

III INTERIMSMANAGEMENT

Was bringt der Einsatz eines Interimsmanagers?

von Johannes und Andreas Respondek, OPTIPHARM Consulting Services GmbH, Sailauf

Während Interimsmanagement in anderen europäischen Ländern (Großbritannien; Niederlande etc.) akzeptiert und verbreitet ist, steckt es in Deutschland – im Gegensatz zur Schweiz, aber auch Österreich – noch fast in den Kinderschuhen. Dies ist nicht zuletzt daraus ersichtlich, dass sich unter anderem in Großbritannien schon vor vielen Jahren entsprechende Organisationen wie das „Institute of Interim Management“ (www.iim.org.uk) oder die Interim Management Association (www.interimmanagement.uk.com) etabliert haben. Durch die Vernachlässigung des Interimsmanagements in Deutschland bleibt viel Potential zur Ertragssteigerung ungenutzt. Dies mag zum einen an Unkenntnis liegen, zum anderen (eher) bei kleineren Unternehmen daran, dass die Auffassung vorherrscht, durch das Hereinholen von Interimsmanagern gestehe man eigene Schwächen ein, bei größeren ist es möglicherweise eher auf eine gewisse Trägheit der (unbeweglichen) Organisation zurückzuführen. Oftmals scheint auch die Meinung verbreitet zu sein, dass man die Unternehmensstruktur lange kennen sollte, um wirklich effizient arbeiten zu können. Halten diese Auffassungen einer näheren Überprüfung stand? Ein Interimsmanager hat den Vorteil, dass er neues Wissen ins Haus bringen und so Mehrwert generieren kann.

Angst vor Know-how-Verlust?

Im forschungsintensiven Biotech- oder Pharmabereich, wo die Halbwertszeit des Wissens-Neuheitswertes klein ist, werden Interimsmanager seltener zum Einsatz kommen, dafür umso mehr im Entwicklungs- und Managementbereich. Die Gefahr, dass ein Interimsmanager firmenspezifisches Know-how mitnimmt, ist letztendlich nicht größer als bei einem Festangestellten, der zur Konkurrenz wechselt. Der Manager auf Zeit hat darüberhinaus aber auch einen Ruf zu verlieren. Ganz abgesehen von den von ihm angestrebten Folgeaufträgen. Er weiß, dass insbesondere die Biotech- und Pharmabranche einen relativ begrenzten Umfang hat und auch hier



gilt, dass man sich immer mindestens zweimal trifft. Aber natürlich sollte die Tätigkeit eines Interimsmanagers immer durch entsprechende vertragliche Geheimhaltungs- und Wettbewerbsvereinbarungen ergänzt werden.

Die Interimsmanager haben ihren Preis, sie sind in aller Regel „kämpferprobt“ und haben oft auf hierarchisch höheren Unternehmensebenen gearbeitet. Sie sind komplexe Prozesse und Strukturen gewohnt und können sich dadurch schnellstens einarbeiten. Erfahrene Personalmanager haben den Einsatz von Interimsmanagern im Repertoire und vermeiden so das Vorhalten unausgelasteter Managementkapazitäten. Oftmals bringt der Interimsmanager durch seine Neutralität eine objektivere Sicht auf zu lösende Fragestellungen mit. Mit seiner Hilfe kann bei ungeplanten Ausfällen wie Kündigungen oder Krankheit/Tod gegengesteuert werden. Ein typischer Einsatzbereich ist das Projekt-Management, besonders bei zeitlicher Begrenzung und Termindruck. Wenn beispielsweise unerwartet ein Kollege aus der Pharmakinetik-Abteilung ausfällt, bringt es wenig, einen General Manager mit breiter Erfahrung einzusetzen. Man wird selbstverständlich ei-

nen Pharmakinetiker suchen. Intelligenter Personaleinsatz kann so Fixkosten deutlich reduzieren.

Interimsmanager vs. Berater

Weder Interimsmanager noch Berater sind gesetzlich geschützte Begriffe, aber die Unterschiede zwischen beiden Tätigkeiten sind offensichtlich: Der Berater liefert „nur“ die Strategie, während der Interimsmanager diese auch umsetzt. Genauso wichtig ist, dass der Interimsmanager Führungsaufgaben wahrnimmt und Realisierungsverantwortung trägt, da er in die Unternehmensstruktur integriert ist und operativ tätig wird. Der Berater zeigt dagegen „nur“ Optionen auf.

Der größte Unterschied zwischen beiden Funktionen liegt sicherlich im Alter: der Berater hat einen hervorragenden Universitätsabschluss und steigt dann meist ohne Industrieerfahrung direkt bei einer Beratungsgesellschaft ein, ist also in der Regel relativ jung und macht dort Karriere, während der Interimsmanager meist jahrzehntelange Industrie- und Führungserfahrung in mehreren Unternehmen vorweisen kann und somit im Schnitt etwa 20 Jahre älter sein dürfte als der Berater. Ein anderer gravierender Unterschied liegt darin, dass der Berater oft versucht, Folgeaufträge im selben Unternehmen zu akquirieren, der Interimsmanager sich dagegen nach Lösung der Aufgabe letztendlich überflüssig macht. Dies rechtfertigt es, den Interimsmanager gegenüber dem Berater als unabhängiger zu betrachten.

Ausblick

Auch in Deutschland gibt es eine Tendenz, mehr Arbeitsverhältnisse flexibel und auf freier Basis zu vereinbaren. Dies ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass viele Managementaufgaben in Projekten abgearbeitet werden. Daher dürfte sich in der Zukunft die Bedeutung des Einsatzes von Interimsmanagern erhöhen. ■