

HAZ, 1. SEPTEMBER 2004

Manager auf Zeit

Rosige Aussichten für externe Spezialisten

VON CLAUD SPITZER-EWERSMANN

Auf Grund ihrer katastrophalen Kassenlage entdecken viele Mittelständler ungewöhnliche Arbeitsformen. Insbesondere wenn es um kurzfristige Umstrukturierungen geht, setzen immer mehr Firmen auf Manager auf Zeit.

Arnd Baur war schnell klar, dass er kaum eine Chance hatte, sich bei seinen neuen Kollegen im Betrieb beliebt zu machen. Von den Kögel Fahrzeugwerken in Ulm war er als IT-Leiter verpflichtet worden, um die IT-Abteilung, die im Ruf stand, wenig bis nichts zu leisten, auf Vordermann zu bringen. Seine Aufgabe bestand darin, die Betriebsabläufe neu zu organisieren, die Kosten zu reduzieren und ins Stocken geratene Projekte wieder zum Laufen zu bringen. Acht Monate später meldete Baur Vollzug. Ohne dass die Qualität gelitten hatte, war es ihm gelungen, das Investitionsbudget um 60 Prozent zu senken und Kögel wieder wettbewerbsfähig zu machen.

Seit zweieinhalb Jahren springt Baur von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz. Der studierte Betriebswirt (Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik) ist ein begehrter Mann. Gemeinsam mit vier Kollegen aus seiner Zeit bei der Unternehmensberatung Roland Berger machte er sich vor einiger Zeit mit einer eigenen Consulting-Firma selbstständig. Als Interimsmanager hilft er jetzt Unternehmen aus ihrer Krise. Stehen sie wieder auf sicheren Füßen, ist der Job für Baur erledigt. In der Regel wartet bereits der nächste Job auf den 39-Jährigen.

Begehrte Sanierer

In Krisenzeiten greifen Unternehmer gern auf die Unterstützung durch externe Spezialisten zurück. Sie sind unabhängig, nicht mit "Betriebsblindheit" geschlagen und denken vielfach neu über die Probleme nach. Rund 10 000 Manager auf Zeit bieten hier zu Lande nach Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) zurzeit ihre Dienste an. Sie werden, so BDU-Vizepräsident Joachim Staude, nicht nur auf der obersten Führungsebene als Sanierer eingesetzt, sondern übernehmen auch Verantwortung auf der zweiten. Lag der Anteil am Beratermarkt 2002 noch unter einem halben Prozent, so sei bis Ende 2004 mit einer Verdoppelung auf bis zu einem Prozent zu rechnen. Dies würde einem Umsatzvolumen von rund 100 Millionen Euro entsprechen. Der Honorarumsatz der Manager werde sogar auf 250 Millionen Euro ansteigen, prophezeit der Vorstandsvorsitzende des neu gegründeten Dachverbands Deutscher Interim Manager (DDIM), Jens Christophers.

Rund ein Drittel aller Einsätze von Interimsmanagern wird in Deutschland über spezialisierte Vermittlungsagenturen wie die Hamburger Management Angels abgewickelt. Grundlage der Idee, so Geschäftsführer Thorsten Becker, sei der latente Mangel an Führungskräften in vielen Bereichen der

Wirtschaft: "Es ist auch heute die schwierigste Aufgabe, hoch qualifiziertes Personal aufzutreiben zu können." Viele Unternehmen kranken an fehlender Kompetenz an der Spitze. Professionalität und Berufserfahrung sind gefragter denn je. "Aber welcher 55-Jährige, der Topmanager war und ein Unternehmen mit 2000 Leuten geleitet hat, will sich von seinen jungen Chefs sagen lassen, wie viele Urlaubstage er im Jahr hat?", fragt Thorsten Becker.

Offen für Neues sein

An dieser Stelle setzt sein Service ein. In der Datenbank hat er Profile von Hunderten von Hunderten erfahrener Manager verzeichnet, die alle kurzfristig vermittelt werden können. Mit den meisten steht er darüber hinaus in persönlichem Kontakt, so dass auch die "weichen" Faktoren bei einer Bewerbung berücksichtigt werden können. Es geht nämlich nicht nur darum, ob jemand für einen wichtigen Posten qualifiziert ist, sondern auch, ob er menschlich ins Team passt. Becker: "Natürlich dürfen unsere Kandidaten nicht zum alten, verknöcherten Schlag gehören, sondern müssen offen sein für Neues. Auch offen dafür, selbst noch zu lernen." Gefragt sind geistige Flexibilität und Neugierde statt Beamtenmentalität.

Für ihre Dienstleistung berechnen die Management Angels den Unternehmen eine Provision von bis zu 25 Prozent des Managerlohns. Die Projekte sind in der Regel auf drei bis zwölf Monate angelegt. Während dieser Zeit arbeiten sich die Kurzzeitchefs in die Abläufe ein, schaffen unter Umständen neue

Strukturen, definieren Prozesse und bringen im Idealfall die Firma durch neue Impulse auf einen sicheren Kurs. So wird aus dem Interimsmanager eine Art Unternehmensberater. "Wir wollen mit dieser Form der ganzheitlichen Beratung Partnerfirmen rechtzeitig absichern und Schwierigkeiten umschiffen helfen, bevor sie überhaupt entstehen", sagt Becker.

Erprobtes Verfahren

In den USA, Großbritannien und den Niederlanden ist das ein längst erprobtes Verfahren. Immer wieder machen amerikanische Großunternehmen durch den Tausch ihrer Manager auf sich aufmerksam. Wichtigste Erkenntnis des Experiments, so Becker, sei, dass man Prozesse, die über Jahre immer gleich abgelaufen sind, ganz anders, möglicherweise besser strukturieren kann. "Da werden plötzlich Verkrustungen erkannt, die die weitere Entwicklung bislang erschwert hatten."