

## Mehr Spreu als Weizen



Der Markt für Interim-Management wächst rasant. Deshalb entdecken nicht nur gestandene Manager, sondern auch gescheiterte Führungskräfte Management auf Zeit als lukratives Betätigungsfeld. Tipps und Ratschläge für Firmenchefs, damit die Auswahl eines Interim-Managers nicht zum Vabanque-Spiel gerät.

Text: Jochen von Plüskow



Für Dietmar Hohenester (Name von der Redaktion geändert) färbten sich die Wolken am Horizont vor zwei Jahren immer dunkler. „Kunden sprangen ab, die Energiekosten erhöhten sich sprunghaft, ein jahrelang verlässlicher Lieferant ging Pleite, gleichzeitig nahm der Wettbewerb dramatisch zu“, erinnert sich der westfälische Automobilzulieferer. „Mir wuchs der Laden langsam über den Kopf. Ich brauchte dringend die vorübergehende Hilfe eines kompetenten Managers, der das Zeug hatte, mein Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.“

Schnell war ein Kandidat gefunden. „Er machte während des Vorstellungsgesprächs einen tollen Eindruck und überzeugte mich durch sein souveränes Auftreten“, erzählt der Mittelständler. Allerdings stellte sich bereits nach kurzer Zeit heraus, dass der Interim-Manager dem Auftraggeber seine Kompetenz nur vorgegaukelt hatte. Die Lage des Unternehmens wurde immer schlechter. Der Weg zum Insolvenzgericht war damit nahezu programmiert.

Hohenester trat auf die Notbremse, trennte sich innerhalb weniger Tage von seinem „Fehleinkauf“ und hatte endlich einmal Glück. Ein Kunde, der in der Vergangenheit eine wirtschaftliche Durststrecke hinter sich gebracht hat, nannte ihm den Namen des Interim-Managers mit dessen Hilfe er sein Unternehmen retten konnte. Die Empfehlung erwies sich als goldrichtig. Der Helfer auf Zeit übernahm die Rolle des Geschäftsführers und stellte die Weichen auf nachhaltigen Erfolg. Hohenesters Betrieb schreibt seitdem wieder schwarze Zahlen.

„Der Automobilzulieferer hat großes Glück gehabt, innerhalb kurzer Zeit einen Interim-Manager zu finden, der persönlich und fachlich in der Lage war, den Betrieb wieder auf Kurs zu bringen“, unterstreicht Norbert Eisenberg. Der Management-Partner bei Boyden Interim-Management in München und Vorstandsmitglied der Dachgesellschaft Deutsches Interim-Management e.V. (DDIM): „Es passiert immer wieder,

dass sich Mittelständler zu schnell für einen Kandidaten entscheiden, weil sie sich von ihm blenden lassen.“

Ohne ein umfangreiches Auswahlverfahren, das nicht nur aus einem ausführlichen Gespräch und einer sorgfältigen Kontrolle der vorgelegten Bewerbungsunterlagen besteht, steht eine Entscheidung auf tönernen Füßen. Deshalb rät Eisenberg, den Kandidaten unter anderem zu einem eintägigen Besuch des Unternehmens mit ausführlicher Werksbesichtigung einzuladen. Dabei gilt es festzustellen, wie er auf das Umfeld reagiert, auf die Mitarbeiter zugeht und mit interessanten Fragen überzeugen kann. Eine weitere Empfehlung des ausgewiesenen Interim-Management-Experten lautet: „Erkundigen Sie sich auch bei Rechtsanwälten und Beratern, ob ihnen der Bewerber bekannt ist. Die Nachfrage im Kundenkreis kann ebenfalls zu interessanten Einsichten führen.“

Zurückhaltung ist für Firmenchefs bereits geboten, wenn der potenzielle Interim-Manager während des Vorstellungsgesprächs lange Monologe über die derzeitige Situation der Branche und ihres Umfeldes hält. „Kandidaten für eine vorübergehende Mitarbeit im Top-Management müssen in der Kommunikation blitzschnell auf den Punkt kommen“, erwartet Rainer Brenner von Fresh-Interim-Management im baden-württembergischen Teningen-Köndringen. Geradezu „unseriös“ findet er Ich-AGs ehemaliger Führungskräfte, die in ihrem Leistungsprofil eine große Zahl von Kompetenzfeldern nennen. Schaut man hinter die Kulissen dieser Mini-Aktiengesellschaften wird häufig schnell deutlich, dass das angepriesene Know-how in allen Bereichen der Unternehmensführung ausschließlich aus den Erfahrungen des Chefs der Ich-AG besteht. Und das sind nur wenige Beispiele, wie sich bei der Interim-Management-Suche die Spreu vom Weizen trennen lässt.

Weitere Kriterien zur erfolgreichen Auswahl eines Managers auf Zeit enthält die Checkliste.



Auf den ersten Blick gleichen Interim-Manager wie ein Ei dem anderen. Nur der Blick hinter die „Fassade“ gibt Aufschluss über ihre Qualität.

### Das Auswahlverfahren: Prüfung auf Herz und Nieren

Die Suche nach einem leistungsstarken Interim-Manager, der ohne „Aufwärmphase“ eine leitende Position übernehmen kann, ist in der Regel langwierig. So sollten Unternehmer vorgehen, um möglichst schnell „einen Treffer zu landen“.

#### Vorbereitung auf das Gespräch

**Erfolgskontrolle.** Manager auf Zeit sollten sich an eindeutigen Zielen messen lassen. Diese müssen vor der Auftragsvergabe klar definiert werden.

**Genaue Spezifikation des Aufgabenbereichs.** Interim-Manager können nicht in allen Bereichen Top-Leistungen erbringen.

**Hierarchische Eingliederung.** Wenn es um eine grundlegende Sanierung oder Restrukturierung geht, muss der Manager auf Zeit Weisungsrechte gegenüber den Mitarbeitern bekommen.

#### Qualifikationscheck

**Gegenseitiges Vertrauen.** Wenn die „Chemie“ zwischen Interim-Manager und Geschäftsführung nicht stimmt, ist der Misserfolg der Zusammenarbeit in den meisten Fällen programmiert.

**Glaubwürdigkeit.** Viele Interim-Manager versprechen in ihrem Internet-Auftritt und in ihren Broschüren weit überdurchschnittliche Leistungen. Im Gespräch sollten sie mit überzeugenden Beispielen belegen, dass diese Aussagen der Realität entsprechen.

**Krisenerfahrung.** Das Management in turbulenten Zeiten erfordert von einem Interim-Manager ganz besonderes Know-how. Wer sich noch nicht als erfolgreicher Krisenbewältiger bewiesen hat, ist meist nicht der ideale Kandidat.

**Operative Erfahrung.** Zehn Jahre Praxis in Führungspositionen – am besten in unterschiedlichen Unternehmen – sind das Minimum für einen Interim-Manager.

**Referenzen.** Professionelle Interim-Manager zögern nicht, Ansprechpartner in Unternehmen zu nennen, in denen sie gearbeitet haben. Interessenten sollten mit zwei bis drei dieser Betriebe persönlichen Kontakt aufnehmen. Nachfragen bei Rechtsanwälten, Beratern und Banken helfen ebenfalls bei der Auswahl.

**Selbsteinschätzung.** Es reicht nicht aus, dass der Bewerber nur von seiner Analysefähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Lösungsorientierung und Umsetzungskompetenz berichtet. Er sollte diese wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Managers auf Zeit anhand von überzeugenden Beispielen belegen.

**Sicheres Auftreten, Flexibilität und hohes Engagement.** Wer mit diesen Eigenschaften prahlt, hat keine Pluspunkte verdient. Über solche Fähigkeiten muss jeder Manager verfügen.