

INTERIM-MANAGER

Die Sicht eines Externen bereichert

Sie haben längst das Image als Retter vor dem Exit einer Firma abgestreift und spielen eine wichtige Rolle bei Nachfolgeregelungen - besonders jetzt, wo diese in den nächsten fünf Jahren bei rund 60000 KMU angesagt sind.

Der Pfalz Keller in St. Gallen ist bis auf den letzten Platz besetzt. An diesem Abend tagen hier nicht Politiker oder andere Celebritäten, sondern die Mitglieder von Adlatus, einem Netzwerk von pensionierten Führungskräften, welche ihre Erfahrungen und ihre Kompetenz in Unternehmen, allen voran KMU, einbringen.

Sie verleihen jährlich einen Preis für besonders erfolgreiche Einsätze von Personen, die nicht einfach in einer Glanzbroschüre hochgejubelt werden, sondern durch einen harten Einsatz an der Front einem Unternehmen weitergeholfen haben, das an sich nicht schlecht aufgestellt war, aber durch übliche Probleme - Eintritt einer neuen Generation, Lücken im Bereich Marketing/Kommunikation oder bei der Festlegung von Handlungsentwürfen für die Zukunft - in die Bredouille geraten war.

ENTSPANNUNG IN HEIKLER SITUATION

Der Fall war Adlatus-Coach John Leuenberger, jahrzehntlang oberster Personalchef des MGB, wie auf den Leib geschnitten. Es ging um die Firma FVF Festhallen-Vermietung. Deren Kunden sind Veranstalter von Messen, Open-Airs, Sport-Festivitäten oder anderen Grossanlässen. Ab 2002 wurde ein Umsatzrückgang verzeichnet.

Leuenberger und der Juniorchef des Unternehmens, Sandro Keller, bestechen durch ihre Offenheit, mit der sie ihre damalige Übungsanlage darlegen - allen voran Spannungen zwischen zwei Besitzerfamilien. «In einem längeren Mediationsprozess wurden auch die Begleitprobleme beiseitegeräumt.»

2007 schrieb die Firma FVF Festhallen-Vermietung das beste Jahr der Geschichte, für 2008 sah es ebenfalls gut aus. Der Zusammenhang mit Leuenbergers «Auftritt» ist eindeutig. Die Sicht eines Externen wird von allen Befragten - egal, welche Branche sie betreffen - als Bereicherung und Entspannung in oft aufgeheizten Situationen empfunden.

«Interim-Management wird immer mehr zum festen Bestandteil der Personalplanung von Unternehmen», stellt Hans-Peter Lüthi, Präsident der Berufsvereinigung Schweizer Interim-Manager, DSIM, fest und wird dabei von Harald Schönfeld, Chef von butterflymanager, sekundiert. Er ist gleichzeitig Vorstand des Providerverbandes AIMP, einer Organisation, die sich mit dem Interim-Management im gesamten deutschen Raum befasst. «Der Markt ist im Jahr 2008 um hohe 23% auf 1,3 Mrd Euro gewachsen, Interim-Management ist normal geworden», stellt er fest. Zwar verzeichnete die Branche 2009 eine Abflachung, doch im laufenden Jahr zeichnet sich eine Erholung ab.

NICHT BLOSS HELDEN FÜR KRISEN

Gesucht würden zunehmend nicht nur Helden für Krisen und Turnarounds, sondern auch für Situationen wie etwa die Überbrückung von Lücken im oberen und mittleren Kader, weil das Auswahl-Karussell immer rascher dreht, sich akut abzeichnende, aber trotzdem noch ungelöste Nachfolgeprobleme angesichts schwieriger Bedingungen der KMU häufen oder der Wunsch festangestellter Manager, sich auf ihre eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren, angesichts des Mehrfrontenkriegs in schwierigen Zeiten, immer grösser wird.

Dazu Paul Beerli, DSIM-Vizepräsident: «Rund ein Drittel der Energie verwenden festangestellte Manager auf ?internal politics?, also Probleme, die mit dem Kerngeschäft zusammenhängen. Der Interim-Manager hingegen kann sich zu 100% auf seine Aufgaben konzentrieren.» In dessen «Pflichtenheft» fallen Aspekte wie interne Nachfolgeregelungen, kurzfristige Verfügung in Ausnahmesituationen, Unabhängigkeit und Aussensicht von Neutralen.

EIN KERNGESCHÄFT

Die Gründe für die Einstellung eines Interim-Managers? Die Zahl der potenziellen Nachfolger in der eigenen Familie wird gemäss Studien immer kleiner, weil schlicht die Fähigkeiten oder das Interesse nicht vorhanden sind oder weil sich die finanzielle Lage nicht gerade verlockend präsentiert. Zunehmend schwindet auch die Lust des Managementes für Buy-outs, obwohl zwar alle Banken behaupten, es gebe keinen Credit Crunch. Florian Schleinig von Resources Global Professionals, einem Unternehmen, das wie die Marktführerin Brainforce international verankert ist, fügt weitere Gründe hinzu: Unfall oder plötzlich eintretende schwere Krankheit.

Ein professioneller Interim-Manager betreibt Interim-Management als Kerngeschäft und nicht nur aus Gefälligkeit, um sporadisch tätig zu sein. Professionelle Provider verfügen über einen Pool von Hunderten Interim-Managern, die der Kunde nicht zuerst im mmm zusammensuchen muss. Kriterien für Interim-Manager sind bei den Anbietern festgelegt. Sie werden durch Referenzen und persönliche Gespräche bestimmt.

Es werden nicht einfach Lebensläufe an die Kunden versandt, sondern die Beziehung zum Interim-Manager wird über Jahre gepflegt; er steht dem Kunden als Partner zur Verfügung. Zudem verfügt er über Insiderwissen und kann aufgrund seiner breiten Erfahrungen und seiner flexiblen Einsatzweise eine Vielzahl von Marktdaten liefern.

Nachgefragt

«Er bringt Mehrwert in schwierigen Situationen»

Martin Schneider ist CEO und Verwaltungsratspräsident von Brainforce AG, Zürich.

Ihr Unternehmen Brainforce, grösster Anbieter im Interim-Management im deutschsprachigen Raum, hat auch eine Repräsentanz in Wien eröffnet. Geht für die Branche der Weg in Zukunft nach Osten?

Martin Schneider: Wir haben neben Zürich, München, Bangkok und Schanghai neu eröffnete Standorte in Moskau, Wien, Johannesburg und Hongkong. Wien bietet einen einmaligen Vorteil: Wien ist Dreh- und Angelpunkt für Osteuropa, hier haben sich in den vergangenen Jahren immer mehr internationale Unternehmen etabliert.

Werden Meldungen über Einstellungsstopps Brainforce nicht vom Expansionsdrang abhalten?

Schneider: Im Gegenteil, gerade aufgrund von Einstellungsstopps, das gilt generell, sind flexible Experten mehr denn je gefragt, weil sich dadurch Projekt- und Personalkosten eindämmen lassen.

Wie ist nach Ihrem Ermessen dem teilweise schwierigen Image, das die Interimsbranche hat, entgegenzuwirken?

Schneider: Insider wissen, dass ein Interim-Manager nicht eine Hire-and-Fire-Lösung ist, sondern dem Unternehmen Mehrwert in schwierigen Situationen bringt. Er tritt nicht bloss als Berater auf, sondern trifft Entscheide, für die er verantwortlich ist, und verlässt das Unternehmen erst, wenn die «Mission accomplished» ist.

Ihr Unternehmen Brainforce, grösster Anbieter im Interims-Management im deutschsprachigen Raum, hat auch eine Repräsentanz in Wien eröffnet. Geht für die Branche der Weg in Zukunft nach Osten?

Martin Schneider: Wir haben neben Zürich, München, Bangkok und Schanghai neu eröffnete Standorte in Moskau, Wien, Johannesburg und Hongkong. Wien bietet einen einmaligen Vorteil: Wien ist Dreh- und Angelpunkt für Osteuropa, hier haben sich in den vergangenen Jahren immer mehr internationale Unternehmen etabliert.

Werden Meldungen über Einstellungsstopps Brainforce nicht vom Expansionsdrang abhalten?

Schneider: Im Gegenteil, gerade auf Grund von Einstellungs-Stopps, das gilt generell, sind flexible Experten mehr denn je gefragt, weil sich dadurch Projekt- und Personalkosten eindämmen lassen.

Wie ist nach Ihrem Ermessen dem teilweise schwierigen Image, das die Interimsbranche hat, entgegenzuwirken?

Schneider: Insider wissen, dass ein Interim Manager nicht eine Hire-and-Fire Lösung ist, sondern dem Unternehmen Mehrwert in schwierigen Situationen bringt. Er tritt nicht bloss als Berater auf, sondern trifft Entscheide, für die er verantwortlich ist und verlässt das Unternehmen erst, wenn die «Mission accomplished» ist.

Mélanie Knüsel-Rietmann

09.06.2010

[Fenster schliessen](#)