

angebotene Leistungsspektrum auf die Zufriedenheit mit dem Steuerberater aus?

Dabei zeigt sich, dass dem Dienstleistungsangebot des Steuerberaters eine wesentliche Bedeutung für die Mandantenzufriedenheit zukommt. Mandanten, die mit ihrem Steuerberater sehr zufrieden sind, schreiben ihm mehr als doppelt so häufig ein individuelles Angebot zu, als Mandanten, die ihm nur schwache Zufriedenheitsnoten zubilligen (siehe Abb. 6).

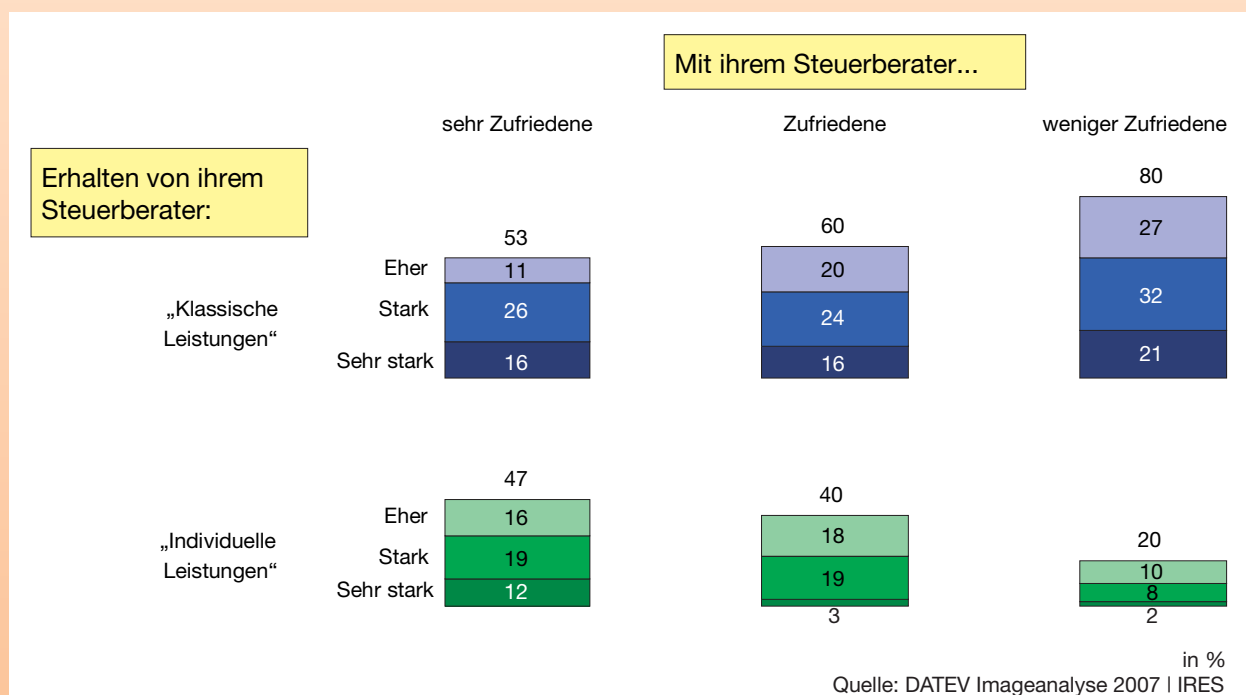
Mandantenzufriedenheit und Mandantenbindung zeigen sich weiter als wichtige und vielschichtige Themen. Es gilt also, die Erwartungen der Mandanten zu erforschen und die Kanzlei auf diese Anforderungen hin zu optimieren.

DATEV unterstützt Kanzleien auch bei dieser Optimierung mit einem Dienstleistungsangebot zur Durchführung von Zufriedenheitsbefragungen bei Mandanten. Hierbei handelt es sich um

ein speziell auf die Anforderungen des Berufsstandes ausgerichtetes Befragungsangebot, das auch die Möglichkeit bietet, die eigene Kanzlei im Benchmark zu anderen Kanzleien einzuordnen. ☑

Der Autor ist stellvertretender Vorsitzender des DATEV-Vorstandes.

Abb. 6: Mandanten: Gesamtzufriedenheit und Leistungszuschnitt des Steuerberaters



Interim-Management als Unterstützung für mittelständische Unternehmen

Teil 1: Begriffe / Erläuterungen / Einsatzgründe

Von Ludger Albacht

Seit wann genau „Interim-Management“ oder auch „Management auf Zeit“ zur Unterstützung von Unternehmen praktiziert wird, ist unklar. Der Marktaufbau begann in den USA, Großbritannien und den Niederlanden. Seit etwa in der zweiten Hälfte der 70er Jahre wird in Deutschland diese Art der personellen Unterstützung von Unternehmen in folgenden Bereichen praktiziert:

- 1. Ebene → Executives (Geschäftsleitungsebene)
- 2. Ebene → Professionals (Leitungsebene)
- Projekte

Manager auf Zeit sind heute besonders gefragt bei komplexen Umstrukturierungen, bei Überbrückung von Vakanz oder wenn größere Projekte

sowie Probleme anstehen, die nicht mit Alltagsroutinen zu lösen sind. Entscheidend hierbei ist die praktische Qualifikation des Interim-Managers.

Führungskräfte auf Zeit sind im Regelfall erfahrene Experten, die vergleichbare Situationen in der Praxis bewältigt haben. Sie sind darauf vorbereitet, komplexe Zusammenhänge

zu erkennen, Handlungsoptionen zu entwickeln und auf die praktischen Notwendigkeiten des Unternehmens zu übertragen.

Anlässe für den Einsatz als Interim-Manager:

- Überbrückung von Vakanzen
- Projektmanagement
- Generationswechsel
- Gesellschafterwechsel
- M & A Integration
- Firmengründungen
- Coaching
- Outsourcing
- Restrukturierung und Neuausrichtung
- Krisen und Sanierung

Unabhängig von Boom- oder Krisenzeiten, werden Interim-Manager zunehmend zu einer Art von „Geheimwaffe“ in folgenden Bereichen eingesetzt:

- General Management
- Finanzen
- Controlling
- Vertrieb
- Produktion
- IT
- Marketing
- Personal
- Logistik
- Materialwirtschaft
- Einkauf
- Qualitätsmanagement
- Forschung & Entwicklung
- Recht

Schon die neutrale Perspektive prädestiniert den Interim-Manager mitun-

Das Anforderungsprofil an Manager auf Zeit :

- Großes Erfahrungspotenzial
- Handlungskompetenz
- Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz
- Fachkompetenz
- Managementwerte
- Ausgezeichnete Referenzen
- Sofortige Verfügbarkeit
- Schnelle Einarbeitung
- Keine Karriereabsichten
- Unabhängigkeit (Freiberufler)

ter Schritte zu setzen und ehrliche Worte zu sprechen; firmeninterne Führungskräfte schrecken nicht selten aus Kollegialität oder sogar aus Sorge um den Arbeitsplatz davor zurück.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ludger Albacht

Meist ist die Situation komplex und erfordert neben breiter Führungserfahrung auch hochspezialisiertes Know-how. Nicht selten steht die erforderliche Kompetenz für den Ernst- oder Krisenfall nicht unmittelbar im Unternehmen zur Verfügung, das dringende Projekt benötigt den Spezialisten; das Know-how oder die spezifische Erfahrung fehlt dem Unternehmen.

Die Zeit drängt, klassische Mittel der Personalbeschaffung scheiden aus, da die Suche meist zu lange dauert und die Einhaltung von Kündigungsfristen ein weiteres Hindernis darstellt. Auch die heute extrem hohen Managerfixkosten bestehend aus hohem Fixum, Provisionen, Boni, Versicherungen, teurem Equipment, anspruchsvollem Fahrzeug, -ausstattungen, etc. wirken immer häufiger abschreckend.

Beispielweise bei krankheitsbedingtem Arbeitsausfall stehen keine Leistungen entgegen.

So stehen heute die oft wiederkehrenden und teils horrenden Abfindungssummen in keinem Verhältnis mehr zu den tatsächlichen Managerleistungen und somit bleibt letztlich der Beigeschmack des hohen Unternehmerrisikos.

Dem gegenüber entstehen bei dem Interim-Manager nur Auslagen wie Tageshonorar, Spesen, Fahrt- und Übernachtungskosten.

Nicht jeder, der sich Interim-Manager nennt, gehört auch dieser Personen-Gruppe. Man muss also unterscheiden. Es spricht sehr viel für die Inanspruchnahme eines Managers auf Zeit, der auf der Basis einer neutralen „Kurzdiagnose“ mit einer Stärken-/Schwächenanalyse zeitnah ein Grobkonzept und Maßnahmepläne erstellt, die anschließend vom Inhaber / Geschäftsleitung / Projektbeirat verabschiedet werden.

Die praktische Umsetzung erfolgt direkt unter der Leitung des Interim-Managers auf breiter Basis im Team (Mitarbeiter/innen des Unternehmens), um eine höhere Akzeptanz zu erreichen und die wichtigsten Mitarbeiter auf Führungsebene mit einzubeziehen. Hierdurch wird gleichfalls sichergestellt, dass das Mitarbeiterteam nicht nur über sämtliche Einzelschritte informiert ist, sondern diese selbst durchzuführen hat. Somit ist jegliche (neue) Vorgehensweise auch noch lange Zeit später von den Teammitarbeiter/innen nachvollziehbar und gegebenenfalls wiederholbar. Auch entsteht nach Einsatzende des Interim-Managers keine Lücke im Projektteam, da dieser keine (konkrete) Position besetzt und somit zu keiner Zeit eine Arbeitsplatz-Rivalität darstellt.

Kein Mitarbeiter des Unternehmens muss bangen, vom Manager auf Zeit „beerbt“ zu werden. Manager auf Zeit „vernichten“ keine Arbeitsplätze.

Interim-Manager erhöhen die Arbeitsleistung, Effizienz und die Profitabilität.

Da ein Interim-Manager nur befristet in einem Unternehmen bleibt, ist er gleichfalls ein „Zeitarbeiter“. Der Unterschied ist aber, dass an einen Zeitarbeiter nur selten hohe Anforderungen bezüglich der Kompetenz gestellt werden und dass er keine Organfunktion übernimmt. Das heißt, er hat im Regelfall keine echten Führungsaufgaben.

Der Unternehmensberater dagegen bringt zwar eine fachlich hohe Kompetenz, aber keine Organfunktion mit, denn er steht nur beratend zur Seite. Und der Treuhänder hat zwar eine Organfunktion, aber benötigt keine hohe fachliche Kompetenz. Einzig der Inte-

rim-Manager verkörpert diese Anforderungen in einer Person.

Im Vergleich zu vielen Unternehmensberatern, die ihre Konzepte (in Form von Papiermappen, Ordnern mit Aufzeichnungen, Präsentationen etc.) hinterlassen, setzt der Interim-Manager

seine Maßnahmenpläne mit den Mitarbeitern des Unternehmens direkt um. Er geht erst, wenn das Ergebnis seiner Arbeit mit Erfolg umgesetzt wurde.

In der nächsten Ausgabe folgt Teil 2 zum Thema Interim-Management. ❑

Der Autor ist Unternehmensberater im Bereich Interim-Management.

Für den Kontakt:
interim-management@albacht.de
www.albacht.de

Kanzlei-Management Seminare

Seminarvorschau

Mit Business-Meditation mehr Kraft schöpfen für Gelassenheit und Lebensfreude

In einer Halbtagsveranstaltung besonderer Art wird am 16. September 2008 (Westfalenhalle, Dortmund) - in der Reihe der Kanzlei-Management Seminare - ein Thema behandelt, das in letzter Zeit stärker im Fokus steht: Die Business-Meditation.

Die Seminarteilnehmer sollen die Fähigkeit entwickeln, das eigene Gleichgewicht zu erlangen und zu besitzen; dies gilt auch für den Berufsalltag.

Dabei wird die Erfahrung gemacht, wie man sich selbst in seine eigene Kraft bringen kann. Zudem geht es auch darum, dass man seine Ressourcen neu entdeckt. Achtsamkeit und Aufmerksamkeit sind wichtige Faktoren für das innere Gleichgewicht.

Charisma, Überzeugungskraft, innere Stabilität - sind Eigenschaften, die letztlich jeder Mensch gern besitzt. Wer Erkenntnisse über seine Stärken und Schwächen hat, sich seiner Ziele bewusst ist und seine Wirkung auf andere kennt, kann authentisch und überzeugend handeln.

Meditation ist ein Weg, der hilft, zu einer stärkeren Verankerung von Charisma, Überzeugungskraft, Authentizität und innerer Stabilität zu kommen. Meditationen führen langfristig zu Stressabbau und schärfen die Sinne. Meditationen führen zu mehr Gelassenheit und mehr Freude im Alltag. Die Referentin, Petra Höher, ist zertifizierter Personal- und Business-Coach



Petra Höher

und arbeitet als Kommunikationstrainerin.

Anmeldungen nimmt die Verbandsgeschäftsstelle schon jetzt entgegen. ❑

Kanzleiführung

Coaching - und was dahinter steckt

Von Raymond N. R. Wilbois

Zur Geschichte des Wortes kann erwähnt werden, dass sowohl das deutsche Wort „Kutsche“ als auch der englische Begriff „Coach“ sich aus dem ungarischen Begriff „Kocsi“ (gemeint waren Pferdefuhrwerke aus dem Dorf Kocsi) entwickelt haben. Pferdetrainer wurden (im Englischen) als Coach bezeichnet. Nachdem dieses Wort in den Bereich des Sports übertragen wurde, änderte sich wiederum seine Bedeutung.

Heute wird Coaching nicht mehr nur als eine begleitende körperliche Trainingsmaßnahme verstanden, sondern wir sehen darin eine mentale Unterstützung, die zu besseren Leistungen führen soll. Gleichzeitig gilt der Begriff aber auch als Definition für eine umfassende Betreuung - bei flankierenden Hilfestellungen - in Problemlösungsfällen.

Als Modewort hat sich „Coaching“ zu Beginn der 80er Jahre rasch verbreitet. Nach Prof. Dr. Walter Simon verbirgt sich für viele hinter dem Wort ein marktschreierisches Wirrwarr. Eine exakte Bestimmung des mit Coaching verbundenen Sachverhalts ist schwierig, da die Coaches ihre Arbeitsweise aus jeweils eigener Perspektive deuten und definieren (vergl. Simon, Persönlichkeitsentwicklung).