

Die Vorwärtsbringer

Wie fränkische Unternehmen fit gemacht werden – von Managern auf Zeit

Sie werden immer häufiger gerufen, wenn Impulse von außen benötigt werden – oft auch statt eines Beraters. Und sie sind zur Stelle, wenn hochrangige Positionen im Unternehmen frei werden und schnell kommissarische Unterstützung benötigt wird: Interim Manager, ein neuer Berufsstand auf dem Vormarsch.



Foto: © sebra - Fotolia.com

Dezember 2011, Adler Modemärkte AG, Aschaffenburg. Der Bereichsleiter Finanzen kündigt überraschend, sein provisorisch eingesetzter Nachfolger erkrankt innerhalb weniger Wochen schwer. Das Unternehmen ist mitten in der Prüfungsphase der Wirtschaftsprüfer, gute Finanzexperten sind rar, und zu allem Überfluss hat der Vorgänger keine genauen Prozessbeschreibungen hinterlassen.

Eine Situation, wie sie in jedem Unternehmen vorkommen kann. Und eine Situation, in der ein recht neuer Berufsstand helfen kann: Manager auf Zeit, oder Interim Manager. Sie sind gut ausgebildete Mana-

ger mit langer Berufserfahrung, die sich irgendwann selbstständig machten um „einzuspringen“. Dazu gehen sie mit einem Dienstvertrag in Linie und übernehmen sofort Verantwortung.

Ein typisches Einsatzfeld eines Interim Managers: Plötzliche Vakanz, wie im Fall Adler.

Manager auf Zeit füllen Lücken und hinterlassen Struktur

Hört man sich auf Unternehmer-Veranstaltungen um, gehört der Fach- und Führungskräftemangel zu den häufigsten

Klagen. „Kaum gute Leute und die nicht schnell genug“ lautet das Credo. Mit ausreichender Vorbereitungszeit ist das auch kein Problem. Zum Problem wird der Mangel erst, wenn er plötzlich und damit überraschend auftritt.

So auch im Fall der Adler Modemärkte AG. Sowohl der Bereichsleiter Finanzen als auch sein provisorischer Nachfolger fielen innerhalb von zehn Wochen aus – zu einer Zeit, die schlechter kaum sein konnte: Mitten in der Phase der Wirtschaftsprüfung. Mit solchen Mitarbeiterverlusten einher geht typischerweise auch ein Verlust des Erfahrungswissens eines Unter-

nehmens. „Wie wird bei uns was gemacht?“, diese Information geht schnell verloren, betont Vorstand Karsten Odemann. Umso komplizierter wird die Aufgabe für einen Nachfolger: er muss sich schnell einarbeiten, das Erfahrungswissen des Unternehmens greifbar machen, akute Aufgaben lösen und den Dauerbetrieb sicherstellen. Auf dem offenen Stellenmarkt dauert eine solche Idealbesetzung oft zu lange. Die Alternative sind Interim Manager: Sie bringen durchschnittlich 20 bis 30 Jahre Berufserfahrung mit, sind hohen Druck gewohnt und haben einen frischen Blick auf das Unternehmen.

So auch Klaus Platzer, Jahrgang 1966, der die Aufgabe bei der Adler AG als kommissarischer Bereichsleiter übernahm. „Neben formellen Prozessen ist es wichtig, das Unternehmen und seine Denkweise schnell zu verstehen. Dies geht nur mit Berufserfahrung und nur, wenn man viele Sondersituationen erleben und durchmachen musste“, beschreibt er heute, worauf es in den meisten Interim Projekten ankommt. Der Modemarktkette gelang das scheinbar Unmögliche: Die Arbeit der Wirtschaftsprüfer konnte termingerecht fertiggestellt werden. Die gewonnene Zeit nutzte man für die Suche eines Nachfolgers am offenen Stellenmarkt. Auch hier eine beson-

dere Stärke vieler Interim Manager: „Klaus Platzer sorgte am Ende seiner Tätigkeit für eine reibungslose Übergabe, nach solchen Turbulenzen besonders wichtig“, betont Vorstand Karsten Odemann.

Manager auf Zeit als Impulsgeber

Interim Manager haben viele Situationen schon selbst erlebt, in denen sich ihre Kunden befinden. Sie verbinden Berufserfahrung in aller Regel mit einer fachlichen Expertise – und können so nicht nur neue Ideen einbringen, sondern diese auch tatsächlich vor Ort umsetzen.

Wie findet man den passenden Manager?

Schnelle Einsatzfähigkeit, Blick von außen, beraterische Kompetenz, große Erfahrung und Integrationsfähigkeit ins Unternehmen – das sind Eigenschaften guter Interim Manager. Doch wie findet ein Mittelständler den geeigneten Manager auf Zeit? Interim Manager – das ist kein geschützter Begriff. Entsprechend groß ist das Qualitätsspektrum der Anbieter. Wer sich nicht ganz alleine auf die Suche machen möchte, findet im Markt zwei Anlaufstellen: den DDIM und Provider.

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) ist ein eingetragener Verein, der sich der Professionalisierung des Berufs widmet. Auf den Internetseiten findet sich neben vielen Brancheninformationen auch eine Datenbank mit geeigneten Kandidaten, die ein umfangreiches Bewerbungsverfahren durchlaufen und den Ehrenkodex des Verbandes unterzeichnet haben.

Neben Berufserfahrung und Branchenkenntnis lohnt es sich, vor allem folgende Fragen zu beantworten: Ist der Manager in meiner Sondersituation gut geeignet, zum Beispiel aufgrund seiner Vorerfahrungen? Ist er eine Führungspersönlichkeit und hat das bereits bewiesen? Kann er Stimmungen im Unternehmen aufgreifen und gut mit der Belegschaft kommunizieren?

Eine Alternative dazu sind Interim Provider, also Anbieter, die Manager auf Zeit vermitteln. Der Provider kann die meist groben Anforderungen nachschärfen und über einen Pool von ihm bekannten und geprüften Interim Managern ein oder mehrere Kandidaten vorschlagen. ■

*Jörg Bürkle ,
Partner der Interim Gesellschaft Bürkle,
Scharunge + Partner*