

INTERIM MANAGEMENT – UNTERSTÜTZUNG AUF ZEIT FÜR UNTERNEHMEN

EINE REFLEXION MIT SENIOR INTERIM
MANAGER GÖTZ DITTMAR



Götz Dittmar, GD Interim Management

SIE SIND DOCH SO EINE ART VON BERATER ...

Diese Bemerkung höre ich oft, wenn ich auf meine Tätigkeit als Interim Manager angesprochen werde. Dabei ist Interim Management klar abzugrenzen von einer Beratungstätigkeit. Interim Manager wie ich arbeiten im Unternehmen in vielen Positionen operativ mit, während Berater das Unternehmen mit Beratungsleistungen und Lösungsansätzen für die jeweilige Unternehmenssituation begleiten. In vielen Fällen sind es dann Interim Manager, die für die Umsetzung der Lösungsvorschläge vom Kunden gerufen werden.

WARUM BIN ICH INTERIM MANAGER GEWORDEN?

Weil ich gerne unabhängig in Unternehmen Nutzen und Mehrwert generieren möchte und dies aus der Position eines selbständigen Interim Managers am erfolgreichsten gelingt. Denn im Unternehmen habe ich kein Interesse, Positionen oder einen Status zu erreichen, sondern bin voll und ganz der gestellten Aufgabe und meinem Mandanten verpflichtet.

Und als Präsident vom VRIM Verband Rhein-taler Interim Management, einem Zusammenschluss von Interim Managern, engagiere ich mich dafür, dass die Vorteile und Inhalte dieser Art von Management-Dienstleistung im Mittelstand noch besser bekannt werden.

WAS IST DER VORTEIL VON INTERIM MANAGEMENT FÜR UNTERNEHMEN?

Wir kommen, um zu gehen. So kurz lässt sich die Tätigkeit beim Mandanten beschreiben.

Interim Mandate sind zeitlich begrenzt und decken neben der klassischen Vakanzüberbrückung (z.B. Ausfall von Führungskräften, Kündigungen, verzögerte Stellenbesetzungen) auch projektspezifische Tätigkeiten ab. Hinzu kommen die temporären Übernahmen von Führungspositionen im Top-Management (z.B. kaufmännische oder technische Geschäftsführung im Organ, Vorstand, PMO...) in schwierigen Unternehmensphasen (Restrukturierung, Sanierung, Change-Management) oder in wachstumsorientierten Unternehmen. Interim Manager bringen die notwendige Expertise mit, die kurzfristig im Unternehmen nicht verfügbar ist.

WIE SCHNELL KÖNNEN INTERIM MANAGER STARTEN?

Das hängt von der Dringlichkeit und Entscheidungsfreude der Kunden ab. Dabei kann es durchaus passieren, dass innerhalb von 24 bis 48 Stunden eine Aufgabe je nach Verfügbarkeit begonnen werden muss, um weiteren Schaden vom Unternehmen oder Unternehmensteilen abzuwenden. In der Regel dauert eine Projektanbahnung jedoch heute mehrere Wochen, was oftmals an den vielschichtigen Entscheidungsprozessen liegt.

WELCHE EIGENSCHAFTEN MUSS EIN INTERIM MANAGER HABEN?

Der Interim Manager muss sich sofort in den „Driver Seat“ setzen können, um von 0 auf 100 durchzustarten. Er muss zeitnah in der Lage sein, komplexe Strukturen und Situationen zu analysieren und alle relevanten Stakeholder in notwendige Entscheidung einbinden. Das Hauptziel dabei ist, in absehbarer Zeit einen Nutzen für den Mandanten, das Unternehmen und die Mitarbeiter zu generieren.

Die gerne gewährte Einarbeitungszeit von 2-3 Monaten für neue Mitarbeiter in Festanstellung oder neuen Führungskräften auf Top-Positionen reduziert sich bei Interim Managern auf wenige Tage bzw. Wochen.

IST INTERIM MANAGEMENT FÜR JEDEN EIN BERUFSBILD?

Nicht jeder ist bereit, sich nach wenigen Monaten in einem Mandat immer wieder aufs Neue einer veränderten Firmenkultur, unterschiedlichen Strukturen und Menschen zu stellen. Es bedarf viel Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Geduld und Ausdauer, um sich auf die jeweilige neue Situation anzupassen. Daher scheitern auch viele ehemalige Angestellte und C-Level Manager als Interim Manager an dem „Perspektivwechsel“, der mit dem Wechsel in die die Selbständigkeit verbunden ist.

Netzwerke müssen neu aufgebaut, Durststrecken bis zum ersten Mandat bzw. zwischen weiteren Mandaten finanziell und psychisch „ausgehalten“ werden. Auch der Vertrieb der eigenen Person will gelernt und aktiv gestaltet werden. Als Angestellte gelten unselbständig beschäftigte Arbeitnehmer Als Interim Manager verkaufe ich selbständig die eigenen Skills und Expertise und positioniere mich als eigene Marke. Dies fällt vielen Newcomern und Interim Managern schwer und so mancher ist bei seiner Positionierung und Markenaufbau nicht so erfolgreich, was sich dann in der Auslastung im Jahr niederschlägt.

WIE ENTSCHIEDEND IST DAS „RICHTIGE“ NETZWERK IM INTERIM MARKT?

Wer den oben erwähnten „Perspektivwechsel“ zum „Vollblut Interim Manager“ vollzieht, muss sein Netzwerk in den meisten Fällen vollständig neu aufstellen. Aus Lieferanten und Kooperationspartnern werden Kunden, weitere Vertriebskanäle über Personalberatungen (Provider) und Plattformen müssen erschlossen und ständig gepflegt werden.

Der Besuch von Messen, Kongressen, Tagungen und Kaltakquise sind notwendig, um gegenüber den Entscheidern „sichtbar“ zu werden. Das The GROW Netzwerk kann bei richtiger Nutzung zum Booster werden, um sich auf Top-Management Ebene zu vernetzen und mit Entscheidungsträgern in den Austausch zu kommen. Eine eigene Webseite und ein gutes Profil in den Sozialen Netzwerken (z. B. LinkedIn) sind heute unabdingbar, um im Markt wahrgenommen und gefunden zu werden.

Die einmal angelegten Profile müssen darüber hinaus laufend mit aussagekräftigen Inhalten aktualisiert werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei ein aktueller Hinweis auf die Verfügbarkeit oder die Dauer des gegenwärtigen Mandates.

WELCHE VORTEILE HABEN UNTERNEHMEN MIT DEM INTERIM MANAGEMENT, WIE ENTSTEHT EINE WIN-WIN SITUATION?

Für Unternehmen und dessen Entscheidungsträgern entsteht durch den zeitlich begrenzten Einsatz eine volle Kostentransparenz, denn nur geleistete Arbeitstage werden über einen vertraglich festgelegten Tagessatz berechnet. Unternehmensseitige Sozialabgaben und weitere direkte oder indirekte Personalkosten fallen weg.

Die Tagessätze und Spesen können somit als Betriebsausgaben verbucht werden. Im Gegenzug ist der Interim Manager für alle notwendigen Versicherungen und die Altersvorsorge selbst verantwortlich.

Gerade bei Transformationsprozessen, Restrukturierungen und Sanierungen bietet der Einsatz von Interim Managern die Möglichkeit, durch seine „neutrale“ Stellung kurzfristig notwendige Maßnahmen im Unternehmen wirkungsvoll umzusetzen. Für den Interim Manager kann ein erfolgreiches Mandat als Case Study dienen und seine Expertise in der externen Wahrnehmung verstärken.

Aus meiner langjährigen Erfahrung kann ich sagen, dass ich mit jedem weiteren Mandat weiter „wachsen“ und „reifen“ konnte. Das Lernen hört dabei niemals auf und ich „liebe“ die Mission Impossible. Ich beginne, wenn andere aufgeben!

WIE REAGIEREN MITARBEITER, FÜHRUNGSKRÄFTE UND GESCHÄFTS- FÜHRER AUF DEN EINSATZ VON INTERIM MANAGERN?

Je nach Unternehmenssituation kann das sehr unterschiedlich sein und hängt auch vom Auftreten des Interim Managers ab. Eine übergreifende Kommunikation und ein umfassendes Briefing vor Start des Mandats sind notwendig, damit alle Stakeholder vom Unternehmer bis hin zum Mitarbeiter informiert und abgeholt werden. Gerade in kriselnden Unternehmen sollte das Mandat mit viel Empathie begonnen werden, damit Vertrauen auf allen Seiten in die Integrität des Interim Managers entsteht. Trotzdem sind in der Sache oftmals unangenehme und harte Entscheidungen zu treffen, deren Vermittlung, Akzeptanz und Umsetzung mit dieser Vorgehensweise jedoch deutlich besser gelingen können.

WIE TRIFFT MAN DIE ENTSCHEIDUNG, DAS MANDAT ANZUNEHMEN, ABZULEHNEN ODER SOGAR ABZUBRECHEN?

Hierzu habe ich mir über Jahre einen Fragenkatalog entwickelt, den ich bei der Akquise verwende, um relevante Punkte für das Mandat schriftlich festzuhalten und zu bewerten. Während des Mandats erfolgt ein kontinuierliches Monitoring aus verschiedenen persönlichen Faktoren wie Gesundheit, mentaler Fitness und Aspekten aus dem Mandat, um rechtzeitig ggf. notwendige Exitstrategien zu entwickeln.

WIE SIEHT DIE ZUKUNFT DES INTERIM MANAGEMENTS AUS?

Das Marktvolumen steigt laut der letzten Auswertung der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) im Jahr 2024 auf 2,9 Mrd. € an, jedoch auch die Anzahl der Interim Manager wächst von Jahr zu Jahr. Somit wird rechnerisch die Auslastung von aktuell ca. 162 Tagen im Jahr eher tendenziell fallen. Hinzu kommen die aktuell zu beobachtende „Freisetzungswelle“ im Mittelmanagement sowie der Abbau von Toppositionen (C-Level) in Konzernen und mittelständischen Unternehmen, die zu einem weiteren Anstieg von Interim Managern auf dem Markt führen.

QUALITÄT UND GUTE PERFOR- MANCE WERDEN SICH JEDOCH IM MARKT WEITERHIN DURCHSETZEN.

Firmenzusammenschlüsse von Beratungshäusern mit Providern wie Heidrick & Struggels mit Atreus und Horvath mit Interim-X zeigen eine Tendenz auf, dass Beratungsfirmen und Interim Management Provider sich enger verzahnen wollen. Mit Beratung und nachgelagerter Interim Management können integrierte Dienstleistungen angeboten und Marktpotenziale gesichert bzw. ausgebaut werden.

Auch Plattformen wollen mit KI-Lösungen mitmischen und in der Vermittlung von Mandaten für gelistete und zahlende Interim Manager ein Stück vom Kuchen abhaben. Jedoch bleibt die Vermittlung und der Abschluss eines Mandats mit dem Kunden am Ende ein People-Business. So waren, sind und werden die Menschen immer sein.