

Chefs für Sondereinsätze

Sie kommen als Manager auf Zeit. Sie füllen vakante Stellen, bringen fehlendes Know-how oder decken bei Bedarf in kurzer Zeit die Schwachstellen in den Unternehmen auf, ergreifen die nötigen Massnahmen und setzen sie um. Das Interimmanagement verzeichnet Wachstum – auch wenn sich das Angebot noch nicht überall herumgesprochen hat.

EUGEN ALBISSER

Vor 15 Jahren hätte man einen Artikel über Interimmanager damit beginnen müssen, zu erklären, was ein Interimmanager ist. Inzwischen haben diese Manager auf Zeit überall beachtliche Erfolge gefeiert – wahrscheinlich aber allzu leise. Denn auch heute muss man einen Artikel über Interimmanager damit beginnen, was ein solcher tut. Oder genauer vielleicht: bestätigen, dass es ihn überhaupt gibt. So jedenfalls legt es eine Studie nahe. Denn auf die Frage, weshalb Unternehmen noch nie einen Interimmanager eingesetzt hätten, lautete

die Nummer-1-Antwort nicht, weil sie zu teuer sind oder man keinen Bedarf habe oder man einfach keine externen Berater wolle, sondern, dass man schlicht und einfach das Angebot nicht kenne.

Der richtige Manager am richtigen Ort

Trotz ihrer noch immer bescheidenen Wahrnehmung selbst in den Verwaltungsetagen hat das Interimmanagement aber in den letzten Jahren kräftig zugelegt – auch in der Schweiz. Denn es gibt vielfältige Gründe, einen Interimmanager einzustellen: «Bei Personallücken, zum Beispiel wegen einer verspäteten Nachfolgeregelung», sagt Urs Tannò, «aber immer mehr auch für klassische Projektarbeit, für den Aufbau neuer Geschäftsfelder, um schlecht integrierte Unternehmen nachträglich besser zu mergen, bei Eigentumswechseln, Restrukturierungen, Börsengang.» Die Liste ist lang und umfasst alle Bedarfsfälle bei kritischen Führungssituationen oder zur Sicherstellung der Unternehmensentwicklung.

Urs Tannò ist geschäftsführender Partner der Firma Top Fifty, einem Provider fürs Interimmanagement. Etwa 20 Prozent der Aufträge an Interimmanager, so schätzt man, laufen über solche Vermittler, der grosse Rest sind Einzelmasken. Für managementsuchende Firmen hat der Weg über den Provider zwei wesentliche Vorteile: Erstens wurde die potenzielle Führungspersönlichkeit von einem wie Urs Tannò bereits unter die Lupe genommen.



Urs Tannò: «Da der Interimmanager von aussen kommt, ist sein Blick unverstellt.» (Bild: Top 50)

Und zweitens lässt sich in seiner Kartei mit rund 800 Managern aus dem exekutiven Bereich, wie sie bei Top Fifty vorhanden sind, leichter eine passende Übergangslösung finden, mit den Qualifikationen und Erfahrungen, die man sich wünscht. Ein industrieerfahrener CEO, der nach Italien geht? Kein Problem. «Innert 48 Stunden erhält der Kunde ein erstes Profil; und spätestens nach 20 Tagen sind die Verträge unterzeichnet», sagt Tannò.

Nachhaltigkeit soll eingeplant werden

Kommt ein Interimmanager in ein Unternehmen – und sie werden oft erst dann gerufen, wenn die Zeit dafür schon sehr reif sei, so Tannò –, dann steht für die Si-

Beispiel eines Interimmanagements

Die Wertschöpfung wird in vielen Unternehmen zu über 50 Prozent durch die Kosten der eingesetzten Materialien und Komponenten bestimmt. Durch den Einsatz eines erfahrenen Procurement Managers konnten bei diversen Interimseinsätzen die Einkaufskonditionen im zweistelligen Prozentbereich verbessert werden. Lieferanten und Einkäufer waren von den aufgedeckten Schwachstellen natürlich wenig erbaut – die Folge war oft Widerstand, der zunächst überwunden werden musste. Danach jedoch konnten die Beschaffungsprozesse reibungslos mit dem Einkauf überarbeitet und so auch die Lieferantenleistungen optimiert werden. Auf diese Weise konnten die Unternehmen innert neun Monaten eine deutliche Ergebnisverbesserung erzielen und so die Kosten für den praxiserfahrenen externen Fachmann um ein Vielfaches wettmachen. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, kehren die Experten turnusmässig für einige Tage zur Erfolgskontrolle in die umstrukturierten Unternehmen zurück. (Aus: Top50-Newsletter)

tuationsaufnahme wenig Zeit zur Verfügung: «Da er aber von aussen kommt, ist sein Blick unverstellt.» Ohne Seilschaften, unabhängig also, und ohne intern eine Karriere zu verfolgen und jemandem gefährlich zu werden, kann er die Schwachstellen und die Potenziale schneller ausfindig machen, bevor er die Massnahmen trifft.

Rund sechs Monate dauert ein solcher Einsatz im Normalfall. Aber dieser Vorteil, dass er kommt, reüsiert und dann wieder geht, kann auch einer der Nachteile sein, wenn es um die Nachhaltigkeit geht. Top Fifty umgeht diese Klippe, indem sie die Mitarbeiter bereits im Voraus eine Auslaufzeit einplanen lässt: «So können sie auch für ein eventuelles Coaching noch zur Verfügung stehen.»

Trend nach Globalität entgegenkommen

Die Arbeitswelt hat sich gewandelt in den letzten Jahren. Flexible Lösungen sind gefragt und es ist nicht verwunderlich, dass das Interimmanagement immer mehr gefragt ist, besonders für das Projektmanagement. «Aber die Aufgaben sind nicht leichter geworden», meint Tannò. Gerade die Schweizer Unternehmen haben sich stark globalisiert, sind internationaler geworden. Das fordert auch die Provider. Top Fifty ist zwar mit den bisherigen Standorten in Zug (Hauptsitz), Blonay (VD), Frankreich und Deutschland gut aufgestellt, will aber mit Netzwerkpartnern zum Beispiel aktuell auch in Norditalien, Afrika oder Brasilien dem Trend nach mehr Globalität entgegenkommen. ■

Top Fifty AG

6300 Zug, Tel. 041 729 80 47
info@top50interim.com
www.top50interim.com

[EK12-046]

Durchgängig Highspeed-Ethernet

PC- und EtherCAT-basierte Steuerungstechnik von Beckhoff



Beckhoff EtherCAT-Komponenten: Schnell, flexibel, präzise, kostenoptimiert

Für das Echtzeit-Ethernet-System EtherCAT bietet Beckhoff einzelne Komponenten sowie ein optimal aufeinander abgestimmtes Automatisierungssystem:

- **Industrie-PC:** PCs in verschiedenen Formfaktoren
- **Embedded-PC:** modulare PCs mit direktem I/O-Interface
- **EtherCAT-Klemmen:** IP-20-I/Os für alle Signaltypen
- **EtherCAT Box:** IP-67-I/Os direkt im Feld
- **EtherCAT-Drives:** hochdynamische Servoverstärker
- **TwinCAT:** Automationssoftware für Multi-SPS, NC, CNC
- **TwinSAFE:** Safety-SPS in der I/O-Klemme

www.beckhoff.ch/EtherCAT-System

Beckhoff Automation AG, Rheinweg 9, 8200 Schaffhausen
Telefon 052/6334040, Fax 052/6334055, info@beckhoff.ch

Beckhoff Automation AG, En Chamard 35, 1442 Montagny-près-Yverdon
Telefon 024/4472700, Fax 024/4472701, yverdon@beckhoff.ch

www.beckhoff.ch

BECKHOFF New Automation Technology