

**TREND**

## Der Manager auf Zeit bleibt

Von Chris Löwer | 24. Juni 2016 | Ausgabe 25

Das Geschäft für Interimsmanager brummt. Besonders Ingenieure können davon profitieren, wenn sie flexibel sind und die Freiberuflichkeit nicht scheuen. Wobei: Immer öfter verlängern sich Mandate oder enden in einer Festanstellung



Foto: Panthermedia.net/blackandlight

Von wegen Feuerwehr: Interimsmanager verbleiben immer länger in den Unternehmen, manche bleiben ganz.

Von wegen schnelle Nummer. Mal eben einen Brand löschen und schon sind sie wieder weg – das gilt so nicht mehr für Interimsmanager. Anselm Görres, Geschäftsführer der Vermittlungsagentur ZMM Zeitmanager München, berichtet von Kräften, die mittlerweile als Werksleiter in der Fertigung eines Spezialpumpenstellers eingesetzt werden oder als FuE-Leiter bei einem Start-up in der Medizintechnik oder als Qualitätsmanager und Ablaufoptimierer in einem Großunternehmen. Das Klischee vom blitzartig auftauchenden und ebenso zackig wieder verschwindenden Sanierer stimmt nur bedingt.

### Was der Interimsmanager verdient

Die Manager auf Zeit sind selbstständig, ihr Honorar wird in der Regel frei verhandelt und orientiert sich am Umfang der Aufgabe, den Erfahrungen und dem Grad der Verantwortung. „Als Faustregel kann ein Tagessatz von 0,7 % bis 1 % eines Jahresgehaltes für eine vergleichbare Position gelten“, sagt Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management. Allerdings gebe es eine große Spannweite. Mit zunehmender Tendenz würden auch erfolgsabhängige Honorare oder Komponenten vereinbart.

Gut die Hälfte der von der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) befragten Interimsmanager erwartet für 2016 Tagessätze in einer Spanne zwischen 1000 € und 1300 €. In schwierigen Mandaten werden auch Honorare von 2500 € und mehr pro Tag gezahlt. Davon müssen jedoch auch die (Sozial-) Abgaben bestritten werden. Ganz besonders wichtig seien Rücklagen für Akquisitionsphasen, Weiterbildung oder auch Krankheit oder Zeiten ohne Mandat. Denn nur selten gelinge ein nahtloser Übergang. So waren die von der DDIM befragten Manager 2015 im Durchschnitt 142 Tage im Projekt.

Nach der Erfahrung von Ulrich Kuchenbaur, Partner der Agentur für Interimsmanager, verteilen sich die Mandate zwar zu etwa 10 % auf klassische Sanierung, jedoch 40 % überbrücken Vakanzen und 50 % werden für Projekte angeheuert. Mit diesem Wandel der Einsatzgebiete steigt auch die Dauer, sodass zwölf Monate und mehr keine Seltenheit mehr sind, weiß Kuchenbaur. Außer bei Projekten – da ist alles drin: „Bei Beratungen können das nur wenige Wochen sein. Steht etwa eine Aufgabe als Projektleiter zur Werksverlagerung, Werksneubau, Mergers-&-Acquisitions-Begleitung oder eine SAP-Einführung an, kann das auch ein Jahr dauern“, berichtet Kuchenbaur.

### RUND EIN VIERTEL ALLER MANDATE HABEN EINEN INGENIEUR-TECHNISCHEN HINTERGRUND

Bei allem mache sich ein Trend bemerkbar: Manager auf Zeit erleben einen Aufschwung, was nicht weiter verwundert, da sie Löcher stopfen, die der vielfach beklagte Fach- und Fuhrungskraftemangel hinterlässt. Zudem sollen sie Antworten auf immer schnellere Innovationszyklen liefern, die Unternehmen ein Höchstmaß an Flexibilität abfordern. Für Zeitarbeiter mit Führungsverantwortung brechen goldene Zeiten an.

„Grundsätzlich erlebt Interimsmanagement seit über zehn Jahren eine stetig steigende Nachfrage“, berichtet Marej Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM). Das Honorarvolumen für Interimsmanagement-Einsätze in Projekten auf den oberen Führungsebenen werde bis zum Jahresende auf knapp über 1,5 Mrd. € wachsen, erwartet Strack: „Damit liegt der Wert rund 15 % höher als zum Ende des Jahres 2015.“

Derzeit werde das Wachstum der Branche durch die zunehmende Nachfrage nach hoch qualifizierten Spezialisten im Allgemeinen und den Digitalisierungsbestrebungen vieler Unternehmen im Speziellen getrieben. Strack: „Insgesamt geht der Trend dahin, sich für besondere Projekte und Aufgabenstellungen externe Experten auf Zeit ins Haus zu holen.“ Insbesondere schlank aufgestellte Unternehmen täten sich mit großen, komplexen Projekten schwer: „Hier ist die vorhandene Managementkapazitat häufig nicht ausreichend und auch nicht kurzfristig am Markt zu rekrutieren. Interimsmanager besetzen dieses Feld – insbesondere auch in technischen Bereichen – besonders gut“, erklärt Strack.

Laut DDIM fragt vor allem der Maschinenbau (25 %) Manager auf Zeit nach, gefolgt von der Automobilindustrie (18 %) sowie dem Sektor Information- und Telekommunikation (8 %). Bei Ingenieuren beobachtet Strack einen klaren Trend zu Projekten und weniger zu linienbezogenen Einsätzen wie Vakanzuberbruckungen. Hier spielten dann vor allem Projekte zur Prozessoptimierung, Produktionsverlagerung oder auch Entwicklungsprojekte eine Rolle. Nach einer Studie von Ludwig Heuse Interim Management haben mittlerweile rund ein Viertel aller Mandate einen ingenieurtechnischen Hintergrund. „Ein Viertel der im DDIM organisierten Interimsmanager hat eine ingenieurtechnische Ausbildung und arbeiten auch in diesem Bereich“, berichtet auch Strack.

Aber für Ingenieure zeigt sich noch ein anderer Trend, den Görres registriert: „Früher waren Werksleitung, Arbeitsvorbereitung, Qualitatslogistik und Prozessoptimierung die häufigsten technischen Funktionen“, sagt er, „Bei ZMM gab es 2015 geradezu einen Boom bei Einkaufsthemen. In diesem Bereich wird keineswegs nur nach Kaufleuten, sondern auch nach Ingenieuren oder Wirtschaftsingenieuren gesucht.“ Zudem seien Ingenieure auch im technischen Vertrieb sehr gefragt.

Wer diesen Weg beschreiten möchte, sollte jedoch nicht nur fachlich fit sein, sondern auch führungs- und umsetzungstark: „Das sind die Kernkompetenzen von Interimsmanagern. Dies ist der originäre Auftrag von Managern auf Zeit und unterscheidet den Berufsstand von Unternehmensberatern, die externe Analysen und Konzepte erstellen, Entscheidungsverantwortung und Implementierung aber beim Auftraggeber belassen“, erklärt Strack. „Darüber hinaus werden betriebswirtschaftliche Kenntnisse und strategisches Denken immer wichtiger. Wer das Einmaleins von Wirtschaft und Management nicht versteht, der wird es als Interimsmanager nicht weit bringen.“ Wer dauerhaft erfolgreich sein will, benötige auch hinreichend praktische Management-Erfahrungen, ausgeprägte Selbstvermarktungsfahigkeiten, professionelle Partner und ein starkes Netzwerk. In Strackes Anforderungskatalog finden sich noch weitere Fähigkeiten: Überzeugungskraft, Vertrauenswürdigkeit, überdurchschnittliche soziale Kompetenz, analytisches Denken, Durchsetzungskraft, Kreativität und Kommunikationsstärke.

„Da Interimsmanager an verschiedenen Orten und permanent unter Zeitdruck arbeiten, sind hohe Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und Selbstmanagement Voraussetzungen für diesen Beruf“, ergänzt Strack. Kuchenbaur erweitert diesen Katalog um das „Unternehmer-Gen“, das in einem schlummern sollte: „Sonst geht man nicht in die Unsicherheit als Selbstständiger.“

Doch immer öfter währt die Phase des freien Unternehmertums nicht lange. Ein Drittel von Kuchenbaur's Klienten blieb im letzten Jahr gleich ganz im Unternehmen, besonders wenn eigentlich nur eine Überbrückung von Vakanzten vereinbart war. „Der Vorteil ist“, sagt Kuchenbaur, „nach drei bis sechs Monaten Interim wissen beide Seiten genau, was Sache ist. Die Chance des Scheiterns geht dann gegen Null, da man sich und die Aufgabe bestens kennt.“