den unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung sowie bei vielfältigen Herausforderungen eine ideale Ergänzung zum fest angestellten Management im Unternehmen darstellen. Als flexibel einsetzbare Führungskräfte mit umfassender Erfahrung werden Interim Manager kurzfristig zur Überbrückung von Engpässen und Vakanzen, zur Programmsteuerung in Veränderungs-, Aufbau- und Krisenzeiten, eingesetzt, um anspruchsvolle Projekte durchzuführen. Sie fangen Managementengpässe auf, bringen einen Zuwachs an Unabhängigkeit und Flexibilität, und sie verschaffen Unternehmen damit relevante und messbare Wettbewerbsvorteile. Interim Manager setzen vorgegebene Maßnahmen ohne lange Vorbereitungs- oder Einarbeitungszeiten konsequent um, vermitteln dabei zwischen den unterschiedlichen Akteuren und wirken in Veränderungsprozessen aufgrund ihrer gleichermaßen externen und internen Perspektive im Idealfall als Auslöser für Veränderungen.

Auch wenn es noch kein konsistentes Berufsbild gibt, lässt sich festhalten, dass Interim Manager überwiegend Veränderungs- und Restrukturierungsaufgaben begleiten oder vorübergehend vakante Managementfunktionen besetzen. Insbesondere wenn die

Vertrauensbeziehung zu Gesellschaftern, Investoren oder Kreditinstituten bereits belastet ist, bietet der Einsatz eines externen Spezialisten als erfahrener Organisator und Mediator viele Vorteile, um Unternehmen strategisch neu auszurichten und gestärkt aus einer Geschäfts- oder Führungskrise zu führen. Und im Falle einer mit harten Einschnitten verbundenen Sanierung ist es vorteilhaft, dass die Zukunft des Interim Managers nicht im Unternehmen liegt, weil er so ohne falsche Rücksichtnahmen zielorientiert agieren und zugleich glaubwürdig führen und entscheiden kann. Im Gegensatz zu klassischen Unternehmensberatern, die Vorschläge, Konzepte und Strategien ausarbeiten, setzen Interim Manager vorhandene oder gemeinsam zu entwickelnde Konzepte und Strategien verantwortlich im Unternehmen um, was dieser Tätigkeit ein ausgeprägtes unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein abverlangt. Als Führungskräfte auf Zeit sind sie im Rahmen ihrer Mandate zudem häufig weisungsbefugt und berichtspflichtig.

Die Anforderungen an das professionelle Interim Management sind dementsprechend hoch. Neben Fachexpertise und Methodenkompetenz werden in erster Linie Führungserfahrung, Verantwortungsbewusstsein, Umsetzungsstärke, Ausdauer, Flexibilität und in hohem Maße soziale Kompetenz verlangt. Das erklärt, warum Interim Manager der ersten Führungsebene ihren Kunden Honorarsätze von etwa 1 600 bis 3 000 Euro pro Tag in Rechnung stellen. Das Gros der Projekttagessätze liegt für Fachspezialisten etwas niedriger, für professionelle Interim Manager aber kaum unter 1 000 Euro. Ferner zeichnet sich in letzter Zeit eine stärkere Tendenz zu erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen ab.

Am häufigsten kommen Interim Manager bei Restrukturierungen und Neuausrichtungen, im Projekt- und Programmmanagement, bei der Überbrückung von Vakanzen sowie bei Krisen und Sanierungen zum Einsatz. Häufig sind Verwendungen in der Informationstechnik, im Controlling, im Finanzbereich und im Vertrieb sowie in Marketing- und Kommunikationsabteilungen. Interim Manager besetzen neben Projekt- und Programmmanagement Funktionen Positionen auf allen Führungsebenen Von Abteilungs- und Bereichsleitung über Stabsfunktionen bis zum Leiter der Finanzen oder im Bedarfsfall auch bis zur Geschäftsführung und zum Vorstand kommen Manager auf Zeit zum Einsatz. Zudem setzt sich bei Restrukturierungsprojekten in Deutschland immer mehr das Modell des Chief Restructuring Officers (CRO) durch. Die Auftraggeber kommen nach der jüngsten Studie der DDIM vor allem aus der Automobil- und Zulieferindustrie, aus der Telekommunikations- und Medienbranche, dem Maschinen- und Anlagenbau, der Konsumgüterindustrie, dem Handel sowie dem Dienstleistungssektor.

Interim Management ist in Deutschland noch nicht in allen Unternehmen und Organisationen etabliert. Gleichwohl greifen deutsche Unternehmen immer häufiger auf qualifizierte Interim Manager zurück, wie die jüngste Studie der DDIM in Zusammenarbeit mit der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt gezeigt hat. Demnach lag das Marktvolumen für Interim Management in Deutschland im Jahr 2006 bei etwa 500 Millionen Euro (DDIM „Marktbarometer Interim Management 2007“ Oktober 2007). Von über 3 000 Interim Managern sind fast alle selbstständige Einzelanbieter, nur ein sehr kleiner Teil ist bisher in einem professionellen Partnernetzwerk organisiert.

Für die Zukunft rechnet die Branche mit bis zu 10 000 qualifizierten Interim Managern in Deutschland (Schätzungen der DDIM). Das hat insbesondere Folgen für die Anbieterseite. Aufgrund der Marktdynamik und eines anhaltend hohen Wachstums **von deutlich über 10% pro Jahr** stellen sich die bislang oft als Einzelkämpfer agierenden Interim Manager derzeit neu auf. Zugleich drängen neue Anbieter aus den Nachbarbereichen der Unternehmens-, Personal- oder auch Rechtsberatung sowie aus dem Ausland in den Markt. Die zunehmende Ausdifferenzierung der Angebote und Anbieter geht mit einem steigenden Professionalisierungsdruck einher.

Diese Entwicklung hat vielschichtige Gründe. So haftete dem Interim Management in Deutschland lange Jahre das Image des unprofessionellen ‚Teilzeitmanagements‘ an. Dazu haben sicher auch die ungeschützte Berufsbezeichnung und die damit verbundene breite Streuung in der Qualität der Angebote beigetragen. Ein intransparenter Markt und fehlende Kriterien für qualitativ hochwertige Angebote haben es Unternehmen oft schwer gemacht, den richtigen Partner zu finden.

Provider als Vermittler

Eine Lösung für das Problem der geringen Markttransparenz bieten Provider, die qualifizierte Interim Manager vermitteln. Das Kerngeschäft der Provider, die teilweise zusätzliche Personaldienstleistungen wie Recruiting- oder Headhunting anbieten, besteht in der Vermittlung von operativen Führungs- und Projektmanagementkräften auf Zeit. In Deutschland liegt die Zahl der Provider mit nennenswerten Umsätzen in der Vermittlung von Interim Managern bei etwa 15 bis 20 Unternehmen. Sie vermitteln etwa 25 Prozent aller Besetzungen. Provider operieren dabei mit Pools von selbstständigen Interim Managern, die in der Regel nach einer Vorauswahl durch Fragebogen und intensive persönliche Interviews aufgebaut und entwickelt werden. Viele Interim Manager stellen ihre Profile bei verschiedenen Providern, in der Regel kostenlos, ein und pflegen darüber hinaus eigene Netzwerke, um ihren Vertrieb zu optimieren.

Als Vermittler müssen Provider die fachlichen und persönlichen Kompetenzen ihrer Manager ebenso gut einschätzen können wie den tatsächlichen Managementbedarf ihrer Mandanten, denn bei der Übernahme eines Mandats kommt es neben der fachlichen und methodischen Fähigkeiten vor allen Dingen auf Sozialkompetenz sowie Führungsstärke und -erfahrung an. Diese aufwändige und fast immer unter hohem Zeitdruck stehende Vermittlungstätigkeit lassen sich die Provider mit Provisionen zwischen 25 und 35 Prozent honorieren. Da die Top-Akteure im Interim Management kaum Abstriche bei ihren Tagessätzen machen, ist es der Kunde, der für dieses Mehr an Sicherheit bei der Vorauswahl sowie der Besetzungsgeschwindigkeit und -qualität der vakanten Position im immer noch intransparenten Markt bezahlt.

Für die Auswahl des passenden Providers gilt das Gleiche wie für die Auswahl eines Interim Managers: Entscheidend ist die Professionalität. Anhaltspunkte dafür finden sich in der Zahl der erfolgreich abgewickelten Mandate, in der Breite und Qualität des Pools, der nachgewiesenen Erfahrung bei der Strukturierung der Aufträge, den vorhandenen Referenzen sowie der Dauer der vermittelten Einsätze. Eine rein internetbasierte Ver-

mittlung über Datenbanken und ungeprüfte Netzwerke wird den professionellen Anforderungen und der Bedeutung der zu vergebenen Aufgabe kaum gerecht werden.

Rolle des Dachverbands

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Institutionalisierung der Branche lag im Aufbau einer berufsständischen Selbstorganisation. Mit der Gründung der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM) im Jahr 2003 ging ein spürbarer Professionalisierungsschub einher. Neben einer kleineren Vereinigung von acht Providern hat sich die DDIM mit über 100 Mitgliedern als Sprachrohr und schnell wachsende Interessenvertretung profiliert. Die DDIM vertritt die wirtschaftlichen und rechtlichen Interessen von Interim Managern in Deutschland. In Kooperation mit der niederländischen Schwesterorganisation Orde van Registermanagers (ORM) und dem britischen Institute of Interim Managers (IIM) fördert sie den internationalen Dialog und bietet Interim Managern ein Netzwerk auch für internationale Einsätze. Seit 2005 stehen fast alle deutschen Interim Management-Provider als assoziierte Partner (sog. Preferred Providing Partner) an der Seite der Dachgesellschaft. Im Oktober 2007 wurde mit dem Beitritt der ersten fünf Provider als Vollmitglieder ein weiterer Schritt zu einer einheitlichen Interessenvertretung für das Interim Management vollzogen.

Von entscheidender Bedeutung für die Wirtschaft war die Entwicklung eines eindeutigen qualitativen Selbstanspruches. Im Jahr 2005 hat die DDIM einheitliche Qualitätskriterien und -standards für Anbieter von Interim Management definiert (www.ddim.de). Mit diesem verbindlichen Standeskodex verpflichten sich alle Mitglieder, ihre Handlungen prinzipiell am Wohlergehen der beauftragenden Unternehmen sowie ihrer Mitarbeiter und Gesellschafter auszurichten. Zentrale Aspekte sind weiterhin die Rechenschaftspflicht, Unabhängigkeit und Neutralität, die Verpflichtung, stets unvoreingenommen zu prüfen, ob die objektiven Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung fachlich, zeitlich und organisational gegeben sind, sowie die Zusicherung von Sorgfalt, Vertraulichkeit und höchstmöglicher Wirtschaftlichkeit.

Das DDIM-Qualitätssiegel für professionelles Interim Manager sorgt für Transparenz im Markt und fördert das Vertrauen der Wirtschaft. Um als Zusammenschluss professioneller Anbieter akzeptiert zu werden, hat die DDIM ein spezielles Aufnahmeverfahren eingeführt, das von jedem Verbandsmitglied eine schriftliche Bewerbung mit Lebenslauf, Referenzen und nachweislich durchgeführten Mandaten verlangt. In einem Interview mit einem der DDIM-Vorstandsmitglieder werden dann Motivation und Qualifikation noch einmal überprüft und die Referenzen hinterfragt.

Angesichts der wachsenden Anforderungen des Marktes und der steigenden Komplexität der Aufgaben engagiert sich die DDIM für eine regelmäßige Qualifizierung ihrer Mitglieder vor allem in den Bereichen strategische Planung, Analyse und neueste Managementinstrumente. In diesem Markt werden nur solche Anbieter bestehen, die ihren Kunden professionelle Prozesse und ein lückenloses Qualitätsmanagement dokumentieren können.

Der nächste Schritt auf dem Weg zu einem professionalisierten Berufsstand, das haben die Diskussionen auf dem 3. International Interim Management Meeting im Oktober 2007 in Frankfurt am Main deutlich gemacht, liegt im Zusammenschluss von hochqualifizierten Spezialisten zu integrierten Anbietergesellschaften und Partnernetzwerken, die sich mit jeweils eigenen Akzenten im Markt positionieren und profilieren. Gerade in der Zusammenarbeit in professionellen Sozietäten werden sich, ähnlich wie bei großen Beratungsgesellschaften oder Rechtsanwaltskanzleien, Transparenz und Qualität für die Auftraggeber noch stärker sichern lassen. Neben den klassischen Providern werden es diese von Interim Managern gegründeten Anbieter sein, die zuverlässige und schnell greifende Lösungen garantieren können.