

Mehr als rein, ran, raus

INTERIMSMANAGEMENT | Zunehmend heuern auch Mittelständler Führungskräfte auf Zeit an. Dank ihrer Erfahrung werden aus den Helfern oft sogar wertvolle Strategen.

Anfang Dezember 2011 war Roger Iliffe in einer misslichen Lage. Die auf Schwerguttransporte spezialisierte Reederei Hansa Heavy Lift sollte zum Jahresbeginn ihren Firmensitz von Bremen nach Hamburg verlagern. Doch dem Vorstandschef kamen alle drei Personalverantwortlichen abhanden. „Es gab dafür sehr nachvollziehbare private Gründe“, sagt er. „Aber gerechnet hatte ich damit erst um März herum.“ Dann, wenn das Größte für das erst wenige Monate zuvor gestartete Unternehmen vorbei sein würde. So dachte er.

Gerade für die Personaler hätte es genug zu tun gegeben. „Wir hatten noch längst nicht so viele Mitarbeiter, wie wir brauchen“, erinnert sich Iliffe. Er setzte einen Notruf an das Zeitarbeitsunternehmen Randstad ab. Deren auf Interimsmanagement spezialisierte Tochter Management Angels vermittelte ihm den Manager Martin

Schmidt. Der erwies sich für Iliffe als echter Glücksfall. Denn Schmidt war nicht nur als Inhaber einer Arbeitsrechtskanzlei fachlich versiert, sondern brachte noch dazu drei Jahre Erfahrung als Personalleiter in der Containerschiffahrt mit.

VOLLER EINSATZ SOFORT

Am 20. Dezember trat Schmidt den Job an; nicht einmal 14 Tage später, am 2. Januar 2012, startete der Betrieb am neuen Firmensitz in Hamburg. Seither stockte Schmidt die Belegschaft um 20 auf heute 80 Mitarbeiter auf, hält das Tagesgeschäft am Laufen und hat auch im Personalresort allerhand zu tun: „Wir wollten unseren Mitarbeitern eine leistungsgerechte Vergütung anbieten“, sagt er, „dafür brauchten wir noch geeignete Kriterien.“

Kaum waren die gefunden, bastelte er an einem Konzept zur Einarbeitung der neuen Mitarbeiter und hielt gleichzeitig nach

seinem eigenen Nachfolger Ausschau. Doch es kommt anders. Ab nächster Woche sitzt er im Personalchefsessel, er passt einfach am besten für den Job.

Das Tempo ist typisch für Interimsmanagement, die Festanstellung eher nicht. Sie gilt, anders als etwa bei Zeitarbeitern, unter den Job-Hoppern als geradezu exotisch. Denn im Normalfall zieht ein Kurzfristmanager nach sieben bis zwölf Monaten weiter zum nächsten Unternehmen in Not (siehe Grafik Seite 104).

Rund 15 000 Interimsmanager bieten hierzulande ihre Dienste an, schätzt der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) mit Sitz in Hamburg, ein Zusammenschluss von acht gewerblichen Vermittlern für Interimsmanager, die in verschiedenen Abteilungen im Unternehmen im In- und Ausland eingesetzt werden können. 2011 lag das Honorarvolumen bei rund zwei Milliarden Euro – ein Drittel »

» mehr als im Vorjahr. Vor allem Konzerne wie etwa Siemens oder MAN setzen Interimsmanager routinemäßig ein.

Doch der Mittelstand zieht nach. Externe Manager gehören auch hier nicht mehr zu den Exoten, sondern zum Alltag. Immer häufiger kümmert sich der Gast-Manager sogar auch um strategische Fragen statt wie früher nur ums Feuer unterm Dach. Der Anteil der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern, die sich Übergangsmanger an Bord holten, lag im Jahr 2005 noch bei 30 Prozent. 2010 knackte er bereits die 50-Prozent-Marke und lag im vergangenen Jahr mit 46 Prozent nur knapp darunter.

Bis vor ein paar Jahren nutzten die wenigsten Mittelständler die Möglichkeit, Führungskräfte kurzfristig einzuspannen. Mittlerweile ist die Akzeptanz gestiegen, und das vor allem aus zwei Gründen, sagt Jürgen Becker, Geschäftsführer des Interimsmanagement-Anbieters Manatnet aus dem badischen Ortenberg: „Zum einen verlassen sich mittelständische Chefs eher als Konzernlenker auf Empfehlungen eines Interimsmanagers aus Unternehmerkreisen.“

Zweitens falle es Unternehmen immer schwerer, hoch qualifizierte Angestellte für eine Festanstellung zu gewinnen und an sich zu binden. Becker rechnet deshalb damit, dass die Nachfrage nach den schnell verfügbaren Experten weiter steigen wird. Das, sagt Becker, „gilt erst recht für Mittelständler, die anders als Konzerne oft in wenig populären Gegenden Deutschlands ihren Sitz haben“.

TEURER, ABER PROFESSIONELL

Dabei sind Teilzeitmanager keine Billiglösung. Die Unternehmen handeln entweder mit dem Manager selbst oder mit einer Personalvermittlung einen Tagessatz aus. Der liegt im Branchendurchschnitt zwischen 800 und 1400 Euro, für Top-Funktionen können es auch schon mal mehr als 2000 Euro werden. Schließlich sind die Anforderungen an Schnelleinsteiger hoch. Zudem halten die Vermittler gezielt nach eher überqualifizierten Kandidaten Ausschau. Denn sie sollen die Problemlösungen aus dem Ärmel schütteln können, das ist der Anspruch. Fachkenntnisse werden selbstverständlich vorausgesetzt, ebenso vielfältige Erfahrung im operativen Geschäft und mit Mitarbeitern. All das verbunden mit der Fähigkeit, hohes Tempo zu gehen.

„Dafür holen mich Unternehmen ins Haus“, sagt Cecilia Edzard, selbstständige

Interimsmanagerin aus Hamburg. Dass ihr Berufsstand allerdings wie häufig behauptet keine Einarbeitungszeit braucht, hält Edzard für einen Mythos: „Sie müssen erst mal begreifen, wie das Unternehmen tickt, welche Philosophie es hat und ob das Team sie auch lebt.“

Waren bis vor wenigen Jahren vor allem erfahrene Sanierer und Restrukturierer als Ausputzer auf Zeit gefragt, werden heute immer häufiger erfahrene Externe gezielt für strategische Aufgaben engagiert. „Der Reiz eines Interimsmanagers liegt nicht nur in seiner vielfältigen Berufserfahrung, sondern auch darin, dass er als Außenstehender nicht betriebsblind ist“, ist Rainer Nagel überzeugt, Geschäftsführer des auf die Vermittlung von Interimsmanagern spezialisierten Unternehmens Atreus.

„Ein Interimsmanager kommt erst, wenn ein Unternehmen sein Problem nicht mehr selbst lösen kann“, betont Nagel. Daher biete sein Unternehmen an, dass die Experten, wenn sie schon mal da seien, auch gleich strategische unternehmerische Aufgaben lösen. Das treibt die Tagessätze weiter in die Höhe. Trotzdem seien die Kosten zu rechtfertigen: „Wenn Sie sämtliche Nebenkosten für einen vergleichbaren, fest angestellten Mitarbeiter einrechnen wie etwa die Sozialabgaben, Urlaub, Krankheit, Weiterbildung und später womöglich anfallende Tren-

nungskosten, ist ein Interimsmanager nur unwesentlich teurer.“ In der Regel gehen 15 bis 20 Prozent des vereinbarten Tagesatzes an den Vermittler.

KLARE ANSAGE GESUCHT

Über den Erfolg des Interimseinsatzes entscheidet nicht allein die Qualifikation des Kandidaten. Soll der Einsatz gelingen, bedarf es kristallklarer Vorgaben, was der Fremde in der Firma tun und lassen soll. Daran hapert es nicht selten. Oft muss der Vermittler erst einmal klären, was es konkret zu tun gibt. „In der Praxis sehen die Unternehmer oft nur die akute Personallücke, die gefüllt werden muss, statt einmal genau zu definieren, für welche Probleme der Interimsmanager eine Lösung finden und umsetzen soll“, berichtet Thorsten Becker, Geschäftsführer der Hamburger Management Angels.

Deshalb bieten Vermittler wie Becker Unternehmen an, gemeinsam ein präzises Anforderungsprofil zu erstellen und die erwünschten Voraussetzungen bei der Berufserfahrung genau zu formulieren. Das macht Becker schon aus eigenem Interesse, denn auch sein langfristiger Geschäftserfolg hängt davon ab, ob die angedienten Interimsmanager einen guten Job machen.

Nicht nur der Einstieg des Interimsmanagers, auch das Ende seines Einsatzes, also die gelungene Übergabe des Interimsjobs an den dauerhaften Nachfolger, ist erfolgsentscheidend. Vermittler Becker sagt, gerade hier erlebe er oft das pure Gegenteil: „Häufig verlieren Mittelständler aus den Augen, dass der Interimsbeauftragte

ein halbes Jahr strategisch wichtige Aufgaben im Unternehmen erfüllt hat, die danach von jemand anderem weitergeführt werden müssen, um langfristig sinnvoll zu sein.“ Sein Ratschlag: „Wir halten es für sinnvoll, wenn jeder Interimsmanager seinem Kunden am Ende eine Art Testament hinterlässt.“ Darin stehen die Probleme, die der Interimsmanager in seiner Dienstzeit lösen konnte, und die Dinge, die es als Nächstes zu bearbeiten gilt.

Zum Profil des guten Interimsmanagers gehöre daher, dass er nach seinem Einsatz nicht einfach abtauche. Für einzelne Fragen müsste der Ausputzer auch nach dem Ende des Einsatzes zur Verfügung stehen.

»Wir schätzen den neutralen Blick von außen«

Anja Herzog, Geschäftsführerin Europe Match

Interimsmanager sind Praktiker, keine Theorietypen. Gerade das sei für ihren Erfolg entscheidend und grenze sie von reinen Unternehmensberatern ab, sagt Jens Christophers, Chef der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management: „Interimsmanager nutzen ihre Erfahrung und analytischen Fähigkeiten nicht nur dafür, ein Konjunkturpapier nach dem Motto ‚Man müsste mal‘ zu hinterlassen oder ambitionierte Ziele zu definieren, die nicht umsetzbar sind.“

Gleichzeitig müsse die Chemie zwischen dem Neuzugang und dem alteingesessenen Management stimmen. Hapert es daran, ist das Scheitern oft programmiert.

ANALYSE UND AKTION

Eckhard Hilgenstock gilt als Vorzeigetyp der Branche. Der 52-Jährige wurde jüngst vom Verband AIMP zum Interimsmanager des Jahres gekürt. Er krepelte für den 165 Mitarbeiter zählenden Zündholz- und Werbemittelhersteller Europe Match aus dem niedersächsischen Bomlitz erfolgreich Vertrieb und Marketing um.

Geschäftsführerin Anja Herzog sagt, sie habe den „neutralen Blick von außen“ gesucht: „Wir wollten von Grund auf schauen, ob wir noch richtig aufgestellt sind; ob wir unsere Kunden auf die richtige Weise finden, halten und binden.“

Knapp zwei Wochen lang ließ sich Interimsmanager Hilgenstock von den Mitarbeitern aus Marketing und Vertrieb deren Konzepte erklären und begleitete Vertriebler auf Kundenbesuch. Zwei Wochen beobachtete er, fragte, wertete aus und analysierte. Dann legte er Herzog und ihren zwei Mitgeschäftsführern das Papier vor: konkrete Vorschläge, wie das Unternehmen seinen Markenkern neu herauschälen könnte, wie sich sein Profil gegenüber anderen Zündholzherstellern und auch Werbemittelanbietern schärfen ließe.

Geschäftsführerin Herzog zog mit – und ist zufrieden. „Das Unternehmen“, so ihr Fazit, „konnte die vorgeschlagenen Lösungen bestens selbst umsetzen.“ ■

media nuri | unternehmen@wiwo.de