„Wir suchen nicht die Funktion, sondern die Lösung“

Wenn Unternehmen rasch Führungskompetenz brauchen, kommen Manager auf Zeit ins Spiel. **Annika Porsch** und **Reinhold Pfeifer** von VALTUS Management Factory erklären, wann sich ihr Einsatz lohnt und worauf es bei der Auswahl ankommt.



TREND: In welchen Situationen sollten Eigentümer oder Geschäftsführungen über einen Geschäftsführer auf Zeit, Interim-CEO, -CFO oder -COO nachdenken?
REINHOLD PFEIFER: Immer dann, wenn eine Aufgabe kurzfristig erledigt werden muss und im Unternehmen weder die notwendige Kapazität noch das entsprechende Know-how vorhanden ist. Häufige Anlässe sind Restrukturierungen und Sanierungen. Stark im Kommen sind auch Eigentümerwechsel oder Unternehmenszukäufe. In Krisensituationen geht es in der ersten Phase darum, das Unternehmen zu stabilisieren.

Woran erkennt ein Unternehmen, dass die bestehende Führungsmannschaft Unterstützung von außen braucht?
PFEIFER: Wenn Maßnahmen nicht umgesetzt werden und sich das bereits in den Zahlen zeigt: Planungen werden verfehlt, die Liquidität wird enger oder Banken beginnen, Druck auszuüben. Das Management muss deshalb nicht schlecht sein. Häufig ist es aber so stark im Tagesgeschäft gebunden, dass Zeit oder Erfahrung für einen größeren Umbau fehlen.
ANNIKA PORSCH: Gerade bei familiengeführten Unternehmen wird oft sehr lange zugewartet. Sich einzugestehen, dass Dinge geändert werden müssen, ist auch emotional schwierig. Je früher man reagiert, desto größer ist der Handlungsspielraum.

Restrukturierungen und Sanierungen werden als Einsatzgebiet wichtiger, klassische Vakanzüberbrückungen verlieren an Bedeutung. Was bedeutet diese Verschiebung für die Rolle des Interim Managers?
PFEIFER: Neben fachlichem Know-how wird die persönliche Kompetenz immer wichtiger. Ein Interim Manager muss in kurzer Zeit Vertrauen aufbauen und gleichzeitig Entscheidungen treffen.
PORSCH: Ein hervorragender fachlicher Track Record allein reicht nicht. Wer am ersten Tag mit der Brechstange erklärt, was alle bisher falsch gemacht haben, hat verloren. Entscheidend ist, die Mannschaft mitzunehmen. Sonst besteht die Gefahr, dass nach dem Weggang alles wie ein Kartenhaus zusammenfällt.

In welchen Bereichen kommt Executive Interim Management heute jenseits von Finance und Restrukturierung zum Einsatz?
PFEIFER: Das Spektrum ist deutlich breiter. Wir sehen Einsätze im General Management, in Operations, bei Eigentümerwechseln und Unternehmenszukäufen sowie bei Transformations-, Programm- und Projektaufgaben. Entscheidend ist immer dieselbe Ausgangslage: Ein Unternehmen muss eine konkrete Aufgabe kurzfristig lösen, hat dafür intern aber nicht genügend Kapazität oder das notwendige Know-how.

Wenn fachliches Know-how allein nicht mehr reicht: Worauf achten Sie heute bei der Auswahl eines Executive Interim Managers besonders?
PORSCH: Wir schauen nicht nur darauf, welche Positionen jemand im Lebenslauf hatte. Uns interessiert: Welche Probleme hat diese Person schon gelöst? Im Idealfall hat ein Kandidat genau die Herausforderung unseres Kunden bereits mehrfach erfolgreich bewältigt.

Wenn in einer kritischen Situation rasch Führung gebraucht wird: Wie schnell kann ein passender Interim Manager gefunden werden und worauf kommt es im Auswahlprozess an?
PORSCH: Unser Anspruch ist, innerhalb von 48 Stunden ein oder zwei passende Profile vorzulegen. Mit jedem Interim Manager und jeder Interim-Managerin haben wir zum Zeitpunkt



ZU DEN PERSONEN:
Annika Porsch ist Leiterin des Talent Management bei VALTUS Management Factory. Sie verantwortet die Auswahl und die Betreuung von Interim Managers und leitet den Aufbau sowie die Weiterentwicklung des Manager-Pools.
Reinhold Pfeifer ist Geschäftsführer und Partner bei VALTUS Management Factory. Er verfügt über langjährige C-Level- und Interim-Management-Erfahrung mit Schwerpunkten in Finanzen, Restrukturierung und Transformation.

FOTO: LUKAS ILGNER

der Aufnahme in unseren Pool ein ausführliches persönliches Gespräch geführt und Referenzen eingeholt. Bevor wir ein Profil einem Kunden vorschlagen, gibt es ein weiteres Gespräch.
PFEIFER: Entscheidend ist zunächst ein genaues Briefing: Was wird wirklich gebraucht? Welche Aufgabe muss gelöst werden? Danach geht es nicht darum, möglichst viele Lebensläufe zu schicken, sondern gezielt jene Personen auszuwählen, die vergleichbare Herausforderungen bereits erfolgreich gelöst haben und zum jeweiligen Unternehmensumfeld passen.

Viele Unternehmen wünschen sich zunächst jemanden aus der eigenen Branche. Wie wichtig ist Branchenerfahrung bei einem Executive Interim Manager tatsächlich?
PFEIFER: Weniger, als viele vermuten. Bei vielen Aufgaben – etwa in Restrukturierung oder Finance – ähneln sich die Herausforderungen stark über Branchengrenzen hinweg.
PORSCH: Manchmal ist ein Branchenfremder sogar von Vorteil, weil er mit einem anderen Blick auf eingefahrene Strukturen schaut. Unsere erste Frage lautet deshalb nicht: Haben wir jemanden aus dieser Branche? Sondern: Haben wir jemanden, der dieses Problem schon einmal gelöst hat?

Viele Unternehmen holen sich in schwierigen Situationen externe Berater. Wo liegt für Sie der entscheidende Unterschied zu einem Executive Interim Manager?
PFEIFER: Ein Berater steht neben dem Management, der Interim Manager ist Teil des Managements. Er übernimmt eine Linienfunktion, entscheidet und setzt um. Beratung und Interim Management können sich ergänzen: Ein Berater entwickelt etwa ein Konzept, ein Interim Manager übernimmt anschließend die Umsetzung.

Unternehmen könnten einen Interim Manager theoretisch auch selbst über persönliche Netzwerke, LinkedIn oder Plattformen suchen. Welchen zusätzlichen Nutzen bringt ein spezialisierter Provider?
PORSCH: Ein Provider übernimmt Qualitätssicherung und Vorauswahl. Wir kennen die Menschen dahinter und prüfen, wer wirklich zur Aufgabe passt. Dazu kommt die Begleitung während des gesamten Mandats.
PFEIFER: Die Verantwortung endet für uns nicht mit der Vermittlung. Es bleibt über die ganze Laufzeit ein Dreiecksverhältnis zwischen Kunde, Interim Manager und einem Partner von VALTUS Management Factory. Wenn Schwierigkeiten auftreten, unterstützen wir weiter. Das unterscheidet einen Provider von einer Plattform.

Welchen Rat geben Sie einem mittelständischen Unternehmen, das erstmals über den Einsatz eines Interim Managers nachdenkt?
PFEIFER: Nicht mit einer Funktion beginnen, sondern mit dem Ziel. „Wir brauchen einen CFO“ ist noch keine ausreichende Aufgabenstellung. Besser wäre: „Wir brauchen innerhalb von sechs Monaten eine stabile langfristige Finanzierung.“ Wenn Problem und gewünschtes Ergebnis klar beschrieben sind, lässt sich auch gezielter jener Manager finden, der diese Aufgabe lösen kann. Denn wir suchen nicht die Funktion, sondern die Lösung.
PORSCH: Auch eine Werkleiterin ist nicht gleich eine Werkleiterin. Für ein stabiles Unternehmen mit einem laufenden Operational-Excellence-Schwerpunkt braucht es einen anderen Erfahrungshintergrund als für ein Ramp-up oder eine Produktionsverlagerung. Entscheidend ist daher immer: Was ist die Aufgabe – und was soll am Ende erreicht sein?