

Interim Management und Outsourcing

Interim Management und Outsourcing können dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu erhöhen. Die genannten Managementinstrumente beinhalten Differenzierungschancen, welche geeignet sind sowohl profitables Wachstum als auch Alleinstellungsmerkmale (USP) effektiv zu generieren.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- Über Chancen und Risiken von Interim Management und Outsourcing,
- ob und wann es sinnvoll ist, externes Expertenwissen im Mittelstand zu nutzen,
- wie sich die Wettbewerbsfähigkeit durch klugen Einsatz von externem Know-how steigern lässt.

ANDRÉ PAPMEHL

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

Ausgangslage

Im verschärften, globalen Wettbewerb und angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels in Deutschland können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) durch eine konsequente, zielgerichtete Nutzung geeigneter Managementansätze Wettbewerbsvorteile erlangen. Insofern sind Interim Management und Outsourcing strategische Optionen, welche für den Mittelstand die Differenzierungschance beinhalten, eine flexible und zukunftsfähige Führungsorganisation auszubauen.

Begriffsbestimmung Interim Management

Interim Management (lat. ad interim »unterdessen, einstweilen«) ist eine zeitlich befristete Art des betriebswirtschaftlichen Managements. Interim Manager übernehmen Ergebnisverantwortung für ihre Arbeit (...) und verlassen das Unternehmen, sobald das Problem gelöst und eine stabile neue Unternehmens- oder Bereichsführung etabliert ist. (...) Die ersten Interim-Management-Aufträge wurden in den Niederlanden um 1970 durchgeführt. [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, Change Projekte) kurzfristig implementiert werden sollen; oder es Organisationen in spezifischen Themenbereichen an internem Wissen mangelt. Rund 8.000 selbst-

Anteil Interim-Manager nach Führungsebenen 2010;

Basis: fiktives Jahresgehalt für die Position

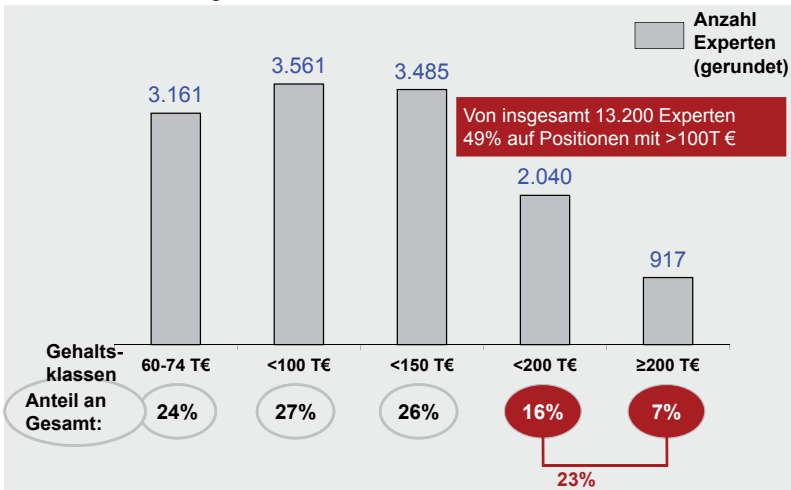


Abb. 1: 23% der Interim Manager sind auf Top-Ebene tätig [4]

Erwartetes Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr Prognose; in Prozent

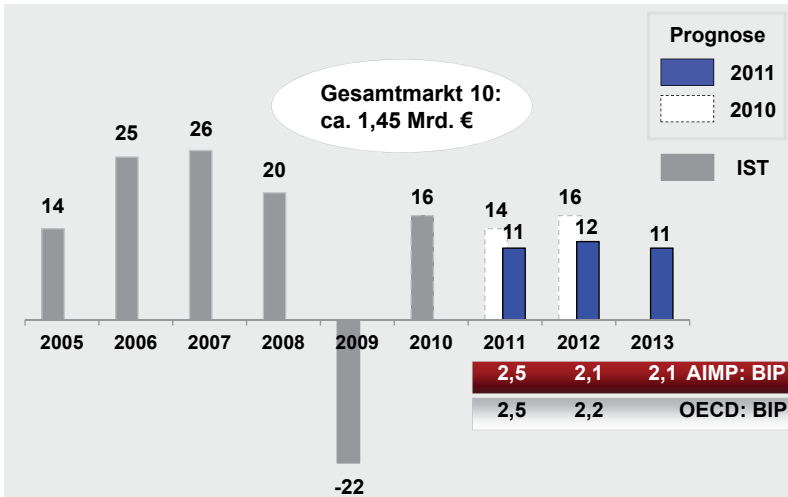


Abb. 2: *Wieder Wachstum – Krise noch nicht aufgefangen* [4]

ständige Interim Manager sind aktuell in Deutschland im Einsatz [3]; eine aktuelle AIMP-Studie nennt sogar eine Größenordnung von 13.200. [4]

Das Gesamtvolumen des deutschen Interim-Marktes belief sich 2010 auf rund 1,45 Mrd. €. Legt man ein Einkommen von mindestens 100.000 € p.a. für leitende Interim-Positionen zugrunde, so wären 2010 rund 6.400 Manager auf Zeit (vgl. Abb. 1) 2010 in Deutschland im Einsatz gewesen. Nach einer DDIM-Pressemitteilung wird dieses Volumen im Jahr 2011 (gemäß Hochrechnung der Taskforce AG) leicht rückläufig sein und rund 1,2 Mrd. Euro betragen. [5]

Nach unserer Einschätzung sind Manager auf Zeit (MAZ) – primär für größere deutsche Firmen bzw. in den deutschen Filialen internationaler Konzerne tätig. Die zitierte AIMP-Studie legt allerdings eine Trendwende nahe; der deutsche Mittelstand scheint Interim Management verstärkt als Instrument für sich zu entdecken.

Projektkunden nach Anzahl der Mitarbeiter: 2005 bis 2010
In Prozent

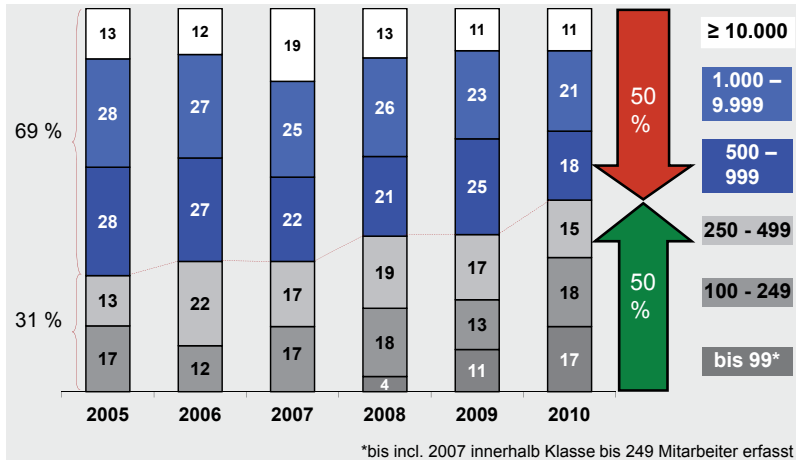


Abb. 3: *Kleine Firmen inzwischen so wichtig wie große [4]*

Manager auf Zeit (in leitender Position: Erste oder zweite Führungsebene) erhalten Honorare zwischen 1.000 – 1.600 € (pro Tag netto, zzgl. Spesen), wobei ihre durchschnittliche Einsatzzeit 7,4 Monate beträgt. Aussagen zu Honoraren sind allerdings mit Vorsicht zu genießen, da die Dokumentation hoher Tagessätze ebenfalls eine hohe Wertigkeit signalisiert. Auch besteht eine »fließende Grenze« zwischen den sogenannten »Freelancern« – freiberufliche Experten zu spezifische Fachthemen – und tatsächlichen Interim Managern (in leitender Position).

Aus pragmatischen Erwägungen (und unter Berücksichtigung gegebener Gehaltsbandbreiten im Management) wurde insofern ein Mindesteinkommen von 100.000 € p.a. als Trennlinie zwischen »Freelancing« und »Interim Management« gewählt.

Begriffsbestimmung Outsourcing

Outsourcing bezeichnet die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens auf Zulieferer und stellt insofern eine Ver-

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

Abb. 4: Tagessätze und Auslastung überraschend stabil, Quelle: AIMP-Providerumfrage 2011

kürzung der Wertschöpfungskette bzw. der Leistungstiefe des Unternehmens dar. Durch die Inanspruchnahme qualifizierter, spezialisierter Vorlieferanten für Komponenten und Dienstleistungen werden die Produktions-, Entwicklungs-, aber auch Dienstleistungsgemeinkosten des Unternehmens häufig reduziert. Durch Konzentration auf die Kernaktivitäten werden Kostenvorteile realisiert und die eigene operative und strategische Marktposition verbessert (...). [6]

Unter Outsourcing wird somit die Auslagerung unternehmerischer Aufgaben und Prozesse an Dritt-Unternehmen verstanden. Dies erfolgt in der Regel dann, wenn es ökonomisch günstiger erscheint, Externe mit diesen Tätigkeiten zu betrauen. Denn Unternehmen konzentrieren sich heute immer stärker auf die eigenen Kernkompetenzen: Folglich werden insbesondere solche Themen fremdvergeben, welche nicht mehr zum Kerngeschäft gehören. Hierzu gehört die teilweise bzw. vollständige Verlagerung der Produktion (z. B. Automobil, Computer) sowie von Dienstleistungen wie Buchhaltung oder Gehaltsabrechnung.

Interim Management: Neue Chancen für den Mittelstand?

Da sowohl Interim Management als auch Outsourcing keine wirklich innovativen Management-Konzepte sind, stellt sich die berechtigte Frage, ob in dieser Statusanalyse »über alten Wein in neuen Schläuchen« berichtet werden soll? Ulrich Spandau, Geschäftsführer von ATREUS, sagt zur Thematik Management auf Zeit in Deutschland: »Es gibt eine Distanz a priori, weil Unternehmen keine Erfahrung mit Interim Management haben und Ihnen das Tool neu und unbekannt ist.« [7]

Die Methodik Outsourcing hat hingegen eine lange Tradition, es liegen vielfältige, internationale Praxiserfahrungen vor. Dennoch sind wenige Themen so umstritten, wie Outsourcing: Befürworter loben die gute Qualität und erzielten Ergebnisse durch Fremdvergabe. Kritiker bemängeln hingegen hohe Kosten, missglückte Projekte sowie den Verlust bzw. Abfluss von Unternehmenswissen, Stichwort: »Brain-drain«. Angesichts der beschriebenen »Gefechtslage« ist es sinnvoll, dieses Thema (mit dem speziellen Fokus auf KMU) genauer zu untersuchen.

Interim Management – den Wandel Lieben lernen...

Während andere Länder (bspw. Niederlande oder England) Interim Management seit Mitte der 1980er Jahren als Instrument der Unter-

Interessenvertretung		
	Interim Manager	Dienstleister
Niederlande	ORM (gegründet 1989)	RIM (gegründet 1986)
Großbritannien	IIM (gegründet 2001)	IMA (gegründet 1987)
Deutschland	DDIM (gegründet 2003)	AIMP (gegründet 2004) DDIM (seit 2005 offen für Dienstleister)

Abb. 5: *Deutschland eilt der Institutionalisierung nach, Quelle: eigene Recherche*

Deutschland scheut die Anwendung neuer Tools

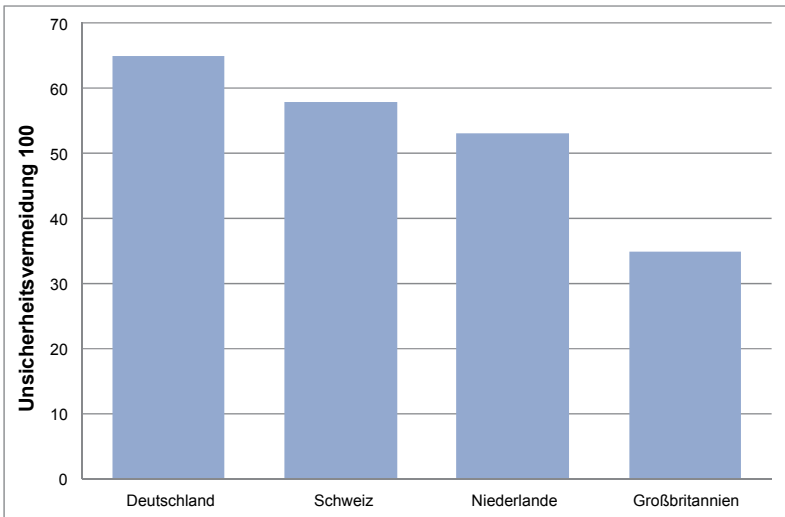


Abb. 6: *Unsicherheitsvermeidung in Deutschland, Schweiz, den Niederlanden und Großbritannien*

nehmensführung pragmatisch einsetzen, nähert sich die deutsche Industrie dem Thema nach wie vor eher zögerlich [vgl. 7].

Werden in Deutschland nur etwa ein Drittel der Mandate über Provider (Vermittler von Interim-Mandaten) generiert, so sind es in Großbritannien bereits 49%, doch auch im hiesigen Markt ist die Tendenz steigend, was auf eine Professionalisierung hindeutet. [8]

Weit verbreitet ist das Vorurteil, es handele sich bei Interim Managern um anderenorts ausrangierte Führungskräfte. Eine aktuelle Publikation [vgl. 7] legt hingegen nahe, dass eine professionelle Nutzung von MAZ (Manager/-ment auf Zeit) sowohl ökonomische als auch organisatorische Vorteile bieten kann. So sind Unternehmen, welche bereits einmal Interim Manager im Einsatz hatten, in der Regel sehr zufrieden und würden Manager auf Zeit erneut beschäftigen.

Innovativen KMU eröffnet Interim Management die Möglichkeit, erfolgskritisches Know-how (schneller als dies dem Wettbewerb gelingt) in der eigenen Organisation zu verankern. Derartige Informa-

Junge Unternehmen setzen Interim Management häufiger ein

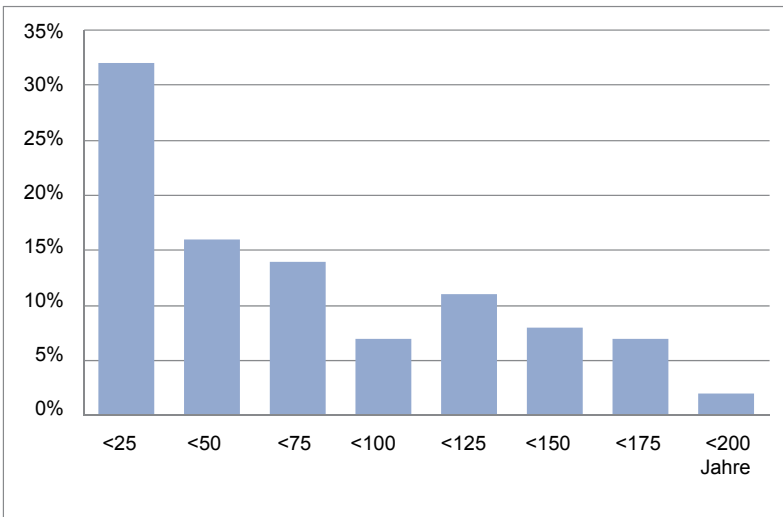


Abb. 7: *Alter der Unternehmen, die Interim Management einsetzen, Quelle: Cranet (2005)*

tionsvorsprünge sind geeignet sowohl Alleinstellungsmerkmale (USP) als auch profitables Wachstum zu forcieren. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass »junge Unternehmen« MAZ deutlich häufiger einsetzen als »ältere Unternehmen«. Gleichmaßen scheint sich Interim Management als anerkanntes Berufsbild zu etablieren. Die zitierte AIMP-Studie zeigt – eine konstant sinkende Übernahme – von Interim Managern in Festanstellungen. Im Umkehrschluss also auch die sinkende Bereitschaft von Managern auf Zeit, wieder eine Festanstellung anzunehmen.

Aktuelle Publikationen [vgl. 7] bestätigen, dass die meisten Interim Manager zuvor Top-Positionen (erste oder zweite Führungsebene) in der Wirtschaft wahrgenommen haben. Folglich ist es ihnen – in ihrem bisherigen Berufsleben – gelungen, oberste Führungsebenen zu erreichen. Dies sagt allerdings noch nichts über die Kompetenzen von Managern auf Zeit aus. Geht man für diese Hierarchieebenen von einer Normalverteilung aus:

**Übernahme Interim Manager in Festanstellung –
2005 bis 2010 in Prozent**

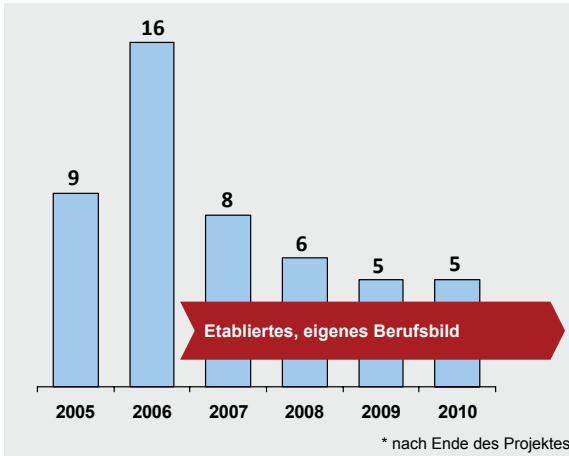


Abb. 8: *Interim Manager wechseln kaum in Festanstellung, Quelle: AIMP-Providerumfrage 2011*

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

(und im Rahmen eines »Forced Ranking« [9] sind solche Annahmen durchaus üblich) – so kann eine solche Kompetenzverteilung als Orientierungshilfe auch für den Interim-Markt dienen.

Einschränkend muss festgestellt werden: Eine befähigte, angestellte Führungskraft ist nicht zwangsläufig ein guter Interim Manager. Neben einem exzellenten, aktuellen Fachwissen gehören hierzu Kernkompetenzen – wie ein hohes Maß an situativer Führungskompetenz und Unternehmertum, sozialer Integrität, Teamfähigkeit und Flexibilität sowie Stressresistenz und Gelassenheit. Ergänzt durch die Fähigkeit, sich in unterschiedlichste Organisationsstrukturen bzw. -kulturen, schnell und effektiv integrieren zu können. 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 entscheidende Katalysator für einen erfolgreichen Einsatz. [10]

Interim Manager stehen vor der Herausforderung: »Zum Erfolg verdammt zu sein« Folglich sehen anerkannte Interim Manager ihre Tätigkeit nicht als Beruf – sondern vielmehr als Berufung. Deshalb sind sie auch wenig geneigt, wieder eine Festanstellung anzunehmen, so verlockend auch die offerierten Konditionen sein mögen. Unabdingbare Voraussetzung ist ebenfalls »den konstanten Wandel tatsächlich zu lieben« – wie dies vom anerkannten Strategieberater Ian Walsh [11] bereits in den 1990er Jahren postuliert wurde. Diese Aussage korrespondiert mit den Erkenntnissen von ATREUS [vgl. 7] zur Motivation dieser Berufszunft, denn Manager auf Zeit wünschen sich insbesondere (siehe Abb. 10):

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

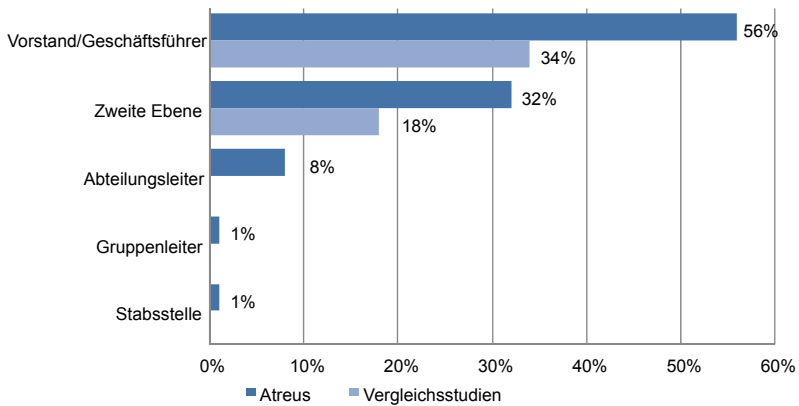


Abb. 9: *Interim Manager haben bereits Erfahrung als Top-Manager gesammelt [22]*

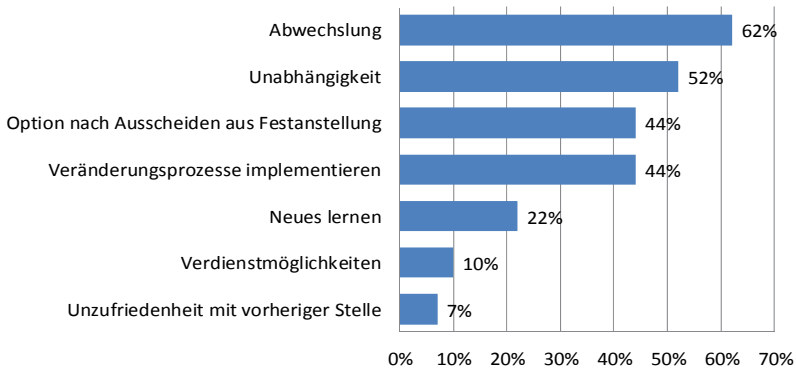


Abb. 10: *Interim Manager entscheiden sich bewusst für ihren Beruf, Quelle: Atreus (2009)*

Outsourcing – Perspektiven und Praxis

Bereits in den 1960er Jahren wurde Outsourcing bspw. in der Fertigung (etwa in der Produktion in asiatischen Ländern) eingesetzt. Seit den 80er Jahren gehört die Verlagerung von Serviceleistungen (z. B. IT-Infrastruktur) zur gängigen Unternehmenspraxis. Allerdings ist Outsourcing kein Allheilmittel, wie eine Studie des Fraunhofer-Institutes feststellt. Bei extern vergebenen Fertigungsleistungen schlägt sich der Koordinierungsaufwand häufig in höheren Fertigungsdurchlaufzeiten nieder, was die Kosteneinsparungen zunichte machen kann. [12] Des Weiteren wurde festgestellt, dass sich auch bei der Produktentwicklung sogar höhere Eigenanteile auszuzahlen scheinen, insbesondere in FuE-intensiven Bereichen.

Im Englischen wird auch von BPO (Business Process Outsourcing) gesprochen; als Haupttreiber für diese Unternehmensentscheidung nennt der Experte Nelson Hall [13] die nachfolgenden Gründe:

- ⇒ Erhöhung der Flexibilität
- ⇒ Kostensenkungen
- ⇒ Standardisierung

Im ersten Schritt sollte die Unternehmensleitung aber zunächst gründlich prüfen und klären, ob die vorhandenen Prozesse überhaupt dem

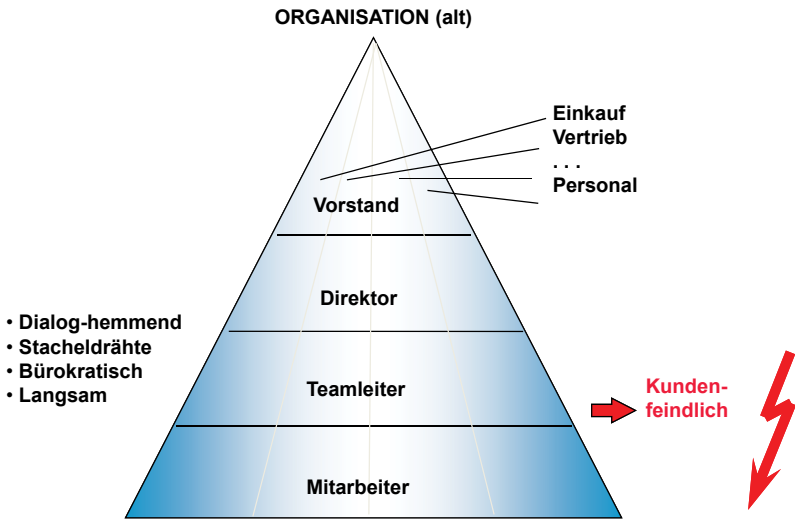


Abb. 11: *Organisation alt, Quelle: Eigene Darstellung*

Kunden dienen. Denn Organisationen neigen dazu, sich eher mit sich selbst – als mit ihren Kunden – zu beschäftigen. Prozesse, die nicht internen oder externen Kunden dienen, sind schnell, schonungslos und konsequent zu eliminieren.

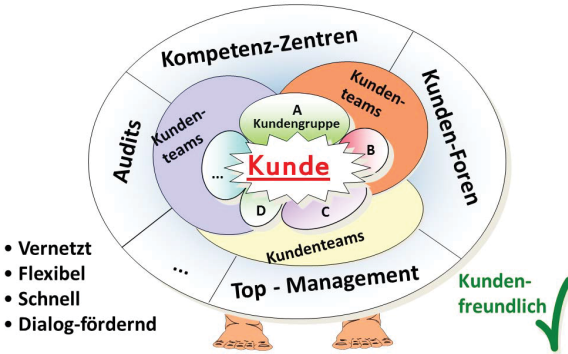
Im zweiten Schritt ist es angeraten, die eigene Auf- und Ablauforganisation einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Bei Bedarf ist eine innovative und kundenorientierte Organisationsform auf- bzw. auszubauen, wie bspw. in Abb. 12 dargestellt [14].

Als potenzielle Management-Option soll BPO aber hiermit nicht generell in Frage gestellt werden. Denn in spezifischen Segmenten beinhaltet BPO für den Mittelstand durchaus wettbewerbsrelevante Chancen, USP's zu gestalten. Dies gilt insbesondere für Gebiete, in welchen kleine und mittlere Unternehmen heute noch eher sporadisch bzw. ohne klare Systematik »unterwegs sind«, beispielsweise in den Bereichen:

⇒ Strategie, Struktur, Kultur und Lernen

ORGANISATION (neu)

Abb. 12: *Organisation neu, Quelle: Eigene Darstellung*



Nach einer Studie von Kienbaum [15] nutzen KMU (44% der Stichprobe mit einer Mitarbeiterzahl bis zu 499) Outsourcing im Personalbereich bereits heute regelmäßig. Bezeichnend sind allerdings die am häufigsten ausgelagerten Prozesse:

- ⇒ Altersvorsorge
- ⇒ Seminardurchführung
- ⇒ Personalabrechnung

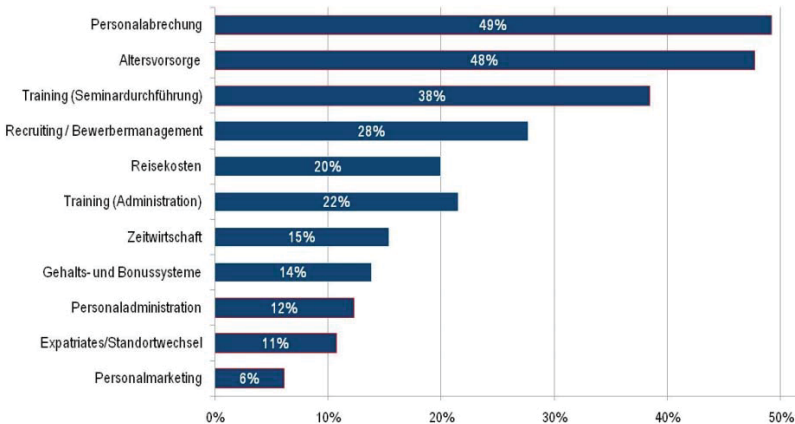


Abb. 13: *Überblick bereits ausgelagerte HR-Prozesse*

Obschon nach Kienbaum-Einschätzung die nachfolgenden HR-Prozesse das größte, kurzfristige Outsourcing-Potenzial haben:

- ⇒ Reise-Administration
- ⇒ Trainings-Administration
- ⇒ Personalmarketing

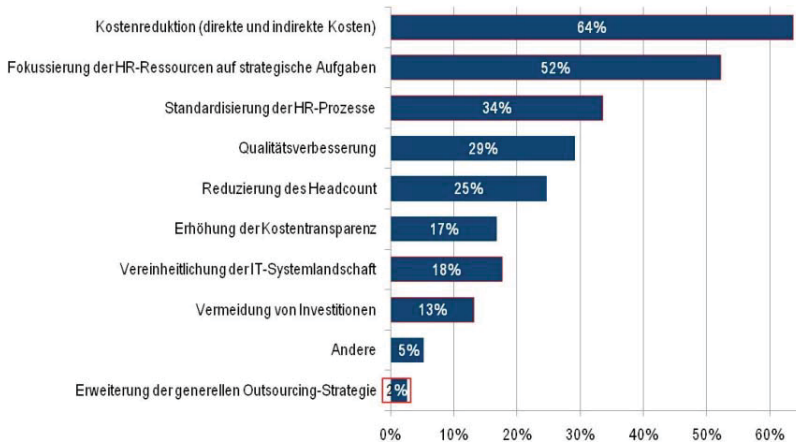


Abb. 14: HR-Outsourcing Treiber

Nach unserer Erfahrung wird eine zielorientierte Personal- und Führungskräfteentwicklung in KMU nur wenig systematisch oder überhaupt nicht realisiert. Eine professionelle Analyse notwendiger Bildungsbedarfe findet selten oder gar nicht statt. Mitarbeiter werden eher sporadisch zu Seminaren geschickt, deren Nutzen bzw. Qualität häufig nicht verlässlich eingeschätzt werden kann. Eine systematische Potenzialanalyse, Leistungsbewertung und Nachfolgeplanung sind im Mittelstand heute eher die Ausnahme.

Dass in der Kienbaum-Studie der Bereich Personalentwicklung lediglich die Bedeutung einer Seminar-Administration oder Trainingsdurchführung erfährt, ist bezeichnend. Gleichzeitig beinhaltet dies eine vielversprechende strategische Option bzw. potenzielle Alleinstellungsmerkmale für aufmerksame KMU-Geschäftsführer.

Als Haupttreiber für HR-Outsourcing werden häufig folgende Kriterien benannt:

- ⇒ Kostenreduktion
- ⇒ Fokussierung auf strategische Aufgaben
- ⇒ Standardisierung von HR-Prozessen

Die beiden letztgenannten Kriterien sind mit einer gewissen Skepsis zu betrachten. Insbesondere, weil sich die Reife des HR-Bereichs vieler KMU heute noch auf dem Niveau einer reinen Personaladministration (also in den 1960er Jahren) befindet; innovative Ausnahmen bestätigen die Regel.

Soweit es die Kundenzufriedenheit mit HR-Outsourcing betrifft, zeigt sich ein ähnliches Muster wie im Bereich Interim Management. Die befragten Unternehmen äußern mehrheitlich eine große Zufriedenheit. Nur weniger als fünf Prozent würden sich gegen eine erneute Nutzung von HR-Outsourcing-Dienstleistern entscheiden.

Interessanterweise kommt es zu Widerständen bzgl. Outsourcing vor allem auch bei »strategisch relevanten Prozessen mit hoher personal-wirtschaftlicher Spezifität« (s. a. Kienbaum-Studie). Dies ist unternehmerisch nachvollziehbar, denn Organisationen sind auch im Personalmanagement bestrebt, ihre strategischen Kernkompetenzen zu schützen. Der Imitationsschutz von Know-how (siehe auch Grafik) hat in der heutigen »Wissensgesellschaft« [16] eine erhebliche Bedeutung:

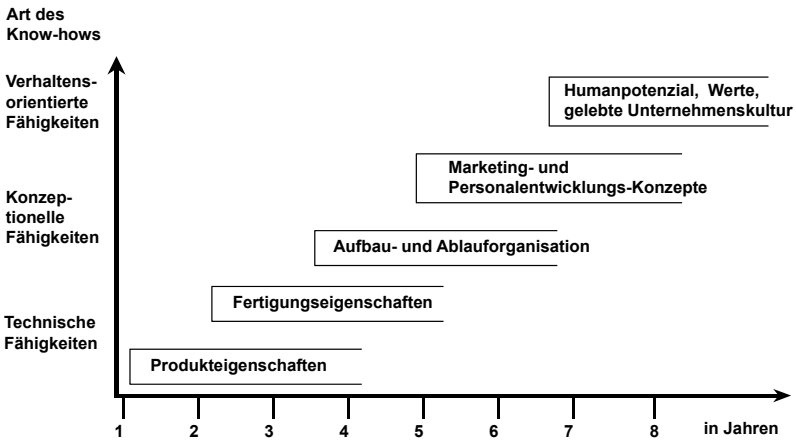


Abb. 15: Personal als Wettbewerbsvorteil, Quelle: Thomas Sattelberger [21]

Andererseits gilt diese Risikobetrachtung nur eingeschränkt für Unternehmen, welche solches Know-how im Personalwesen bzw. in anderen Funktionsbereichen noch gar nicht besitzen oder gerade erst dabei sind – derartige Kompetenzen aufzubauen. Gerade diese Unternehmen wären gut beraten, durch eine intelligente Nutzung von externem Expertenwissen, gegebene Differenzierungschancen gegenüber der Konkurrenz pro-aktiv zu gestalten. Wir sprechen hier ganz bewusst von Konkurrenz, da »verharmlosende« Begriffe wie etwa »Mitbewerber« – angesichts des dramatischen Wettbewerbs insbesondere mit den asiatischen Ländern – nach unserer Einschätzung unangemessen sind.

Das »alte Europa«, besitzt durchaus gute Chancen im globalen Wettbewerb, wenn wir geeignete Managementkonzepte kreativ adaptieren und uns gleichermaßen auf unsere Kerntugenden zurückbesinnen. Beispielsweise Unternehmertum, Verlässlichkeit, Qualität und insbesondere auf die in Deutschland sehr erfolgreiche Soziale Marktwirtschaft. In den vergangenen Dekaden war eine partnerschaftliche Zusammenarbeit der Sozialpartner ein Alleinstellungsmerkmal; leider sind hier Rückschritte erkennbar. Aber es sind gerade Menschen, die eine erfolgreiche Unternehmenszukunft gestalten. Diese Erkennt-

nis ist zwar nicht neu, aber nach wie vor gültig: In einem Land wie Deutschland (ohne bedeutende Rohstoffvorkommen) stellen gut qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter unser größtes Vermögen dar. Insofern stehen Unternehmensleitung, Management und Betriebsrat gleichermaßen in der Pflicht adäquate Rahmenbedingungen zu gestalten:

Gelänge es Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie sich in ihrer Arbeit selbstverwirklichen könnten – so würden klassische Unternehmensziele, wie profitables Wachstum oder Kundenorientierung zu »Abfallprodukten« dieser Strategie. [17]

Kernkompetenzen stärken, Change Management gestalten

Obschon es sich bei Interim Management und Outsourcing um unterschiedliche Management-Ansätze handelt, bestehen durchaus auch Gemeinsamkeiten. Verkürzt ausgedrückt sprechen wir über »verlängerte, externe Werkbänke«. Diese können es KMU ermöglichen, sich auf vorhandene Kernkompetenzen zu konzentrieren sowie fehlendes Wissen aufzubauen. Die Vorteile von externen Dienstleistern (BPO / MAZ) liegen bspw. in deren Neutralität, Ungebundenheit und Expertise; sofern im Vorfeld diesbezüglich eine professionelle Auswahl erfolgt ist.

Voraussetzung für den Erfolg ist ebenfalls eine vernünftige Kosten-Nutzen-Abwägung. So sollte Outsourcing nur dann eingesetzt werden, wenn es zu Kosteneinsparungen bei gleichen bzw. verbesserten Leistungen kommt; ansonsten ist darauf zu verzichten! Ebenfalls müssen Unternehmen durch BPO die eigenen Kostenstrukturen optimieren; dies äußert sich bspw. in einer schlankeren Personalstruktur bzw. niedrigeren Fixkosten.

Interim Manager »kommen um wieder zu gehen...«: Insofern können sie bestimmte Aufgaben effektiver (bzw. radikaler) implementieren als dies angestellten Führungskräften gelingt, so zum Beispiel:

- ⇒ Management of Change: Mediation, Coaching oder Projektleitung
- ⇒ Blick über den Tellerrand: Frischer Wind vs. homogenes Denken
- ⇒ Umsetzung unliebsamer Maßnahmen (z. B. Personalabbau)

- ⇒ Beseitigung von »Altlasten« (pendente Managementaufgaben erledigen)
- ⇒ Adaption von Benchmark-Ergebnissen aus anderen Unternehmen

MAZ ist aber sicherlich keine »Allzweckwaffe« für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen: Denn manchmal muss »Change Management« in der Praxis auch heißen »Change the Management« [vgl. 18]. Sofern Schlüsselpositionen in Unternehmen nicht richtig besetzt sind, wird der Manager auf Zeit derartige Probleme nicht nachhaltig lösen können. Hier gilt es aus strategischer Perspektive – eine systematische Nachfolgeplanung aufzubauen. Operativ müssen (intern oder extern) schnell die richtigen Kandidaten für (falsch besetzte) Positionen gefunden werden.

Bis die richtigen Nachfolger gefunden und optimal einarbeitet worden sind, kann das Interim Management durchaus einen nützlichen Beitrag leisten.

Ausblick

Trotz der als hoch empfundenen Kosten kann der deutsche Mittelstand von Management-Ansätzen wie BPO und Interim Management auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht profitieren. Manager auf Zeit haben bspw. keinen Kündigungsschutz. Auch fallen für KMU keine Kosten für Sozialabgaben, Versicherungen, Krankheit, Urlaub, Boni, Weiterbildung oder Betriebsrenten an. Die erheblichen Personalgewinnungskosten (ca. 40.000 – 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 Euro. Mithin ein Jahreseinkommen von 160.000 €, was für einen angestellten Manager (der zweiten Führungsebene) ein durchaus übliches Einkommen darstellt.

Auch wenn Interim Manager bestimmte Aufgaben effektiver (bzw. radikaler) implementieren können, als dies unter Umständen an-

gestellten Führungskräften gelingt, sollten die folgende Fragen bzw. Risiken sorgfältig abgewogen werden:

- ⇒ Gelingt es dem Interim Manager, sich in die bestehende Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur schnell und effektiv einzuarbeiten?
- ⇒ Ist der Interim-Manager trotz eines zeitlich befristeten Mandates in der Lage – dennoch nachhaltige bzw. strategieorientierte Beiträge zum Nutzen des Kunden zu realisieren?
- ⇒ Wird die richtige Balance zwischen notwendigen Veränderungen («Management of Change») und erforderlicher Kontinuität adäquat in die Praxis umgesetzt?
- ⇒ Werden »unliebsame« bzw. notwendige Maßnahmen angemessen verwirklicht, damit bei Beendigung des Interim-Mandates nicht der Eindruck »verbrannter Erde« verbleibt?

Insofern ist es im Vorfeld eines Interim-Mandates unbedingt ziel führend – die erwarteten Ergebnisse messbar zu formulieren, damit fortlaufende Qualitätskontrollen bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen durchgeführt werden können.

Im Bereich BPO muss vor einer »blauäugigen« Herangehensweise (bspw. Produktions-Verlagerungen ins Ausland) gewarnt werden. Viele Projekte scheitern in der Praxis, weil Unternehmen sich im Vorfeld nicht ganzheitlich informiert haben bzw. den Rat ausländischer Handelskammern, externer Berater oder Personalmanager mit Auslandserfahrung nicht oder erst zu spät einholen. [18]

Nicht selten wird auch die Umsetzbarkeit deutscher Qualitätsstandards völlig falsch eingeschätzt. In einigen Fällen haben sich diese Defizite als so gravierend erwiesen, dass sich Unternehmen zu einer Rückabwicklung (Insourcing) genötigt sahen. Outsourcing ist als Option insbesondere dann interessant, wenn bestimmte erfolgskritische Funktionen in KMU nicht oder nur unzureichend implementiert sind bzw. entsprechendes Expertenwissen fehlt.

Literatur

- [1] ARTUR WOLLERT: *www.artur-wollert.de*
- [2] VERA BLOEMER, INTERIM MANAGEMENT: *Top-Kräfte auf Zeit, 1. Auflage, Metropolitan 2003*
- [3] HAMBURGER ABENDBLATT (26.02.2011): *www.abendblatt.de*
- [4] AIMP-PROVIDERUMFRAGE (2011): *www.aimp.de*
- [5] DDIM: *news telegram (16.09.2011)*
- [6] GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON: *wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54709/outsourcing-v7.html*
- [7] KABST ET. AL (HG.), INTERIM MANAGEMENT, VERLAGSGRUPPE HANDELSBLATT 2010
- [8] VERA BLOEMER: *Alltagspraxis Interim-Management, in: Holger Dabl / Andreas Riedel (Hg.): Praxishandbuch Interim-Management, Datakontext 2008*
- [9] JEAN-MARIE BIREN / ANDRÉ PAPMEHL: *Forced Ranking, in: Personalwirtschaft 6/2002*
- [10] ANTJE LENK: *Dienstleister gesucht – was ein erfolgreiches Interims Mandat auszeichnet, in: VentureCapital Magazin 6/2011*
- [11] ANDRÉ PAPMEHL / IAN WALSH: *Personalentwicklung im Wandel, Gabler-Verlag 1991*
- [12] KINKEL, S.: *Fertigungstiefe – Ballast oder Kapital? Fraunhofer ISI, 2003*
- [13] NELSON HALL: *Logistics Yearbook 2011; Quelle: Cap Gemini*
- [14] ANDRÉ PAPMEHL (HG.): *Absolute Customer Care, 2. Auflage, Signum 2002*
- [15] KIENBAUM STUDIE: *HR Outsourcing 2010*
- [16] ANDRÉ PAPMEHL / RAINER SIEWERS (HG.): *Wissen im Wandel: Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert, Ueberreuter 1999*
- [17] ANDRÉ PAPMEHL, PERSONALCONTROLLING, 2. AUFLAGE, SAUER-VERLAG 1999
- [18] [HTTP://www.businessvalue24.de/outsourcing-chancen-oder-risiken-fuer-kleine-und-mittelstaendische-unternehmen](http://www.businessvalue24.de/outsourcing-chancen-oder-risiken-fuer-kleine-und-mittelstaendische-unternehmen)
- [19] FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND (12.11.2010): *www.ftd.de*
- [20] ANDRÉ PAPMEHL ET AL (HG.): *Die kreative Organisation, Gabler Verlag 2009*
- [21] THOMAS SATTELBERGER: *Innovative Personalentwicklung, Gablerverlag 1995*
- [22] ATREUS-STUDIE: <http://www.atreus.de/de/atreus-studie.html>, *aufgerufen am 7.5.12*

Zusammenfassung

Der deutsche Mittelstand zeichnet sich insbes. durch Unternehmertum, Innovationskraft und Flexibilität aus und bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Im übertragenen Sinne kann man KMU als Schnellboote und Großunternehmen als Flugzeugträger bezeichnen. Konzerne können Skalen- bzw. Größenvorteile nutzen, die es ihnen erlauben, erfolgskritische Themen durch Fachabteilungen intensiver zu bearbeiten. Interim Management und Outsourcing erlauben es dem Mittelstand, dieses erfolgskritische Fach- bzw. Prozesswissen effektiv zu gewinnen.

Die Risiken [19] sollten nicht unterschätzt werden: Beim Interim Management sind dies insbesondere eine fehlerhafte Auswahl bzw. mangelnder »Cultural Fit« des rekrutierten Interim Managers. Daher sind Interim-Kompetenzen genau zu prüfen, z. B. anhand von Referenz-Kunden.

BPO-Projekte scheitern oft aufgrund lückenhafter, strategischer Überlegungen (z. B. Qualität oder Verlust von Kernwissen) sowie unzureichender Wirtschaftlichkeitsrechnungen. In Summe beinhalten aber beide Ansätze für KMU die Chance, durch einen bedarfsgerechten, externen Personaleinsatz und Wissensaufbau, die eigene Führungsorganisation [20] zukunftsfähiger und kreativer zu positionieren. Gleichmaßen wird der Aufbau überflüssiger Strukturen vermieden.

Strategische Chancen sind umfassend zu prüfen: bei positivem Ergebnis sind im Anschluss maßgeschneiderte Lösungen schnell und konsequent zu implementieren.