



Personalexperte Marc Emde

Modell für den Mittelstand

Interim Manager sind Zeitarbeiter in der Chefetage

von Marc Emde

„Gekommen, um zu bleiben“ – so lautet ein Hit der Popgruppe „Wir sind Helden“. Zur Umschreibung der Arbeit eines Interim Managers eignet sich diese Zeile nicht. Hier müsste es eher heißen: „Gekommen, um zu gehen“. Das Mandat eines klassischen Interim Managers – etwas unglücklich „IM“ abgekürzt – dauert nämlich in der Regel nicht länger als 18 Monate. „Gestern noch galt Management auf Zeit als klassischer Vorruhestandsjob für ergraute Chefs, die nicht loslassen können. Heute drängen auch Jüngere in den Markt und machen das ‚company hopping‘ vom Examen weg zu ihrem Beruf. Die Grenzen zwischen Interim Management, Zeitarbeit und Unternehmensberatung verschwimmen“, beschreibt das Magazin *Markt&Technik* den Wandel in der Branche.

Auch der Vorsitzende des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP) will die Geschäftsfelder für Interim

Manager auf die benachbarten Branchen Unternehmens- und Personalberatung sowie Zeitarbeit ausweiten. „Es wird Zeit, dass unsere Branche ihr Image als elitärer Altherrenclub abstreift und sich auf ein neues strategisches Spielbrett begibt“, meint Anselm Görres, Chef der ZMM Zeitmanagement München GmbH und Vorsitzender des AIMP. Interim Manager fordern für ihre Arbeit in einer Linienposition zwar in etwa dieselben Tageshonorare wie Consultants, tragen aber dafür – anders als Berater – die volle Ergebnisverantwortung.

„Meist geht es darum, für einen erkrankten Top-Manager einzuspringen, das Tagesgeschäft zu führen, bis ein neuer Vorstandschef gefunden ist, oder eine Niederlassung im Ausland aufzubauen“, umschreibt Constantin Gillies in der *Financial Times Deutschland (FTD)* die Tätigkeiten eines Interim Managers. Dafür kassieren sie dann Tagessätze zwischen 600

und 2.500 Euro für hohe Managementpositionen. Die Vermittler finanzieren sich über eine Gebühr, die zwischen 20 und 30 Prozent des Tagessatzes liegt.

Feuerlöscher mit Führungserfahrung

Kleine und mittelständische Unternehmen sollten noch offensiver mit dem Thema umgehen. Sie stellen immerhin über 85 Prozent aller Arbeitsplätze in Deutschland. Im Mittelstand ist die Personaldecke oft enger als in den Konzernen. Es kommt dann schon einmal vor, dass bestimmte Projekte nur deshalb herausgeschoben werden, weil man zurzeit nicht den passenden Mann an Bord hat. Firmen sollten diejenigen Manager auf Zeit wählen, die schon ein paar gute Referenzprojekte vorweisen könnten. Branchenkenntnisse und Führungserfahrung allein reichen nicht aus. Von einem geeigneten Kandidaten muss man mehr erwarten. Zum Beispiel, dass er sich innerhalb kürzester Zeit in einem Mitarbeiter-Umfeld zurechtfindet, das ihm zuvor völlig unbekannt war. Allerdings ist dies auch ein Vorteil: Wer emotional unbelastet in eine Managerposition geht, kann manchmal besser harte, aber unumgängliche Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens treffen, in dem er als „Feuerlöscher“ unterwegs ist.

74 Prozent der Mittelständler hatten noch keinerlei Erfahrung mit einem „IM“

Doch akzeptiert der Mittelstand auch einen „IM“? Zweifel sind angebracht. Im Frühjahr 2006 hat BGP Bohnert Groß & Partner eine bundesweite Untersuchung zum „Nachfrageverhalten auf dem Markt für Interim Management“ durchgeführt. Im Zentrum der Untersuchung standen rund 3.600 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand. Das ernüchternde Ergebnis: 74 Prozent der Befragten hatten noch keinerlei Erfahrung mit einem Interim Manager gesammelt. Immerhin hatten aber demnach bereits 26 Prozent einen Feuerlöscher auf Zeit in der Führung. Von den Unternehmen, die noch keine Erfahrung mit einer solchen Lösung gemacht haben, wäre die Einschaltung eines Providers, der einen geeigneten IM vermittelt, die beste Variante (34 Prozent). 20 Prozent würden aber auch gern auf persönliche Kontakte zurückgreifen, um einen Interim Manager zu finden.

Wenn wir in Deutschland über das Thema reden, betreten wir also fast noch Neuland. „Bis heute existieren hierzu lediglich vier deutschsprachige Buchveröffentlichungen“, schreiben Holger Groß und Robert Bohnert in ihrem Sammelband ‚Interim Management. Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit‘. Die Herausgeber halten den Einsatz dieser Spezialisten für ein Modell für den Mittelstand. Denn Interim Manager sind oft besser als klassische Berater. „In kleinen und mittleren Unternehmen, also im Mittelstand, wird beispielsweise für die Entwicklung einer

grundlegenden Marketingstrategie, für die Schaffung moderner Organisationsstrukturen oder für den Vertrieb im Ausland ein entsprechender Fachmann nur für die Zeit der Implementierung gesucht. Im Unterschied zu Unternehmensberatungen, die die Firmen mit umfangreichen, kostenintensiven Gutachten bedienen, benötigen sie also zur Umsetzung der Aufgaben einen ‚Vollblutunternehmer‘, der das, was er vorschlägt, dann auch tatsächlich durchführt“, so Oliver Neufeldt, Bundesgeschäftsführer des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW). Der BVMW macht sich für eine stärkere Akzeptanz von Interim Managern bei seinen Mitgliedsunternehmen stark, da kleine und mittlere Unternehmen sich im Gegensatz zu Konzernen keine personalintensiven Stabsabteilungen und teure Spezialisten auf Dauer leisten können.

Insgesamt entwickelt sich der Markt für Interim Manager positiv. Nach einer Studie der Ludwig Heuse GmbH, einer der Marktführer unter den deutschen Interim Manager Providern, läuft das Geschäft hierzulande so gut wie nie. Nach Jahren der Wirtschaftsflaute, in denen hauptsächlich Sanierung und Restrukturierung gefragt gewesen seien, steige nun die Nachfrage für Projekte und Überbrückungen. Im Arbeitsmarkt für Führungskräfte werde es zunehmend schwerer, zügig offene Stellen zu besetzen. Die Interim Manager erhalten nach der Marktanalyse von Ludwig Heuse durchschnittlich vier Anfragen im Jahr. Das entspreche einer Steigerung von 3,8 Prozent im Jahr 2006 gegenüber dem Vorjahr.

Und auch in Medienberichten werden die „IM“ mit ausgefallenen Formulierungen bedacht, die zeigen, dass das Interesse an dieser Spezies wächst: „Mietsache Manager“, „Tagelöhner mit Topverdiensten“, „Manager für gewisse Tage“, „Mann für viele Fälle“, „Troubleshooter“ etc. Fragt man etwas nüchterner nach den konkreten Einsatzgebieten der Interim Manager, so lassen sich folgende Felder definieren (laut Groß/Bohnert, S. 10 ff.):

Der Interim Manager als Spezialist.

Ist ein Unternehmen auf besonderes Know-how angewiesen, ohne dass sich die Festanstellung eines solchen Spezialisten rechnet, empfiehlt sich der Einsatz einer Zwischenlösung. Mögliche Tätigkeiten sind die eines Vertriebs- oder Marketingmanagers.

Der Interim Manager als Geschäftsführer.

Es ist immer möglich, dass plötzliche Vakanzen auftreten. Der festangestellte Geschäftsführer fällt aus irgendeinem Grund für längere Zeit oder sogar dauerhaft aus. Oder ein Unternehmen muss Insolvenz anmelden. In einer solchen Situation muss ein erfahrener Interim Manager heranziehen, der in der Kürze der Zeit das Schiff wieder flott macht und nach ein paar Monaten den Stab an einen festen Geschäftsführer über-

geben kann. Voraussetzung ist, dass der Interim Manager zuvor in mehreren Unternehmen als fest angestellte Führungskraft tätig war.

Der Interim Manager als Projektleiter.

Nicht immer stehen so große Krisen wie der Ausfall eines Geschäftsführers oder eine Insolvenz ins Haus. Ein neues Produkt soll eingeführt werden oder das Unternehmen expandiert ins Ausland: In solchen Fällen ist der IM als Projektleiter gefragt.

Der Interim Manager als Krisenmanager.

Wenn einem Unternehmen massive Rückrufaktionen ins Haus stehen, drohen oft nicht wieder gut zu machende Imageschäden. Hier kann ein Interim Manager mit Vertriebs-Know-how und Erfahrung in Krisenkommunikation zu Hilfe geholt werden.

Was machen Interim Manager anders oder besser?

Sie übernehmen einen zeitlich befristeten Job und haben dabei nur das Ziel, ihren Auftrag erfolgreich abzuschließen. Sie wollen keine Karriere im Unternehmen machen. Ihre bisherigen Erfolge verleihen ihnen Autorität. Sie müssen keine falschen Rücksichten nehmen, da sie nicht betriebsblind sind und keine emotionalen Bande zu den Mitarbeitern in ihrem Einsatzunternehmen aufgebaut haben. Der schon erwähnte Ludwig Heuse hat das mal auf die Formel gebracht: „Der Berater ruft dem Unternehmer zu, am Rande des Sumpfes auf dem Trockenen stehend, wie er diesen trockenlegen soll. Der Interimsmanager zieht die Gummistiefel an, marschiert in den Sumpf und schwingt den Spaten.“

Der Einsatz eines solchen „Mannes für viele Fälle“ bietet die Möglichkeit, die Personalfixkosten auch auf der Managementebene zu senken. Flexibilisierung gehört nämlich auch in die Führungsetagen und sollte nicht nur den „einfachen“ Mitarbeitern – quasi vom Hochsitz einer sicheren Stelle heraus – gepredigt werden. Auch die Kosten sind überschaubar. Es fallen für das beauftragende Unternehmen weder Sozialabgaben noch Pensionsverpflichtungen an. In der Regel kann jeden Monat die Kündigung eines Interim Managers ausgesprochen werden.

Flexibilisierung gehört auch in die Führungsetage

Kein Wunder, dass der Markt für Interim Manager nun auch in Deutschland boomt, während die Märkte in den Niederlanden oder Großbritannien mittlerweile schon als gesät-

tigt gelten können. In deutschen Chefsesseln sitzen immer häufiger Kurzzeit-Chefs. Laut einer aktuellen Studie der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager (DDIM) und der Universität Eichstätt haben im Jahr 2006 rund 350 Manager auf Zeit einen Umsatz von 489 Millionen Euro erzielt. Für das Jahr 2010 rechnen die vom DDIM befragten Interim Manager sogar mit einem Marktvolumen von rund 750 Millionen Euro. Während ein Interim Manager im Jahr 2006 Tagessätze von rund 1.000 Euro kassierte, berechnen Unternehmensberater oft das zwei- oder dreifache Honorar. Provider vermitteln Interim Manager an interessierte Unternehmen. Sind sie einmal im Einsatz, bleiben die „Kurzzeit-Chefs“ drei bis neun Monate auf ihrem Posten und erledigen durchschnittlich 1,7 Einsätze pro Jahr, meist als Projektleiter.

Fazit: Der Einsatz von Interim Managern kann unter bestimmten Voraussetzungen zu einem klaren Vorteil für Unternehmen werden. Man denke nur an den Personalmarkt. Wer im eigenen Unternehmen – und das auch noch unter Zeitdruck – nach einer hoch qualifizierten Führungskraft sucht, der kann in der Regel nicht zwischen allzu vielen Top-Kandidaten auswählen. Wendet sich ein Unternehmen an einen so genannten Provider, also Vermittler von Interim Managern, dann ist der Markt viel größer. Stellt sich der Einsatz des angeheuerten Interim Managers als Fehlgriff heraus, so können sich die Unternehmen recht schnell wieder von ihnen trennen. Zeitverträge bergen einen klaren Vorteil, wenn man in Not ist und gegebenenfalls schnell eine Führungskraft finden und entlassen muss.

Allerdings müssen auch klare Anforderungen an einen guten Manager auf Zeit gestellt werden. Interim Management ist ein eigenständiges Berufsbild mit unternehmerisch handelnden, flexibel und projektorientiert arbeitenden Umsetzern vor Ort. Fachliche Professionalität, hohe Sozialkompetenz verbunden mit natürlicher Autorität und positiver Ausstrahlung sind die Voraussetzungen, die ein guter Interim Manager mitbringen sollte. ■

Marc Emde ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung der Kirch Personalberatung in Köln. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Konzeption und Einführung von Performance-Managementsystemen, variablen Vergütungssystemen und die Durchführung von Management-Audits, Assessment-Centern und 360 Grad Feedback. Er ist Autor der ‚CallCenterProfi Vergütungsstudie‘, die im Gabler Verlag erschienen ist.

Im Internet: www.kirchconsult.de