

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®

Samstag, 24.1.2004

Süddeutsche Zeitung

Druckausgabe

KURZ ABER WIRKUNGSVOLL

Interim Manager profitieren in der Konjunkturflaute von Sanierungsfällen

Von Sabine Hölper

Die Befürchtungen haben sich bewahrheitet. Die Statistik der Firmenpleiten belegt, dass im Krisenjahr 2003 rund 42000 Unternehmen in Deutschland einen Insolvenzantrag stellen mussten – doppelt so viele wie im Jahr 2000. Dabei sind bankrotte Firmen nur die Spitze des Eisbergs. Experten schätzen, dass die Anzahl der gefährdeten Unternehmen vier- bis fünfmal so groß sein dürfte.

Doch nicht allen Branchen bereitet die derzeitige Konjunkturflaute solche Probleme. Manche Berufe gedeihen gerade deshalb, weil andere Betriebe in Schwierigkeiten stecken. Die Rede ist dabei nicht nur vom Insolvenzverwalter, sondern auch von Interims-Management-Agenturen. Etwa 30 solche Dienstleister, die Manager auf Zeit vermieten, gibt es in Deutschland, rund ein Drittel davon sitzt in München.

Viele ihrer Aufträge stammen von Firmen, die in Schieflage geraten sind. Anders als Insolvenzverwalter, die erst anrücken, wenn das Unternehmen zahlungsunfähig oder überschuldet ist, kommen Interims-Manager früher ins Spiel, meist gerade noch rechtzeitig, um das Ruder herumzureißen. Nach dem Motto „neue Besen kehren gut“ traut man den außenstehenden Managern in heiklen Situationen offenbar mehr zu, als den Chefs aus den eigenen Reihen.

Erfahrung bei Krisen

Aus gutem Grund, wie Dieter Körner, Partner des Münchner Dienstleisters Interim International, findet. In 80 Prozent aller Insolvenzen liege die Schuld beim eigenen Management. „Häufig realisieren die Chefs zwar, dass sich massive Probleme aufürmen“, sagt Eugen M. Angster, Interim International-Geschäftsführer. „Nur fehlen ihnen die Ressourcen, um die Probleme schnell und effizient zu lösen.“ Erfahrene Interims-Manager hätten zudem den Vorteil, dass sie wiederholt Turnaround-Management betrieben haben. Die Chance, dass ein Interims-Manager das Unternehmen wieder fit mache sei daher größer.

Kein Wunder also, dass sich die Branche im Aufwärtstrend befindet. „In den Segmenten Insolvenz und Krise sind wir konjunkturbedingt stark gewachsen“, sagt Norbert Eisenberg, Geschäftsführer der Münchner Heidrick & Struggles Interim Executive GmbH. Auch Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München GmbH, hat beobachtet, dass „seit 2002 die Sanierungsfälle zunehmen. Aber wir erzielen nur rund ein Drittel unserer Umsätze mit Krisenmanagement“, betont er. Das Gros werde mit anderen Projekten erwirtschaftet.

Typische Einsatzgebiete sind etwa die kurzfristige Überbrückung von Vakanzen oder komplexe Umstrukturierungsprozesse. Das Prinzip dabei ist immer das gleiche: Der Leih-Manager kommt, erledigt seinen Job, und ver-

PD2004.01_SZ_Kurzabewirkungsvoll.doc

schwindet wieder. Das unterscheidet ihn vom Berater, der Ratschläge erteilt, aber nicht selbst aktiv wird. „Vor allem ungelöste Nachfolgeregelungen sind ein bedeutendes Thema für uns“, sagt Dietmar Kablitz, Geschäftsführer der Münchner EIM Executive Interim. Bei inhabergeführten Betrieben komme es häufig vor, dass der Chef durch Tod oder Krankheit plötzlich ausscheidet. „Wenn die Nachfolge dann nicht geregelt ist, sind unsere Experten zur Stelle und übernehmen die Geschäftsführung bis ein neuer Chef gefunden wurde.“

Auch für die Durchführung von befristeten Einzelprojekten holen sich Unternehmen häufig externe Spezialisten ins Haus. Sei es die EDV-Umstellung, die Integration eines neuen Betriebsteils, der Sprung ins Ausland oder der Gang an die Börse: „Das sind typische Aufgaben für unsere Leute“, sagt Angster. Auf der einen Seite könne der Betrieb die benötigten Kapazitäten nicht selbst aufbringen, auf der anderen sei es wegen der kurzen Dauer nicht sinnvoll, einen neuen Manager fest anzustellen.

Doch während die Kriseneinsätze boomen, sind solche Aufträge für Expansionsprojekte derzeit rückläufig. „In der aktuellen konjunkturellen Lage werden natürlich weniger Wachstumsprojekte angeschoben“, resümiert Kablitz. Kein deutsches Unternehmen habe im letzten Jahr den Gang an die Börse gewagt. Dennoch übt sich die Branche in Zuversicht. Das Image von Interims-Managern habe sich verbessert, den Unternehmen werde allmählich klar, dass der Einsatz eines externen Experten nicht bedeute, dass die eigenen Mitarbeiter mit den Aufgaben überfordert seien. „Der neue Mitarbeiter stellt vielmehr eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Teams dar“, sagt Kablitz. Außerdem müssen die Unternehmen in Zukunft noch flexibler und schneller handeln, um im globalen Konkurrenzkampf zu bestehen. „Taucht ein Problem auf, muss sofort reagiert werden“, so Kablitz. „Und Interims-Manager sind schnell zur Stelle.“

„Es gibt zwar einen Wachstumstrend“, darüber ist sich Görres mit den anderen Münchner An-



Schnell rein und wieder raus; Interim-Manager sollen in kurzer Zeit Probleme lösen. Foto: Peter Widmann

biestern einig, doch wegen der stark steigenden Zahl freier Interims-Manager könnte dieser an den Agenturen vorbeigehen. Nur 20 Prozent aller Einsätze von Zeit-Managern würden derzeit über Agenturen gebucht, in 80 Prozent aller Fälle übernehmen Freelancer die Aufträge. Etwa 20 000 Interims-Manager bieten ihre Dienste derzeit an, doppelt so viele wie vor zehn Jahren. „Die arbeiten zwar kostengünstiger als wir, aber nicht alle sind ausreichend qualifiziert“, vermutet Görres. Um solchen Entwicklungen entgegenzusteuern, will er mit den führenden deutschen Agenturen über Maßnahmen für die Zukunft diskutieren. Zum Beispiel darüber, wie man sich sinnvoll organisiert. „Bislang gibt es nicht mal einen Branchenverband“, so Görres.



Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM. Ehrenamtlich ist er Mitgründer und Vorsitzender des BIM (Bundesarbeitskreis Interim Management). ZMM ist einer der führenden Anbieter von Interim- Dienstleistungen in Deutschland (www.zmm.de).