

Praxis und Trends

Managerausfall beim Mandanten – Was ist zu tun?

Ein guter Steuerberater ist wie ein guter Hausarzt – beide werden um Rat und Hilfe gefragt, weit über die Grenzen dessen hinaus, was sie aus eigener Kompetenz leisten können. Und so verweist man dann an andere Fachleute: der Hausarzt seine Patienten zum Beispiel an vielerlei Fachärzte, der Steuerberater seine Mandanten an andere unternehmensnahe Dienstleister.

Unter den vielen Unternehmensdienstleistungen von A wie Anlageberater über P oder U wie Personal- oder Unternehmensberater bis Z wie Zeitarbeit gehört Interim Management, das heißt der „Verleih“ eines Managers an ein Unternehmen für eine bestimmte Periode, noch zu den neuesten und daher am wenigsten bekannten. Dabei kann ein Leih-Manager die ideale Lösung sein, wenn man Verstärkung braucht oder ein akutes Problem drückt. Was macht dies gerade für Mittelständler so interessant?

Interim Management – in Deutschland noch lange nicht ausgereizt

Die ältesten deutschsprachigen Anbieter dieser Dienstleistung wurden in Wiesbaden und in Zürich 1979 gegründet. In den 80er Jahren blieb Interim Management jedoch eine recht exklusive Angelegenheit. Schwerpunkt bildeten Sanierungsfälle, der klassische Interim Manager dieser Zeit war ein Endfünziger, der seine Linienkarriere erfolgreich abgeschlossen hatte und nun meist über Banken oder Beteiligungsgesellschaften bei deren Problemfirmen zum Einsatz kam. In den 90er Jahren blieb es bei diesem Schwerpunkt, aber das Geschäft begann langsam zu expandieren: in Ostdeutschland im Zusammenhang mit der Privatisierung ehemals volkseigener Betriebe, meist vermittelt durch die Treuhand. Im wachstumsverwöhnten Westdeutschland sorgten die unerwartet aufgetretenen Krisen im Maschinenbau, im Anlagenbau und bei Werkzeugmaschinenherstellern, verbunden mit zunehmendem Globalisierungsdruck in allen Medium- und Low-Tech-Industrien, für gute Beschäftigungschancen bei professionellen Turnaround-Managern. Nicht von ungefähr wurde aus einer ursprünglich einstelligen Zahl von Interim-Anbietern allmählich eine zunehmend prä-

sente Dienstleistungsbranche mit bundesweit rund 15 bis 20 relevanten „Providern“.

Doch wirkliches Wachstum erlebte die Interim-Branche erst im neuen Jahrtausend, zunächst befördert vom Boom der New Economy. Die große Nachfrage nach Startup-Managern bei den vielen Neugründungen sorgte dafür, dass auch jüngere Manager den Weg in die Selbstständigkeit fanden. Nachhaltiger als dieser eher kurzlebige Einfluss wirkten aber andere Effekte, die unser Wachstum auch in den kommenden Jahrzehnten noch positiv beeinflussen dürften:

- Veränderungsdruck und Flexibilitätsbedarf entstehen nicht nur aus der fortwährenden Globalisierung, sondern auch aus der Fragmentierung der Wissensgebiete. Bei operativen oder technischen Prozessen, nicht nur in der EDV, ist heute eine Vielzahl von Spezialisten gefragt, die zugleich über Führungsexpertise als Projektmanager verfügen sollten. Beim nächsten Projekt werden aber wieder andere Fachleute benötigt. Doch immer weniger Unternehmen sind dazu bereit, alle erforderlichen Qualifikationen über Festangestellte vorzuhalten.
- Von Seiten der Experten und Manager ist heute die Bereitschaft viel größer, nicht die berühmte „lebenslange Karriere bei Siemens“ anzustreben, sondern gelegentlich den Arbeitgeber zu wechseln. Wenn zwischen zwei Festjobs einmal eine Phase der Selbstständigkeit eingelegt wird, wird das keineswegs mehr als Katastrophe empfunden.
- War „Interim Management“ in den 80er und 90er Jahren noch weitgehend auf die ersten beiden Führungsebenen beschränkt und stark „sanierungslastig“, so mehren sich neuerdings Einsätze auf den Führungsebenen unterhalb der Spitze, und der Großteil aller Interim-Projekte ist alles andere als krisenbedingt.

Personal-Angebot vom Leih-Manager bis zum Mitarbeiter in fester Anstellung

Damit verlieren früher zutreffende Differenzierungen immer mehr an Bedeu-



Dr. Anselm Görres

tung. Der Unterschied zwischen dem durchschnittlichen angestellten Manager und dem typischen Interim Manager wird geringer, zwischen den Pools der Festangestellten und den Pools der Freiberufler nimmt die Durchlässigkeit zu. Der Schritt in die Selbstständigkeit muss keine Einbahnstraße mehr sein, eine Rückkehr in die Linie ist vorstellbar und wird immer öfter praktiziert.

Ein positiver Nebeneffekt: Interim-Anbieter können ihren Kunden immer öfter auch das Angebot machen, frei gewordene Festjobs aus ihren Pools zu besetzen – und das natürlich schneller als beim Nachbardienstleister Headhunter, der ja, wie der Name schon sagt, zunächst einmal geeignete Kandidaten „jagen“, also häufig aus festen Stellungen abwerben muss. Interim Provider dagegen sind nicht Kopfgänger, sondern sammeln die Köpfe auf Vorrat, damit sie im Bedarfsfall um so schneller liefern können. Das ist nicht nur für Kunden interessant, die projektbezogenen und temporären Bedarf an Führungskräften und Experten haben, sondern darüber hinaus für alle Firmen, die kurzfristige Managementlücken schließen müssen.

Wie sag' ich's meinem Kunden?

Die Empfehlung anderer Dienstleister ist mitunter heikel. Auch der Hausarzt riskiert, seine Patienten zu verlieren, zumindest aber zu enttäuschen, wenn er sie zu Fachärzten überweist, die den Patienten nicht überzeugen. Ein Steuerberater, der seinen Kunden in akuten Bedarfsfällen weiter helfen will, sollte einige Dinge berücksichtigen. Erstens schadet es nicht, sich einige Grundinformationen über die Interim-Branche und ihre Dienstleistungen zu beschaffen. Dies ist heute wesentlich leichter als im letzten Jahrhundert, wo es nur wenige Anbieter und keinerlei übergeordnete Institutionen, zum Bei-

spiel Branchenorganisationen, gab. Interim Management blieb den meisten Kunden so unbekannt wie eine neu entwickelte Spezialtherapie für die Patienten.

Heute haben die meisten Mittelständler erste Erfahrungen mit der Dienstleistung Interim gemacht, zumindest schon das eine oder andere darüber gehört. Zudem gibt es heute Informationen auf Branchenebene, etwa durch den Arbeitskreis Interim Management Provider, dessen Vorsitz der Autor innehat (www.aimp.de).

Schließlich kann ein Kunde, der sich für die Dienstleistung interessiert, sich im Internet rasch ein Bild von verschiedenen Anbietern machen. Professionelle Interim Provider geben in kürzester Zeit mindestens telefonisch jede gewünschte Auskunft. Sie bieten oft sogar einen Besuch vor Ort an.

Außerdem könnte ein fürsorglicher Steuerberater ohne weiteres sich selbst ein Bild von – sagen wir – zwei oder drei führenden Anbietern in seiner Region machen. Professionelle Anbieter sind beispielsweise auf den Webseiten

des AIMP genannt – auch der interessierter Steuerberater findet dort ohne Schwierigkeiten Antworten auf seine Fragen.

Vom Verfahren her sollte ein sachkundiger Steuerberater seinen Kunden vor allem davon abhalten, sich auf eigene Faust auf irgendeinem elektronischen Stellenmarkt oder in den Stellenanzeigen seiner Lieblingszeitung vermeintlich „preiswerte“ Experten zu beschaffen, die er nicht kennt und über die ein solches Medium ihm auch keine Auskünfte geben wird. Ebenso wenig ratsam ist es, aus dem Strom der Selbstbewerber sich unbekannte Kandidaten herauszufischen.

Externe Experten kommen ja nicht für unwichtige Themen ins Unternehmen. Meist sucht man die Verstärkung, weil man bedeutende Projekte mit dem vorhandenen Personal nicht durchführen kann oder Vakanzen rasch und dauerhaft füllen möchte. Professionelle Provider schlagen in solchen Fällen zwei, drei und notfalls mehrere Kandidaten vor und geben Auskunft über deren spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten. Meist kennen sie „ihre“ Interim Manager aus

mehrfähriger Zusammenarbeit recht gut und können weit über die Fakten des Lebenslaufs hinaus die Persönlichkeit gut einschätzen. Das heißt, sie wissen, wer im Bedarfsfall die ideale Besetzung abgibt. Ein kluger Steuerberater würde seinem Mandanten daher empfehlen, zunächst das Gespräch mit ein oder zwei bewährten Anbietern der Branche zu suchen und deren Kandidatenvorschläge abzuwarten.

Das Verfahren selbst ist extrem einfach und nimmt, wenn der Kunde es wünscht, nur wenige Tage in Anspruch. Der Provider schlägt einen, meist aber mehrere Kandidaten vor – Kunde und Provider diskutieren darüber und bitten gemeinsam die besten zu einem Vorstellungsgespräch. Bei zufriedenstellendem Verlauf kann umgehend ein Vertrag abgeschlossen werden. Wir kennen viele Fälle, wo die Arbeitsaufnahme eines Interim Managers bereits wenige Arbeitstage nach der Anfrage des Kunden erfolgte.

*Dr. Anselm Görres,
ZMM Zeitmanager München
zmm@zmm.de, www.zmm.de*

RENT A MANAGER • RENT A CONSULTANT • QUICKHIRE®

Suchen Sie die Nadel im Heuhaufen?

Sie kennen die Herausforderung: Eine kurzfristig zu überbrückende Vakanz im IT-Bereich – und kein geeigneter Manager in Sicht. ZMM offeriert Ihnen binnen 48 Stunden geeignete Kandidaten für den Interim-Einsatz: als CIO, Projektleiter oder Consultant. Bundesweit und international. Männlich oder weiblich.

Vergessen Sie den Heuhaufen.

ZMM. Wir finden Ihren Interim IT-Manager, IT-Consultant oder IT-Projektleiter. Jetzt.



WWW.ZMM.DE

ZMM
Zeitmanager München GmbH