

# Wenn der Chef plötzlich ausfällt

## INTERIM-MANAGEMENT

Ob Krankheit, Todesfall oder Auszeit für den Betriebsinhaber – ein Interim-Manager kann ein solches Führungsvakuum perfekt überbrücken. In welchen Fällen sich ein Einsatz lohnt und wie dieser aussieht.

**Stuttgart.** Was tun, wenn es für den plötzlich erkrankten Hotelier keinen Ersatz aus den eigenen Reihen gibt? Wie kann nach dem unerwarteten Tod des Unternehmers der laufende Betrieb gesichert werden, bis ein Nachfolger/Übernehmer gefunden ist? Wer kann im Krisenfall das Hotel weiterführen? Die Antwort lautet: ein Interim-Manager.

### Auszeit für den Unternehmer

Interim-Management (IM) ist eines der innovativsten Werkzeuge, um externe Kompetenz zeitlich befristet in den Betrieb zu holen – fachkundig, wirtschaftlich, flexibel, innerhalb weniger Tage. Was sich in der Industrie bereits längst etabliert hat, erlebt nun auch in der Hotellerie rege Nachfrage. Nicht nur Konzerne, sondern auch kleinere

und mittlere Betriebe haben das Interim-Management für sich entdeckt. Die Nachfrage steigt.

Ein Beispiel von vielen: Seit Monaten klagt der Privathotelier Peter Ritter (Name von der Redaktion geändert) bei seinem Coach über die nicht endende Belastung des Tagesgeschäfts. Sein Akku ist leer. Er ist 58 Jahre, verheiratet, seine Kinder studieren Medizin und Maschinenbau im Ausland. Mit Herzblut betreibt er seit 25 Jahren sein 4-Sterne-Hotel. „Unsere Gäste sind nun mal anspruchsvoll. Da muss der Boss rund um die Uhr im Einsatz sein. Das zehrt an den Kräften.“ Kein Wunder: Er ackert seit drei Jahren durch – ohne Urlaub.

Nachdem alle empfohlenen Arbeitserleichterungen (Prozesse verschlanken, Delegation von Aufga-

Faktencheck: Ein guter Interim-Manager

arbeitet sich schnell ein und kann

frische Ideen in den Betrieb bringen.

ben an Mitarbeiter, persönliche Ruhetage etc.) keine Besserung seines Zustands brachten, entstand die Idee der Auszeit. Einfach mal raus aus der Tretmühle, ein Sabbatical für Ritter. „Verrückt! Ich bin doch unersetzlich! Wie kann das gehen?“ Nach kurzer Vorbereitungs- und Einarbeitungszeit und eingehendem Briefing wird in seiner Abwesenheit ein Unternehmensvertreter als Interim-Manager (IM) eingesetzt, ein erfahrener Hoteldirektor für sechs Monate, wenn gewünscht auch länger. Dieser ist selbstständig, arbeitet auf Honorarbasis, leitet ergebnisverantwortlich das operative Tagesgeschäft mit allen übertragenen Kompetenzen, führt die

Mitarbeiter, berichtet dem Eigentümer in regelmäßigen Abständen über seine Arbeit, Ergebnisse und Entwicklungen des Hotels. Und Ritter kann seine Auszeit genießen und wieder zu Kräften kommen. So der Vorschlag des Beraters.

Nachdem Ritter den vorgeschlagenen Interim-Manager kennengelernt hatte, Vertrauen aufgebaut war, alle Do's & Don'ts bei der Betriebsbesichtigung zwischen beiden besprochen waren, entschied er sich mutig für dieses Konzept. Er informierte Mitarbeiter, Stammgäste, Kunden, Lieferanten und Banken, dass Herr XY während seiner Abwesenheit das Hotel in seinem Sinne weiterführt und als kompetenter Ansprechpartner und Gastgeber zur Verfügung steht. Nach seiner Rückkehr hatte der IM den Betrieb sogar ein gutes Stück nach vorn gebracht, neue Vertriebswege genutzt, mit frischen Ideen Servicequalität, Belegung und Durchschnittsrate gesteigert.

### Schneller Einsatz möglich

Dramatischer der Bedarf eines anderen Familienbetriebs im Harz: Der Hotelier war beim Golfspielen plötzlich tot umgefallen. Schockstarre in der Familie. Niemand konnte die Lücke füllen – abgesehen davon, dass die Hinterbliebenen erst mal den unerwarteten Verlust des Ehemannes und Vaters verkraften mussten. Auch hier war das Interim-Management die intelligente Zwischenlösung bis über das weitere Schicksal des Hotels entschieden werden konnte. Ohne Druck und Stress konnte sich die Familie Gedanken über die Zukunft des Hotels machen. Der IM führte das Hotel inzwischen souverän und mit fachlicher Kompetenz. Der Betrieb blieb in ruhigem Fahrwasser. Das beruhigte auch die Hausbank.

Wie funktioniert Interim-Management? Bei konkretem Bedarf stehen

### Vorteile der Interim-Lösung

**Flexible Steuerung** des IM-Einsatzes, etwa als Betriebsleiter, Direktor oder Spezialist für Projektarbeit

**Kurzfristige** Verfügbarkeit

**Bezahlung** nur für geleisteten Zeiteinsatz auf Honorarbasis (keine Personal-, sondern Betriebskosten)

**Bedarfsgerechte Auswahl** des IM nach geforderter Qualifikation

**Hohe Sicherheit**, wenn Anbieter Qualitätsgarantie gibt (Kompetenz des IM ist geprüft und zertifiziert, Interim Provider ist der einzige Vertragspartner für den Auftraggeber, Ersatz-IM bei Ausfall)

Interim Provider (Agenturen) mit einem Pool von selbständig agierenden Zeit Managern kurzfristig für „Feuerwehreinsätze“ bereit. Wenn der Vertrag inklusive Tages- oder Monatshonorar, Dauer des Einsatzes und speziellen Anforderungen geschlossen ist, lernt der Auftraggeber den IM kennen. Sein Einsatz kann innerhalb weniger Tage erfolgen. Seriöse IM-Provider bieten umfangreiche Garantien für die Arbeitsqualität ihrer Pool-Mitglieder, begleiten den Einsatz mit einem Projekt-Controlling im Sinne des Qualitätsmanagements und bleiben bis zum Ende Vertragspartner des Auftraggebers.

Übrigens: Die gastliche Branche nutzt Interim Manager inzwischen teilweise auch für zeitliche Überbrückungen des Elternurlaubs einer Führungskraft, längere Krankheit, die Neueröffnung eines Betriebs, Betriebssanierungen im Bankenauftrag oder die Umstellung auf SAP.



Der Autor

**Albrecht von Bonin** ist Inhaber einer Personalberatung und Buchautor