

Interview mit Rayk Jakobi, Senior Berater bei Bridge imp

„Die Kunst, eine Brücke zu schlagen“

Die Agentur Bridge imp aus Grünwald vermittelt **INTERIM-MANAGER** für die Autobranche. Sie gehört neben Wettbewerbern wie taskforce, ZMM, Atreus und Management Angels zu den angesehensten Providern in Deutschland. Berater Rayk Jakobi nennt Vorteile temporär eingesetzter externer Manager sowie deren Erfolgsvoraussetzungen.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Herr Jakobi, wir hören zwar häufig vom Ingenieurmangel, aber wann suchen Firmen eigentlich Interim Manager?

Es gibt eher einen Mangel an erfahrenen Kräften, an sturmerprobten Persönlichkeiten. Unternehmen kommen häufig zu uns, wenn sie akuten Bedarf an Führungskräften der ersten oder zweiten Ebene haben, also wenn etwa eine Vakanz schnellstens zu füllen ist, oder wenn vorhandene Kapazitäten nicht mehr ausreichen. Manchmal droht ein Projekt aus dem Ruder zu laufen, es gerät zeitlich in Verzug. Es könnte zu Umsatz- und Ergebnisverlusten kommen. Oder bei Investitionsprojekten: Es wird kurzfristig ein Experte benötigt, der neue Aufgaben in Angriff nehmen oder einen Standort, etwa im Ausland, leiten oder aufbauen kann. Hohes Wachstumstempo und der Anlauf vieler Projekte gleichzeitig, wie momentan üblich, schaffen enormen Bedarf. In Krisen gehören natürlich auch Restrukturierungen und Sanierungen zu den klassischen Gründen für Interim Manager – Feuerwehreinsätze sozusagen.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Was unterscheidet Sie vom klassischen Headhunter?

Headhunter suchen in der Regel den einen idealen Kandidaten, das kann mehrere Monate dauern oder, je nach Kündigungsfristen, mitunter auch länger. Mit Interim-Managern können beispielsweise solche Phasen überbrückt werden.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wie schnell können Sie denn vermitteln? Auch international?

Unter Umständen kann es sogar übers Wochenende passieren. Üblicherweise dauert es zwei bis drei Wochen. Für einen Kunden haben wir jüngst einen erfahrenen Leiter für ein neues Entwicklungszentrum in Indien gefunden. Wir können auch auf Spezialisten in Brasilien zurückgreifen. Unsere Kunden sitzen zu 95 Prozent in Deutschland, haben aber viele Projekte und Niederlassungen im Ausland. Wir verfügen über Kandidaten vor Ort oder mit Vor-Ort-Erfahrung, denen sind keine Grenzen gesetzt.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wo liegt denn der Unterschied zum Unternehmensberater?

Interim-Manager sind keine Berater, die nur analysieren, Konzepte aufsetzen und Lösungen anbieten. Unsere Experten exekutieren diese Konzepte und Lösungen, sie agieren operativ, in Abstimmung mit der Geschäftsführung. Kurz, sie hauchen den Ideen das Leben ein.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wie groß ist Ihr Pool?

Wir verfügen über rund 700 Kandidaten. Die Qualität, also den passenden Manager anbieten zu können, ist aber wichtiger als die reine Quantität. Funktionale Schwerpunkte sind Einkauf, Operations, Produktion, Vertrieb, Logistik, Supply Chain und der kaufmännische Bereich. Unsere Manager sind Fachspezialisten, die aus einer Linienführung heraus kommen und sich selbstständig gemacht haben. Darüber hinaus vermitteln wir auch klassische Generalisten, die übergeordnete Funktionen wie eine Geschäftsführung oder Bereichsleitung interimistisch besetzen – hier kommt es darauf an, dass der Manager zudem Querdenker und Stratege ist, Wege aufzeigt sowie deren Umsetzung vorantreibt.

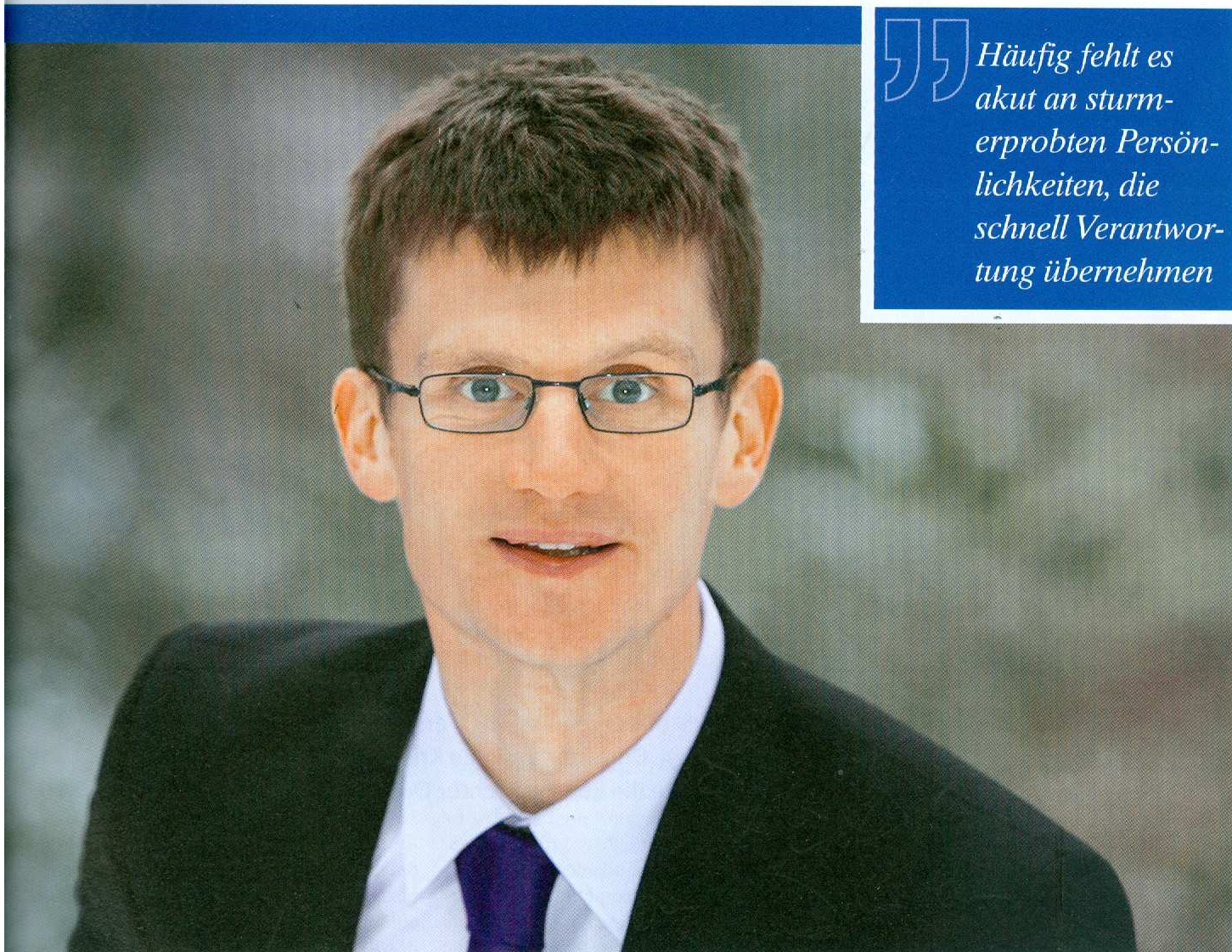
Checkliste für Unternehmen:

Wann kann mir ein Interim-Manager helfen?

- Überbrückung von Vakanz
- Wachstumsphasen
- M&A-Prozesse
- Restrukturierung
- Unternehmensnachfolge sowie Sonderprojekte/-aufgaben

Erfolgsfaktoren für Interim-Management:

- Klare Aufgabenstellung und Ziele für den Manager formulieren
- Transparente und ehrliche Kommunikation zwischen Unternehmen und Interim Manager
- Branchen- und Fachexpertise des Interim Managers
- Analytisches Denken und soziale sowie interkulturelle Kompetenz des Interim-Managers
- Regelmäßige Reviews und kritische Überprüfung der bislang erreichten Ziele und eventuelle Anpassung



» Häufig fehlt es akut an sturmerprobten Persönlichkeiten, die schnell Verantwortung übernehmen

AUTOMOBIL PRODUKTION: Fand da ein Paradigmenwechsel statt, vom harten Sanierer früherer Dekaden hin zum flexibel einsetzbaren Management-Joker?

Auf jeden Fall. Anders als in den Niederlanden oder Großbritannien, wo Interim-Management eine lange Tradition hat, fing es in Deutschland erst richtig Anfang der 1990er Jahre an – mit der Entsendung von Restrukturierungs-Managern nach Ostdeutschland. Die Palette ist heute wesentlich breiter. Die Unternehmen sehen nun klarer die Vorteile externer Kräfte, die einen neuen Blickwinkel mitbringen und schnell bestimmte ‚Baustellen‘ übernehmen, die die Firma zuvor oftmals vor sich her geschoben hat.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Was muss ein Interim-Manager neben seinem Know-how mitbringen, um erfolgreich zu sein?

Wenn er operativ die Ärmel hochkrempelt und Probleme lösen soll, muss er beispielsweise das Anliegen der Geschäftsführung verstehen, aber auch mit Kollegen und Mitarbeitern, etwa denen am Band, reden, um schnell zu verstehen, wo der Schuh drückt. Er muss quasi die Kunst beherrschen, eine Brücke zu schlagen. Denn er braucht für seine Aufgabe alle Mitarbeiter. Er muss stressresistent sein, mehrfach im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit vergleichbare, schwierige Projekte erfolgreich geleitet haben, ein Stück weit charismatisch sein. Und er muss seine gestellte Aufgabe intern verkaufen, gegen Widerstände

ankämpfen beziehungsweise überzeugen können. Die Akzeptanz der Unternehmenskultur und Fingerspitzengefühl gehören auch dazu.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Was braucht es vom Kunden, damit so eine Brückenlösung erfolgreich ist?

Natürlich braucht der Interim-Manager die Unterstützung des Unternehmers, der Geschäftsführung. Entscheidend ist auch sein Briefing, eine klare Aufgabenstellung, die Formulierung klarer Ziele und ein konkretes Anforderungsprofil. Im besten Fall existiert eine Art Projektplanung. Dazu gehört auch, bisherige Hindernisse und Hürden zu definieren: Warum ist die Umsetzung der Aufgabe bislang gescheitert? Es muss aber auch klar sein, was der Interim-Manger nicht tun soll. Dann sind Missverständnisse bereits im Vorfeld ausgeräumt.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wie lang dauert so ein ‚Management auf Zeit‘ durchschnittlich und was kostet es?

Das kann ein Projektanlauf, eine Erstbemusterung sein, vielleicht zwei Monate ganz intensiv. Die meisten Projekte erstrecken sich über drei bis 18 Monate. Länger ist es – aus Kostengründen – kaum sinnvoll. Dann ist eine Übernahme in ein Arbeitsverhältnis besser. Interim-Manager bekommen Tagessätze plus Spesen, die Sätze liegen üblicherweise zwischen 1 000 bis 1 500 Euro. *Das Interview führte Andreas Gottwald* ■