

STUTTGARTER ZEITUNG, 6. NOVEMBER 2004

Deutsche Unternehmen tun sich schwer mit dem Modell Interimsmanager – Neueinsteiger brauchen ein Netzwerk

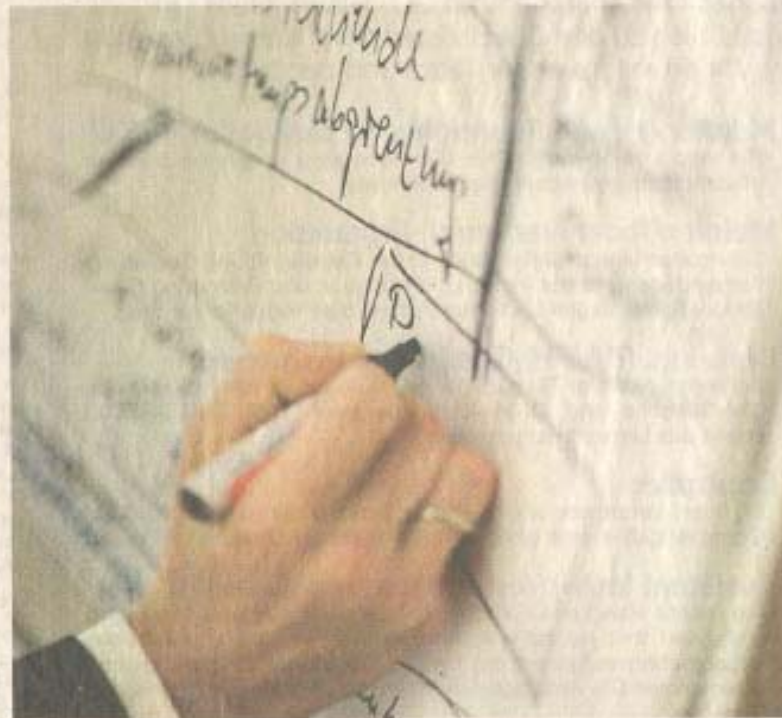
Ein Controller, der seine Ideen selber umsetzt

In anderen Ländern ist Interimsmanagement eine etablierte Arbeitsform, vor allem in den USA und Großbritannien, aber auch in der Schweiz und den Niederlanden. „In Deutschland ist diese Form der Arbeit am ehesten noch in großen Unternehmen akzeptiert. Im Mittelstand schwingt die Angst mit, dass man sich von einem Fremden in die Karten schauen lassen muss“, resümiert Kay Kessler, Personalberater bei der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV). Immerhin, die Mehrheit der deutschen Unternehmen, die schon einmal einen Interimsmanager engagiert hatte, würde dies wieder tun, wie Befragungen zeigen.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater hat vor gut einem Jahr von rund 10 000 Männern und Frauen gesprochen, die als Manager auf Zeit tätig seien. Branchenkenner bezweifeln diese Zahl. In der Mehrzahl der Fälle handele es sich um Kartelleichen, so die Kritik. „Tatsache ist, es gibt nur eine geringe Nachfrage nach Interimsmanagern“, stellt Kessler fest. „Der Bedarf ist im Lauf der Jahre zwar gestiegen, aber nicht so stark, wie erhofft.“ Inzwischen vermitteln rund 20 private Agenturen Interimsmanager, daneben verschaffen sich Personalberatungen in diesem Bereich ein Standbein.

Jürgen Becker, einer der beiden Gründungsgesellschafter der Internet-Vermittlungsplattform Manatnet, bestätigt: „Projekte sind eher rar.“ Manatnet hat derzeit 200 Kandidaten in seiner Datenbank. 85 Prozent davon sind Menschen, die Interimsmanagement als Hauptberuf ausüben“, sagt Becker. Anders als andere Agenturen überlässt Manatnet den Interimsmanagern die direkte Verhandlung mit dem suchenden Unternehmen und verdient beim Zu-Stande-Kommen durch eine Vermittlungsprovision.

Vor allem Neueinsteiger haben es nach Einschätzung von Becker schwer. „Sie haben momentan über Vermittler kaum eine Chance, da in den Datenbanken fast immer ein gleichwertiger Konkurrent zu finden ist, der aber die größere Erfahrung nachweisen kann.“ Ein Vermittler könne daher nur ein ergänzender Vertriebskanal



Bei Sanierung und Verlagerung holen Betriebe am ehesten Interimsmanager ins Haus.

Foto: Jöker

sein. Entscheidend sei das eigene Netzwerk.

Der größte Bedarf an Interimsmanagern besteht bei Restrukturierungen, Sanierungen oder Verkäufen von Unternehmenssparten. Aber auch Führungskräfte mit technischem Hintergrund stoßen auf wachsendes Interesse, beispielsweise für die Verlagerung ganzer Produktionsstätten oder für die Einführung von SAP-Software. „Dagegen ist der Personalbereich für Interimsmanager derzeit tot“, so Becker. Sechs bis neun Monate ist die typische

Dauer von Projekten, es kann aber auch mal länger sein. In dieser Zeit arbeitet der Manager auf Zeit beim Mandanten. Eine Wochenendbeziehung ist das unvermeidlich. Die Vorzüge für Unternehmen aber sind unbestritten. Mit einer fest angestellten Führungskraft handelt man sich fixe Personalkosten und Kündigungsfristen ein. Und gegenüber dem klassischen Managementberater haben Interimsmanager zwei entscheidende Vorteile: Sie realisieren auch die Umsetzung und haben eigene Führungserfahrung. „Wir nehmen nur

Leute in unsere Datenbank auf, die mindestens drei Projekte geleitet, in wenigstens drei verschiedenen Unternehmen gearbeitet und mindestens zehn Jahre Führungserfahrung haben“, sagt Becker.

Einer, der seit fünf Jahren als selbstständiger Manager auf Zeit arbeitet, ist Hans Böhne aus Oberursel. Der 55-Jährige ist gelernter Finanzwirt und hat BWL studiert; bei einem Automobilzulieferer und bei einem Anlagenbauer Erfahrungen in verschiedenen Führungsfunktionen gesammelt.

Böhne macht es Spaß, „Vorturner“ zu sein: „Ich verstehe mich als Coach für das Unternehmen und die Unternehmensleitung.“ Wünschenswerte Eigenschaften? Kommunikativ, konflikt- und kritikfähig, soziale Kompetenz und hohe Belastbarkeit sowie eine gute Balance zwischen Generalist und Experte, nennt er Stichworte. „Ich komme, um zu gehen. Das schafft Freiräume bei den Menschen.“

Er wolle ein Unternehmen „ohne verbrannte Erde“ hinterlassen. Alle Unternehmen, die er beraten habe, existierten heute noch. „Natürlich verstehe ich mich nicht mit jedem, denn schlussendlich bin ich Controller“, stellt er klar. Die schwersten Entscheidungen in Projekten seien immer Entlassungen. „Ich spreche in diesen Fällen zusammen mit dem Personalverantwortlichen mit den Betroffenen, weil die Kündigung auf meine Empfehlung zurückgeht.“

Das sei nicht leicht, wenn man das Umfeld kenne. „Ich sage mir dann immer, dass ich mich von einigen trennen muss, um den meisten den Arbeitsplatz zu erhalten.“ Bei Entlassungen ohne ein Minimum an Sozialverträglichkeit macht er nicht mit. „denn ich kann mir Phasen leisten, in denen ich kein Mandat habe!“

Dass Böhne solche Pausen zwischen zwei Aufträgen tatsächlich genießen kann, musste er erst lernen, wie er selbst zugibt. Denn in seiner langjährigen Arbeit als angestellte Führungskraft gab es so etwas nicht. „Dann widme ich mich verstärkt der Pflege meines Netzwerks. Oder kann auch mal meine beiden Enkel aus dem Kindergarten abholen.“

Michael Vogel

Zum Beispiel hat Friedbert Kemmet seinen Auftraggeber mit einem Solarstromhersteller in Dresden zusammengebracht. Die ersten gemeinsamen Projekte sind in Arbeit.

Wichtigste Assets für den Einsatz im fremden Betrieb sind lange Berufserfahrung, belegbare Erfolge als Führungskraft, Branchenkenntnis und soziale Kompetenz. Schwierig ist vor allem, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. »Gerade dies ist eine Chance für ältere Manager«, sagt Kay Kessler von der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesagentur für Arbeit, die pro Jahr etwa 60 Interimsmanager vermittelt. Sie hat 5000 arbeitssuchende Führungskräfte in der Kartei und verlangt keine Vermittlungsgebühr. Wie viele davon für Interimseinsätze zur Verfügung stehen, ist indes eine andere Frage.

Die privaten Agenturen kassieren bis zu 30 Prozent des durchschnittlichen Tagessatzes von 750 bis 1500 Euro. »Viele Firmen vereinbaren auch Pauschalen oder erfolgsabhängige Bezahlung«, erläutert Alexander P. Adelmund, Chef der Münchner Niederlassung von Van Hecke. Er selbst kann über seine Datenbank auf 6000 Manager zugreifen, ein Drittel davon aus Deutschland. Wie alle Agenturchefs legt er Wert auf schnelle Vermittlung. Adelmund: »Wer uns Freitag anruft, hat schon Montag die ersten Kandidaten.« Nach vier Wochen kann der Auswählte den Job meist schon antreten.

Vorausgesetzt, der Unternehmer hat klare Vorstellungen davon, was der Interimsmanager überhaupt erreichen soll. »Aber genau da hapert es immer wieder«, sagt Management-Angel Becker. Seine Kunden fordern biswei-

len einen Manager für irgendeine undramatisch klingende Aufgabe an, verschweigen aber, wie es um das Unternehmen steht. »Ein paar Wochen später stellt sich dann heraus, dass sie statt eines Projektleiters einen Sanierer brauchen«, ärgert sich Becker.

Sanierer gefragt

Im Schnitt dauert ein Einsatz sechs bis zwölf Monate. Bei den von Europresedienst befragten Firmen wollte je ein Drittel Ausfälle von Führungskräften kompensieren oder Projekte abwickeln. »Thematisch sind derzeit vor allem Sanierer und Umstrukturierer gefragt«, sagt ZMM-Chef Görres, »auch kaufmännische Leiter, Finanz- und Vertriebsexperten sind begehrt.«

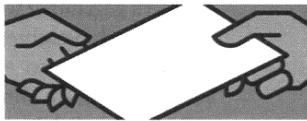
So hat Chip-Hersteller Infineon seinen Börsengang mit Hilfe eines externen Controllers vorbereitet, der das amerikanische Buchhaltungssystem beherrscht. Energieriese Eon ließ einen Interimsmanager sein Call-Center aufbauen. Und Christoph Kappes, Vorstand des Hamburger Software-Unternehmens Xplain, lässt sich sein neues Personal von einer Managerin auf Zeit beschaffen. »Die Auswahlverfahren sind viel effizienter und ich bezahle nur den tatsächlichen Aufwand«, sagt der Chef des 50-Mann-Betriebs. Zwischen zehn und 20 Tagen ist die Interimsmanagerin je Projekt für Xplain tätig. Darüber hinaus greift Kappes immer wieder auf Interimsmanager zurück, die Produkte entwickeln und auf den Markt bringen.

Trotz solcher Erfolge stehen viele Firmeninhaber externen Führungskräften skeptisch gegenüber. »Gerade deutsche Chefs setzen für ihr Führungsteam auf langfristige Beziehungen«, sagt ZMM-Chef Görres.

Ähnlich argumentiert Unternehmer Lehner. Er beobachtet, dass sich Chefs schwer tun, Macht an Fremde abzugeben. Lehner: »Wer heute flexibel agieren will, braucht aber externe

Chef auf Zeit: Den Besten finden

Mit externen Führungskräften auf Zeit lassen sich Engpässe leicht und kostengünstig überbrücken. Vorausgesetzt, Sie beachten die folgenden vier Punkte.



1 SCHNELL REAGIEREN

Manager auf Zeit sind meist gefragt, wenn es im Unternehmen brennt. Am schnellsten lassen sich geeignete Experten über so genannte Interimsmanagement-Agenturen finden. Auch viele Beratungshäuser konzentrieren sich inzwischen auf die Vermittlung von Zeit-Managern. Weitere ergiebige Quellen sind das Internet und eigene Kontakte zu Unternehmerkollegen, Steuerberatern und Anwälten. Zudem gibt es eine Reihe von Freiberuflern, die sich über eigene Netzwerke selbst vermitteln. Ausführliche Informationen über die Marktanbieter erhalten Firmenchefs beim gerade gegründeten Dachverband Deutscher Interimsmanager DDIM (www.ddim.de).

2 EFFEKTIV AUSWÄHLEN

Wichtigste Voraussetzung für jedes erfolgreiche Interimsprojekt: Der Auftraggeber muss sich darüber klar sein, was er von seinem Manager auf Zeit ganz konkret erwartet

3 ANGEMESSEN BEZAHLEN

In der Regel lassen sich Interimsmanager in Tagessätzen honorieren (750 bis 1500 Euro). Werden sie über eine Agentur vermittelt, erhält diese ein Drittel Provision. Freie Interimsmanager akzeptieren auch Pauschalen und/oder erfolgsabhängige Komponenten.

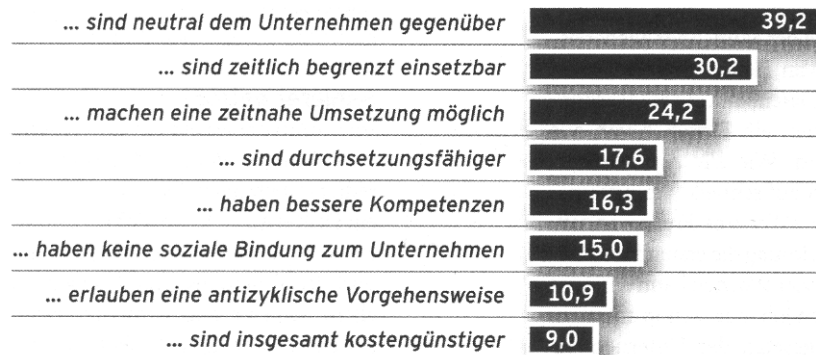
4 PRÄZISE VEREINBAREN

In den Vertrag gehören vor allem: eine präzise Beschreibung der Aufgabe, Dauer des Einsatzes, Honorar, Weisungskompetenzen. Chefs sollten auch klar stellen, dass ihnen der Manager auf Zeit regelmäßig Bericht erstatten muss. Die Firma kann ihren Vertrag direkt mit ihm schließen oder mit der Vermittlungsagentur. Im zweiten Fall haftet diese für Pflichtverletzungen des Managers, wird die Haftung aber vertraglich begrenzen. Ist der Manager auf Zeit in einer »Organfunktion« tätig, etwa als Geschäftsführer, Vorstand oder Aufsichtsrat, treffen ihn Pflichten, für die er auch stets persönlich haftet. Dabei geht es et-

Effektive Eingreif-Truppe

Vor allem die Flexibilität der Manager auf Zeit steht bei Firmenchefs hoch im Kurs. In einer Umfrage unter 467 Unternehmen ermittelte der Bonner Euro-pressedienst die Vorzüge von Interimsmanagement.

Die Führungskräfte auf Zeit ...



Angaben in Prozent; Quelle: Euro-pressedienst Bonn. ©Impulse 4/2003