Süddeutsche Zeitung
NEUESTE NACHRICHTEN AUS POLITIK, KULTUR, WIRTSCHAFT UND SPORT

Alte Herren mischen auf

2. Dezember 2006

Manager auf Zeit kündigen an, im Revier von Unternehmensberatern und Headhuntern zu wildern

Von Christine Demmer

Wann fängt ein selbständiger Unternehmensberater an, ein Manager auf Zeit zu sein? Wenn er drei Wochen lang Tag für Tag im Büro seines Kunden Akten wälzt oder erst nach drei Monaten? Passt es noch ins Businessmodell, wenn ein Zeitarbeitsunternehmen einen Geschäftsführer vermittelt? Und wie reagiert ein Beiratsvorsitzender, wenn der zur Vorstellung gebetene Interim-Manager nach Schilderung der Aufgabe den angebotenen Dienstvertrag in die Sinnlosigkeit argumentiert und stattdessen einen Beratungsauftrag ins Spiel bringt?

In Wirtschaftszweigen ohne feste Konturen sind Territorialverletzungen an der Tagesordnung. Maier wildert gerne im Markt von Lehmann, und auch bei Lehmann funktionieren die Reflexe, wenn einer von Maiers Kunden bei ihm auf der Matte steht. Besonders unauffällig rempelt es sich Anzug an Anzug auf einer Party. Und weil sich Manager, Manager-Vermittler und Manager-Berater stets auf denselben Partys treffen, wissen sie genau, wie sie mit einem Schritt nach vorne den Kollegen einen Schritt zur Seite befördern können.

Manche nennen das rüpelhaftes Verhalten, andere sind sich dafür zu fein. Nach Ansicht von Anselm Görres, Chef der ZMM Zeitmanager München GmbH, sind solche Skrupel nicht mehr zeitgemäß. Der Vorsitzende des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP, bis Ende 2005 Bundesarbeitskreis Interim Management, BIM) will die Geschäftsfelder für Zeit-Manager auf die benachbarten Branchen Unternehmens- und Personalberatung sowie Zeitarbeit ausweiten: „Umfragen zeigen, dass der Bedarf an Management auf Zeit wächst – auch in Deutschland. Auf diesem Markt drängen sich aber nicht nur professionelle Interim-Manager, sondern auch Consultants, Headhunter und Zeitarbeitsfirmen." Darüber klagt auch Ludwig Heuse, Geschäftsführer der gleichnamigen Interim-Management-Agentur in Kronberg. Der Provider gehört zu den Pionieren der Branche in Deutschland, aber nicht zum AIMP. „In den Markt drängen immer wieder andere Personaldienstleister", beobachtet Heuse, „insbesondere die klassischen Personalberater haben nach den für sie schwierigen Jahren nach dem Börsen- und Internet-Crash den IM-Markt für sich entdeckt . . ." – hörbares Komma – „. . . mit nicht immer erfolgreichem Ausgang."

Spezialisierungen stehen an

So etwas kann auf Dauer den Ruf der Profis in Mitleidenschaft ziehen. Auch deshalb, meint Görres selbstbewusst, sei es nun geboten, dass sich die Interim-Manager aus ihrer „selbstglorifizierten Nische", wie er sagt, verabschiedeten und in fremde Reviere vorpirschten: „Unser Markt ist viel größer, als wir ihn bisher sahen. Es wird Zeit, dass unsere Branche ihr Image als elitärer Altherrenclub abstreift und sich auf ein neues strategisches Spielbrett begibt. Wir können mehr als Management auf Zeit."

Anlass und Auftrieb für das gezielte Aufmischen der Branche könnte die jüngste Wachstumsprognose der AIMP-Mitglieder liefern. Etwa 20 Prozent mehr Umsätze als im ohnehin schon erfreulichen laufenden Geschäftsjahr erwarten die Manager auf Zeit für 2007. Insgesamt wären das etwa 200 bis 400 Millionen Euro. Genaue Zahlen gibt es nicht, denn die Definition von Interim-Management und damit die Abgrenzung zu Consulting und Zeitarbeit sind nach wie vor schwammig. Sicher ist nur, dass es Interim-Manager in Deutschland vergleichsweise schwer haben, einen Fuß in die Tür der Kunden zu bekommen. Denn während in den Niederlanden, Großbritannien, Belgien und Skandinavien die Geschäftsführung auf Zeit ein völlig normaler Beruf für wechselfreudige Führungskräfte geworden ist, betrachtet man das Interim-Management hier häufig noch immer als letzte Option für auf der Strecke gebliebene Manager.

Das sei allerdings überhaupt nicht so, verteidigt Görres den Ruf der in den Datenbanken der IM-Provider gespeicherten Experten für Zwischenlösungen und Sonderaufgaben. Unter den etwa 10 000 hauptberuflichen Interim-Managern fänden sich mehr und mehr jüngere Führungskräfte, die bewusst keine Dauerengagements bei Unternehmen eingingen, sondern ihr spezielles Wissen und ihre Erfahrung bei der Bewältigung kniffliger Aufgaben weitergeben wollten. Nicht viele davon seien branchen- und bundesweit so bekannt, als dass sie auf die Vermittlung durch einen IM-Provider verzichten könnten.

Das Problem jedoch: Mehr als 80 Prozent der Unternehmen, also der potentiellen Kunden, brächten dem Interim-Management und den Vermittlern Misstrauen entgegen. „Weil sie zu wenig von uns wissen", mutmaßt der ZMM-Chef. „Wenn wir keine *black box* darstellen wollen, müssen wir weit mehr als in der Vergangenheit bereit sein, unsere Verfahren und rechtlichen Spielregeln offen zu legen." Die enthüllen die Provider meist erst, wenn ein Kunde mit einem konkreten Auftrag kommt und sich erkundigt, ob der Provider einen Kandidaten vorschlagen könne. Dann erst wird in der Datenbank nach Lebensläufen recherchiert, die Verfügbarkeit der Gelisteten abgeklopft und über Preise geredet. Die Tagessätze variieren stark und hängen von der Aufgabe und der Qualifikation des Interim-Managers ab. Im Durchschnitt werden 1000 Euro je Tag fällig, hinzu kommt eine zu vereinbarende Vermittlungsgebühr. In der Regel zahlt auch der Manager eine Provision für seinen Platz in der Adressdatei des Maklers.

Einen Pool von 1500 Führungskräften hält allein Marktführer Boyden Interim Management vor. Benötigt werden sie vor allem von größeren mittelständischen Unternehmen zur Überbrückung unerwarteter Vakanzen und für Restrukturierungsprojekte. „Sie übernehmen die Akquisition oder die Leitung einer Firmenübernahme oder fungieren als Auslandsexperten beim Einstieg in neue Märkte bis hin zum echten Krisenmanager als letzte Hoffnung vor dem Insolvenzverwalter", zählt Boyden-Partner Norbert Eisenberg die Spitzenreiter der Nachfrage auf. Für jedes Projekt wird eine Individuallösung gebraucht.

Neben der vom AIMP-Vorsitzenden Görres beworbenen Marktausweitung spricht das für eine Fokussierung der IM-Provider auf Branchen, Funktionen oder Führungsebenen. So hat Brainforce unlängst angekündigt, sich auf den Finanzdienstleistungssektor zu konzentrieren. Auch Branchen-Doyen Heuse denkt darüber nach, hat sich aber noch nicht entschieden. „Alle überlegen derzeit, sich zu spezialisieren", sagt er, „in Großbritannien ist das schon üblich." Ob die Spezialisierung auch in Deutschland gelingt, muss sich aber erst zeigen.

Interim-Management

In Deutschland gibt es zwischen 10 000 und 30 000 Interim-Manager. Die Zahl der Provider liegt bei etwa 20, davon erwirtschaften acht mehr als zwei Millionen Euro Jahresumsatz. Ein Provider betreut zwischen 20 und 100 Projekte im Jahr. Die Marktentwicklung kann sich sehen lassen: Für das Jahr 2006 wird ein Plus von 20 Prozent erwartet. Die Marktführer in alphabetischer Reihenfolge: AC Alpha Management, Amadeus Fire, Boyden Interim, Brainforce, Butterflymanager, EIM, Ludwig Heuse, Management Angels, Manager Network, ZMM.