

## **Symbiose zwischen Interim Manager und Provider: Entwicklungsperspektiven für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Interim Management**

*Dr. Harald Schönfeld, Provider\**

*Heinz Sommer, Executive MBA, Interim Manager\*\**

### **Eine ausgeglichene Zusammenarbeit auf Augenhöhe**

Auf dem diesjährigen Jahresforum Interim Management auf Burg Schwarzenstein (bei Wiesbaden) wurde im Rahmen eines Workshops das Thema „Zusammenarbeit zwischen Provider und Interim Manager“ bearbeitet. Eine im Vorfeld erfolgte Umfrage bei Interim Managern zeigte in diesem für den Erfolg beider Seiten zentralen Bereich eine latente Unzufriedenheit auf. Als Hauptgrund wurde meist angegeben, dass sich Interim Manager in verschiedener Hinsicht durch die Provider zu wenig gut betreut fühlen. Die Teilnehmer des Workshops, hauptsächlich Interim Manager, haben mit ihren systematischen Rückmeldungen diese latente Unzufriedenheit bestätigt. Es zeigte sich jedoch auch ganz deutlich, dass eine konstruktive Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ nur gemeinsam erreicht werden kann: Auch Interim Manager müssen dazu ihren Beitrag leisten, was aus den selbstkritischen Wortmeldungen zu erkennen war.

Die nachstehende Verarbeitung und Vertiefung der Ergebnisse aus dem Workshop wurde von den Autoren bewusst in Form von Entwicklungsspielraum bzw. in Hinblick auf Entwicklungsperspektiven für beide Seiten formuliert und weiter präzisiert. Grundlage der Überlegungen ist dabei die Überzeugung, dass eine gedeihliche Zusammenarbeit („Symbiose“) nur gelingen kann, wenn dadurch ein gemeinsamer Kundennutzen generiert werden kann.

Interim Management ist gemäss der auf der gleichen Tagung vorgestellten aktuellen Marktstudie des Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP, 2012) im Vergleich zu Nachbarbranchen wie die klassische Personalberatung und die Unternehmensberatung immer noch bei vielen Akteuren nicht ausreichend bekannt. Deshalb besteht weiterhin ein grosses Wachstumspotential. Sollte es nun gelingen, sich auf Angebotsseite – also bei Providern und Interim Managern - vor allem im Hinblick auf die Zusammenarbeit weiter zur professionalisieren, dürfte dies im Sinne aller Marktteilnehmer sein.

### **Entwicklungsspielraum für Provider**

Das Geschäftsmodell des Providers unterscheidet sich in Bezug auf die Unternehmensführung nicht von anderen Branchen und Tätigkeiten. Ein professioneller Provider betreibt sein Unternehmen ganzheitlich. Zusammenfassend sollte er sich den Herausforderungen des Marktes wie folgt stellen:

- **Positionierung:** Besitzt und kommuniziert im Interim Management Markt eine klare und für alle Seiten erkennbare Positionierung. Diese kann im Einzelfall Branchen (z.B. Maschinenbau und Automotive) oder Tätigkeitsschwerpunkte (z.B. HR, Finanzen oder Sanierungen) umfassen, oder auch eine bestimmte Art, sein Geschäft zu betreiben (z.B. Qualitätspositionierung mit Einsatz höchst qualifizierter Kundenberater). Im Idealfall verfügt der Provider über eine bekannte Marke, belegbare und erkennbare Kernkompetenzen und einen USP und grenzt sich damit von anderen Providern ab;
- **Operational Exzellenz:** Beherrscht sicher seine definierten Prozesse (einschliesslich Anfragenbearbeitung, Verträge, Preisgestaltung, Administration);
- **Pool:** Verfügt über einen Pool professioneller Interim Manager mit signifikanter Größe (meist > 1000 Interim Manager). Kennt die registrierten Manager zum größten Teil persönlich und pflegt mit geeigneten Instrumenten den Kontakt;
- **Vertrieb:** Akquiriert seine Kunden auf Entscheider-, Management- beziehungsweise Problemebene;
- **Mitarbeiter:** Unterhält eine professionelle, operativ tätige Belegschaft, die das Geschäft sowie Kunden und Interim Manager versteht;
- **Kommunikation:** Betreibt regelmässig eine proaktive und zielführende Kommunikation mit seinen Interim Managern sowie bestehenden und potentiellen Kunden;
- **Kundenanfragen:** Ist ein Profi in der Analyse der Kundenanfragen, im Umgang mit z.T. sensiblen und vertraulichen Problemstellungen, erkennt die Ansatzpunkte für erfolgreiches Interim Management Problemfelder und wählt gezielt und begründbar geeignete Interim Manager aus;
- **„Pre- & After-Sales-Service“:** Verfügt systematisch über einen vor-, während- und nachgelagerten Betreuungsansatz für Interim Manager und Kunden;
- **Qualitätssicherung:** Die Qualitätssicherung wird vorbildlich und dokumentiert umgesetzt;

## Fazit

Der Provider wird durch die oben benannten Merkmale seiner Hauptfunktion gerecht, Angebot und Nachfrage qualifiziert zusammenzubringen, wobei er in den meisten Fällen Vertragspartner und Leistungserbringer für die Kunden wird. Dieser Funktion kann er umso gerechter werden, je

- (1) vertriebsstärker er ist, also je mehr attraktive Kundenanfragen er generieren kann;
- (2) besser er in der Lage ist, eine möglichst grosse Auswahl an professionellen Interim Managern „im Pool“ zu halten;
- (3) klarer er die Anforderungen des Kunden versteht und daher begreift, was die Aufgabenstellungen des Kunden sind und welche Qualifikationsmerkmale eines Interim Managers zur Lösung beitragen;
- (4) detaillierter er das Profil des Interim Managers versteht und damit weiss, welcher Interim Manager den Kundenanforderungen sehr gut gerecht wird. Relevant ist dabei, dass er systematisch über die Jahre hinweg zusätzliches „Wissen“ – insbesondere im Hinblick auf die Persönlichkeit, besondere „Kanten“, aussergewöhnliche Eigenschaften oder in der Papierform vielleicht nicht so deutlich werdende Merkmale - sammelt. Dieser Wissensvorsprung macht für Kunden die Zusammenarbeit mit einem Provider besonders attraktiv und gibt Sicherheit in der Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Kandidaten;
- (5) effektiver er einen für alle Seiten angemessenen Preis definieren und durchsetzen kann;
- (6) fairer und professioneller die gesamten sonstigen vertraglichen Elemente gestaltet sind;
- (7) intensiver er auch während der Projektlaufzeit in der Betreuung des Kunden und Interim Managers für eine gedeihliche Zusammenarbeit beitragen kann.

## Entwicklungsspielraum für Interim Manager

Das Geschäftsmodell des Interim Managers ist in gleichem Sinn wie jedes andere Unternehmen zu betreiben. Meist wird der Interim Manager als Freiberufler bzw. Selbständiger tätig. Grundsätzlich muss sich ein Interim Manager in jeglicher Hinsicht mit den gleichen unternehmerischen Merkmalen ausstatten wie es ein Provider tun muss, wenn er partnerschaftlich auf Augenhöhe mitreden und agieren möchte. Zusammengefasst sollte er sich den Marktherausforderungen wie folgt stellen:

- **Kompetenzen:** Kennt seine Fähigkeiten in fachlicher, methodischer und menschlicher Hinsicht sowie seinen möglichen Nutzen für

Kunden. Im Sinne eines realistischen Selbstbildes schliesst dies Stärken und Schwächen ein. Dies kommuniziert er pro-aktiv gegenüber seinem Provider in transparenter, nachvollziehbarer und belegbarer Weise;

- **Positionierung:** Er besitzt eine klar formulierte Positionierung als Persönlichkeit und setzt greifbare Akzente zu seinen einsetzbaren Fähigkeiten in Bezug auf Kundenprobleme, Aufgaben, Branchen und Funktionen. Im Idealfall hat er für sich – meist jedoch erst durch eine Vielzahl erfolgreich durchgeführte Projekte – selbst eine „Marke“ geschaffen;
- **Professionalität:** Er versteht die besonderen Anforderungen an einen Interim Manager und weiss, was im Markt üblich ist. Als professioneller Partner hat er seine Daten stets aktualisiert und eingepflegt. Seine Kommunikation ist pro-aktiv und seine Angaben (einschliesslich Verfügbarkeit) sind wahrheitsgetreu. Er pflegt sein Netzwerk und kennt seinen Wert;
- **Präsenz:** Sein Auftritt entspricht in jeglicher Hinsicht, sowohl auf normativer, strategischer als auch auf operativer Ebene dem Inhalt seiner Positionierung;
- **Weiterbildung:** Er bildet sich regelmässig weiter, sowohl in fachlicher, persönlich-sozialer, als auch in methodischer Hinsicht.

## Fazit

Ein Interim Manager verfügt über gelebte Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz. Sein „Denken-Reden-Handeln“ ist kongruent und damit authentisch – eine Persönlichkeit („Marke“) mit greifbaren und gelebten Werten. Um jedoch wirklich erfolgreich zu sein, ist eine gewisse „Auslastung“ mit inhaltlich und preislich adäquaten Projekten notwendig. Die Chancen dafür steigen, je:

- (1) besser er die oben benannten eigenen Merkmale inhaltlich entwickelt und dokumentiert;
- (2) effektiver er die beiden Vertriebskanäle „Direktvertrieb“ und „Vertrieb über Provider“ gestaltet.

Beides ist Aufgabe eines professionellen Interim Managers und unterscheidet ihn vor allem im Hinblick auf das „Business Development in eigener Sache“ in wesentlichen Punkten von einem angestellten Manager. Diese neben der „normalen Arbeit“ zu leistenden Aspekte sind mit hohem konzeptionellem, finanziellem und zeitlichem Aufwand verbunden. Sie qualifizieren den Interim Manager zum Unternehmer in eigener Sache, was ihn wiederum für bestimmte Aufgaben – gerade in Abgren-

zung zu einem angestellten Manager - qualifiziert und für Unternehmen attraktiv macht.

### **Symbiose in der Zusammenarbeit**

Um eine wirkliche Symbiose in der Zusammenarbeit dieser beiden „Unternehmer“ zu erzielen, braucht es Vertrauen und ein partnerschaftliches Miteinander. Ein aufeinander Zugehen und gemeinsames Tätig sein mit dem Anspruch, sich:

- (1) grundsätzlich gegenseitig in seinen spezifischen Eigenheiten vollständig und nachvollziehbar zu verstehen (z.B. schon bei der Registrierung im Pool und bei regelmässigen Updates bzw. Aktualisierungen nach Abschluss eines Projektes oder einer Weiterbildung)
- (2) im Anfragefall über die Anforderungen des Kunden und die persönliche Eignung für diesen Fall qualifiziert und transparent mit Stärken, Schwächen und Verfügbarkeiten auszutauschen
- (3) im Vorstellungsprozess beim Kunden wechselseitig zu unterstützen, Vertraulichkeit zu wahren und Absprachen zu halten
- (4) während der Vertragsverhandlungen offen und fair zu verhalten, bzw. eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten anzustreben
- (5) während der Laufzeit des Projektes pro aktiv über die Fortschritte und auch über mögliche Probleme zu informieren und abzustimmen
- (6) nach Ende des Projekts wechselseitig ein ehrliches Feedback zu geben, einschliesslich erreichte oder nicht-erreichten Ziele sowie Raum für gegenseitige Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen
- (7) darin einig zu sein, dass ein möglichst grosser Kundennutzen Basis für jetziges und zukünftiges Geschäft ist

Die oben genannten Grundvoraussetzungen „Vertrauen“ und „Partnerschaft“ beschreiben die Beziehung zwischen Menschen, die sich miteinander eine funktionierende und nachhaltige Geschäftsbeziehung aufbauen möchten:

- Der Provider, welcher in seiner besonderen Rolle als Vertriebskanal für Interim Manager sowohl als „Leistungserbringer“, aber auch als „Berater“ und „Vermittler“ wahrgenommen wird;
- Der Interim Manager, der sich dem Provider anvertraut und öffnet und dennoch den Blick für seine eigenen Interessen (z.B. in der Preisgestaltung) im Auge behalten muss. Dabei hat er in einem quasi mehrstufigen Vertriebsprozess zunächst seinem Provider und danach den Kunden davon zu überzeugen, dass er die Fä-

higkeit besitzt, eine erfolgreiche und nachhaltige Lösung zu erbringen. Abschliessend muss er sein Leistungsversprechen in der Praxis durch eine professionelle Arbeitsleistung umsetzen;

- Der Kunde selbst, der sowohl den Provider als Geschäftspartner wie auch den Interim Manager als ausführende Arbeitskraft (bzw. Subunternehmer) schätzt und Leistungen durch beide erwartet.

Keine leichte Aufgabe, diese Form des magischen Dreiecks zu erfüllen, jedoch nicht unmöglich. Es verlangt von allen Seiten Zugeständnisse zur Erreichung der gewünschten Balance – ein ausgeglichenes Geben und Nehmen.

### **Zusammenfassung**

Business ist Business - jedoch nur auf der Basis bestimmter Voraussetzungen. Und das nicht schnell, sondern eher langsam, denn es geht um Menschen. Dies muss sich sowohl der Interim Manager wie auch der Provider bewusst sein. Die Zusammenarbeit und der gemeinsame Geschäftserfolg basieren auf gelebten Werten wie Vertrauen und Zuverlässigkeit bei gegenseitigem Respekt.

Wenn Provider und Interim Manager gegenüber dem Endkunden als „gemeinsame Lösung“ für die anstehende Aufgabe auftreten und erfolgreich sein wollen, müssen die Hausaufgaben auf beiden Seiten schon längst gemacht sein. Ein Angleichen und Kennenlernen erst nach einer Kundenanfrage ist zu spät und bringt auch für den Kunden (vgl. die Ausführungen zum Nutzen des Wissensvorsprungs des Providers) suboptimale Ergebnisse.

Ein erster Schritt für den gemeinsamen Erfolg besteht daher darin, pro-aktiv und offen aufeinander zugehen. Danach ist systematisch – zum Teil über Jahre hinweg und mit Aufwand verbunden - eine vertrauensvolle Beziehung zu entwickeln und zu pflegen.

---

*\*) Dr. Harald Schönfeld ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der butterflymanager GmbH, Kreuzlingen ([www.butterflymanager.com](http://www.butterflymanager.com)) und Stellvertretender Vorsitzender des AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider, [www.aimp.de](http://www.aimp.de))*

*\*\*Heinz Sommer ist Interim Manager und Besitzer der Firma companytransfer AG ([www.companytransfer.ch](http://www.companytransfer.ch)), Lenzburg)*

© 2012 Copyright – butterflymanager GmbH und companytransfer AG