

Chefs auf Zeit: Interim Manager für den Notfall

Umsatzrückgänge, Kundenabwanderung, Restrukturierung. Wenn akute Probleme oder schwierige Aufgaben in Unternehmen gelöst werden müssen, fehlt oft das entsprechende Know-how, um schnell und vor allem ohne enormen Aufwand zu einer Lösung zu gelangen. Doch für knifflige Fälle gibt es Spezialisten auf dem freien Markt. Interim Manager sorgen dafür, dass Missstände relativ zügig und effizient beseitigt werden. Gerade in Krisenzeiten hat diese Branche Hochkonjunktur.

Inhalt

Chefs auf Zeit: Interim Manager für den Notfall.....	1
Interim Manager lösen unterschiedlichste Probleme.....	2
Interim Manager sind keine Unternehmensberater.....	3
Experten-Interview mit Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).....	4
Vorbehalte gegen und Gründe für Interim Manager.....	8
Was kostet ein Interim Manager? Ein Vergleich mit Festangestellten.....	9

Fast liest es sich wie eine Aufgabenstellung in einer wissenschaftlichen Klausur, doch es werden weder konstruierte, vielleicht in der Realität so nie vorkommende Fallbeispiele abgearbeitet, noch werden Noten oder Punkte vergeben. Im Gegenteil: Es geht ums knallharte Business, und am Ende muss die Aufgabenstellung so umgesetzt werden, dass alle Beteiligten zufrieden sind.

Interim Manager geben Vollgas, stehen ständig unter Strom. Der Grund: Sie arbeiten konkrete Aufgabenstellungen in Unternehmen ab, fungieren also als Projektmanager, dann, wenn das Unternehmen selbst nicht mehr weiter weiß, wenn Personal oder schlichtweg Know-how fehlt. Im Durchschnitt bleiben Interim Manager 7,3 Monate im Unternehmen, dann ziehen sie weiter, um neue Probleme zu lösen: den Aufbau einer neuen Abteilung etwa, die Einleitung und Umsetzung von

Restrukturierungsmaßnahmen oder, salopp formuliert, Firmen vor der Pleite zu retten.

Interim Manager lösen unterschiedlichste Probleme

Der [Arbeitskreis Interim Manager Provider \(AIMP\)](#) führt auf seiner Webseite mehrere Fallbeispiele auf, um aufzuzeigen, welche vielfältigen Aufgaben auf Interim Manager zukommen können. Da gab es einen, der für einen international agierenden Markenartikelhersteller aus dem Bereich „Consumer Imaging/Photo“ eine neue Europa-Organisation aufbauen sollte. Insgesamt 1,3 Jahre dauerte sein Einsatz – die einjährige Anschlusszeit als Moderator und Coach noch nicht mit eingerechnet – dann war es geschafft. Der Interim Manager baute ein europäisches Kernteam mit Mitarbeitern aus 19 Landesgesellschaften auf, etablierte ein europäisches Key Account Management, führte den Pitch für eine europäische Werbe-Leadagentur durch und brachte sämtliche nationalen Kommunikationsmaßnahmen ins Gleichgewicht. Die Ergebnisse: Steigerung der Effizienz in allen kundenorientierten Geschäftsprozessen, Umsatzerhöhung bei den Schlüsselkunden und eine Reduzierung der Kosten in Millionenhöhe.

Wieder ein anderer nahm sich ein High-Tech-Start-up-Unternehmen vor, das kurz vor der Insolvenz stand. Das von Investoren finanzierte Unternehmen schlug eine falsche strategische Positionierung ein und setzte somit auf eine falsche Produktentwicklung beziehungsweise Produktion. Umsätze wurden schön gerechnet, die Erträge blieben aus. Die Folge: Die Investoren sagten „Auf Wiedersehen“ und die Insolvenz stand unmittelbar bevor. Bis der Interim Manager an die Arbeit ging und einen neuen Vice President Marketing & Sales akquirierte, der später als CEO die komplette Neuausrichtung des Start-ups durchführte und das Unternehmen am Marktbedarf ausrichtete.

Daneben forderte er mehr Eigenverantwortung der Belegschaft ein und verbesserte die Management- und Führungskompetenz der Ressort- und Projektleiter mittels Coaching und Supervision. Zu guter Letzt positionierte er das Personalwesen als Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung, wirkte bei der Insolvenz, dem Aufspüren neuer und marktaffinere Investoren sowie der Neugründung des Unternehmens mit. Seine Einsatzzeit: Zwei Jahre und drei Monate bei einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von zweieinhalb Tagen. Wie auch im Beispiel oben waren die Bemühungen des Interim Manager von Erfolg gekrönt: Die Insolvenz wurde

überwunden, ein Neustart ohne eine Abwanderung von Know-how realisiert sowie das Unternehmen internationale wettbewerbsfähig gemacht. Am Ende stand der Kauf des Start-ups durch eine US-amerikanische Firma für 65 Millionen Euro.

Interim Manager sind keine Unternehmensberater

Die Geschichte des Interim Managements reicht bis zum Anfang der 70er Jahre zurück, als sich die ersten Gesellschaften für Interim Management in Europa, genauer gesagt in Skandinavien, gründeten. In Deutschland führte diese Form des Managements auf Zeit noch rund 20 Jahre ein Schatten- und Nischendasein, bis es im Zuge der Deutschen Wiedervereinigung zu einem sprunghaften Anstieg des Bedarfs an Management-Kapazitäten gab. Vor allem die Treuhandgesellschaft griff damals verstärkt auf Interim Manager zurück.

Das Auftauchen der ersten Interim Manager in Europa deckte sich mit einer sich damals durchsetzenden Management-Philosophie, dem Lean Management. Schlanke und nur auf ein oder wenige Geschäftsfelder konzentrierte Unternehmen, die sich auf ihre Kernkompetenzen beschränken und wenn möglich sämtliche anderen Prozesse auslagern. Nach Ansicht von Ludger Grevenkamp, Geschäftsführender Gesellschafter der Elgreco Professional Services GmbH aus dem schleswig-holsteinischen Dassendorf, kann Interim Management somit als notwendige Begleiterscheinung von Lean-Management gesehen werden. Denn: Wenn durch Outsourcen zahlreicher Arbeitsprozesse und die Beschränkung auf Kernkompetenzen plötzlich Management-Kapazitäten fehlen, bedingt dies den Einsatz externer Führungskräfte, mithin Interim Manager.

Doch in welche Schublade lässt sich der Beruf des Interim Managers eigentlich einordnen? Ist ein Manager auf Zeit gar mit einem Zeitarbeiter gleichzusetzen? Nein, sagt Ralf Strehlau, Geschäftsführer der Anxo Consulting und beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater Vorsitzender des Fachverbands Management und Marketing, der Stuttgarter Zeitung:

„Man muss unterscheiden zwischen den Begriffen Unternehmensberater, Zeitarbeiter, Treuhänder und Manager auf Zeit.“

Zwar bleibe der Interim Manager wie der Zeitarbeiter auch nur befristet in einem Unternehmen, doch an den

Zeitarbeiter würden nur selten hohe Anforderungen bezüglich der Kompetenz gestellt. Zudem übernehme dieser keine Organfunktion, also keine echten Führungsaufgaben, so Strehlau weiter. Der Treuhänder übe zwar eine Organfunktion aus, benötige aber keine hohe fachliche Kompetenz, während der Unternehmensberater wiederum jene besitzt, jedoch lediglich beratend zur Seite steht. Auch ihm mangelt es an der für einen Interim Manager typischen Organfunktion.

Zukunftsforscher erwarten, dass bis zum Jahr 2020 60 Prozent aller Arbeitsverhältnisse in Deutschland flexibel und auf freier Basis gestaltet sein werden. Eine Chance für die Branche der Interim Manager, die nach Angaben der [Dachgesellschaft Deutsches Interim Management \(DDIM\)](#) derzeit noch sehr fragmentierte daherkommt und sich in einem Konsolidierungsprozess befindet. Die Zahl der professionellen Interim Manager in Deutschland schätzt der DDIM auf rund 1.500. Der Rest, weitere etwa 8.000 Personen würden zwar die Bezeichnung „Interim Manager“ führen, seien aber oftmals eher beratend unterwegs oder auf Arbeitssuche. Im vergangenen Jahr setzte die Branche nach einem Bericht des Handelsblatts eine Milliarde Euro um. 2009 sollen es rund sieben Prozent mehr sein.

Der Wirtschaftskrise sei Dank. Mit ihr hat sich nicht nur die Ertragslage der Branche geändert, sondern auch die Aufgaben. Es geht nicht mehr nur etwa um die Steigerung von Erträgen oder um Unternehmensintegration nach einer erfolgten Übernahme, sondern verstärkt um Sanierungen und Restrukturierungen. Da braucht es gestandene Experten, die Führungs- und Handlungskompetenz mitbringen und in der Lage sind, ans Eingemachte zu gehen.

**Experten-Interview mit Jens Christophers,
Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft
Deutsches Interim Management (DDIM)**

„Wir sind professionelle Nomaden, die zielorientiert, effizient und loyal ihre Arbeit machen“, sagt Jens Christophers. Wer als Interim Manager eine „Heimat“ sucht, solle sich überlegen, ob er in der richtigen Branche arbeitet. Über die Fähigkeiten und Herausforderungen, die der Job des Interim Managers verlangt und mit sich bringt, hat sich Christophers mit business-wissen-Redakteur David Wolf unterhalten.

Herr Christophers, Krisenzeiten sind Boomzeiten für Interim Manager. Wie geht es nach der Krise weiter, werden dann viele nichts mehr zu tun haben?

Krisenzeiten sind Boomzeiten für bestimmte Interim Manager, nämlich jene, die viel Erfahrung in Restrukturierungsprozessen, Sanierung und Krisenmanagement aufweisen. Andere Experten, beispielweise für Postmerger-Integration, Kommunikation oder strategisches Projektmanagement, kommen derzeit nicht ganz so gut zum Zuge. Das wird sich nivellieren, sobald die viel beschworene Krise vorbei ist und wir wieder etwas ruhiger auf die zyklischen Entwicklungen der Märkte und Branchen blicken. Insgesamt ist das Interim Management allerdings ein äußerst dynamischer Wachstumsmarkt, denn es passt in unsere Zeit knapper Ressourcen und hoher Flexibilitätsanforderungen. So hat sich dieser Markt in nur acht Jahren verzehnfacht!

In der Krise haben viele Unternehmen viel Personal entlassen, darunter auch Führungskräfte, die jetzt als Interim Manager arbeiten. Ist das nicht schwierig, von einer festen Führungsposition in einem Unternehmen plötzlich als Manager auf Zeit zu arbeiten?

Langjährige Führungserfahrung alleine macht aus einem Manager noch keinen Interim Manager. Dazu gehört eine Vielzahl von Fähigkeiten, insbesondere eine hohe Affinität zur Selbstständigkeit, unternehmerisches Denken, hohe Flexibilität und Risikobereitschaft, ausgeprägte Kommunikations- und Vertriebsfähigkeiten und, wie bei jedem Neustart, vor allem ein langer Atem.

Was würden Sie sagen: Ist es hinterher schwieriger, sich als Interim Manager wieder auf

eine feste Position zu bewerben beziehungsweise eine solche zu bekleiden?

Hier liegt meines Erachtens ein grundlegender Irrtum vor: Interim Management ist selbst keine Interimslösung oder ein Parkplatz für arbeitslose Manager, sondern eine anspruchsvolle, zunehmend ausdifferenzierte Managementdienstleistung. Die meisten Kollegen, die ich kenne, und ich kenne sehr viele, würden es sich jedenfalls sehr genau überlegen, wieder in eine feste Position zu gehen. Nirgendwo sonst gibt es so spannende, abwechslungsreiche und leistungsorientiert vergütete Aufgaben wie im Interim Management. Und man ist sein eigener Chef. Aber natürlich kann es gute Gründe für eine Festanstellung geben und ich kenne einige Beispiele dafür. Die haben sich allerdings in aller Regel nicht beworben, sondern aufgrund ihrer exzellenten Leistungen in Interim-Mandaten äußerst attraktive Angebote erhalten und angenommen.

Was sind Ihrer Ansicht nach die größten Herausforderungen für einen Interim Manager, wenn er in ein ihm unbekanntes Unternehmen kommt?

Interim Manager müssen in kürzester Zeit liefern. Das heißt, sie arbeiten vom ersten Tag an in einem weitestgehend unbekanntem Umfeld unter hohen Erfolgserwartungen. Sie müssen die sichtbaren und verdeckten Herausforderungen und Problemstellungen ihrer Aufgabe klar analysieren und umgehend in Aktion treten. Dafür braucht man viel Erfahrung und ein ausgeprägtes Gespür für die strategischen, unternehmenspolitischen, personellen und kommunikativen Rahmenbedingungen und Fallstricke.

Dem Umgang mit der Belegschaft kommt dabei doch sicher eine Schlüsselrolle zu ...

In der Tat. Deswegen sind kommunikative Fähigkeiten, insbesondere die richtige Balance aus Durchsetzungsvermögen und Fingerspitzengefühl, echte Schlüsselqualifikationen in diesem Job. Handlungskompetenz besteht bekanntlich aus Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Gerade letztgenannte ist gepaart mit Führungserfahrung der Schlüssel für erfolgreiche Interim Manager.

Arbeitgeber unterliegen bei bestimmten Maßnahmen, die sie im Unternehmen treffen wollen, der Beteiligung oder sogar Mitbestimmung des Betriebsrats. Wie sieht das bei einem Interim

Manager aus, der ja relativ schnell und effizient durchgreifen soll?

Da der Interim Manager im Auftrag der Anteilseigner oder des Aufsichtsrates tätig ist, unterliegt er selbstverständlich den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen. In der Regel ist die Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat weniger eine rechtliche, sondern eine kommunikative Aufgabe. Hier ist der Interim Manager durchaus im Vorteil, da er als neutraler „Externer“ losgelöst von Routinen und negativen Erwartungen Gespräche führen und Einigungsprozesse moderieren kann. Ich persönlich habe jedenfalls trotz aller vorhandenen Interessenkonflikte durchweg gute Erfahrungen gemacht.

In einer Studie der Universität Erlangen-Nürnberg war zu lesen, dass sich viele Interim Manager als Außenseiter im Unternehmen „heimatlos“ fühlen. Würden Sie dieser Gefahr, die der Job mit sich bringt, zustimmen, oder sind das rein subjektive Empfindungen?

Das ist eine schwierige Frage. Meine persönliche Auffassung ist: Wer im Mandantenunternehmen eine „Heimat“ sucht, ist vielleicht nicht ganz in der richtigen Branche tätig. Wir sind professionelle Nomaden, die zielorientiert, effizient und loyal ihre Arbeit machen. Das schließt freilich nicht aus, dass wir Interim Manager auf eine gute vertrauensvolle Zusammenarbeit zählen müssen. Im Gegenteil, wir brauchen sie, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Und selbstverständlich freuen wir uns persönlich immer auch über Kollegialität und Wertschätzung.

Ist der Job tatsächlich hauptsächlich etwas für Männer? Die Studie belegt immerhin, dass 84 Prozent der Interim Manager männlich sind.

Das glaube ich nicht. Lässt man mal die persönliche Entscheidung von Frauen über die hohen Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen außer Acht, spiegelt sich hier eher der noch immer geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene wider. Ich bin aber davon überzeugt, dass immer mehr Frauen zentrale Verantwortung in Unternehmen übernehmen werden. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung werden dann etwas zeitversetzt viele von ihnen auch im Interim Management tätig werden. An der hohen Qualifikation weiblicher Führungskräfte für diesen Beruf besteht jedenfalls überhaupt kein Zweifel. Im Gegenteil: Sie bringen eine Vielzahl von Kompetenzen mit, die sich

manche ihrer männlichen Kollegen erst erarbeiten mussten.

Der Begriff „Interim Manager“ ist nicht geschützt. Wann ist jemand für Sie ein wahrer Interim Manager und wovon hängt das ab?

Wie beim ungeschützten Begriff des „Journalisten“ kommt es letztendlich auf Qualität und Professionalität an. Da selektiert der Markt schnell selbst. Nur, wer die hohen Anforderungen der Kunden erfüllt, erwirbt sich die Reputation, die es braucht, um gut dotierte Mandate zu akquirieren. Ferner, und hier sei das Beispiel der Juristen genannt, sagt eine geschützte Berufsstandsbezeichnung über Qualität letztendlich gar nichts aus.

Vorbehalte gegen und Gründe für Interim Manager

In ihrer ersten Ausgabe berichtete die Zeitschrift der Unternehmensberatung (ZUb) über eine Studie der DDIM. Darin äußerten sich 154 Unternehmensvertreter, die schon Erfahrung mit dem Einsatz von Interim Managern hatten, zu ihren Entscheidungswegen, Auswahlkriterien, Einsatzebenen, dem Grad der Verantwortungsübertragung, zur Erfolgsmessung und zur Bewertung der Zusammenarbeit. Der gemeinsame Tenor: Die Erfahrungen mit Interim Managern beurteilten die Unternehmen überwiegend positiv. 89 Prozent der Befragten würden danach wieder einen Interim Manager einsetzen. Die Gründe:

- Nachweisbare Erfolge in kurzer Zeit;
- Hohe Sachkompetenz;
- Gute Motivation;
- Schnelle Verfügbarkeit.

Verbesserungsbedarf sahen die Befragten in der Projektbewertung, um die Effizienz der Zusammenarbeit zu verdeutlichen und die Zufriedenheit der Beteiligten zu steigern. In der Praxis allerdings scheinen viele Unternehmen noch Vorbehalte gegenüber einem Einsatz von Interim Managern zu hegen. Eine Auswahl an möglichen Vorbehalten nennt Ludger Grevenkamp auf dem Gründerportal „förderland.de“:

Vorbehalt	Argument	Gegenargument
Kosten	Interim Management kostet zu viel.	Es ist preiswerter, wenn die Kosten mit denen eines Festangestellten verglichen werden.
Demotivation und Unternehmenskultur	Untergraben der Motivation der eignen Führungskräfte und Verwässern der Unternehmenskultur.	Interim Management bringt frischen Wind ins Unternehmen und es lässt sich von ihnen lernen.
Abfluss von Know-how aus dem Unternehmen	Es ist nicht auszuschließen, dass Interim Manager Unternehmensgeheimnisse ausplaudern.	Die gleiche Sorge besteht auch bei Kunden, Lieferanten oder auch Mitarbeitern.
Imageschaden	Ein Image, das suggeriert, das Unternehmen schaffe es nicht alleine.	Gegenargumente sind hier schwierig, daher bedarf es sachlicher Argumente.
Fehlende Fach- und Branchenkenntnisse	Den Job könnte auch ein erfahrener interner Mitarbeiter erledigen.	Interim Manager bringen neue Methoden und Sichtweisen ein und nutzen Erfahrungen aus anderen Branchen.

[Quelle: Ludger Grevenkamp, auf: foerderland.de, Beitrag vom 20.11.2006]

Was kostet ein Interim Manager? Ein Vergleich mit Festangestellten

Für Unternehmen ist die Beauftragung eines Interim Managers nicht nur eine Frage der Problemlösungskompetenz des Externen, sondern auch der Kosten. Grundsätzlich richten sich die nach dem Umfang und Verantwortung der Tätigkeit. Jürgen Becker, Schatzmeister des AIMP und Betreiber des Online-Marktplatzes für Interim Manager „[Manatnet](#)“, sagt dem Handelsblatt:

„Die Bandbreite der Tagessätze reicht von etwa 750 Euro bis über 2.000 Euro – in Ausnahmefällen auch klar darüber hinaus.“

Die Ausgaben, die durch Reise- oder Unterkunftskosten entstehen, würden dem Kunden zusätzlich als Spesen abgerechnet. Doch rechtfertigt das die Haltung mancher Unternehmen, Interim Manager würden per se teurer als festangestellte Führungskräfte sein? Experten sagen nein: Ein Interim Manager sei vor allem bei kürzeren Projektlaufzeiten die eindeutig günstigere Alternative. Hinzu käme, dass dieser durchschnittlich 50 bis 60 Prozent des Jahres im Einsatz sei. Von ihm werde jeden Tag volle Leistung erwartet – eine Erwartungshaltung, die man bei einer festangestellten und dauerhaft beschäftigten Führungskraft nicht unbedingt an den Tag legt. Weitere Kostenvorteile liegen in der effizienten Arbeitsweise begründet: Zeitverluste durch Rücksichtnahmen oder Abhängigkeiten im Unternehmen sind ebenso wie umständliche beziehungsweise aufwendige Umwege bei der Lösung des konkreten Problems selten. Experte Grevenkamp nennt weitere Vorteile:

- Durch effizienteres Arbeiten werden die damit verbundenen Verbesserungen schneller umgesetzt und damit wirksam.
- Der Interim Manager lässt auch einen Gutteil seines Expertenwissens und seiner Erfahrung im Unternehmen zurück (Kapitaltransfer).
- Weniger Aufwand bei der Betreuung.
- Keine Rücksichtnahme auf die Vergangenheit und Zukunft des Interim Managers im Unternehmen.

An einem detaillierten Kostenvergleich von freiberuflichen Interim Managern und Festangestellten hat sich auch der AIMP versucht. Basis seiner Untersuchung ist eine Veröffentlichung des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) aus dem Jahr 2004, in der Gesamtkosten von Arbeitnehmern auf Grundlage der Erhebungen von Infratest Sozialforschung sowie des Statistischen Bundesamtes zusammengefasst wurden. Die Auswertung zeigt: Bei festangestellten Führungskräften fallen erheblich mehr Arbeitskosten an als bei einem Rückgriff auf einen freiberuflichen Interim Manager.

Kostet ein Interim Manager bei einem angenommenen Tagessatz von 1.000 Euro und einer Jahresarbeitsleistung von 207 Tagen – abgezogen werden 104 Tage für die Wochenenden, 30 Tage Urlaub, 11 Feiertage, 8 Tage Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall sowie 5 Tage für

Weiterbildungen – 207.000 Euro, kostet ein Angestellter das Gleiche bei einem jährlichen Bruttogehalt von 116.292 Euro. Die Arbeitskosten betragen somit 78 Prozent. Je nach Branchen steigt dieser Prozentsatz sogar noch, im Kredit- und Versicherungsgewerbe spricht der AIMP gar von 109 Prozent. Hier beträgt der Jahresbruttolohn des Angestellten dann gerade einmal 99.043 Euro.

Diese Berechnung jedoch würde bei Weitem noch nicht allen Kosten gerecht, die bei Festanstellungen tatsächlich anfallen. Beispielhaft genannt seien:

- Kosten für Firmenwagen, also Steuern, Verbrauch, Versicherung, Reparaturen, Leasing oder Fuhrpark);
- Kosten für Geschäftshandys oder Laptops;
- Kosten für aktive Personalsuche wie etwa das Schalten von Anzeigen oder die Beauftragung eines Headhunters;
- Kosten für die Verwaltung des Personals;
- Kosten für etwaige Abfindungen;
- Kosten im Rahmen von gerichtlichen Auseinandersetzungen in Sachen Kündigungsschutz.

Links:

[Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management \(BRSI\)](#)

[Dachverband Schweizer Interim Manager \(DSIM\)](#)

[David Wolf]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)