

LITERATUR



Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit

Interim-Management ist das innovativste Werkzeug, um externe Kompetenz schnell und bedarfsgerecht ins Unternehmen zu holen. Trotz des offensichtlichen Mehrwerts wird das Erfolgstooll bislang stiefmütterlich behandelt. Während Temporärarbeit für viele Unternehmen längst zum Standard geworden ist, befindet sich das Management auf Zeit noch in einer frühen Institutionalisierungsphase. Angefangen von der Frage, wann der Einsatz eines Interimsmanagers sinnvoll ist, über die Frage nach Wissens-transfer bis hin zur Erfolgsmessung greift das Buch die brennendsten Fragen zum Thema auf und gibt konkrete Antworten für die Praxis. (pd)

Rüdiger Kabst: «Interim Management»; Handelsblatt-Fachverlag; ISBN 978-3942543026



Unternehmenswandel erfolgreich gestalten

Detaillierte Ausführungen von Interimsmanagern geben einen intimen Einblick in das sensible und komplizierte Umfeld des Managers auf Zeit. Erfolgsfaktoren wie das Führen in kritischen Situationen oder die besondere Fähigkeit übergreifend und rechtzeitig zu kommunizieren, werden praxisnah vorgetragen. Ebenso werden besondere Anforderungen und Erfolgsregeln für die Tätigkeit eines Interimsmanagers in Familienunternehmen sichtbar gemacht, und zwar aus den jeweils unterschiedlichen Perspektiven. Flankiert wird dieses Buch mit vielen nützlichen Hinweisen, die eine erfolgreiche Auswahl des richtigen Interim Managers ermöglichen soll. (pd)

Holger Gross: «Interim Management»; Vahlen-Verlag; ISBN 978-3800633128



Eine Karriereoption für gute Manager

Ob Umstrukturierung, Sanierung, Überbrückung von Vakanzen, Unternehmensnachfolge, Börsengang: Interimsmanager erkennen die Probleme eines Unternehmens oft klarer, stellen überholte Strukturen in Frage und treffen die notwendigen Entscheidungen zur richtigen Zeit. Dieses Handbuch beantwortet Fragen wie: Wem bietet Interim-Management eine Karriereoption? Was charakterisiert einen guten Interimsmanager? Welche Dienstleistungen bieten die jeweiligen Vermittlungsunternehmen? Welche rechtlichen und versicherungstechnischen Fragen sind zu beachten? (pd)

Vera Bloemer: «Interim Management»; Walhalla-Verlag; ISBN 978-3802932618

Ein Chef mit Ablaufdatum

Interimsmanager sind gefragt, wenn es im Unternehmen brennt. Temporäre Chefs sind aber mehr als nur Feuerlöcher, sie können die Firmenzukunft massgeblich mitbestimmen.

Von Martina Gyger

Unternehmen in der Krise oder in einer Neuausrichtung brauchen oft neue Führungskräfte. Diese holen sie vermehrt von aussen und auf eine bestimmte Zeit beschränkt. Firmen seien immer mehr gewillt, externe Hilfe anzunehmen, sagt Urs Tannö, geschäftsführender Partner der Vermittlungsagentur Top Fifty in Zug. Die Firma Top Fifty rekrutiert und vermittelt erfahrene und hoch qualifizierte Führungskräfte für anspruchsvolle Aufgaben im Interims- und Projektmanagement. «Wenn Handlungsdruck in einem Unternehmen besteht, erfordert dies ein rasches Eingreifen. Es dauert keine 20 Tage von der Auswahl bis zum ersten Arbeitstag», sagt Tannö.

Dabei sind Interimslösungen kein Privileg der grossen Unternehmen mehr. «Während früher vor allem Grossfirmen Interimsmanager einsetzten, haben auch KMU die Zeichen der Zeit erkannt und setzen für spezifische Aufgaben Interimsmanager ein», stellt Kurt Schädler fest. Er ist geschäftsführender Partner von KSS Partners, einer international tätigen Unternehmens- und Management-Beratung mit Sitz in Liechtenstein und seit fast zehn Jahren hauptberuflich als Interimsmanager in verschiedenen Mandaten als Geschäftsführer, Linien- und Projektmanager in der Schweiz und dem umliegenden Ausland tätig. Hemmungen hätten nur diejenigen, die den Begriff noch nicht verstanden. «Sie sehen im Interimsmanager einen Konkurrenten, was er aber nie ist, da sein Mandat zeitlich begrenzt ist», sagt Schädler.

KMU erkennen Zeichen der Zeit

Meist werden Interimsmanager in letzter Minute gerufen. Bei Vakanzen durch einen plötzlichen Ausfall einer Führungskraft oder durch die Freistellung eines Managers kommen sie zum Zuge. Vielfach kommen sie bei offenen Nachfolgeregelungen, oder wenn intern die valablen Kandidaten fehlen, zum Einsatz. Sie übernehmen die Unternehmensleitung und bleiben so lange an Bord, bis ein geeigneter Nachfolger gefunden ist und die Geschäfte übernehmen kann.

Manchmal werden Temporärmanager für Projekte eingesetzt, die nicht



Blick von aussen einbringen: Interimsmanager werden oft in schwierigen Situationen ins Unternehmen geholt. Bild istock

von einem internen Mitarbeiter geleitet werden können oder sollten. «Werden diese Aufgaben an interne Mitarbeiter vergeben, haben diese häufig andere Aufgaben und damit zu wenig Zeit, häufig aber auch ein Eigeninteresse, und können deshalb nicht im Sinne der Firma entscheiden», sagt Schädler. Vor allem bei umfassenden Reorganisationen mit Entlassungen habe ein interner Mitarbeiter, der Leute entlässt und dann selbst Chef wird, einen schweren Stand.

Ein halbes Jahr plus Option

Auf der Auftraggeberseite hat Hans Müller als Verwaltungsratspräsident einer Finanzgesellschaft gute Erfahrungen mit Interimsmanagern gemacht. «Es ist die schnellste, wenn auch die teuerste, aber, wenn richtig eingesetzt, für ein Unternehmen die beste Lösung», sagt er. Beispielsweise musste Müller als Verwaltungsrat einer Maschinenbaufirma in der Nordostschweiz einen Interimsmanager als Ersatz für den CEO suchen. Letzterer hatte das Vertrauen der Belegschaft verloren und finanziellen Verlust eingefahren. In diesem Fall wurde ein Interimsmanager dem CEO beratend zur Seite gestellt, und nach dessen Freistellung führte der Interimsmana-

ger das Geschäft so lange, bis ein Nachfolger gefunden war. In einem anderen Fall wurde dem Finanzchef einer Firma fristlos gekündigt, und ein externer Chef musste die Funktion vom ersten Tag an ausfüllen.

Die Einsätze sind auf durchschnittlich sechs Monate befristet mit der Option auf Verlängerung. Eine Festanstellung ist für einen klassischen Interimsmanager nicht das Ziel, kommt aber vor. Manchmal nimmt er anschliessend Einsitz in den Verwaltungsrat des Unternehmens, dies dann als Privatmann. Ein Interimsmanager mit Leidenschaft ist Stephan Mayer aus Küsnacht. Er wurde kürzlich vom Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP), einem Zusammenschluss in deutschsprachigen Raum, als Interimsmanager des Jahres 2012 ausgezeichnet. Mayer ist ein Experte für Managementaufgaben in industriellen Mittel- und Grossunternehmen.

Fünf vor zwölf

Aktuell arbeitet er als CEO in einem börsenkotierten Unternehmen. «Es ist meistens fünf vor zwölf. Man muss sich sehr schnell in die spezifische Unternehmenssituation einarbeiten können», sagt er. Dazu müsse man viel Er-

fahrung haben. «Mit jedem Mandat kommen neue Erfahrungen dazu, und man wird laufend sicherer in der Beurteilung von speziellen Unternehmenssituationen», so Mayer. Er ist seit 2003 selbstständig und hat nach eigenen Angaben bereits mehr als 30 Projekte durchgeführt. Als Selbstständiger erwerben Interimsmanager ihre Aufträge selbst. «In einem hart umkämpften Markt ist das Knochenarbeit», sagt Mayer. Ein weiterer Teil kommt aus seinem Netzwerk.

Einfühlungsvermögen notwendig

Ein Temporärchef braucht viel Einfühlungsvermögen. Gleichzeitig muss er die Ziele konsequent umsetzen. In der Regel sind die Angestellten offen, da es um überreife Veränderungen geht. «Wenn die Leute merken: der tut was, hat man sie sehr schnell hinter sich», stellt Mayer immer wieder fest. «Nur wer gut mit Menschen in schwierigen Situationen umgehen kann und sich in Unternehmenskulturen einzubringen vermag, kann in entscheidenden Phasen der Veränderung den Weg konsequent mit den Mitarbeitenden gehen und für sie Erfolge schaffen», sagt er. Dann falle das Weggehen schon mal schwer. In einigen Fällen seien gar Freundschaften geblieben.

«Das Potenzial in der Region ist riesig»

Temporäre Chefs können für unterschiedlichste Projekte und Aufgaben engagiert werden, sagt der Liechtensteiner Interimsmanager Kurt Schädler.

Interview: Patrick Stahl

Herr Schädler, in welchen Fällen sind Interimsmanager gefragt?

Kurt Schädler: Ursprünglich wurden Interimsmanager für die Besetzung von plötzlichen Vakanzen eingesetzt, zum Beispiel wenn ein Geschäftsführer das Unternehmen verlassen hat. Heutzutage werden Interimsmanager mehr und mehr bei strategischen, politisch heiklen, aber auch international komplexen Projekten eingesetzt. Sehr gerne werden Interimsmanager auch bei Veränderungsprozessen zu Rate gezogen, zum Beispiel bei Sanierungen, Restrukturierungen, Reorganisationen bis zum Neuaufbau von Firmen, Geschäften und Geschäftsbereichen im In- und Ausland. Meist werden solche Projekte bewusst an externe Interimsmanager vergeben, da die internen Mitarbeiter nicht genügend

Ressourcen, nicht das notwendige Know-how oder nicht die gewünschte Distanz mitbringen.

Interimsmanager werden oft in schwierigen Zeiten gerufen. Worauf müssen sie in solchen Situationen achten?

Es wird von den Interimsmanagern eine neutrale Sicht von ausserhalb der Unternehmung verlangt. Sie sind nur ihrem Mandat und ihrem Auftrag verpflichtet. Das kann aber auch bedeuten, dass unangenehme Entscheidungen gefällt werden müssen. Eine offene Kommunikation ist hier sehr wichtig. Auch muss der Auftraggeber dem Interimsmanager vertrauen. Der Interimsmanager wiederum muss das Fingerspitzengefühl haben, um die erforderlichen Massnahmen umzusetzen. Oft gibt es auch innerbetriebliche Seilschaften, diesen darf sich ein Interimsmanager niemals anschliessen.

Wo liegen die Risiken eines Mandats?

Ein Interimsmanager muss innert Stunden die Situation in einer Firma einschätzen können, innert Tagen die Organisation und die Leute kennenlernen und vielleicht Entscheidungen

treffen können. Eine Einarbeitungszeit von Monaten oder auch nur Wochen ist nicht möglich. Der Interimsmanager bringt jahrelange Erfahrung und ein breites Wissen mit und kann somit sofort die notwendigen Massnahmen in einer Unternehmung erkennen und umsetzen.

Welches Potenzial gibt es in Liechtenstein und der Ostschweiz für Interimsmanager?

Das Potenzial in der Region Liechtenstein-Ostschweiz ist riesig. Unsere Region verfügt über eine breit diversifizierte Unternehmenslandschaft, sowohl was Produkte und Dienstleistungen als auch was Grösse und Märkte anbelangt. Leider jedoch erkennen die Geschäftsführer heute die Möglichkeiten des Interimsmanagements zu wenig. Im Gegenteil, sie sehen im Interimsmanager einen Konkurrenten, der ihnen den Job wegnehmen will, anstatt einen Mitstreiter, der ihnen hilft, ihre Ideen umzusetzen. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass Aussagen wie «unser Geschäftsführer ist sehr beschäftigt» und «wir haben keinen Bedarf» oder «für die Rekrutierung ist unsere Perso-

nalabteilung zuständig» häufig von Firmen kommen, die die Chancen noch nicht erkannt haben. Vor allem die dadurch entstehenden Opportunitätskosten sind hoch. Ein Interimsmanager könnte ja etwas umsetzen, für das der Geschäftsführer keine Zeit hat. Ausserdem werden von vielen Firmen Interimsmanager auch als Unternehmensberater angeschaut. Dies ist aber bei Weitem nicht der Fall, da der Interimsmanager das Kundenunternehmen erst verlässt, wenn die Umsetzung der Aufgabe erledigt ist. Dachverbände können den Firmen aufzeigen, was die Vorteile für den Einsatz eines Interimsmanagers sind. In Deutschland und der Schweiz gibt es bereits Dachverbände, ein Dachverband Liechtensteiner Interimsmanager (DLIM) ist in Gründung.



Kurt Schädler ist geschäftsführender Partner von KSS Partners in Liechtenstein.