

Praxishandbuch

GmbH- Geschäftsführer

Interim-Management

**Wie Manager auf Zeit
Ihre GmbH voranbringen**

Informationen zum Praxishandbuch GmbH-Geschäftsführer finden Sie im Internet

WWW.GMBH-GESCHAFTSFUEHRER.COM

Wie Manager auf Zeit Ihre GmbH voranbringen

DARUM GEHT ES:

Interim-Manager kommen in mittelständischen GmbHs immer öfter zum Einsatz. Sie bringen fehlende Erfahrung ein, die in Sondersituationen unverzichtbar ist. Oft geht es um eine Übergangslösung bei der Nachfolge. Aber auch Sanierungen oder die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf unbekanntes Terrain können Anlässe sein. Lesen Sie in diesem Beitrag, wie Interim-Manager Ihre GmbH erfolgreicher machen können und wie Sie einen passenden Kandidaten finden und beauftragen.

IHR AUTOR:

Dr. Wolfgang Thost, München, ist Managing Partner und Geschäftsführer der Atreus GmbH, die einzelne Manager oder ganze Management-Teams für spezielle Aufgaben in Unternehmen vermittelt. Herr Dr. Thost arbeitete zuvor in leitender Tätigkeit bei mittelständischen Unternehmen und in Konzernen. Seine fachlichen und funktionalen Schwerpunkte sind Unternehmensstrategie, Restrukturierung und Sanierung sowie Sondersituationen in Unternehmen. Herr Dr. Thost ist Mitautor des Buches „Interim Management – Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit“.

Internet: www.atreus.de

DIE THEMEN:

- ▶ Interim-Management: Was ist das? 2
- ▶ Welche Probleme kann ein Interim-Manager lösen? 2
- ▶ Wie arbeitet ein Interim-Manager? 10
 - ▶ Rolle und Kompetenzen in der GmbH 12
 - ▶ Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit 12
- ▶ Schritt für Schritt: Die richtige Vorbereitung des Interim-Manager-Einsatzes 13
 - ▶ 1. Geeigneter Anlass 13
 - ▶ 2. Zieldefinition 14
 - ▶ 3. Budgetplanung 15
 - ▶ 4. Gezielte Suche 16
 - ▶ 5. Auswahl des passenden Kandidaten 18

► Interim-Management: Was ist das?

Konkreter Lösungsauftrag

Interim-Management ist ein Werkzeug der Unternehmensführung, um externe Kompetenz schnell und zeitlich befristet bedarfsgenau ins Unternehmen zu holen. Die Aufgaben für Interim-Manager sind vielfältig. Meist geht es weniger darum, nur einen ausgeschiedenen Geschäftsführer zu ersetzen. Vielmehr wird ein Interim-Manager in der Regel mit der Lösung konkreter Herausforderungen betraut. Ein paar Beispiele sollen das verdeutlichen:

- ⊕ Der technische Geschäftsführer erkrankt, während eine neue Produktionslinie aufgebaut werden soll.
- ⊕ Die Leiterin des Controllings fällt wegen Elternzeit aus, während ein neues Controlling-System auf Basis der Balanced Scorecard in der Einführungsphase steht.
- ⊕ Die Geschäftsführung hat beschlossen, ein neues ERP-System der Prozesssteuerung einzuführen. Doch der IT-Leiter hat damit keinerlei Erfahrung.

Unternehmensentwicklung vorantreiben

Auch wenn der Einsatz kostspielig ist, werden Interim-Manager nicht nur in großen Konzernen, sondern verstärkt auch in mittelständischen Unternehmen verpflichtet. Durch ihre Erfahrung und ihr Know-how ergänzen und unterstützen sie die Geschäftsführung. In gezielten, zeitlich begrenzten Einsätzen treiben sie die Unternehmensentwicklung voran.

► Welche Probleme kann ein Interim-Manager lösen?

Mögliche Herausforderungen in eigentümergeführten GmbHs, bei denen Interim-Manager zum Einsatz kommen können, sind vielfältig. Grob lassen sich die Einsätze gliedern nach

- ⊕ den Unternehmenssituationen, die mithilfe eines Interim-Managers gemeistert werden sollen, und

- ☉ den Unternehmensfunktionen, die der Interim-Manager ausfüllen soll.

Unternehmenssituationen: Damit die GmbH besondere Herausforderungen meistert

Mit Situationen wie z. B. dem Aufbau oder der Sanierung eines Unternehmens sind Geschäftsführer eher selten konfrontiert. Solche Sondersituationen verlangen besonderes Know-how und Fingerspitzengefühl. Sie stellen dadurch ganz typische Einsatzfelder für Interim-Manager dar. Die folgende Matrix zeigt Ihnen, dass Interim-Management in jeder Unternehmenssituation, in jeder Funktion der Wertschöpfungskette Gewinn bringend einzusetzen ist.

Erfahrung einbringen

| Einsatz-Matrix Interim-Management | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|------------|---------------------|-----------------------|----------|----------------------|---------------------------|-------------------------|---------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| Situation | Funktion | | | | | | | | | | | Hierarchieebene | | | |
| | Einkauf | Produktion | Qualitätsmanagement | Logistik Supply Chain | Vertrieb | Business Development | Forschung und Entwicklung | Marketing/Kommunikation | Personalwesen | Controlling und Finanzen | Planung, Strategie, M & A, Recht | IT und Outsourcing | Projektmanagement | Bereichsleitung | Geschäftsführung |
| Nachfolge | | | | | | | | | | | | | ✓ | | ✓ |
| Gründung | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Geschäftsaufbau | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sanierung/ Restrukturierung | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Schließung | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Kauf/ Verkauf | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Einige der genannten Einsatzfelder werden im Folgenden ausführlicher erläutert:

Nachfolge

Wenn Familienunternehmer an ihren Nachfolger denken, bevorzugen sie Mitglieder der Familie. Oft steht aber kein geeigneter Kandidat zur Verfügung. Ein Interim-Manager kann z. B. in folgenden Situationen helfen:

Überbrückung oder Einarbeitung

1. Ein Geschäftsführer muss schnell gefunden werden, da die Nachfolgesituation früher eintritt als geplant. Vorteil eines Interim-Managers: Für eine endgültige Lösung lässt sich Zeit gewinnen, und vielleicht erweist sich der Interim-Manager als dauerhaft geeignete Alternative.
2. Ein unternehmensinterner Nachfolger steht zur Verfügung, ist aber für einen sofortigen Einsatz nicht erfahren genug. Dann ist ein Interim-Manager gefragt, der für eine Übergangszeit den eigentlichen Kandidaten coacht und auf seine Aufgabe vorbereitet.

Z. B.

BEISPIEL: Ein Unternehmen aus dem Metall verarbeitenden Gewerbe hatte mehrere Familiengesellschafter. Einer war gleichzeitig Geschäftsführer. Sein Sohn arbeitete sich als Vertriebsleiter in die Unternehmensnachfolge ein, war für eine Übernahme aber noch zu jung.

Als das Unternehmen in eine schwere Krise geriet, wurde ein erfahrener Interim-Manager in die Geschäftsleitung geholt. Der brachte das Unternehmen wirtschaftlich wieder auf Kurs, bevor es auf den Nachfolger überging.

Geschäftsaufbau

Unternehmensfestigung

Der Geschäftsaufbau ist eine ganz typische Situation für den Einsatz von Interim-Managern: Die Strukturen sind noch nicht gefestigt, die Prozesse erst im Entstehen. Hier hilft die Erfahrung eines gestandenen Managers.

BEISPIEL: Die Gründung eines Biogas-Unternehmens war vorbereitet, die Finanzierung gesichert. Nun musste der Geschäftsplan umgesetzt werden: Ein Team war zu finden, Prozesse zu etablieren und die Aufbauorganisation zu erstellen. In dieser Situation leistete ein Interim-Manager Wissenstransfer und coachte die neue Stamm-Mannschaft. Sein Einsatz half, die Umsätze binnen kürzester Zeit deutlich zu steigern.

**Z. B.**

Geschäftserweiterung

Auch für die Geschäftserweiterung ist Interim-Management ein geeigneter Ansatz. Soll geschäftliches Neuland betreten werden, etwa mit einer Expansion ins Ausland oder durch die Erweiterung der Produktpalette, müssen neue Strukturen her. Ein Interim-Manager, der Erfahrungen in den angestrebten Feldern mitbringt, hilft bei notwendigen Anpassungen.

Neue Strukturen

BEISPIEL: Ein Interim-Manager sollte die Führung des China-Geschäfts übernehmen, bis ein permanenter Geschäftsführer eingesetzt werden konnte. Der Manager, der eine langjährige Erfahrung als Geschäftsführer eines chinesischen Unternehmens mitbrachte, legte Vertrieb und Service zusammen, erreichte eine signifikante Kosteneinsparung und Umsatzwachstum. Dabei halfen ihm sein Geschick und sein psychologisches Gespür im Umgang mit Chinesen, seine gute Kenntnis der Landesspezifika und ein funktionierendes Netzwerk vor Ort, aber auch seine Seniorität, die für Akzeptanz sorgte.

**Z. B.**

Sanierung und Restrukturierung

In der Krise geht es um das reine Überleben des Unternehmens. Ein erfahrener Interim-Manager wird in solchen Situationen besonnener handeln als ein erfolgsverwöhnter Geschäftsführer. Die Chancen auf eine Rückkehr auf den Erfolgspfad steigen dadurch enorm.

Besonnenes Handeln

Z. B.

BEISPIEL: Bei einem Spezialdienstleistungsunternehmen hatte sich über Jahre ein Investitionsstau gebildet. Nun war es höchste Zeit, die Produktion zu modernisieren und die operativen Prozesse zu verschlanken. Ein Interim-Geschäftsführer sollte mit frischen Ideen und viel Erfahrung in solchen Situationen den Marktanteils- und Gewinnverfall stoppen. Als „Externer“ konnte er die Abläufe unvoreingenommen beurteilen und auch schmerzhaft, aber notwendige (Personal-)Entscheidungen treffen.

T!PP

Ergreifen Sie in einer sich abzeichnenden Krisensituation selbst die Initiative. Wenn etwa der Marktanteil Ihrer GmbH nicht mehr so wächst, wie Sie es gewohnt waren, und Kunden sich anderen Anbietern zuwenden, holen Sie sich frühzeitig fachliche Hilfe. So vermeiden Sie eine operative Ertragskrise. Sollten Sie von der operativen Krise überrascht werden, ergreifen Sie sofort Gegenmaßnahmen und holen Sie den Interim-Manager spätestens dann an Bord, um eine Liquiditätskrise zu vermeiden.

Kauf und Verkauf von Unternehmen

Bisweilen müssen Geschäftsaktivitäten aufgegeben werden, weil eine Sanierung nicht möglich ist. Solange beispielsweise ein Tochterunternehmen noch werthaltig ist, ist der Verkauf eine Option. Manager auf Zeit, die Unternehmen gekauft oder verkauft haben, gibt es viele. Ein mittelständisches Familienunternehmen verfügt über diese Erfahrung in der Regel nicht. Sich dafür externe Expertise an Bord zu holen, ist ratsam. Gleiches gilt auch für den Kauf einer Firma. Ungefähr $\frac{3}{4}$ aller Unternehmensakquisitionen scheitern. Ein Interim-Manager, der Übernahmen schon mehrfach erfolgreich gehandhabt hat, wird das Risiko signifikant verringern.

Risiko verringern**T!PP**

Die meisten Fehler werden in der Phase nach dem Unternehmenskauf gemacht, nämlich durch unterlassene Integration. Suchen Sie einen Manager, der das Projekt umfassend versteht – vom ersten Screening potenzieller Kandidaten bis zur erfolgreichen Integration.

Unternehmensfunktionen: Verbesserungspotenziale im Geschäftsbetrieb nutzen

Sondersituationen sind zwar das klassische Einsatzgebiet von Interim-Managern. Die Nutzung von Verbesserungspotenzialen im eigentlich normal laufenden Geschäftsbetrieb gehört aber auch dazu:

Einkauf

Während früher viele Unternehmen eine möglichst tiefe Wertschöpfung anstrebten, ist der Trend seit längerem umgekehrt: Unternehmen, die 80 % oder mehr ihrer Wertschöpfung zukaufen, sind keine Seltenheit. Beispiele finden sich in der Automobilindustrie, bei den erneuerbaren Energien und anderen Branchen in großer Zahl.

**Komplexere
Aufgaben**

BEISPIEL: Die Einkaufsleiter in einer GmbH für Schiffsantriebe kamen und gingen im fliegenden Wechsel, weil keiner den gestiegenen Anforderungen gewachsen war. Es ging nicht nur um die Versorgung der Produktion mit Einzelteilen, sondern um die Beschaffung ganzer Antriebswellen – rechtzeitig und in der genau richtigen Spezifikation. Innerhalb eines halben Jahres wurde der Einkauf auf die neuen Anforderungen ausgerichtet und an einen Nachfolger übergeben. Fortan lief die Beschaffung deutlich weniger anfällig und unter gleichbleibender Leitung.



Produktion

Die Produktion ist der klassische technische Bereich, in dem Interim-Management eingesetzt wird. Alle Strategieänderungen in einem herstellenden Unternehmen schlagen sich notwendigerweise auch in der Fertigung nieder, sei es Kostensenkung, Wachstum, Schrumpfung oder Veränderung des Produktmixes.

BEISPIEL: Ein erfolgreiches Maschinenbauunternehmen kam wegen der stark wachsenden Nachfrage nach seinen Produkten mit der Lieferung kaum nach und bewegte sich seit Jahren entlang der Kapazitätsgrenze.



Ein Interim-Manager analysierte und beseitigte die Produktionsengpässe und strukturierte die gesamte Wertschöpfungskette neu. Wo möglich, wurde von der Werkstatt- zur Fließfertigung übergegangen. Schließlich übernahm der Interim-Manager die Funktion des Werkleiters und technischen Geschäftsführers. Die verschlankten und flexiblen Prozesse, die er aufgebaut hatte, ließen sich in der sich anschließenden Krise leichter zur Kapazitätsanpassung nutzen, als es für die zuvor bestehenden Strukturen je gegolten hätte.

Vertrieb

Schutz durch Verträge

Einem Interim-Manager Verantwortung für den Vertrieb zu überlassen, stößt bei vielen Unternehmern auf Skepsis. Ein häufiges Argument: „Unsere wertvollsten Beziehungen – die zum Kunden – werden wir doch nicht in die Hand eines Fremden geben!“ De facto sind Interim-Manager rechtlich durch die Verträge von zuverlässigen Dienstleistern stärker an den Vertrauensschutz ihrer Klienten gebunden als fest Angestellte, deren Arbeitsvertrag keine Wettbewerbsklausel enthält. Insofern ist auch der Vertrieb zu einem üblichen Einsatzfeld geworden.

Z. B.

BEISPIEL: Ein Anbieter von IT-Produkten und Mehrwertdiensten plante, seinen Vertrieb neu auszurichten. Der Vertrieb mit Fokussierung auf kleinere und mittlere Kunden einerseits sowie auf Key Accounts andererseits sollte durch neue Ideen und Ansätze bereichert werden.

Ziel des Einsatzes waren Umsatz- und Effizienzsteigerung im Vertrieb sowie die Optimierung der Schnittstellen zu den Bereichen Marketing, Logistik und Einkauf. Aber auch weiche Faktoren waren wichtig, u. a. Steigerung der Mitarbeitermotivation, mehr Aggressivität im Vertrieb und gesteigerte Kundenorientierung. Der Interim-Manager schaffte u. a. durch das kontinuierliche Erfassen und Melden der Vertriebsleistung Transparenz, Motivation und sportlichen Ehrgeiz in der Truppe. Schon während des laufenden Projektes wuchs der Umsatz im 2-stelligen Bereich.

Marketing und Unternehmenskommunikation

Marketing ist eine kontinuierliche Aufgabe jedes markt- und kundenorientierten Unternehmens. Marketing ist aber auch stark projektgetrieben und fällt dann diskontinuierlich an. Man sieht das schon daran, dass viele Marketing-Funktionen aus dem Unternehmen ausgelagert werden, so. z. B. die Werbung. Naheliegender ist deshalb, auch Interim-Manager damit zu beschäftigen.

Projektarbeit

BEISPIEL: In einem Unternehmen war die Marketingreferentin ausgefallen. Just in dieser Situation stand ein Markenwechsel bevor. Für kurze Zeit würde der Marketingaufwand ein ungeheures Ausmaß annehmen.



Ein neuer Marketingleiter musste ohnehin gefunden werden. Für welchen Zeitraum, war zunächst unbekannt. So wurde ein Interim-Manager eingesetzt. Dieser sorgte für eine erfolgreiche Positionierung der neuen Marke. Die „Interim-Lösung“ wurde daraufhin dauerhaft als Marketingleitung übernommen.

Personalwesen

Einen Personalleiter zu ersetzen, ist eine typische Aufgabe für einen Interim-Manager. Dabei gibt es sowohl die klassische Vakanzüberbrückung als auch den gezielten Projekteinsatz.

BEISPIEL: In einem Maschinenbauunternehmen sollte ein Werk restrukturiert werden, das ordentliche Gewinne erwirtschaftete. Aber Management und Betriebsrat verfügten über ein entsprechendes Selbstbewusstsein. Dennoch stand der Abbau von Arbeitsplätzen an. Das traute sich der bisherige Personalleiter nicht zu. Die unangenehme Aufgabe erledigte ein Interim-Manager.



Controlling und Finanzen

Kaufmännische Themen sind ans Geschäftsjahr gebunden, sodass jede Vakanz zeitkritisch werden kann. Dass in

Zeitkritische Aufgaben

Controlling und Finanzen Interim-Manager eingesetzt werden, versteht sich deshalb von selbst. Aber auch Sonderthemen gibt es immer wieder.

Z. B.

BEISPIEL: Bevor ein Metall verarbeitendes Unternehmen ein neues ERP-System einführen konnte, waren dort die Prozesse im Rechnungswesen und Controlling zunächst einmal auf Vordermann zu bringen. Andernfalls hätte man einfach ineffiziente Vorgänge automatisiert.

Durch die Brille eines erfahrenen und unvoreingenommenen Managers analysierte ein Interim-Manager die Vorgänge und modernisierte sie. Anschließend konnte das neue ERP erfolgreich eingeführt werden.

▣ Wie arbeitet ein Interim-Manager?

Unterschied zum Berater

Interim-Management ist nicht mit Unternehmensberatung gleichzusetzen. Es gibt zwar viele Gemeinsamkeiten, aber auch bedeutende Unterschiede: Anders als der Berater soll der Interim-Manager wichtige Aufgaben und Projekte schnell umsetzen und kann dafür auf Zeit

- ▷ Führungsaufgaben übernehmen,
- ▷ in die Hierarchie eingebunden werden und
- ▷ Umsetzungsverantwortung übernehmen.

Beratung und Management auf Zeit stehen aber keineswegs so im Gegensatz zueinander, dass sie sich gegenseitig ausschließen. Wichtig ist, dass man als Auftraggeber den optimalen Einsatzzweck kennt und sie dann entsprechend einsetzt.

Z. B.

BEISPIEL: Eine GmbH steht vor dem Kauf eines Unternehmens. Es stellt sich die Frage nach dem Vorgehen:

- ▷ Wenn ein breiter Suchprozess angestoßen und mehrere Kaufkandidaten intensiv geprüft werden sollen, sollte ein erfahrenen M-&-A-Berater eingesetzt werden.

☉ Ist das Zielunternehmen klar, sollte eher ein interner Projektleiter eingesetzt werden, der den ganzen Prozess begleitet und später auch die Integration des neuen Unternehmens in die Hand nimmt. Gibt es diesen Projektleiter nicht, bietet sich für die Aufgabe ein Interim-Manager an. Soll der Suchprozess insgesamt schlanker gestaltet sein, weil die Wahl des Zielunternehmens relativ klar ist, kann leicht auch der gesamte Vorgang durch einen Interim-Manager gesteuert werden.

**Vergleich:
Unternehmensberatung und Interim-Management**

| Umsetzung steht beim Interim Management im Vordergrund | | |
|--|---|--|
| | Unternehmensberatung | Interim-Management |
| Beruflicher Werdegang | <ul style="list-style-type: none"> ▷ Fokussierter Karrierepfad <ul style="list-style-type: none"> – Juniorberater – Seniorberater – Projektmanager – Principal – Partner | ▷ Langjährige Berufserfahrung in leiten- den Positionen in verschiedenen Unter- nehmen und Branchen |
| Einsatzbereich | <ul style="list-style-type: none"> ▷ Branchen- und hierarchieüber- greifender Einsatz; vor allem Projektleiterebene ▷ Projekte laufen neben der Linien- organisation | <ul style="list-style-type: none"> ▷ Branchen- und hierarchieübergreifen- der Einsatz, vor allem 1. und 2. Füh- rungsebene ▷ Einbindung in die Aufbau- und Ablauf- organisation des Unternehmens |
| Aufgabenschwerpunkte | <ul style="list-style-type: none"> ▷ Beratung <ul style="list-style-type: none"> – Strategie – Analyse – Konzeption | <ul style="list-style-type: none"> ▷ Management <ul style="list-style-type: none"> – Operatives Geschäft – Implementierung – Führungsaufgaben |
| Budgetverantwortung | Nein | Ja, abhängig von der Aufgabe |
| Weisungsbefugnis | Nein | Ja, abhängig von der Aufgabe |
| Weisungsgebundenheit | Nein | Indirekt |
| Vertragsbasis zwischen <ul style="list-style-type: none"> ▷ Kunde & Dienstleister ▷ Berater/IM & Dienstleister ▷ Berater/IM & Kunde | <ul style="list-style-type: none"> Dienst- und Werkvertrag Arbeitsvertrag Dienst- und Werkvertrag | <ul style="list-style-type: none"> Dienst- oder Werkvertrag Dienst- oder Werkvertrag Dienst- oder Werkvertrag |
| Beschäftigungsverhältnis | Angestellt | Selbstständig |
| Honorar/Tagessatz zzgl. Spesen | Organisationsberater 1.500 € – 2.500 € Strategieberater 2.500 € – 4.000 € Restrukturierungsberater < 7.000 € | Unteres Marktsegment 900 € – 1.500 € Mittleres Marktsegment 1.500 € – 2.500 € Interim-Geschäftsführer 2.500 € – 4.000 € |

Quelle: Kabst, R. / Thost, W. / Isidor, R. (2010), Interim Management. Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit. Düsseldorf: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 114.

Rolle und Kompetenzen in der GmbH

Ergänzung zur Geschäftsführung

In der (eigentümergeführten) GmbH kann der Interim-Manager als Geschäftsführer oder Zweitgeschäftsführer eingesetzt werden. Er kann aber auch neben dem geschäftsführenden Gesellschafter die Rolle eines weiteren Geschäftsführers ausfüllen, der ausschließlich mit einer bestimmten Aufgabe betraut ist, z. B. mit der Restrukturierung. Unabhängig vom Einsatz auf der obersten Führungsebene sind natürlich auch alle anderen Rollen als Bereichs- oder Projektleiter denkbar.



Übernimmt der Manager auf Zeit eine Aufgabe als Organ der GmbH, muss er (soweit vorhanden) in die D-&-O-Versicherung (Directors and Officers Police) einbezogen bzw. durch eine entsprechende Versicherung abgesichert werden. Soll der Interim-Manager keine Organstellung haben, bietet sich die Rolle eines Generalbevollmächtigten an. Auch dann kann eine D-&-O-Versicherung sinnvoll sein, wenn eine faktische Geschäftsführung nicht ausgeschlossen ist.

Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Fachliche und persönliche Qualifikationen

Die fachlichen und persönlichen Qualifikationen sowie vorausgesetzt, muss ein Interim-Manager fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen mitbringen:

- ▷ Fachlich-methodisch sollte der Interim-Manager in der Lage sein, neuartige Probleme eigenständig zu bewältigen, und er muss Freude daran haben. Dabei hilft ihm langjährige Erfahrung aus verschiedenen Unternehmen, Funktionen, Branchen und vielleicht auch Ländern. Daraus erwächst seine Bereitschaft, operative Verantwortung zu übernehmen.
- ▷ Die sozial-kommunikativen Fähigkeiten helfen dem Manager, seine Ziele auch durchzusetzen. Dazu zählen eine gewisse Seniorität, die in der Regel mit einem Alter über 40 Jahren verbunden wird, Spaß an der Kommunikation und Vernetzung.

Überprüfen lassen sich diese Fähigkeiten z. B. durch Referenzen früherer Arbeitgeber oder Auftraggeber. Langjährige Führungserfahrung in verschiedenen Veränderungsprojekten ist ein Indiz dafür, dass der Interim-Manager die Anforderungen tatsächlich erfüllt.

Führungserfahrung

Achten Sie bei der Auswahl eines Interim-Managers auf eine gewisse Überqualifikation des Kandidaten. Natürlich muss er in das Umfeld der GmbH passen. Aber er sollte vergleichbare Probleme auch in größerem Umfang und komplexeren Situationen schon mehrfach erfolgreich bewältigt haben, um schnell und gekonnt zum Ziel zu gelangen. Überqualifikation ist der Schlüssel zum Erfolg des Interim-Managers!



▶ **Schritt für Schritt: Die richtige Vorbereitung des Interim-Manager-Einsatzes**

1. Geeigneter Anlass

Wenn Sie sich die zahlreichen Beispiele vor Augen halten, sehen Sie, dass ein Geschäftsführer vielfältigen Anlass hat, Interim-Manager einzusetzen. Passende Anlässe dafür haben folgende Gemeinsamkeiten:

- ⊕ Die Aufgabe ist zeitlich begrenzt lösbar.
- ⊕ Sie setzen auf Geschwindigkeit und wollen das Problem schnell lösen.
- ⊕ Daher brauchen Sie überragende Qualität, damit die offenen Themen schnell, zielgenau und zuverlässig angegangen werden.
- ⊕ Sie wollen sich der Unabhängigkeit eines Externen versichern, der keine internen Rücksichten nehmen muss.
- ⊕ Damit schaffen Sie sich zusätzliche Problemlösungskapazität und brauchen Dinge nicht auf die lange Bank zu schieben.

Merkmale passender Anlässe

2. Zieldefinition

Zieldefinition Natürlich ist es wichtig, die Aufgabe und das Projekt klar zu definieren. Das Ziel muss deutlich sein. Nur dann können Sie ein eindeutiges Anforderungsprofil für den Kandidaten formulieren. Die Punkte, über die Sie sich als Auftraggeber Gedanken machen müssen, finden Sie in der folgenden Übersicht:

Briefing für die Suche eines Interim-Managers

Diese Punkte sind zu klären

Diese Informationen sollten Sie dem Interim-Manager über die GmbH geben

Unternehmensbroschüre, Prospekte, Geschäftsbericht

Branche, Produkte/Marktleistung, Kunden

Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz, Ergebnis

Organigramm, Standorte

Unternehmenskultur

Unternehmenssituation (Aufbau, Turnaround, Abbau)

Warum soll ein Manager auf Zeit zum Einsatz kommen?

Ausgangssituation: Handlungsdruck, Personalsituation

Problemstellung, aktueller Status

Zielsetzung: Was soll der Interim-Manager bis wann erreichen?

Erwartungen an den Interim-Manager

Genauere Positionsbeschreibung

Benennung der Position: Projekt oder Linie

Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil

Bei einer Projektmanagement-Position:

Wie sieht der Projektplan (Zeitplan + Meilensteine) aus?

Aufgabenstellung mit Priorisierung (Angaben evtl. in %)

Verantwortungsbereich

Organisatorische Eingliederung des Interim-Managers (Vorgesetzte/Unterstellte)

Anforderungsprofil: Ausbildung, berufliche Erfahrung, Persönlichkeit

Eckdaten des Einsatzes (Einsatzort, Beginn, Dauer)

Besondere Herausforderungen für den Interim-Manager ▶

Briefing für die Suche eines Interim-Managers (Forts.)

Diese Punkte sind zu klären



Weiteres Vorgehen und Zeitplan festlegen

Bis wann Angebotsabgabe?



Wann sind Vorstellungstermine geplant
(Termin, Teilnehmer, Anzahl Kandidaten, Reisekosten)?



Bis wann soll die Entscheidung über den Einsatz des Interim-Managers fallen?



Wie groß ist das Budget für den Einsatz eines Interim-Managers?



3. Budgetplanung

Natürlich müssen Sie vorab festlegen, wie viel Ihre GmbH für einen Interim-Manager ausgeben kann und möchte. Vergleichen Sie aber nicht das nominelle Festgehalt z. B. des vorherigen Stelleninhabers mit dem eines Interim-Managers. Seien Sie sich bewusst:

- ⊕ Interim-Manager sind kein preiswerter Ersatz für ansonsten festangestellte Mitarbeiter.
- ⊕ Interim-Manager sollen – für ein bestimmtes Projekt – besser geeignet sein als ein ähnlicher Feststellenkandidat. Und Qualität hat bekanntlich ihren Preis.
- ⊕ Auch wenn Sie Kostengleichheit mit einer Festanstellung herstellen wollten, müssten Sie ein Festgehalt ungefähr mit dem Faktor 1,6 multiplizieren. Denn bei Interim-Managern fallen ja keine Suchkosten, keine Sozialversicherung und keine Nebenleistungen an.

Kostenfaktoren

Trotz nicht unerheblicher Kosten kann und muss sich ein Interim-Management-Einsatz am Ende für Ihre GmbH rechnen. Das ist daran zu messen, was der Interim-Manager in welchem Zeitraum erreicht. Dazu eine einfache Vergleichsrechnung:

**Einsatz
muss sich rechnen**

Z. B.

BEISPIEL: Eine Feststelle kostet für ein Jahr 100.000 €. Mit dem Faktor 1,6 ergibt sich die Summe von 160.000 € als Vergleichsbasis. Ein Interim-Management-Einsatz kostet nun vielleicht 200.000 € pro Jahr. Die Kosten relativieren sich aber, wenn der Zeitfaktor berücksichtigt wird: Ein Interim-Manager kann praktisch ohne Einarbeitung starten. Er braucht für die Erledigung der Aufgabe dann evtl. ein halbes Jahr statt ein Jahr, das ein entsprechender Festangestellter dafür brauchen würde. Dann hat sich die Investition bereits gelohnt.

4. Gezielte Suche

Hilfe eines Vermittlers Generell gibt es 2 Möglichkeiten, einen Interim-Manager zu suchen:

1. durch Direktsuche oder
2. durch Einschalten eines Dienstleisters.

Empfehlenswert ist die Suche mithilfe eines spezialisierten Vermittlers. Anbieter mit einer gewissen Reputation am Markt haben einen Ruf zu verlieren und werden daher auf die Qualität der von ihnen vermittelten Manager genau achten. Außerdem können sie aus einem großen Pool von Kandidaten auswählen.

Ausführliches Briefing Wenn Sie einen Dienstleister kontaktieren, nehmen Sie sich die Zeit für ein ausführliches Briefing. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Informationen, die er braucht, um die Problemsituation zu verstehen. Laden Sie ihn in Ihr Unternehmen ein, damit er Ihre GmbH wirklich kennen lernt und dessen Kultur versteht.

T!PP

Formulieren Sie eine klare Zielsetzung und Aufgabenstellung, an der Sie hinterher den Erfolg messen können. Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass Sie eine Investitionsentscheidung treffen, die vielleicht 100.000 € oder mehr kosten wird und ein Vielfaches an Nutzen stiften soll.

Checkliste für die Auswahl des richtigen Dienstleisters

| Prüfpunkte | <input checked="" type="checkbox"/> |
|--|-------------------------------------|
| Handelnde Personen: Welche Kompetenz bringen die Ansprechpartner des Anbieters bezüglich Aufgabenverständnis und Kandidateneignung aus eigener Management-Erfahrung mit? | <input type="checkbox"/> |
| Sucht der Anbieter das persönliche Gespräch mit dem Auftraggeber? | <input type="checkbox"/> |
| Geschäftsmodell: Arbeitet das Unternehmen als „CV-Factory“, die dem Auftraggeber 5 bis 10 Lebensläufe zur Verfügung stellt? Oder versteht sich der Dienstleister als Lösungsanbieter, der den gesamten Prozess, also auch die eigentliche Leistungserbringung, nach Auftragsvergabe begleitet? Beide Ansätze können abhängig von der Aufgabenstellung sinnvoll sein. | <input type="checkbox"/> |
| Erfahrung im Interim-Management: Wie lange bewegt sich der Anbieter bereits im Interim-Management-Markt? Je länger er das Geschäft erfolgreich betreibt, desto mehr Kandidaten kennt er persönlich. | <input type="checkbox"/> |
| Transparenz und Qualität des Manager-Netzwerks: Wie stellt der Anbieter sicher, dass er die Interim-Manager in seinem Netzwerk wirklich kennt? | <input type="checkbox"/> |
| Welche Voraussetzungen müssen die Kandidaten für die Aufnahme in das Netzwerk erfüllen? | <input type="checkbox"/> |
| Gibt es Aufnahmehürden? Gibt es ein Qualitätsmanagement? | <input type="checkbox"/> |
| Hat der Vermittler ausreichende Kontakte? Eine 3-Mann-Show ist kaum in der Lage, 2.000 Manager wirklich zu kennen. | <input type="checkbox"/> |
| Wie viele Ressourcen im Unternehmen beschäftigen sich mit der Administration der Datenbank und der Suche im eigenen Netzwerk nach den passenden Kandidaten? | <input type="checkbox"/> |
| Referenzen: Wie viele Aufträge auf welchem Niveau führt das Unternehmen im Jahr durch? | <input type="checkbox"/> |
| Über welche vergleich- und überprüfbaren Referenzen verfügt das Unternehmen oder der jeweilige Berater? | <input type="checkbox"/> |

Quelle: Kabst, R. / Thost, W. / Isidor, R. (2010), Interim Management. Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit. Düsseldorf: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt, Rainer Nagel: Perspektive des Interim-Management-Dienstleisters, S. 136.

Beantworten Sie die folgenden Fragen für eine klare Zielsetzung und Aufgabenformulierung:

| Checkliste Auftragsklärung | <input checked="" type="checkbox"/> |
|---|-------------------------------------|
| In welcher Situation befindet sich Ihre GmbH? | <input type="checkbox"/> |
| Welche Aufgabe ist in welchem Zeitraum zu lösen? | <input type="checkbox"/> |
| Wie sehen die Rahmenbedingungen aus? Ressourcen? Interessengruppen? Historie? | <input type="checkbox"/> |
| Mit welchen besonderen Herausforderungen muss der Interim-Manager rechnen? | <input type="checkbox"/> |
| Welche konkreten Ergebnisse erwartet der Auftraggeber in den nächsten 6 Wochen? | <input type="checkbox"/> |
| Welche in den nächsten 3, 6, 12 oder 18 Monaten? | <input type="checkbox"/> |
| Welche ist die persönliche Erwartungshaltung des Auftraggebers? | <input type="checkbox"/> |

Auch wie Sie sich den passenden Interim-Manager vorstellen, sollten Sie klar beschreiben können.

| Checkliste Zielprofil | <input checked="" type="checkbox"/> |
|--|-------------------------------------|
| Liegt die Lösung in der Installation eines einzelnen Managers oder ist der Einsatz eines kleinen Teams sinnvoll? | <input type="checkbox"/> |
| Welche Erfahrungen (Management-Ebene, Branche, Aufgabe, Funktion, Führung, Region) benötigt der Interim-Manager? | <input type="checkbox"/> |
| Welche Persönlichkeitsmerkmale (Hands-on, Durchsetzungsstärke, Authentizität, Kommunikationsfähigkeit, analytisches Denken) sind besonders wichtig, um die anstehende Aufgabe erfolgreich zu lösen? Welche sind verzichtbar oder gar hinderlich? | <input type="checkbox"/> |
| Mit welchen Kompetenzen wird der Manager ausgestattet? | <input type="checkbox"/> |
| In welcher Rolle werden der Manager oder das Team in die Organisation integriert? | <input type="checkbox"/> |

Quelle: Kabst, R. / Thost, W. / Isidor, R. (2010), Interim Management. Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit. Düsseldorf: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt, Rainer Nagel: Perspektive des Interim-Management-Dienstleisters, S. 134 f.

5. Auswahl des passenden Kandidaten

Konditionen vereinbaren Sobald potenzielle Kandidaten identifiziert sind, werden sie auf ihre tatsächliche Eignung geprüft. 2 oder 3 Kandidaten werden Ihnen vorgestellt. Sie entscheiden sich für den, der am besten passt. Sie legen den Einsatzort fest, entscheiden gemeinsam mit dem Dienstleister und dem Kandidaten über Tagessatz und Spesen und legen vor allem die Kompetenzen fest.