

INTERIM MANAGEMENT UND OUTSOURCING - DIFFERENZIERUNGS-CHANCEN FÜR DEN MITTELSTAND? Eine Status-Analyse von Pappmehl Management Consulting.

Interim Management und Outsourcing können dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu erhöhen. Die genannten Management-Instrumente beinhalten Differenzierungs-Chancen, welche geeignet sind sowohl profitables Wachstum als auch Alleinstellungsmerkmale zu generieren.

AUSGANGSLAGE

*Ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht,
ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht. [1]*

Im verschärften, globalen Wettbewerb und angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels in Deutschland - kann für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine konsequente, zielgerichtete Nutzung geeigneter Managementansätze zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen. Insofern sind Interim Management und Outsourcing strategische Optionen, welche für den Mittelstand Differenzierungs-Chance beinhalten.

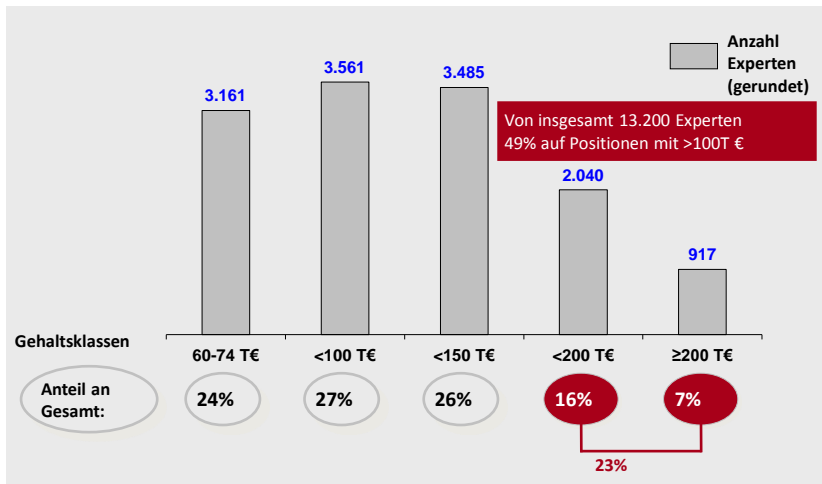
BEGRIFFSBESTIMMUNG INTERIM MANAGEMENT

Wenn Unternehmen veränderte Nachfragekriterien haben und das Arbeitsangebot sich wandelt (...) bietet sich Interim-Management als passende Lösung an: Selbständige Führungskräfte mit langjähriger relevanter Linien Erfahrung werden auf Zeit ins Unternehmen geholt, um dort anstehende Aufgaben zu lösen und nach erfülltem Auftrag wieder das Haus zu verlassen. [2]

Unter Interim Management wird folglich der zeitlich befristete Einsatz externer Manager zur Überbrückung von Vakanzen oder in Krisensituationen (z.B. Restrukturierung, Sanierung) verstanden. Interim Manager kommen auch zum Einsatz, wenn Unternehmensprojekte (z.B. Prozessoptimierung) kurzfristig implementiert werden sollen oder es Organisationen in spezifischen Themen an internem Wissen mangelt. Rund 8.000 selbständige Interim Manager sind aktuell in Deutschland im Einsatz [3]; eine aktuelle AIMP-Studie nennt sogar eine Größenordnung von rund 13.000. [4]

23% der Interim Manager sind auf Top-Ebene tätig

ANTEIL INTERIM MANAGER NACH FÜHRUNGSEBENEN
2010; Basis: fiktives Jahresgehalt für die Position



Quelle: AIMP-Providerumfrage 2011

September 11

Grafik 1

Manager auf Zeit (in leitender Position: 1. bzw. 2 Führungsebene) erhalten Honorare zwischen ca. 1.000 - 1.600 € wobei die durchschnittliche Einsatzzeit ca. 7,5 Monate beträgt (s.a. Grafiken).

Tagessätze und Auslastung überraschend stabil

KONSOLIDIERTE ERGEBNISSE ALLER TEILNEHMER - 2010

1	2	3	4 VORJAHR		5	6			
Jahresgehalt der Position (als Festjob)	Ø-Gehalt in Ebene	Anzahl Experten	Ø-Tagessatz (für Kunden)		Ø-Auslastung (fakturiert)	Marktvolumen gesamt			
in T€	p.a. in T€		in Euro		Tage p.a.	Mio. €			
≥ 200	250	917	828	1.660	1.652	121	119	184	163
≥ 150	170	2.040	1.765	1.272	1.263	126	120	327	268
≥ 100	125	3.485	2.949	985	981	125	127	427	367
≥ 75	90	3.561	2.922	729	726	121	123	313	261
60-74	70	3.161	2.945	525	533	119	120	197	188
SUMME oder Durchschnitt	(Vorgabe AIMP)	13.164	11.409	887	892	122	122	1.448	1.247

Quelle: AIMP-Providerumfrage 2011

September 11

Grafik 2

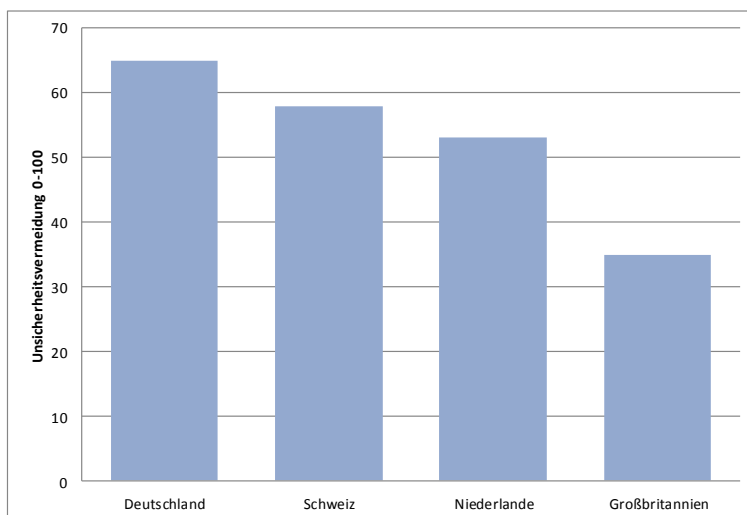
BEGRIFFSBESTIMMUNG OUTSOURCING

Unter Outsourcing versteht man: Die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens auf Zulieferer. Es stellt eine Verkürzung der Wertschöpfungskette bzw. der Leistungstiefe des Unternehmens dar. Durch Konzentration auf die eigenen Kernaktivitäten werden Kostenvorteile realisiert und die operative bzw. strategische Marktposition verbessert (...). [5] Unter Outsourcing wird somit die Auslagerung unternehmerischer Aufgaben und Prozesse an Drittunternehmen im Inland bzw. in das nähere („Nearshoring“) oder weitere („Offshoring“) Ausland verstanden.

INTERIM MANAGEMENT - DEN WANDEL LIEBEN LERNEN...

Während Interim Management in anderen europäischen Ländern (bspw. den Niederlanden, England oder Skandinavien) seit Mitte der 1980er Jahren als Instrument pragmatisch eingesetzt wird, nähert sich die deutsche Industrie dem Thema nach wie vor eher zögerlich [6]

Deutschland scheut die Anwendung neuer Tools



Quelle: Hofstede (2009)

Abb.: Unsicherheitsvermeidung in Deutschland, der Schweiz, den Niederlanden und Großbritannien

Grafik 3

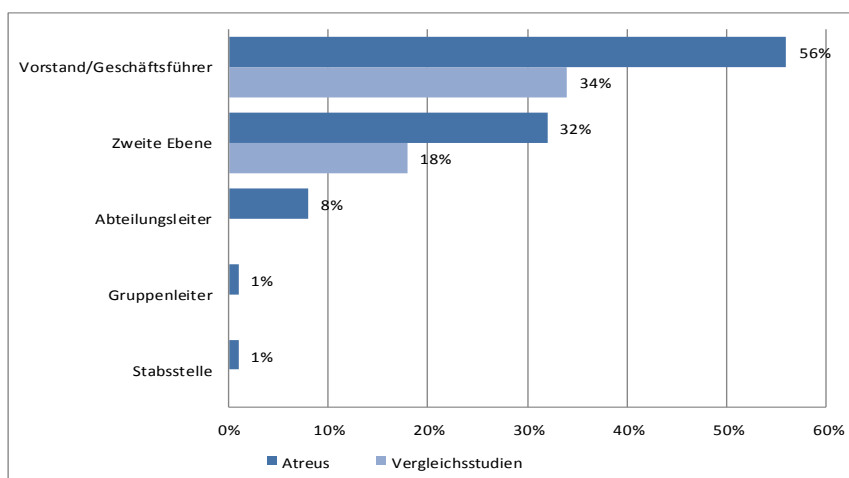
Nicht selten trifft man in diesem Kontext auf das Vorurteil, es handele sich bei Interim Managern um anderenorts „ausrangierte“ Führungskräfte. Die Publikation von Kabst (a.a.O.) zeigt allerdings, dass eine professionelle Nutzung von Management auf Zeit sowohl ökonomische als auch organisatorische Vorteile beinhalten kann. So sind Firmen, welche bereits einmal Interim Manager im Einsatz hatten, in der Regel sehr zufrieden und würden diese erneut beschäftigen. Innovativen KMU eröffnet Interim Management somit die Möglichkeit, erfolgskritisches Know-how (schneller als dies dem Wettbewerb gelingt) in der eigenen Organisation zu verankern.

Das Buch von Kabst (a.a.O.) verweist darauf, dass Interim Manager i.d.R. zuvor Top-Positionen (1. bzw. 2. Führungsebene) in der Wirtschaft innehatten; dies sagt allerdings noch nichts über deren Kompetenzen aus. Geht man für diese Hierarchie-Ebenen von einer Normalverteilung aus:

- 15% exzellente Manager
- 70% befähigte Manager
- 15% wenig befähigte Manager

(wie dies im Rahmen eines „Forced Ranking“ [7] durchaus üblich ist) - kann diese Kompetenzverteilung auch für den Interim-Markt als Orientierungshilfe dienen.

Interim Manager haben bereits Erfahrung als Top-Manager gesammelt



Quelle: Atreus (2009)

Grafik 4

Einschränkend muss festgestellt werden: Eine befähigte, angestellte Führungskraft ist nicht zwangsläufig ein guter Interim Manager. Antje Lenk führt hierzu aus: Damit der Einsatz eines Interim Managers zur Erfolgsstory wird, ist die Auswahl der richtigen Führungskraft das A und O. Denn neben fachlicher Kompetenz (...) ist die zum Unternehmen passende Persönlichkeit des ausgewählten Kandidaten der Katalysator für einen erfolgreichen Einsatz. [8]

Prinzipiell stehen Interim Manager vor der Herausforderung: „Zum Erfolg verdammt zu sein“, denn erfolglose Projekte sind beruflich eine schlechte Empfehlung. Folglich sehen viele Interim Manager ihre Tätigkeit nicht nur als Beruf, sondern vielmehr als eine Berufung an. Unabdingbar ist ebenfalls, dass Interim Manager einen konstanten beruflichen Wandel tatsächlich anstreben, was durch die Erkenntnisse von Kabst bestätigt wird; denn Manager auf Zeit wünschen sich insbesondere:

- Abwechslungsreichtum in den eigenen Aufgaben,
- die Möglichkeit Veränderungen in der Praxis zu bewirken,
- sowie eine hohe persönliche Unabhängigkeit.

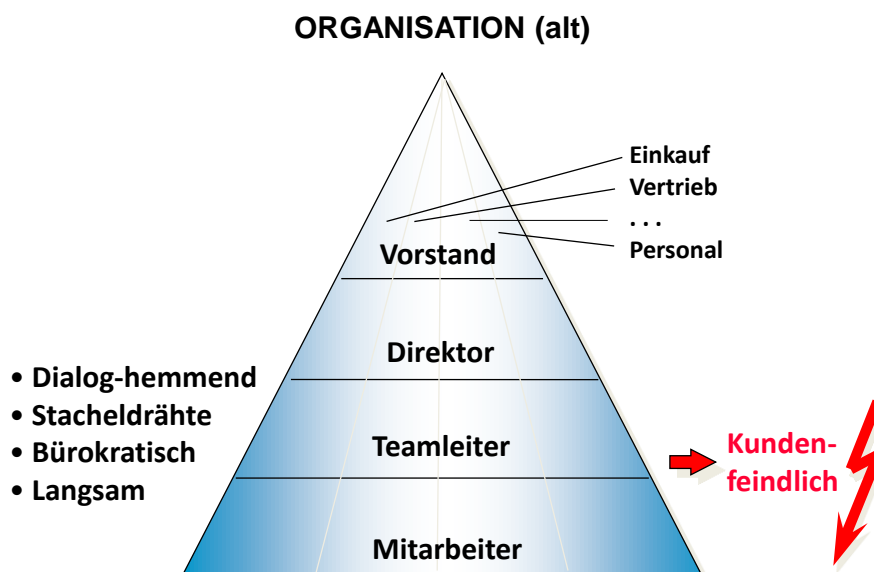
OUTSOURCING - PERSPEKTIVEN UND PRAXIS

Bereits in den 1960er Jahren wurde Outsourcing bspw. in der Fertigung (z.B. Produktion in asiatischen Ländern) eingesetzt. Seit den 80er Jahren gehört beispielsweise die Verlagerung von Serviceleistungen (z.B. IT-Infrastruktur) zur gängigen Unternehmenspraxis. Im Englischen wird auch von BPO (Business Process Outsourcing) gesprochen; als Haupt-Treiber für eine Anwendung nennt Nelson Hall [9] nachfolgende Gründe:

- Erhöhung der Flexibilität
- Kostensenkungen
- Standardisierung

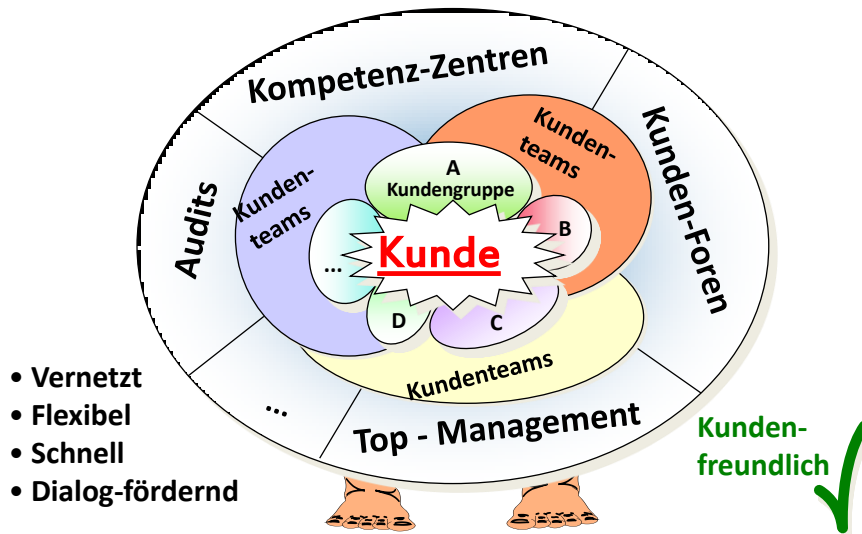
Im ersten Schritt sollte die Unternehmensleitung aber zunächst überprüfen, ob die vorhandenen Prozesse überhaupt dem Kunden dienen? Denn Organisationen neigen dazu, sich eher mit sich selbst - als mit den eigenen Kunden - zu beschäftigen.

Im zweiten Schritt scheint es angeraten - die eigene Organisation einer kritischen Prüfung zu unterziehen, um ggfs. innovativere Strukturen (vgl. Grafik Organisation-Neu) verwirklichen zu können. [10]



Grafik 5 (eigene Grafik)

ORGANISATION (neu)



Grafik 6 (eigene Grafik)

Als potenzielle Management-Option soll BPO dennoch nicht in Frage gestellt werden. Denn in spezifischen Segmenten beinhaltet Outsourcing für KMU durchaus interessante Wettbewerbschancen. Dies gilt insbesondere für Bereiche, in welchen kleine und mittlere Unternehmen heute noch eher sporadisch bzw. ohne klare Systematik „unterwegs sind“:

- Personalmanagement
- Interne Kommunikation
- Unternehmenskultur

Nach einer Studie von Kienbaum [11] nutzen KMU bereits heute Outsourcing im Personalbereich durchaus regelmäßig. Bezeichnend sind allerdings die am häufigsten ausgelagerten Prozesse:

- Altersvorsorge
- Seminardurchführung
- Personalabrechnung

obschon nach Kienbaum-Einschätzung die nachfolgenden HR-Prozesse das größte kurzfristige Outsourcing-Potenzial beinhalten würden:

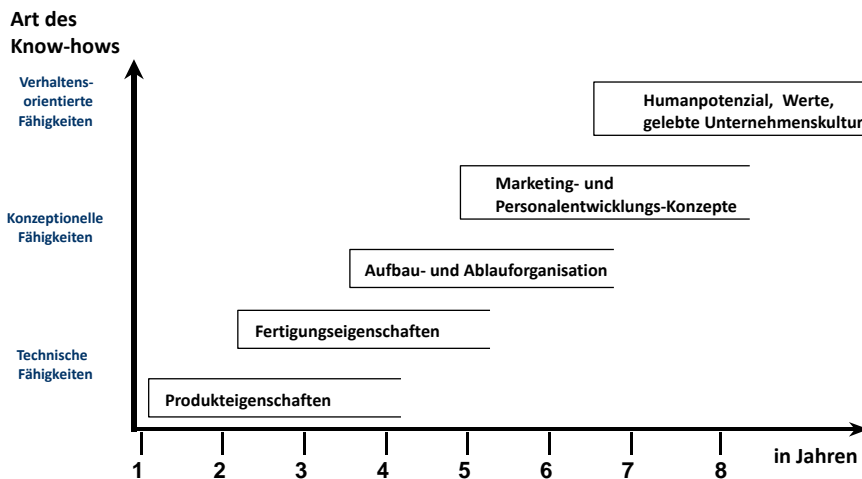
- Reise-Administration
- Trainings-Administration
- Personalmarketing

Nach unserer Einschätzung wird heute eine zielorientierte Personal- und Führungskräfteentwicklung im Mittelstand lediglich unsystematisch bzw. gar nicht realisiert. Eine professionelle Bildungsbedarfs-Analyse findet selten oder gar nicht statt. Mitarbeiter werden vielmehr sporadisch auf Seminare gesendet, deren Sinnhaftigkeit bzw. Qualität häufig nicht zutreffend eingeschätzt werden kann. Eine systematische Potenzialanalyse, Leistungsbewertung und Nachfolgeplanung ist in KMU eher die Ausnahme als die Regel.

Als Barrieren für HR-Outsourcing werden insbesondere „strategisch relevanten HR-Prozessen mit hoher personal-wirtschaftlicher Spezifität“ genannt. Dies ist unternehmerisch nachvollziehbar, denn Organisationen sind auch im Personalmanagement bestrebt, ihre strategischen Kompetenzen zu schützen.

Andererseits gilt diese Risikobetrachtung nicht oder nur eingeschränkt für Firmen, welche solches Know-how im Personalwesen noch gar nicht besitzen. Gerade solche Unternehmen wären gut beraten, durch eine intelligente Nutzung von externem Expertenwissen, Differenzierungs-Chancen zur Konkurrenz pro-aktiv zu gestalten.

Personal als Wettbewerbsvorteil



Quelle: Thomas Sattelberger

Grafik 7

In einem Land wie Deutschland (ohne bedeutende Rohstoffvorkommen) stellen gut qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter unser größtes, volkswirtschaftliches Vermögen dar. Insofern stehen Unternehmensleitung, Management und Betriebsrat gleichermaßen in der Pflicht - gemeinsam adäquate und innovative Rahmenbedingungen zu gestalten; denn:

Gelänge es Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie sich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen könnten - so würden klassische Unternehmensziele, wie profitables Wachstum oder Kundenorientierung zu „Abfallprodukten“ dieser Strategie. [12]

KERNKOMPETENZEN STÄRKEN / CHANGE MANAGEMENT GESTALTEN

Obschon es sich bei Interim Management und Outsourcing um unterschiedliche Management-Ansätze handelt, bestehen durchaus Gemeinsamkeiten. Verkürzt ausgedrückt sprechen wir über „verlängerte, externe Werkbänke“.

Diese können es KMU ermöglichen, sich auf vorhandene Kernkompetenzen zu konzentrieren sowie fehlendes Wissen aufzubauen. Vorteile der externen Dienstleister liegen bspw. in ihrer Neutralität, Ungebundenheit und Expertise. So muss Outsourcing immer Kosteneinsparungen bei gleichen bzw. verbesserten Leistungen zur Folge haben; ansonsten ist darauf zu verzichten! Interim Manager „kommen um wieder zu gehen...“ auch deshalb können sie notwendige Veränderungen oft effektiver (bzw. radikaler) implementieren als angestellte Führungskräfte:

- Management of Change: Mediation, Coaching oder Projektleitung
- Blick über den Tellerrand: Frischer Wind vers. homogenes Denken
- Umsetzung unliebsamer Maßnahmen (Personalabbau / Kostensenkungen)
- Beseitigung von „Altlasten“ (Erledigung pender Managementaufgaben)
- Adaption von Benchmark-Ergebnissen zum Nutzen des Klienten

Fazit

Trotz der vielfach als hoch empfundenen Kosten - kann der deutsche Mittelstand von Management-Ansätzen wie BPO und Interim Management - auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht - durchaus profitieren. Manager auf Zeit haben bspw. keinen Kündigungsschutz; auch fallen keinerlei Kosten für Sozialabgaben, Versicherungen, Krankheit, Urlaub, Boni, Weiterbildung, Betriebsrenten etc. an. Die erheblichen Personal-Gewinnungskosten (ca. 30.000 - 50.000 € pro Management-Besetzung) durch den Headhunter entfallen ebenfalls. Bei nüchterner, betriebswirtschaftliche Kalkulation relativiert sich somit ein Tagessatz von 1.500 € auf (konservativ-gerechnet) rund 700 €. Mithin ein Jahreseinkommen von 160.000 € was für angestellte Manager (der zweiten Führungsebene) ein durchaus übliches Einkommen darstellt.

Im Bereich BPO muss vor einer „blauäugigen“ Herangehensweise insbesondere bei Produktions-Verlagerungen ins Ausland gewarnt werden. Viele Projekte scheitern in der Praxis, weil Unternehmen sich im Vorfeld nicht umfassend informiert haben. Nicht selten wird die Umsetzbarkeit deutscher Qualitätsstandards auch völlig falsch eingeschätzt. In einigen Fällen haben sich diese Defizite als so gravierend erwiesen, dass sich Unternehmen zu einer Rückabwicklung (Insourcing) genötigt sahen.

ZUSAMMENFASSUNG

Der deutsche Mittelstand zeichnet sich insbesondere durch Unternehmertum, Innovationskraft und Flexibilität aus und bildet somit das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Im übertragenen Sinne kann man KMU als Schnellboote bezeichnen, während Großunternehmen mit Flugzeugträgern vergleichbar sind. Konzerne können aber Skalen- bzw. Größenvorteile nutzen, die es Ihnen erlauben, bestimmte erfolgskritische Themen durch spezialisierte Fachabteilungen mit mehr Tiefgang und Nachhaltigkeit zu bearbeiten. Interim Management und Outsourcing erlauben es dem Mittelstand insofern, dieses erfolgskritische Fach- und Prozesswissen zu generieren.

Dennoch sollten vorhandene Risiken [13] nicht unterschätzt werden: Im Bereich Interim Management beispielsweise ein unzutreffendes Profil oder mangelnder CULTURAL FIT des rekrutierten Interim Managers. Folglich sind die genannten Kompetenzen sehr genau auf Richtigkeit zu prüfen (was nach einer Binsenweisheit klingt, aber dennoch in der Praxis nicht selten vernachlässigt wird).

BPO-Projekte scheitern nicht selten aufgrund lückenhafter, strategischer Überlegungen (z.B. Qualitätsaspekte) sowie unzureichender oder zu optimistischer Wirtschaftlichkeitsrechnungen. In Summe beinhalten aber beide Ansätze für den Mittelstand die Chance, durch einen bedarfsgerechten, externen Personaleinsatz die eigene Führungsorganisation zukunftsfähiger und kreativer [14] zu positionieren. Auch wird so der Aufbau überflüssiger Strukturen vermieden, welche zwangsläufig einen Verlust an Flexibilität und Momentum zur Folge hätten.

Die Praxis zeigt, dass die „Innovatoren“ und „Frühannehmer“ eine besonders hohe Zufriedenheit mit ihren BPO- und Interim-Dienstleistern aufweisen und somit strategische Differenzierungs-Chancen im Wettbewerb gegeben sind. Insofern bestätigt sich das alte, deutsche Sprichwort: *„Der frühe Vogel fängt den Wurm!“*

Literatur:

1. Artur Wollert: www.artur-wollert.de
2. Vera Bloemer in: Holger Dahl / Andreas Riedel (Hg.): Praxishandbuch Interim-Management, Datakontext 2008
3. Hamburger Abendblatt (26.02.2011): www.abendblatt.de
4. AIMP-Providerumfrage (2011): www.aimp.de
5. Gabler Wirtschaftslexikon:
wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54709/outsourcing-v7.html
6. Kabst et. al (Hg.), Interim Management, Verlagsgruppe Handelsblatt 2010
7. Jean-Marie Biren / André Papmehl: Forced Ranking, in: Personalwirtschaft 6/2002
8. Antje Lenk: Dienstleister gesucht - was ein erfolgreiches Interims Mandat auszeichnet, in: VentureCapital Magazin 6/2011
9. Nelson Hall: Logistics Yearbook 2011; Quelle: Cap Gemini
10. André Papmehl (Hg.): Absolute Customer Care, 2. Auflage, Signum 2002
11. Kienbaum Studie: HR Outsourcing 2010
12. André Papmehl, Personalcontrolling, 2. Auflage, Sauer-Verlag 1999
13. Financial Times Deutschland (12.11.2010): www.ftd.de
14. André Papmehl et al (Hg.): Die kreative Organisation, Gabler Verlag 2009

André Papmehl ist Inhaber von Papmehl Management Consulting (www.papmehl.com) und verfügt über mehr als 20 Jahre internationale Führungserfahrung in den Bereichen Personal- und Change Management. Vor Gründung des eigenen Beratungsunternehmens war er als Personalmanager für angesehene Konzerne wie Daimler, Bosch und Amazon tätig. Zahlreiche Publikationen zu innovativen Management-Themen, die seit den 1990er Jahren zur HR-Standardliteratur gehören.