

Interim-Management

www.ftd.de/beilagen



2500 Euro pro Einsatztag gelegen, heißt es bei Atreus. Der meiste Umsatz wird freilich nicht an der Spitze, sondern in den Qualifikationen unterhalb der Leitung erwirtschaftet. Hier sind, von der AIMP geschätzt, um die 10 000 Experten unterwegs, vom Bereichs- und Projektleiter bis zu Fachexperten für das Finanzwesen. Die Sätze, die hier gezahlt werden, bewegen sich zwischen 600 und 1300 Euro pro Einsatztag.

Was der Kunde zahlt, lässt sich aus einer einfachen Faustregel ableiten: Pro Tag bekommt der Interim-Manager ein knappes Hundertstel des Jahreslohns, den ein fest Angestellter auf dieser Position beziehen würde. „Das rechnet sich für beide Seiten“, sagt Anselm Görres, Chef des Vermittlers Zeitmanager München (ZMM). Kosten für Urlaub, Sozialversicherung, Lohnfortzahlung und Weihnachtsgeld gibt es nicht: „Abgerechnet werden nur tatsächlich geleistete Tage.“

Vollblutkräfte auf dem Markt mögen diese Arbeitsweise. „Auch das ist Zeitgeist“, sagt DDIM-Vorstand Pochhammer. „Viele gute Leute binden sich nicht mehr an Arbeitgeber. Sie wollen frei sein, ohne Ränkespiele und Revierkämpfe, wie sie in Konzernkarrieren häufig sind.“ Sie ziehen von Auftrag zu Auftrag, mal sind sie ein Jahr in einem Einsatz, mal drei oder sechs Monate.

Auch jüngere Interim-Manager sind mittlerweile gefragt, das ist eine Folge der stürmischen Marktausweitung. Im Durchschnitt ist der Manager auf Zeit 50 Jahre alt, noch zur Jahrtausendwende lag der Wert um vier Jahre höher, ermittelte Atreus. „Wir sehen heute viele Manager, die schon im Alter um Mitte vierzig bewusst in

diesen Beruf gehen“, sagt Linné. Und es gibt neue Aufgaben für die Interim-Manager. Zwar denkt mancher Kunde immer noch an den einsamen Cowboy, der mit hochgekrempelten Ärmeln seinen Job antritt, hart saniert und schnell wieder geht, um die nächste Firma zu retten. „Aber der Anteil dieser Arbeiten am Gesamtmarkt schwindet“, sagt ZMM-Chef Görres.

Management auf Zeit ist zu einem normalen Bestandteil der Projektwirtschaft geworden. Neue IT zum Laufen bringen, Landesgesellschaft neu positionieren, Employer Branding konzernweit einführen, Innovationsprojekt auf den Weg bringen, zählt Linné einige typische Aufgaben auf, zu denen die Mietkräfte in Nadelstreifen gerufen werden.

Häufig sind das auch keine reinen Management-Aufgaben mehr. „Führungskräfte auf Zeit übernehmen heute Rollen, die die Kunden ehemals nur an Unternehmensberater gegeben haben“, sagt Görres. Das folgt einem Bedürfnis nach Umsetzung. Offenbar wollen viele Kunden Experten, die ein neues Konzept entwickeln und einführen. Schlang, ohne die Last von Theorie, Power-Point-Präsentationen und Studien, die manch klassischer Unternehmensberater im Gepäck mitbringt.

Bei allen Erfolgen – unbearbeitetes Terrain gibt es für die Dienstleister immer noch reichlich. „Ich war bei einem Mittelständler, 4 Mrd. Euro Umsatz. Die kannten Interim-Management noch gar nicht“, berichtet Linné. Auf 50 Prozent schätzt er den Anteil der Unternehmen, die Interim-Management noch nicht in ihrer Denkweise verankert hätten. Die Arbeit wird der Branche nicht ausgehen.

INHALT

Wenn das Passende gerade nicht zur Hand ist, muss es eine Behelfslösung richten. Ob als Türstopper, Trittleiter, Abdeckpapier oder Geschenkpapier – unsere **Bilder** zeigen, wie vielseitig nicht zuletzt die FT und ihre Beilagen stets einsetzbar waren. So wie es ja auch ein Interim-Manager sein sollte: Immer bereit, wenn Not am Mann ist; stets Ruhe bewahren, egal wie sehr es mal wieder kriselt; und allzeit kompetent, wie verworren die Informationslage zunächst auch sein mag.

Berufsbild Welche persönlichen Eigenschaften für einen Manager auf Zeit wichtig sind. **Seite 2**

Frauen Wie weibliche Interim-Manager das Klischee vom einsamen Cowboy zum Einsturz bringen. **Seite 2**

Vermittler Wieso einige Kunden bei der Auswahl des Mietmanagers auf einen Provider setzen. **Seite 4**

Haftung Weshalb sich die Führungskräfte auf Zeit unbedingt umfassend absichern sollten. **Seite 4**

Alltag Wie Interim-Manager arbeiten, wohnen und leben – stets auf dem Sprung zum nächsten Job. **Seite 5**

Sanierung Wieso in Krisensituationen der unvoreingenommene Blick von außen so wichtig ist. **Seite 6**

Erfahrung Warum Interim-Manager auch in scheinbar aussichtslosen Lagen den Überblick behalten. **Seite 6**

Für die schnelle Lösung

Der Markt für Interim-Manager wächst weiter. Die von ihnen übernommenen Aufgaben gehen weit über Sanierung hinaus

Axel Gloger

Viel Zeit bleibt da nicht. „Können sie uns einen Topmann liefern? Das Projekt beginnt Ende nächster Woche“, sagt der Anrufer zu Michael Pochhammer. Eine erfahrene Führungskraft solle es sein, der Einsatz sei dringend. Aber Stelle ausschreiben, Bewerber auswählen, Dienstantritt irgendwann in den nächsten Monaten, all das komme nicht in Frage. „Dauert zu lange“, sagt der Anrufer. Er wählt die Abkürzung – und bucht einen Interim-Manager. Der tritt, wenn es gut geht, schon zehn Tage später seinen Job an.

Besonders ungewöhnlich seien solche Anfragen in seiner Branche nicht, sagt Pochhammer, der das Interimsgeschäft bei Signium verantwortet. Denn nicht nur Zulieferteile müssen heute in der Industrie Just-in-time verfügbar sein, auch Manager. „Lücken in der Wertschöpfung schaffen Stillstand, und den will keiner, weder am Fließband noch bei Führungsjobs“, sagt der Vermittler, auch Vorstandsmitglied der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).

Der Bedarf sorgt für Aufschwung. Allein 2012 werden die Manager auf Zeit über zehn Prozent mehr Geschäft einfahren als im Vorjahr, so die Prognose. „Zweistelliges Wachstum ist Standard“, sagt Pochhammer. Zahlen der Arbeitsgemeinschaft Interim Management Provider (AIMP) bestätigen das: Sie ermittelte seit 2005 ein Plus von bis zu 35 Prozent im Jahr.

Damit ist Interim-Management in der Mitte der deutschen Wirtschaft angekommen – ein Erfolg, denn das war nicht immer so. Noch vor zehn Jahren mussten Manager auf Zeit und ihre Vermittler Klinken putzen, Vorzüge mühsam in den Unternehmen anpreisen, viele Neins von Auftragge-

„Lücken in der Wertschöpfung schaffen Stillstand, und den will keiner, weder am Fließband noch bei Führungsjobs“

MICHAEL POCHHAMMER,
Partner Signium

bern akzeptieren. „Aber diese Ochsentour haben wir jetzt hinter uns“, sagt Michael Linné, Partner beim Interim-Vermittler Atreus. Sein Unternehmen spiegelt den Boom der Branche: Innerhalb der vergangenen sechs Jahre wuchs das Geschäft von 4,5 Mio. auf 25 Mio. Euro. Das Unternehmen ist nach eigenen Angaben Marktführer unter den Vermittlern.

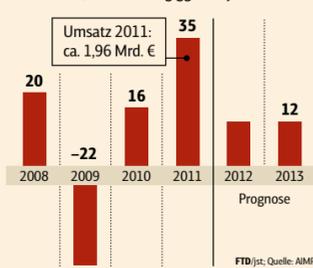
Das Wachstum hat viel mit Zeitgeist zu tun. Auf Abruf, lautet das neue Mantra in den Führungsetagen. Über Projekte wird mitunter Wochen diskutiert. Aber wenn der Vorstand grünes Licht gibt, wird gestartet. Das bekommen die Dienstleister zu spüren. Lieferanten ebenso wie Unternehmensberater, die ihre Projektteams asap – as soon as possible – losschicken müssen. Und eben die Interim-Manager. „Sie sind die Antwort auf den schneller laufenden Puls in den Organisationen“, heißt es beim Interim-Verband.

Die Unternehmen haben gelernt. Wenn Bedarf für eine Topkraft da ist, wird sofort neu besetzt. „Ob der Kandidat fest angestellt ist oder als Interim-Manager kommt, spielt oft keine Rolle mehr“, sagt Linné. „Hauptsache, es ist einer da, der den Job macht.“ Diese Einstellung klingt zwar lax, nach hektischem Kalkül. Bleiben Projekte liegen, weil Macher fehlen, wird es erst richtig teuer. „Kommt etwa das neue Produkt nicht rechtzeitig auf den Markt, gehen Millionenumsätze verloren“, sagt Signium-Partner Pochhammer. Deshalb sei das Honorar für den Interim-Manager gut angelegtes Geld.

Den Markt konnte die Denkweise beflügeln. Interim-Manager, die CEO-Fähigkeiten haben, erzielen gute Preise. 3000 bis 4500 Euro pro Einsatztag gelten inzwischen für Firmenlenker zum Mieten als akzeptiert. Vor zehn Jahren habe die Schallgrenze eher bei

Wachsender Markt

Umsatz mit Interim-Management in Deutschland, Veränderung ggü. Vorjahr in %



HAYS Recruiting experts worldwide

EXPERTEN FÜR EXPERTEN

Denn wir haben, was Sie suchen:
Jobs für Experten, Experten für Unternehmen.

hays.de

- ACCOUNTANCY & TAX/CONSTRUCTION/CONTACT CENTERS/EDUCATION/ENGINEERING/LEGAL SAFETY/POLICY & COMPLIANCE/OPERATIONS/PHARMACEUTICALS/RESEARCH & DEVELOPMENT/SALES & MARKETING/TELECOMMUNICATIONS/TRANSPORTATION/UTILITY/WORKERS COMPENSATION & EMPLOYEE BENEFITS

- ACCOUNTANCY & TAX/CONSTRUCTION/CONTACT CENTERS/EDUCATION/ENGINEERING/LEGAL SAFETY/POLICY & COMPLIANCE/OPERATIONS/PHARMACEUTICALS/RESEARCH & DEVELOPMENT/SALES & MARKETING/TELECOMMUNICATIONS/TRANSPORTATION/UTILITY/WORKERS COMPENSATION & EMPLOYEE BENEFITS

Unstet, neugierig, belastbar

Für den Job des Interim-Managers ist nicht jeder geschaffen. Welche Anforderungen die Führungskräfte auf Zeit erfüllen müssen

Constantin Gillies

Detlef Specovius sitzt im Auto auf dem Weg zum Kunden, der nächste Termin drängt, die Zeit ist knapp – wie immer. Ein Mittelständler hat den Rechtsanwalt engagiert, damit er beim Verkauf des Betriebs hilft. Noch laufen die Geschäfte bei dem Automobilzulieferer gut, 100 Mio. Euro Umsatz stehen in der Bilanz, namhafte Marken auf der Kundenliste. Doch der Automarkt schwächelt. „Die ersten Auftragsrückgänge machen sich bemerkbar“, sagt Specovius. Da die Geschäftsleitung mit dem Tagesgeschäft ausgelastet ist, soll der Interim-Manager die Verkaufsverhandlungen führen. Bis Mitte des nächsten Quartals soll der Deal über die Bühne sein, sonst steigt das Risiko. „Der Betrieb hat nicht genug Speck angefrisst, um noch eine Krise wie 2009 zu überstehen“, sagt Specovius.

Interim-Manager. Diesem Beruf haftete lange Zeit ein Klischee an. Der 60 Jahre alte Vorstandschef a.D. will sich nicht auf den Golfplatz zurückziehen und sucht noch einmal die neue berufliche Herausforderung. Zwar existiert dieser Typus von Interim-Manager noch immer, doch er ist auf dem Rückzug. Wer Manager auf Zeit werden will, braucht heute keine grauen Schläfen mehr.

„Für die Kunden ist das Alter weniger relevant als bei einer Festanstellung“, sagt Thorsten Becker, Gründer von Management Angels, einer Agentur, die Interim-Manager vermittelt. Er hat schon Tausende von Lebensläufen gesichtet und weiß, welche Kompetenzen am Markt gefragt sind. Entscheidend sei, dass der- oder diejenige einen Track-Record zu einem bestimmten Thema vorweisen könne, erläutert Becker. Die Unternehmen suchten Experten, die bei einem konkreten Problem weiterhelfen können. Sei es Rekrutierung, Direktmarketing oder Betriebsleitung. Lebensjahre seien sekundär, stellt Becker fest: „In der Medienbranche kann ein Interim-Manager auch Anfang 30 sein.“

Persönlichkeit statt Hierarchie

Auf die Frage, wer zum Manager auf Zeit taugt, weiß der Profi eine kurze Antwort: „Die Neugierigen.“ Seiner Erfahrung nach sind die passenden Kandidaten schon am Lebenslauf erkennbar. Indizien: Viele Arbeitgeber oder unterschiedliche Stationen in einem Unternehmen, zahlreiche Auslandsaufenthalte, ein bunter Strauß gestemmter Projekte. „Eine gewisse Unstetigkeit ist von Vorteil“, sagt Becker.

Schlechte Karten dagegen haben Konzerngewächse, die sich nur im Politikgewirr einer Großorganisation wohl fühlen. Sie beziehen ihre Macht schließlich oft aus der Hierarchie. Doch genau die hat ein Interim-Manager nicht. „Er muss durch seine Kompetenz und Persönlichkeit führen“, erläutert Becker. Marktkenner geben deshalb die Devise aus: Fünf bis zehn Jahre Erfahrung in einer Festanstellung sind für einen Interim-Manager ein Muss. Wer Führung bei seinem ersten Mandat lernen will, wird Probleme bekommen.

Emotionale Belastbarkeit ist ebenfalls unerlässlich. Denn nach wie vor sind viele Aufträge die reinsten Feuerlöscheinsätze. Die Pleite droht, es gibt Ärger von allen Seiten – aus der Belegschaft, vom Betriebsrat, von Gläubigern, aus den Medien und der Politik. Gerade in angeschlagenen Firmen kochen die Gefühle schnell hoch. Die Optimisten jubeln, glauben, dass mit dem Mann von außen der Retter gekommen ist. Andere Mitarbeiter kapitulieren mental, warten nur noch auf das Ende.

Anwalt Specovius berichtet von einem Einsatz bei einem Stahlunternehmen: „Da kam plötzlich dieser Berg von einem Mann auf mich zu und fing an zu weinen.“ Und dann gibt es die Momente, wo der Interim-Manager sagen muss: Es geht nicht weiter. Als Insolvenzverwalter bei SinnLeffers beispielsweise



„Sie verkaufen sich zu 100 Prozent an den Kunden“

MAREI STRACK,
Vorstand DDIM

hat Specovius einen solchen Showdown erlebt. Um zu überleben, musste der Textilhändler sein Filialnetz ausdünnen. In einer Marathonsitzung galt es zu entscheiden, welche Standorte bleiben und welche geschlossen werden. „Natürlich weiß man, dass da Schicksale dranhängen“, sagt Specovius. In der Nacht nach der Entscheidung habe er nicht geschlafen: „Bei so etwas entwickelt man keine Routine.“

Doch der Job stellt nicht nur emotional, sondern auch körperlich hohe Ansprüche. Ein typischer Einsatz dauert sechs bis zwölf Monate, in denen häufig mehr als fünf Tage die Woche gearbeitet wird. Dann seien „zwölf bis 17 Stunden normal“, sagt Sanierungsprofi Specovius. In der Regel werden Profis deutschlandweit aktiv. Das heißt, es ist nicht immer möglich, am Wochenende nach Hause zu fahren. Wer seinen Aktionsradius einschränkt, muss Abstriche bei der Auslastung hinnehmen.

„Sie verkaufen sich zu 100 Prozent an den Kunden“, sagt Marei Strack vom Vorstand der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) in Köln. Weiterbildung, Arztbesuche, Familienfeiern – für all das hätten Interim-Manager nur zwischen den Aufträgen Zeit, sagt die Ingenieurin, selbst seit 14 Jahren im Geschäft.

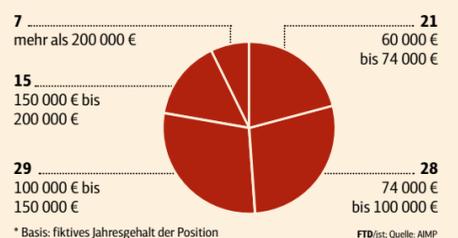
Tagessätze und Durstrecken

Dafür stimmt die Bezahlung, zumindest auf den ersten Blick. Profis kassieren schnell Tagessätze von 1200 Euro plus Spesen und mehr. Doch auf der anderen Seite stehen, wie bei allen Selbstständigen, die Kosten für Altersvorsorge, Unfallversicherung und allgemeine Rücklagen. Schließlich ist längst nicht jeder Tag auch ein Arbeitstag und zwischen den Mandaten gibt es immer wieder Pausen, die es finanziell zu überstehen gilt. „160 Tage im Jahr sind eine gute Auslastung“, sagt Marktkennerin Strack. Ihre Honorar-Daumenregel für Einsteiger: Der Tagessatz liegt bei ungefähr ein Prozent des Jahresbruttogehalts eines festangestellten Managers; je nach Hierarchieebene, Funktion und Branche können es auch 0,2 Prozentpunkte mehr oder weniger sein. Doch Fakt ist auch: Viele Interim-Manager verdienen, abzüglich der Kosten, nur unwesentlich mehr als eine festangestellte Führungskraft – bei vollem Risiko.

Dennoch wollen die meisten Profis der Branche treu bleiben. „Ergebnisse nicht nur auf Papier abliefern, sondern direkt auch umsetzen – das ist genau das, was ich gesucht habe“, sagt Strack. Auch für den Sanierungsexperten Specovius kommt es nicht in Frage, bei einem seiner Kunden nach Abschluss eines Projekts dauerhaft einzusteigen. Dafür liebe er das Geschäft zu sehr, die ständig wechselnden Aufträge, die Macht des Außenseiters, sagt Anwalt Specovius: „Ich weiß nicht, ob ich mich eingliedern könnte.“

Schmale Spitze

Führungsebenen*, auf denen Interim-Manager tätig werden, 2011 in %



Wenn Not am Mann ist

Weibliche Interim-Manager sind auf dem Vormarsch. Von Klischees wollen sie zwar nichts hören – sie punkten aber doch mit Frauen zugeschriebenen Eigenschaften

Constantin Gillies

Wenn Marlies Tasch in einen Betrieb kommt, ist es dort oft ungemütlich. Eine Restrukturierung steht an, eine Abteilung soll verkauft, Personal soll abgebaut werden. Genau in solchen Fällen tritt die Interim-Managerin in Aktion. „Kritische Situationen schrecken mich nicht“, sagt Tasch.

Seit sieben Jahren ist die ehemalige Personalleiterin in dem Geschäft unterwegs, Mitarbeiter zu entlassen gehört für sie zum Alltag. Ist sie ein Profikündiger wie George Clooney in dem Film „Up in the Air“? Tasch protestiert. „Der macht das ja ganz kalt. Ich gehe ehrlich und respektvoll mit den Menschen um“, sagt die Endfünfzigerin.

Der Erfolg scheint ihr jedenfalls Recht zu geben: Wenn Tasch einen Fall bearbeitet, landet der so gut wie nie vor dem Arbeitsgericht. Das schätzen die Kunden – und buchen sie immer wieder, wenn es brennt.

Eine Frau als Troubleshooter. Das wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Denn dem Job des Interim-Managers haftete lange Zeit eine gewisse Cowboyromantik an. Der einsame Mann kommt in die Stadt, räumt auf und reitet weiter in den Sonnenuntergang. In der Realität allerdings ist dieser Machismo längst auf dem Rückzug.

Wenn Not am Mann ist, kommt immer häufiger eine Frau ins Haus. 16 Prozent der Führungskräfte in den Karteien der Vermittler sind mittlerweile weiblich, im Jahr 2000 waren es nur halb so viele, hat die Unternehmensberatung Interim Management Consulting in einer Umfrage herausgefunden. Bei einigen Providern geht schon jedes fünfte Mandat inzwischen an eine Frau. Schwerpunktartig werden die Managerinnen in den Bereichen Personal, Marketing und Finanzen eingesetzt.

Zu den weiblichen Pionieren gehört auch Katya Knauth. Die Betriebs-

wirtin arbeitet seit 13 Jahren als selbstständige Interim-Managerin, sie hat schon mehr als 30 Firmen mit ihrem Know-how unterstützt.

Zuletzt half sie einem Startup aus der Immobilienbranche dabei, auf dem Markt Fuß zu fassen. Knauth übernahm das gesamte Tagesgeschäft, stellte Personal ein, gründete Teams. Innerhalb von drei Jahren wuchs die Belegschaft von fünf auf mehr als 50 Mitarbeiter an. Dann war der Job getan und Knauth ging von Bord. Hatte sie keine Lust, zu bleiben? „Wenn’s

„Man wird von den männlichen Kollegen beim Kunden weniger als Konkurrenz empfunden“

KATYA KNAUTH,
Interim-Managerin

kracht, bin ich gut – aber nicht im Alltag“, sagt die 43-Jährige: „Sind die Probleme gelöst, muss ich gehen.“

Ihr Geschlecht hält Knauth für einen Vorteil, den auch die Auftraggeber schätzen. „Man wird von den männlichen Kollegen beim Kunden weniger als Konkurrenz empfunden – und erfährt so viel mehr.“ Natürlich klingt es nach Klischee: Frauen treten zurückhaltender auf, suchen Harmonie, hören besser zu und kommunizieren stärker auf der Beziehungsebene. Doch genau das seien die Erfolgsfaktoren in der Praxis, sagt Knauth. „Mir sagen die Leute dann: Wie schaffen Sie es nur, dass ich Ihnen alles verrate?“

Nicht wie der strahlende Held die fertige Lösung präsentieren, sondern lieber die Mitarbeiter einen Vorschlag erarbeiten lassen – so lautet die Strategie der Betriebswirtin, die ihren Abschluss an der renommierten European Business School gemacht hat. Dass dieser Ansatz gut ankommt, bestätigen ihr die Kunden immer wieder,

berichtet Knauth. Zum Beispiel, als sie in ein DAX-Unternehmen kam, in dem zuvor eine große Beratungsgesellschaft im Einsatz war. Die Managerin hörte den Kollegen zunächst zu, fragte nach. „Sie sind so anders“, hätten die Mitarbeiter ihr gesagt, erzählt Knauth und lacht.

Krisenprofi Tasch betont, dass sie nichts von Geschlechterdiskussionen halte. Allerdings räumt sie ein, dass hier und da weibliche Eigenschaften hilfreich sein könnten. „Ich habe keine Angst vor Emotionen“, sagt die Managerin und Mutter. Ihre Erfahrung: Angestellte empfinden es oft als Befreiung, wenn die Dinge offen ausgesprochen werden – egal, wie schmerzhaft sie sein mögen.

Außerdem könnten Frauen leichter einen Ausgleich herbeiführen, sagt Tasch: „Zum Beispiel, wenn Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat festgefahren sind, weil wieder mal alle Recht behalten wollen.“ Gemeint sind natürlich: Männer.

IMPRESSUM

Financial Times Deutschland
Am Baumwall 11 · 20459 Hamburg · Tel. 040/37 03-0
www.ftd.de · E-Mail: leserservice@ftd.de

Redaktion: Volker Bormann (verantwortl.), Thomas Strohm
Gestaltung: Nicolai Gogoll, Merle Schröder
Bildredaktion: Christian Kollrich, Tobias Heuser, Andrea Memah
Infografik: Jens Storkan
Bildbearbeitung: EBV der GfJ Wirtschaftsmedien
Chefin vom Dienst: Dr. Hiltrud Bontrup
Korrektur: Stefanie Helbig
Verlag: GfJ Wirtschaftsmedien AG & Co. KG
Verlagsgeschäftsführer: Ingrid M. Haas
Postanschrift: Brieffach 02, 20444 Hamburg
Verlagsleiter: Jan Honsel, Albrecht von Arnswaldt
Gesamtanzeigerleiterin: Helma Spieker
Anzeigerleiter: Jens Hildebrand (FTD, htsi, enable),
Martina Hoss (Capital, impulse, BÖRSE ONLINE),
E-Mail: sonderthemen@ftd.de

Syndication: Picture Press, E-Mail: sales@picturepress.de
Contentvermarktung: Brand, Products and Licensing
Siegel und Sonderdrucke, Koordination: Petra Martens
Anfragen: Isabella Kamauf, Tel. 040/37 03-25 90
E-Mail: kamaufisabella@guj.de

„Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ and „FTD“ are registered trade marks of The Financial Times Limited and used under licence.
Druck: Presse-Druck- und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg; BZV Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10565 Berlin; Druck- und Verlagszentrum GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; Mannheimer Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim

Den Markt abgedeckt

Einige Kunden schätzen den Überblick von Providern. Die meisten Unternehmen buchen ihre Übergangslösung aber lieber direkt

Anne-Christin Gröger und Friederike Krieger

Nicolas von Wolff ist Überzeugungstäter. Egal, ob der Geschäftsführer ersetzt, eine Betriebsstätte geschlossen oder ein Projekt neu initiiert werden soll, er heuert einen Interim-Manager an. Der Vorstandsvorsitzende des mittelständischen Unternehmens Pro-Beam aus Planegg bei München glaubt an die externen Fachleute. „Sie sind hochprofessionell und nicht emotional mit der Firma verbunden“, sagt er. „Sie erledigen einen Auftrag schnell. Indem sie Abwicklungsgeschäft übernehmen, verschaffen sie dem Management die Zeit, sich auf die Kernaufgaben zu konzentrieren, nach vorne zu blicken und Zukunftsstrategien zu entwickeln.“ Pro-Beam ist einer der größten Anbieter für Elektronenstrahltechnik und beschäftigt 500 Mitarbeiter an sechs inländischen und zwei ausländischen Standorten.

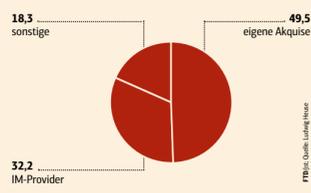
Die Spezialisten rekrutiert von Wolff immer über einen speziellen Vermittler, einen Interim-Management-Provider. Erst im Sommer dieses Jahres hat er eine Firma beauftragt, einen Experten zu finden, der ihm bei der Schließung einer Betriebsstätte in Chemnitz behilflich ist. Dort fertigte das Unternehmen mit einer speziellen Elektronenstrahlweißtechnik Getrieberäder und Airbag-Steuerungen für Kraftfahrzeuge oder Helikopterwellen. Die Produktion sollte an zwei andere Standorte nach Magdeburg und München verlagert werden, 15 Mitarbeiter waren betroffen.

Die Vermittlung von Interim-Managern läuft in Deutschland häufig direkt. Das Unternehmen sucht einen Manager auf Zeit und vergibt den Auftrag. Das Einschalten von Mittelsmännern ist hingegen wenig verbreitet. Nur 50 Prozent der Projekte geht über die Interim-Management-Provider, schätzt Thorsten Becker, Geschäftsführer des Anbieters Management Angels, der Manager auf Zeit an Unternehmen vermittelt. „Der Markt in Deutschland entwickelt sich erst noch. In Großbritannien ist der Anteil deutlich höher.“ Seiner Erfahrung nach schalten Betriebe dann Provider ein, wenn es um die Verwirklichung eines Großprojekts geht, etwa wenn ein Rechenzentrum komplett neu aufgestellt und effizienter gemacht werden soll. „Kleinere Projekte machen die Firmen eher selber“, sagt Becker.

Die Beauftragung von Interim-Managern über Mittelsmänner hat durchaus ihre Vorteile, sagt Pro-Beam-Chef von Wolff: „Die Provider können unglaublich schnell den passenden Experten aufreiben, da sie Zugriff auf einen großen Datenpool an Interim-Managern haben.“ Das spart Zeit. Denn für Fachfremde ist der Markt äußerst unübersichtlich. Waren vor zehn Jahren lediglich 2000 bis 3000 Interim-Manager hierzulande aktiv, sind es jetzt schon 10 000 bis 15 000.

Dominierende Wege

Herkunft der Projekte von Interim-Managern, 2011 in %



Immer in Gefahr

Bei ihrer Tätigkeit gehen Interim-Manager erhebliche Haftungsrisiken ein. Entsprechend gut sollten sich die Führungskräfte auf Zeit absichern

Julia Groth

Als der Interim-Manager ins Unternehmen kam, wusste er nicht, dass einige Mitarbeiter versuchten, das Geschäft mit Schmiergeldzahlungen anzukurbeln. Als das Ganze aufflog und das Unternehmen Bußgeld zahlen musste, half ihm das aber nicht. Der Aufsichtsrat warf dem Mann vor, seine Pflicht zur Schaffung einer Compliance verletzt zu haben – und wollte die Geldbuße an ihn weiterreichen. Der Rechtsstreit ist noch im Gang.

Interim-Manager sollten, wenn sie neu ins Unternehmen kommen, einen Compliance-Check machen, um sicherzugehen, dass die Organisation im Unternehmen nicht völlig mangelhaft ist“, rät Anwältin Dagmar Knigge, Partnerin der Heussen Rechtsanwalts-gesellschaft, die den glücklosen Interim-Manager vertritt.

Die Führungskräfte auf Zeit leben gefährlich. Und wissen es oft nicht einmal. „Viele glauben, dass sie kein Haftungsrisiko haben, wenn sie nicht offiziell zum Geschäftsführer bestellt sind. Das stimmt so aber nicht“, sagt Knigge. Fungieren Manager als sogenannte faktische Organe, sind also Geschäftsführer oder Vorstand, auch ohne im Handelsregister entsprechend eingetragen zu sein, haften sie ebenso, als hätten sie diese Positionen offiziell inne. „Dieser Punkt wird häufig übersehen“, sagt Knigge. Auch Interim-Manager, die auf der zweiten Führungsebene im Einsatz sind, haften. Zumindest, wenn sie Entscheidungen treffen und nicht rein beratend tätig sind.

Die Gefahr liegt nicht in erster Linie darin, dass Interim-Manager selbst etwas falsch machen. Sondern darin, dass sie Fehlritte von Mitarbeitern nicht bemerken. Und Geschäftsleitung oder Aufsichtsrat ihnen Compliance-

Wenn die Firma einen Vermittler einschaltet, könne sie sich sicher sein, einen passgenauen Manager zu finden, der qualitativ hochwertige Arbeit abliefern, sagt Harald Linné, Managing Partner beim Marktführer Atrous. Das Unternehmen arbeitet vor allem für Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Automobilbranche, für IT- und Telekommunikationsfirmen sowie das verarbeitende Gewerbe. Zu den Kunden von Atrous zählen Siemens, Deutsche Telekom und ThyssenKrupp.

Atrous hat sich inzwischen ein Netzwerk von 3500 Interim-Managern aufgebaut, auf die man zugreifen kann. Bevor eine Führungskraft auf Zeit ins Netzwerk aufgenommen wird, nimmt Atrous den Lebenslauf genau unter die Lupe. „Wer ein Leben lang nur in einer Firma war, ist für uns uninteressant“, sagt Linné. Die Manager sollten mindestens in drei bis vier möglichst großen Unternehmen gearbeitet haben, am besten in unterschiedlichen Branchen. Auch Auslandserfahrung wird gern gesehen. Zudem nimmt der Vermittler die persönlichen und fachlichen Stärken in mehreren Gesprächen mit der Führungskraft unter die Lupe – und prüft penibel die Referenzen. Es sei schon passiert, dass ein Manager angegeben hat, bei einem Unternehmen CFO gewesen zu sein, berichtet Linné. „Im Gespräch mit dem ehemaligen Arbeitgeber hat sich dann aber herausgestellt, dass er nur kaufmännischer Leiter war“, sagt er. Von diesem Mann habe sich Atrous schnell wieder getrennt.

Becker von den Management Angels ruft interessante Bewerber an und stellt konkrete Nachfragen über die letzten Projekte. „Man merkt dann sehr schnell, wie es um die Fähigkeiten des Einzelnen bestellt ist“, sagt er. Auch die Lebensläufe prüfen die Vermittler auf Herz und Nieren. „Es wäre beispielsweise kein gutes Zeichen, wenn ein Bewerber seit zehn Jahren im Beruf ist und während seiner Festanstellung viele Weiterbildungsprogramme absolviert hat, nachdem er sich jedoch selbstständig gemacht hat, keine solchen Kurse mehr besucht hat“, sagt er. Das zeigt, dass der Manager nicht wirklich an Weiterbildung interessiert sei, sondern sie nur auf Kosten der Firma mitgenommen hat.

Vermittler kassiert 30 bis 40 Prozent

Dem Kunden stellen die Vermittler immer mehrere Manager zur Auswahl, die sie für passend halten. Sie müssen dem Unternehmen anhand von Fallbeispielen aus der bisherigen Arbeit aufzeigen können, dass sie schon ähnliche Problemstellungen zufriedenstellend gelöst haben. Allerdings: Die Leistung ist nicht billig. Bis zu 1200 Euro pro Tag zahlt Pro-Beam-Chef von Wolff für einen Interim-Manager. Je nachdem, wie spezialisiert der Experte und wie komplex die Aufgabe ist, kann es wesentlich teurer werden. In Sondersituationen, wenn es um die Rettung einer Firma geht, kann der Tagessatz schon mal 2500 Euro betragen, sagt Linné von Atrous. An den Provider fließen davon 30 bis 40 Prozent.

Längst nicht alle Branchen nutzen Vermittler. Wenn Private-Equity-Firmen Führungskräfte auf Zeit für den Einsatz in neu zugekauften Unternehmen suchen, arbeiten sie eher ungern mit Vermittlern. „Die Vermittler kennen die Interim-Manager aus Gesprächen, nicht aber aus der täglichen Arbeit“, sagt Dirk Kießling, der als Interim-Manager für mehrere Unternehmen der Branche arbeitet. „Private-Equity-Unternehmen nutzen gerne verterte Interim-Manager aus ihrem Netzwerk, deren Arbeitsweise und Qualität sie kennen“, sagt er. Die Firmen haben oft hunderte Millionen Euro in einen



Zukauf gesteckt – und wollen keinesfalls riskieren, dass ein unerfahrener Kollege das Projekt in den Sand setzt. Der direkte Kontakt fällt hier auch leichter, weil es nur wenige spezialisierte Führungskräfte gibt, die zum Beispiel eine komplexe Unternehmensneuausrichtung stemmen können. „Man trifft sich sehr häufig wieder“, sagt Kießling.

„Der Markt in Deutschland entwickelt sich erst noch. In Großbritannien ist der Anteil deutlich höher.“

THORSTEN BECKER, Geschäftsführer Management Angels

Fehler vorwerfen. „Interim-Manager haften bei Organisationsverschulden auch für die Fehler der Mitarbeiter des Unternehmens, in dem sie zeitweise beschäftigt sind“, warnt Knigge.

Das kann sehr teuer werden, etwa wenn Mitarbeiter Unweltschäden verursachen oder dem Unternehmen eine Kartellklage einhandeln. „Es besteht das nicht zu unterschätzende Risiko, dass die Geschäftsleitung sich Interim-Manager als Sündenböcke aussucht, weil sie ohnehin bald wieder weg sind“, sagt Knigge. „Die Beißhemmer ist ihnen gegenüber geringer.“

Kommen Aushilfsmanager einem Sanierungsfall zu Hilfe, begeben sie sich erst recht auf eine Gratwanderung. „Sie gehen teilweise ein hohes persönliches Risiko ein“, sagt Rechtsanwältin und Insolvenzverwalterin Martin Lambrecht von der Düsseldorfer Kanzlei Leonhardt Rechtsanwälte. Autorisieren Interim-Manager etwa

Zahlungen, nachdem das Unternehmen bereits überschuldet ist, kann es sein, dass sie persönlich dafür geradestehen müssen. Ausnahme: Die Zahlungen waren geschäftlich dringend nötig und nachvollziehbar.

„Die Rechtsprechung ist in diesem Fall schwer kalkulierbar“, sagt Lambrecht. Interim-Manager müssen im Ernstfall genau wissen, wann sie einen Insolvenzantrag stellen sollten. Tun sie es zu früh, könnten die Gesellschafter sie deshalb anfechten. Sind sie zu spät dran, droht ihnen eine Klage wegen Insolvenzscheitlerung.

Um persönliche Risiken zu minimieren, sollten Interim-Manager eine private Vermögensschadenhaftpflicht abschließen. Sie können zudem darauf bestehen, dass Unternehmen sie in ihre Directors-and-Officers-Versicherung einschließen. In großen Unternehmen sind derartige Arrangements üblich, lediglich bei kleineren

Mittelständlern könnten Interim-Manager damit auf taube Ohren stoßen.

Zudem können die Chefs auf Zeit versuchen, Haftungsrisiken in Verträgen mit Kunden zu beschränken. „Das ist innerhalb eines gewissen Rahmens durchaus möglich“, sagt Knigge. Man könne etwa Haftungsgrenzen vereinbaren oder Verjährungsfristen verkürzen. Die Haftung für vorsätzliches Fehlverhalten und grobe Fahrlässigkeit lässt sich nicht ausschließen. Auch ihre wesentlichen Vertragspflichten müssen Interim-Manager erfüllen – oder für die Folgen geradestehen, wenn sie es nicht tun.

Trotzdem sollten sie nicht ängstlich sein. „Man wird nicht Interim-Manager, um sich ständig verstecken zu können. Wen Haftungsrisiken bei der Arbeit lähmen, der hat den falschen Beruf ergriffen“, sagt Lambrecht. „In der Regel sind Interim-Manager aber sehr selbstbewusste Naturen.“

Freitag, 7. Dezember 2012

„Ich setze meine Aufgabe um, ob mit euch oder ohne euch.“

JÜRGEN BECKER, Geschäftsführer Manager Network

Glück, dass der neue Einsatzort in der Nähe des Wohnorts liegt. Sein erster Tag beginnt daher meist mit ein paar Stunden auf der Autobahn.

Im Unternehmen herrscht dann erst mal Chaos. Eigentlich sollte ein eingerichtetes Büro zur Verfügung stehen, aber in der Eile ist das untergegangen. Der Rechner mit Freischaltung fürs Firmennetz ist nicht da, das versprochene Büro steht voller Kartons. Kein Problem für den erfahrenen Interim-Manager: Dann arbeitet er eben am mitgebrachten Laptop. „Profis haben immer eine komplette eigene Infrastruktur dabei und könnten von Tag eins an überall arbeiten selbst in einer Scheune“, sagt Jürgen Becker, Geschäftsführer des Interim-Management-Providers Manager Network.

Zwar werden die Rahmenbedingungen des Einsatzes in der Regel in einer Vorbesprechung geklärt: Steht die Firma eine Dienstwohnung, stellt die Sekretärin zur Verfügung, wie werden Spesen abgerechnet? „In der Praxis ist es aber nicht selten, dass man ankommt, und es ist nicht einmal das Hotel gebucht“, sagt Becker. In der ersten Woche verbringt der Interim-Manager kaum Zeit in seinem Büro. Bis zum späten Abend reißt sich Meeting an Meeting. „In der ersten Woche heißt es: Mit möglichst vielen Leuten im Unternehmen persönlich reden, um sich einen Überblick über die aktuelle Situation zu verschaffen“, erläutert Becker.

Erst am späten Abend klappt der Interim-Manager den Laptop zu und fährt ins Hotel. Ans Leben aus dem Koffer ist er gewöhnt, das Hotel hat er sich möglichst nah am Firmensitz buchen lassen. Ab dem ersten Tag seines Einsatzes lebt er von Sonntagabend bis Freitag im Hotel oder einer Projektwohnung vor Ort. Bis zum Ende seiner Dienstzeit wird er die Familie nur am Wochenende sehen.

► **Eine Woche später – Zeit für klare Ansagen** Viele, viele Gespräche und Vorstellungen sind später kennt jeder im Unternehmen den Neuen und seine Aufgabe. Und der Interim-Manager hat sich ein realistisches Bild vom Betrieb gemacht. „In den ersten Tagen und Wochen geht es noch nicht darum, inhaltliche Akzente zu setzen. Sondern darum, herauszufinden, wer die motivierten Erfolgsleute sind und wer die Blockierer für den Veränderungsprozess“, sagt Holger Groß, der als Interim-Manager auf Restrukturierung und Sanierung von Familienunternehmen spezialisiert ist. Dann aber stehen schnell harte Entscheidungen an.

Der Interim-Manager legt einen Plan für die Sanierung vor – und entscheidet, mit wem er ihn umsetzt. „Blockierer müssen raus“, sagt Groß. Schließlich kommt eine Krisensituation nicht von ungefähr. „In jedem Unternehmen gibt es gewachsene Strukturen und Sellschaften. Und gerade in Familienunternehmen steckt hinter einer Unternehmenskrise oft auch eine Familienkrise: Wer nicht bereit ist, den Veränderungsprozess mitzutragen, muss die Firma verlassen. Interim-Manager, die nicht wie Groß als Geschäftsführer in einer Unternehmenskrise eingestellt werden, sondern als Spezialisten für befristete Projekte oder zur Überbrückung eines personellen Engpasses, können Störer in der Regel nicht einfach entlassen.“

Doch auch sie dürfen sich von Sellschaften und persönlichen Befindlichkeiten nicht beeindruckt lassen. Dafür haben sie keine Zeit. „Einen klaren Projektplan vorlegen, klarmachen, dass der beinhaltet durchgezogen wird, und keinerlei Ausreden gelten lassen“, sagt Becker. „Die Botschaft muss lauten: Ich setze meine Aufgabe um, ob mit euch oder ohne euch.“

Obwohl sie deswegen oft anecken und in den etablierten Unternehmensstrukturen für Unruhe sorgen, müssen Interim-Manager in der Regel nicht alleine in der Kantine sitzen. „Meist haben Interim-Manager schnell ein loyales Team um sich herum“, sagt Becker. „Es passiert sogar häufig, dass sie von Mitarbeitern als Heilsbringer verklärt werden. Endlich passiert mal etw., endlich setzt mal eine dringende nötige Veränderung durch.“

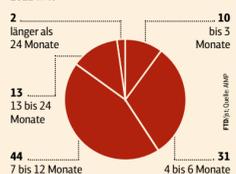
► **Die letzten Wochen – Übergabe** Den eigenen Nachfolger hat der Interim-Manager in den vergangenen vier Wochen schon eingearbeitet. Ab und an bekommen die Mietmanager zwar das Angebot, selbst fest ins Unternehmen einzusteigen. Doch daran haben nur die wenigsten Interesse, sagt Becker: „Viele erschrecken davor zurück, sich wieder dem ganz normalen Unternehmensalltag auszusetzen, auf die Sellschaften und Hierarchien Rückblick zu nehmen, die es nun mal in jedem Unternehmen gibt.“ Am letzten Tag lassen sie sich daher vom Auftraggeber eine Referenz für ihre Arbeit ausstellen und verabschieden sich.

Der Koffer im Hotel ist schnell gepackt, den Heimweg über die Autobahn kennt der Interim-Manager inzwischen längst auswendig. Während eines Einsatzes hat man kaum Zeit, sich zu erholen“, sagt Groß. Zehn- oder Zwölf-Stunden-Tage sind üblich, die Wochenenden bei der Familie sind kurz. Bei längeren Projekten kann der Interim-Manager zwar durchaus mal Urlaub nehmen. Klar ist aber auch: Die Auftraggeber erwarten vollen Einsatz, vom ersten bis zum letzten Tag. „Man braucht nach einem Projekt erst einmal eine Auszeit“, sagt Groß.

Das geht den meisten so, berichtet Becker. „Kam jemand will sofort ein Anschlussprojekt übernehmen“, sagt er. „Die meisten Manager nutzen die freie Zeit für Privates, aber auch um zum Beispiel Seminare und Konferenzen zu besuchen, sich fachlich auf dem Laufenden zu halten. Und natürlich für die Akquise neuer Projekte.“ Mit früheren Auftraggebern bleibt oft ein loser Kontakt. Groß zerbricht sich über abgeschlossene Projekte aber nicht mehr den Kopf: „Als Manager auf Zeit müssen wir schnell Entscheidungen treffen, das ist der Job. Nicht immer trifft man die richtige Entscheidung – am Ende zählt aber das Ergebnis.“

Kurze Dauer

Laufzeit der Projekte von Interim-Managern, 2011 in %



Heute hier, morgen dort

Bevor der Job zum Alltag werden kann, ziehen Interim-Manager weiter. Wie sie bei ihren Einsätzen arbeiten, wohnen, leben

Herausragend. Genau wie Sie.

Ihr Interim-Partner für die Besetzung von Führungsaufgaben

division one

der Ausnahmezustand Alltag. Vom ersten Anruf des Auftraggebers bis zum letzten Händeschütteln mit dem Nachfolger, für den sie das Feld bereitet haben, vergehen vier bis neun Monate. Wie sich Mietmanager im permanenten Ausnahmezustand einrichten.

► **Tag Eins – Lage sondieren** Die Tinte unter dem Vertrag ist kaum getrocknet, da geht es schon los. Zwischen erstem Anruf des Auftraggebers, Briefinggespräch im Unternehmen und Dienstantritt vergehen oft nur wenige Tage oder Wochen. Nur selten hat ein Interim-Manager das

REM PLUS

Interim Management | Executive Search | Recruiting

Wir arbeiten mit Menschen!

Wir arbeiten nachhaltig!

Wir arbeiten mit Ihnen!

Hand in Hand.

Kernerstraße 50 • 70182 Stuttgart
Telefon: +49 711 227 39 - 292
Fax: +49 711 227 39 - 15
Mail: info@remplus.de
www.remplus.de

Mit frischem Blick von außen

Unternehmen in Schieflage sind ein gut bezahltes Betätigungsfeld. Die Sanierungsexperten sind rar

Patrick Hagen und Katrin Berkenkopf

Die wirtschaftlichen Aussichten für das nächste Jahr verdüstern sich zusehends. Für Interim-Manager verspricht das mehr Geschäft. „Die Branche bereitet sich auf 2013 vor, wir erwarten deutlich mehr Restrukturierungen“, sagt Michael Pochhammer, Geschäftsführer bei Signium International, einem Unternehmen, das Interim-Manager vermittelt. „Die Nachfrage war dieses Jahr schon nicht schlecht, für 2013 erwarten wir deutlich mehr Anfragen“, sagt er.

Geraten Unternehmen in die Krise, werden häufig externe Problemlöser auf Zeit ins Unternehmen geholt. Interim-Manager springen ein, wenn ein wichtiger Mitarbeiter eine Baby-pause einlegt, der Finanzchef abspringt oder ein Unternehmen in schwere Probleme gerät.

Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen sind klassische Betätigungsfelder für Interim-Manager – auch wenn sie nicht mehr den größten Teil der Arbeit für Manager auf Zeit ausmachen. Zwischen 20 und 35 Prozent der Aufträge entfallen auf Krisenmanagement, schätzt Pochhammer, dessen Firma sich auf das Vermitteln von Führungskräften in der ersten und zweiten Managementebene spezialisiert hat. Bei Firmen, die sich nicht nur auf Spitzenpositionen konzentrieren, ist der Anteil sogar noch kleiner.

Der Beruf des Interim-Managers hat in Deutschland noch eine relativ kurze Geschichte. Während in den Niederlanden und Skandinavien schon lange Zeitarbeiter als Chefs tätig sind, ging es in Deutschland erst nach der Wiedervereinigung los. „Der

„Entscheidend ist die Fähigkeit zur Kommunikation zwischen den Interessengruppen“

EUGEN ANGSTER,
Geschäftsführer Interim International

Begriff Interim-Manager war in den 1990ern durch den Zusammenhang mit der Treuhand etwas belastet“, sagt Pochhammer. Die Mietmanager haben sich in dieser Zeit einen Ruf als rücksichtslose Plattmacher erworben. Das hat sich wieder geändert.

Denn wer erfolgreich ein Unternehmen wieder auf die Beine stellen will, braucht neben Fachwissen auch Soft-Skills. „Restrukturierung und Sanierung ist keine Spielwiese für Einzelkämpfer“, erläutert Eugen Angster, Geschäftsführer von Interim International und Vorsitzender des Bundesverbands Restrukturierung, Sanierung und Interim Management (BRSI). „Da muss man die unterschiedlichen Akteure koordinieren und zwischen Unternehmer und Finanzierer vermitteln. Entscheidend ist die Fähigkeit zur Kommunikation zwischen den Interessengruppen. Die ist in der Krise meist gestört.“

Der Unternehmer selbst könne in einer solchen Krisensituation nur schwer eine sachliche Zusammenarbeit der Beteiligten erreichen, sagt Angster. Nicht zuletzt deshalb setzte sich die Erkenntnis durch, dass es sinnvoll ist, dafür einen externen Manager ins Boot zu holen, stellt Angster fest. „Der kann damit auch ganz anders umgehen als jemand, dem das zum ersten Mal passiert und der entsprechend unter Druck steht.“

Ein guter Sanierer sollte selbst jahrelang in der Industrie gearbeitet haben, idealerweise im allgemeinen Management. „Er braucht den Gesamtüberblick. Zehn Jahre Vertriebsvorstand wäre da nicht ausreichend.“ Außerdem muss er die Fälle erkennen, in denen das Konzept für eine Firmenrettung nicht aussichtsreich ist – und entsprechend reagieren, sagt Angster.

Ganz nach Bedarf

Anlass der Projekte von Interim-Managern, 2011 in %



FDJ/Quelle: Ludwig-Henke



„Dann muss man den Mut und die Vernunft haben, das abzulehnen.“

Experten, die in schweren Unternehmenskrisen wissen, was zu tun ist, sind allerdings selten. Pochhammer von Signium hat in den vergangenen Jahren 1200 Interim-Manager vermittelt, davon haben 300 Restrukturierungserfahrung.

Auch deshalb ist die Bezahlung für den Einsatz bei Unternehmenskrisen deutlich höher als in Situationen, in denen nur ein Lückenfüller für eine vakante Position gebraucht wird. „Tagessätze über 2000 Euro erreichen nicht viele, das wird nur für sehr anspruchsvolle Tätigkeiten gezahlt“, sagt Anselm Görres, Geschäftsführer und Inhaber von Zeitmanager München (ZMM). Ein Interim-Manager,

der als CEO oder CFO bei einem angeschlagenen Unternehmen einsteigt, kann mit einer rund 20 Prozent höheren Vergütung rechnen als für die gleiche Position bei einem gesunden Unternehmen, sagt Görres.

Die Konkurrenz um die Restrukturierungsaufträge ist groß. Neben den Interim-Managern buhlen auch große Unternehmensberater und darauf spezialisierte Restrukturierungsgesellschaften wie Alix Partners oder Alvarez & Marsal um die lukrativen Beschäftigungen. „Wir kommen vor allem zum Zuge bei Unternehmen, die klein genug sind, dass ein Einzelner sie sanieren kann“, sagt Görres. Die spezialisierten Restrukturierungsberater rücken dagegen häufig mit ganzen Teams an. „Die Sanierung

eines großen Unternehmens ist eine Teamaufgabe“, sagt Görres.

Auch in Fällen, in denen es eigentlich schon zu spät ist, also der Insolvenz, können Interim-Manager zum Zuge kommen. „Das neue Insolvenzrecht hat die Eigenverwaltung gestärkt, dabei kann das alte Management weiter arbeiten, allerdings unter Aufsicht eines Sachwalters und häufig ergänzt durch einen sogenannten Chief Restructuring Officer“, sagt Anwalt Wolfram Desch von der Kanzlei Görg, die unter anderem das Karstadt-Insolvenzverfahren leitete. „Dabei werden auch Manager auf Zeit mit Sanierungshintergrund eingesetzt, weil in so einer Situation viel Fachwissen und Erfahrung in Sanierungen gebraucht wird“, sagt er.

Danke für 1038 Sonderthemen!

Ihr Sonderthemen-Team.



FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Wissen, was wichtig war. Immer und überall.

Die Erfahrung macht's

Wenn Interim-Manager die Leitung übernehmen, können sie von ihrem breiten Wissen zehren

Sibylle Schikora

Als Johann Lachhammer zur Pharmafirma RP Scherer aus dem baden-württembergischen Eberbach kam, stand es nicht gut um die Firma. Scherer hatte ein neues Enterprise-Resource-Planning-System eingeführt. Es sollte die Prozesse in der Produktion vereinfachen, die Organisation übersichtlicher machen. Stattdessen stand die Produktion nahezu still. Das System lieferte keine zuverlässigen Daten. Die Geschäftsführung hatte den Überblick verloren. Kunden mussten monatelang auf ihre Lieferungen warten. Lachhammer wusste dennoch gleich, wie er die Herausforderung angehen würde. Schließlich übernimmt er als Interim-Manager seit mehr als 20 Jahren in Krisenunternehmen das Ruder.

Interim-Manager bringen nicht nur Wissen über Branchen und Prozesse mit. Gerade in Krisen zählt ihre Erfahrung, im Umgang mit Mitarbeitern, beim Aufbau neuer Strukturen. „Unternehmen profitieren davon, dass Interim-Manager ihre jahrelang gesammelte Erfahrung beim Einsatz nutzen“, sagt Jens Christophers, Vorstand bei der Interim-Manager-Gesellschaft Taskforce. Die meisten wissen aus 20 bis 30 Jahren Berufserfahrung, wie sie Mitarbeiter führen, neue Strategien planen und umsetzen. „Im Alter von 40 oder 50 Jahren haben sie zwei bis vier

Stationen in der Industrie hinter sich, haben sich kontinuierlich weiterentwickelt und unterschiedliche Aufgaben übernommen“, sagt Christophers.

Der Einsatz als Interim-Manager bringt weitere Erfahrung. Beispielsweise, wie man wichtige Schlüsselpersonen erreicht. Christophers etwa hatte bei einem seiner ersten Einsätze bei der Ausgliederung eines Unternehmens den Betriebsrat nicht einbezogen – und musste sich langwierig gegen heftige Kritik durchsetzen. Bei einem späteren Auftrag setzte er sich sofort mit den Belegschaftsvertretern zusammen. „Ich habe ihnen die Gründe erklärt und mit dem Betriebsrat einen Sozialplan aufgestellt“, sagt Christophers: „Heftige Diskussionen musste ich danach nicht mehr führen.“

Die entscheidende Fähigkeit von Interim-Managern ist, Situationen zu analysieren und die nötigen Handlungsschritte abzuleiten. Auch das bedarf Erfahrung. „In jedem Auftrag lernt man, wie wichtig ein sauberes Projektmanagement ist“, sagt Christophers. Sechs bis acht Wochen kann es schon

dauern, bis ein Manager einen solchen Masterplan aufgestellt hat. Darin ist festgelegt, welche Schritte das Unternehmen wie und bis wann gehen muss, um das gesteckte Ziel zu erreichen.

So hat es auch Lachhammer bei RP Scherer gemacht. Bei der Analyse identifizierte er entscheidende Fehler: Mitarbeiter benutzten etwa die Begriffe „Liefertermin“ und „Lieferzeit“ nicht eindeutig. So war nie klar, wann ein Auftrag sich bereits verzögerte. Kunden konnten zudem selbst Termine setzen. „Die Folge war ein Wildwuchs von Lieferterminvereinbarungen, die außerdem kaum eingehalten wurden“, sagt Lachhammer. Außerdem fehlte es an Führung und Controlling bei der Auftragsplanung genauso wie in der Produktion.

Der Interim-Manager setzte genau an diesen Punkten an. Mittlerweile prüft die Geschäftsleitung täglich Informationen über Lieferein- und -ausgänge, den erreichten Umsatz oder Prozessstörungen. Die Neuordnung zeigt große Wirkung: Innerhalb von fünf Monaten gingen die Verzögerungen gegen Null. Das Unternehmen liefert inzwischen 95 Prozent der Aufträge pünktlich. Stefan Jütten, Geschäftsführer von Scherer: „Aufgrund Lachhammers Fachkompetenz und der Ruhe, die er selbst in kritischen Situationen bewahrt, hat er die Prozesse innerhalb kürzester Zeit stabilisiert.“

„Er hat die Prozesse innerhalb kürzester Zeit stabilisiert“

STEFAN JÜTTEN,
Geschäftsführer RP Scherer