

Das Sanet Interview:

Interim Management - „Rechnung ohne Unbekannte“

Sanet-Geschäftsführer Dr. Gunter Denk im Gespräch mit Interims-Manager Max Brändli über Pro und Contra seines Berufs und die Frage, warum Interim Management trotz klarer Vorteile noch immer zu wenig und meist zu spät für Asieninvestitionen in Anspruch genommen wird.

Sanet: In einem Satz. Was ist Interimsmanagement?

Ein temporärer Service auf der Management-Ebene, der begrenzte Aufgaben im Linien- und Projekt Management abdeckt.

Sanet: Welche Firmen sollten aus welchen Gründen daran interessiert sein Interimsmanager einzustellen?

Die Antwort auf den ersten Teil der Frage ist einfach: im Grunde genommen kommen alle Firmen in Betracht, ob sie nun Auslandsinvestitionen getätigt haben oder nicht.

Bei der zweiten wird es komplizierter. Es gibt eine ganze Reihe von Gründen. Zu den häufigsten gehört ein Ausfall auf der Führungsebene einer Firma oder ein Mangel an internen Ressourcen, wenn es um die Besetzung einer Stelle geht.

Daneben bieten sich Interimsmanager quasi für alle Führungstätigkeiten an, die zeitlich begrenzt sind. Also, wenn man für bestimmte Projekte einen Spezialisten braucht, oder jemanden in einem Teil der Welt einsetzen muss, in dem niemand im Unternehmen die kulturellen und professionellen Kenntnisse hat.

Sanet: Keimt beim Interim-Management nicht der Verdacht auf, dass es sich hier um Arbeitsbeschaffung für arbeitslose Manager handelt?

Nein, das kann man so nicht sagen. Echte Interim-Manager werden selbständig tätig, nachdem zuvor sie viele Jahre als fest angestellte Führungskräfte umfangreiche Erfahrungen in Unternehmen gesammelt haben. Das sind keine Berufsanfänger, die keinen Job finden oder sich in den ersten Jobs nicht bewähren konnten. Sie sind typischerweise 45-65 Jahre alt und wollen dann ihre Erfahrung irgendwann einmal auch wirtschaftlich als selbständige Einzelunternehmer nutzen. Interimsmanager arbeiten durchschnittlich sechzig Prozent im Jahr, da bleibt noch jede Menge Freiraum für deren Weiterentwicklung.

Sanet: Was kosten Interimsmanager im Vergleich zu ihren sesshaften Berufskollegen?

Nimmt man fairerweise alle Kosten zusammen, so sind diese in etwa so hoch wie bei fest angestellten Managern mit allen Nebenleistungen. Unser Vorteil: Wir sind berechenbar. Nirgendwo sonst auf diesem Level sind die Kosten so transparent. Ein Interimsmanager wird üblicherweise pro Tag bezahlt, pro Arbeitstag versteht sich. Darüber gibt es keine zusätzlichen Kosten, kein Urlaubs-, kein Krankengeld. Eine Rechnung ohne Unbekannte!

Sanet: Und für welchen Zeitraum werden sie in der Regel eingestellt?

Die Verträge laufen selten kürzer als drei Monate und selten länger als zwei Jahre. Der Durchschnitt liegt zwischen sechs und zwölf Monaten.

Sanet: Rückblickend auf Ihre eigenen Erfahrungen. Kommt es vor, dass Interimsmanager nach Ablauf der Vertragszeit gebeten werden, als Festangestellter zu bleiben?

Es ist sogar eher die Regel. Wir werden fast immer angesprochen, ob wir den Job den wir als Interim Manager innehaben weitermachen, oder eine andere Managementposition für die gleiche Firma annehmen wollen. Ich habe das aber bisher immer abgelehnt.

Sanet: Warum denn das?

Weil ich mir meine Unabhängigkeit bewahren möchte. Für einen erfolgreichen Interim Manager ist es sehr wichtig, unabhängig zu bleiben. Schlussendlich habe ich auch deshalb diesen spannenden Beruf gewählt. Die immer neuen Aufgaben reizen und auch bei schwerster Belastung verliert man nicht die Freude an der Arbeit. Mal ehrlich: Wenn dann erst einmal alles läuft, ist es ja gar nicht mehr so interessant im Unternehmen.

Sanet: Ich habe den Eindruck, dass ein Interim Manager sehr mobil sein muss.

Da haben sie absolut Recht. Wenn man Interim Manager sein will, muss man zu 100% flexibel und mobil sein in Bezug auf Zeit, Dauer und Ort des Einsatzes

Sanet: Sie haben zum Thema „Interimsmanagement in Asien“ Marktforschung betrieben. Wie kommt es, dass Interimsmanager in Asien bislang nicht besonders gefragt sind?

Zunächst einmal kann ich mich nicht beschweren. In den letzten Jahren war ich überwiegend in Asien tätig. Wenn Sie aber ein Engagement durch asiatisch geführte Unternehmen meinen, dann haben Sie recht.

Wie kommt das? Schwer zu sagen! Normalerweise können Sie davon ausgehen, dass ein Trend zehn bis zwanzig Jahre braucht, um sich durchzusetzen. Asien hinkt in dieser Hinsicht noch in ganzes Stück hinter Europa hinterher, wo sich der Interimsmanager in den vergangenen Jahren immer stärker durchgesetzt hat. Das ist wie im allgemeinen

Beratungsgeschäft: Asiens Wirtschaft hat noch nicht erkannt, dass es häufig wirtschaftlich ist, sich Know-how einzukaufen. Man vertraut dort mehr auf „try and error“ beim Know-how-Erwerb. Ich bin aber fest davon überzeugt, dass auch Asien bald Anschluss finden wird.

Merkwürdig ist allerdings, dass europäische Firmen sich nur selten eines Interim-Managers bedienen, wenn es darum geht, sich in Asien neu aufzustellen. Stattdessen baut man oft von Anfang an auf angestellte Manager, deren Fähigkeit man noch gar nicht kennt und die dann – fern der Führung zu Hause – den Laden häufig fast unbeobachtet vor die Wand fahren.

Dann allerdings kommt man auf uns zu, um Krisenmanagement zu betreiben. Die Anfangsverluste aber sind da schon massiv angefallen.

Eigentlich müssten doch Firmen interessiert sein, gerade den Aufbau ihres Geschäfts von erfahrenen Leuten mit lokalen kulturellen Kenntnissen erledigen zu lassen. Wir führen ja dann auch gerne als Teil unseres Jobs das spätere, angestellte Management ein, nachdem wir es im Tagesgeschäft beobachten können.

Sanet: Was ist sonst noch bei Ihrer Marktstudie heraus gekommen?

Die Studie bezog sich lediglich auf Thailand. Thailand ist tatsächlich kein gutes Pflaster für Interimsmanagement. Zu viele Restriktionen, dauernd Probleme mit der Arbeitserlaubnis. Außerdem sind die verschiedenen Geschäftsebenen hier streng hierarchisch gegliedert, jeder, der von außen hereinkommt, wird zunächst einmal als Eindringling betrachtet und dies speziell wenn man Ausländer ist. Meiner Erfahrung nach sind die Möglichkeiten in Hongkong und in Singapur deutlich besser.

Sanet: Wenn Sie selbst Firmenvorstand wären, warum würden Sie einen Interimsmanager für ihr Unternehmen einstellen?

Als Interimsmanager hat man einen klaren, unverstellten Blick auf die Dinge, die in einem Unternehmen geschehen. Man hat nicht die Zeit, um Freundschaften und Feindschaften zu pflegen. Außerdem kann ich als Interimsmanager meine Meinung offen sagen, kann bestimmte Entscheidungen durchsetzen und brauche dabei in der Regel weniger Rücksicht auf Verluste zu nehmen, weil ich nicht fürchten muß, daß die Entscheidungen irgendwann auf mich zurückfallen werden. Meistens ist solch eine Unabhängigkeit ein Vorteil für das Unternehmen, vor allem wenn es um wichtige Personalentscheidungen geht. Zusammengefasst, aufgrund meiner bisherigen Erfahrungen ist für mich klar, dass ein Interim Manager speziell bei schwierigen Aufgaben, wie zum Beispiel Restrukturierungen, grössere Aktionsfreiheiten hat als ein angestellter Manager.

Sanet: Gibt es den typischen Interimsmanager im Gegensatz zum Line-Manager?

Auf alle Fälle. Ein Interimsmanager liebt seine Freiheit, seine Unabhängigkeit, und zwar die materielle wie die geistige. Er hat ein weniger ausgeprägtes Bedürfnis nach Sicherheit. Er sucht nach immer neuen Herausforderungen, nach Dingen, die seinen Horizont erweitern. Und ich wage einmal zu behaupten, dass er in der Regel über einen grösseren Background verfügt als ein Linienmanager.

Sanet: Und was sind die Kehrseiten des Jobs?

Der Mangel an Sicherheit natürlich. Das ist der Preis, den man für seine Unabhängigkeit bezahlen muss. Außerdem ist man stets auf der Suche nach dem Job danach, muss gleichzeitig akquirieren und ausführen. Während eines Auftrages müssen Offerten abgelehnt werden und wenn der Einsatz beendet ist kann es dauern, bis sich ein neues Angebot kommt. Das kann ganz schön unbequem sein.

Sanet: "Im Grunde genommen gibt es selbst bei sehr verschiedenen Unternehmen mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede." Würden Sie diesen Satz unterschreiben?

Nein, überhaupt nicht. Rückblickend kann ich sagen: Jeder einzelne Einsatz war total anders. Ich habe bei Banken, bei Telekomfirmen, in der Elektroindustrie, im Bausektor und für eine Datenkabelfirma gearbeitet. Ich war in Europa, im Mittleren Osten, in Asien/Pazifik und China tätig. Glauben Sie mir ruhig, wenn ich Ihnen versichere, es hat zwischen diesen Jobs überhaupt keine Ähnlichkeiten gegeben.

Sanet: Was hat bei Ihnen den Ausschlag gegeben, das Steuer in ihrer Karriere herumzureißen und Interimsmanager zu werden?

Noch dreißig Jahren klassischem Management hat mich das politische Geplänkel gestört, das ganze Hin und Her, das sich gewöhnlich zwischen den Leuten auf der Führungsebene abspielt. Ich habe mich darin immer weniger selbst wiedergefunden. Und dann hat sich, spät in meiner Karriere, die Möglichkeit ergeben, als Consultant im Interims Management zu arbeiten.

Sanet: Kann man sich als Interimsmanager nicht genauso gut sagen: „In ein paar Monaten bin ich hier weg, also was juckt's mich ...?“

Um Gottes willen, nein!

Schließlich gibt es zunächst so etwas wie ein Berufsethos. Und das heißt: Egal wie lange man einen Job macht, man führt ihn zum Ende, und zwar zu einem guten. Das ist ja genau einer der wichtigen Vorteile der Interim Managers, das wir nicht einfach theoretische Lösungen

aufzeichnen sondern das unsere Arbeit darin besteht, Erkanntes auch umzusetzen.

Außerdem: Die Leute auf der Management-Ebene kennen ihre Pappenheimer. Wenn man da einmal Mist baut, das merken die sich, und dann ist man weg vom Fenster, so einfach ist das.

Schließlich ist ein guter Interim-Manager auch einer, der ergebnisorientiert arbeitet und selbst Hand anlegt. Da juckt jede Kleinigkeit, die dem Ziel im Wege steht.

Max A. Brändli, Diplom-Kaufmann begann seine Karriere bei Arthur Andersen in der Schweiz und Kraft Foods in den USA. Zwischen 1984 und 1994 war er Finanz- und Administrationsmanager Europa bei einer amerikanischen Mittelstandfirma. Seine letzte Festanstellung war bei Givaudan-Roure in der Schweiz wo er Finanzdirektor Schweiz und Mitglied der Geschäftsleitung war. Seit 2000 war er als Interimsmanager für diverse multinationale Firmen im Mittleren Osten, Asien/Pazifik und China tätig. 1996 erlangte er das Diplom als Executive MBA bei der GSBA, Zürich, Schweiz.