

# ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire

## manager-magazin.de

Mai 2003 (Am 2. Juni 2003 auch Abdruck in Spiegel-Online)

INTERIM-MANAGEMENT:

### Feuerwehr für "dirty jobs"

Von *Matthias Kaufmann*

**Wenn's brennt, hilft der Manager auf Zeit. Doch gerade mittelständische Betriebe beäugen eine fremde Führung skeptisch. Völlig grundlos, findet Consultant Vera Bloemer im Interview mit manager-magazin.de. Bei guter Vorbereitung überwiegen die Vorteile.**

**mm.de:** Interim-Manager - dahinter vermuten viele einen beschönigenden Ausdruck für den Rambosparrer, der von außen ins Unternehmen kommt und alles kurz und klein optimiert. Stimmt das Bild?

**Bloemer:** Nein. Grundsätzlich bedeutet Interim-Management, dass man sich Know-how von außen holt. Es hat viele Erscheinungsformen, vom "Feuerwehrmann", der eingreift, wenn's brennt und der die "dirty jobs" erledigt, bis hin zum Coach, der ein Unternehmen langfristig weiterentwickelt.

**mm.de:** Was sind die typischen Situationen, in denen ein Interim-Manager zu Rate gezogen wird?

**Bloemer:** Das fängt an mit der Überbrückung von Vakanzten oder der Einführung einer neuen IT-Struktur, über die Neugründung eines Unternehmensbereichs oder einer Auslandsdependance bis hin zu einem Outsourcing oder der Moderation eines Generationswechsels an der Führungsspitze. Am häufigsten aber greifen Unternehmen auf externes Know-how in Krisensituationen zurück und holen sich einen Sanierungsexperten.

**mm.de:** Wo liegt der Unterschied zum Insolvenzverwalter? Der kommt auch in einer Krise von außen in ein Unternehmen.

**Bloemer:** Der Insolvenzverwalter kommt, wenn es schon fast zu spät ist, in einer rechtlich genau definierten Situation. Er entscheidet über die Zukunft eines Unternehmens. Der Interim-Manager dagegen entwickelt Perspektiven und ist - im Gegensatz zum Berater - für ihre Umsetzung verantwortlich. Letztlich entscheidet aber die Unternehmensführung, ob sie sich mit seinen Maßnahmen anfreunden mag.

**mm.de:** In Krisenzeiten wie diesen - steigt der Bedarf an Managern auf Zeit?

**Bloemer:** Langfristig ja. Interim-Management gibt es hier zu Lande seit den achtziger Jahren. Zu Zeiten der Treuhand und in der New Economy boomte die Branche. Daher rührt derzeit ein Überangebot an Interim-Managern. In den vergangenen zwei Jahren wurden viele Führungskräfte entlassen, die sich nun auf diesem Feld versuchen. Interim-Management spricht sich aber als modernes Führungswerkzeug herum. Deshalb ist derzeit wieder ein leichter Anstieg des Bedarfs zu beobachten. Für die Zukunft sind im Interim-Management Wachstumsraten von etwa zehn Prozent realistisch.

### Wie der Unternehmer sein Gesicht wahrt



Die Volkswirtin **Vera Bloemer** (42) promovierte in Heidelberg. Im Bereich Consulting und Investment Banking arbeitete sie für McKinsey, die Treuhandanstalt und die Deutsche Bank. Ihre Schwerpunkte als selbstständige Beraterin liegen in den Bereichen Unternehmensnachfolge und Coaching von Führungskräften.

28.04.2005

PD200305ManagerMagazin.doc

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN GMBH  
Geschäftsführer Dr. Anselm Görres  
Amtsgericht München HRB 11 50 11

[www.zmm.de](http://www.zmm.de)  
Brienner Straße 21  
80333 München

[zmm@zmm.de](mailto:zmm@zmm.de)  
Fon 089-542 644-0  
Fax 089-542 644-99

**mm.de:** Was sind die Vorteile für Unternehmen, die einen Interim-Manager beschäftigen?

**Bloemer:** Sie behalten ständig die Kontrolle über die Arbeit dieses Managers. Dessen Einsatz schlägt sich nicht in zusätzlichen Personalkosten nieder. Der Interim-Manager ist ein Dienstleister, der keine Bindungen im Unternehmen hat und daher sehr sachorientiert agieren kann. Er ist in der Regel hoch qualifiziert und hat durch seine Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen einen reichen Erfahrungsschatz.

Außerdem lässt sich Interim-Management vergleichsweise schnell einfädeln. Hat man erst einen Interim-Manager gefunden, kann er innerhalb weniger Tage seine Arbeit aufnehmen. Zum Vergleich: Wenn Unternehmen neues Personal zur Festanstellung suchen, können sich Ausschreibung und Vorstellungsgespräche über Monate hinziehen. Danach haben sie den neuen Mitarbeiter fest im Personalbestand, während sie sich vom Interim-Manager nach getaner Arbeit einfach trennen.



**Die Rolle des Interim-Managers?**  
Vor bösen Überraschungen schützt eine sorgfältige Auswahl des Helfers auf Zeit

**mm.de:** Dennoch birgt so ein Einsatz Konfliktpotenzial. Da kommt ein Fremder ins Unternehmen und sagt, wo's langgeht. Wie soll der sich durchsetzen? Wie wahrt die Unternehmensführung, die offensichtlich nicht ohne Hilfe auskommt, ihr Gesicht?

**Bloemer:** Sie sprechen sehr sensible Punkte an, mögliche Akzeptanzprobleme liegen in der Natur der Sache. Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist eine klare Definition des Aufgabenbereiches und eine nachvollziehbare Darlegung der Gründe gegenüber den Mitarbeitern. Fällt etwa der Leiter des Rechnungswesens durch einen Unfall für ein halbes Jahr aus, ist leicht vermittelbar, dass die Lücke geschlossen werden muss. Hängt die Personaldecke sowieso niedrig, werden die Kollegen erleichtert sein, nicht für diesen Zeitraum die Arbeit des Abteilungsleiters zusätzlich erledigen zu müssen.

Auf beiden Seiten muss große Bereitschaft zur Zusammenarbeit bestehen. Das heißt auch, dass sich der Interim-Manager rasch in die Unternehmenskultur einfühlen sollte. Dabei muss er klarstellen, dass er nicht in Konkurrenz zu den festen Mitarbeitern steht. Schließlich ist ja absehbar, dass er seinen Posten bald wieder verlässt. Das Bild des Lotsen scheint mir treffend: Der geht an Bord, hilft der Besatzung den Weg zu finden und verabschiedet sich danach.

**mm.de:** Welche Voraussetzungen muss so ein Lotse mitbringen?

**Bloemer:** Der Interim-Manager hat eine Doppelrolle. Er steht mitten im Tagesgeschäft und hat gleichzeitig eine strategisch beratende Funktion. An erster Stelle steht daher der fachliche Teil. Als Faustregel gilt: Er sollte wenigstens zehn Jahre im Linienmanagement gearbeitet haben.

### Wie gerade der Mittelstand profitiert

**mm.de:** Welche Fähigkeiten benötigt der Manager auf Zeit noch?

**Bloemer:** Soziale Kompetenz gehört unbedingt dazu, das heißt, er kann ein Team führen und begeistern. Und er bringt die nötige Sensibilität für Befindlichkeiten im Unternehmen auf. Er muss sehr schnell die Ausgangssituation erfassen und rasch erste Ergebnisse herbeiführen. Das gilt umso mehr, als der typische Einsatz eines Interim-Managers lediglich zwischen drei und neun Monaten dauert.

**mm.de:** Wo liegt die juristische Verantwortung? Was, wenn ein Interim-Manager sein Projekt nicht zum Erfolg führen kann?

**Bloemer:** In der Regel werden Dienstverträge geschlossen, die den Einsatz und das erwartete Engagement des Managers definieren. Werkverträge mit einem verbindlichen Ergebnis sind die Ausnahme. Viele Vermittler, Unternehmen und Manager bilden überdies einen Projektbeirat, um eine laufende Kontrolle zu haben. Auch ohne solch einen Beirat wird ständig in Gesprächen überprüft, ob der Verlauf des Einsatzes den Erwartungen entspricht. Das sind sinnvolle Vorsichtsmaßnahmen, denn dass ein Interim-Manager für ausbleibenden Erfolg haftbar gemacht wird, kommt kaum vor. Umgekehrt gibt es gelegentlich zusätzliche Anreize in Form von Erfolgsprämien, die an bestimmte Kennzahlen geknüpft sind.

**mm.de:** In mittelständischen Familienbetrieben verschwindet mit der Gründergeneration oft auch das

Führungspersonal. Stellt Interim-Management dafür eine Lösung dar?

**Bloemer:** Der Interim-Manager ersetzt nicht auf lange Sicht den Gründer, aber er kann die Zeit überbrücken, bis die nachfolgende Generation bereit ist, zu führen oder ein neues Management gefunden ist. Eventuell unterstützt er den Juniorchef auch in der Zeit der Einarbeitung. Selbstverständlich kommt es vor, dass nach besonders guten Erfahrungen aus dem Interimseinsatz ein Dauerengagement wird. Vorgesehen ist das aber nicht.

**mm.de:** Welche Art von Unternehmen greift bevorzugt auf Interim-Manager zurück?

**Bloemer:** Die Haupteinsatzgebiete sind Unternehmen zwischen 100 und 500 Millionen Euro Umsatz. Große Konzerne haben in der Regel einen Pool von potenziellen Führungskräften, die kurzfristig zum Einsatz kommen können, etwa um eine entstehende Lücke zu füllen. In der derzeitigen Situation ist allerdings in großen Konzernen die Personaldecke dünner, so dass selbst hier auf weniger freie Ressourcen zurückgegriffen werden kann. So kommt auch in den Konzernen immer öfter Interim-Management ins Gespräch. In kleineren Unternehmen dagegen bestehen oft große Vorbehalte, jemanden von außen in das Unternehmen einzubinden. Das liegt daran, dass sie wenig Erfahrung mit fremden Managern haben.

### Wie Sie einen Interim-Manager finden

**mm.de:** Ist die Sorge berechtigt, dass Know-how abfließt?

**Bloemer:** Dieses Risiko besteht immer, wenn jemand neu in ein Unternehmen kommt. Auch eine Neueinstellung kann schief gehen - wenn ein Beschäftigungsverhältnis vorzeitig endet, verlässt womöglich sogar jemand das Unternehmen, der der Führung nicht wohl gesonnen ist. Der Umgang mit vertraulichen Informationen wird in jedem Fall vertraglich geregelt. Und bedenken Sie, nicht zuletzt ist das wichtigste Geschäftspotenzial eines Interim-Managers, dass er weiterempfohlen wird.

**mm.de:** Mit welcher Größenordnung ist bei den Kosten zu rechnen, wenn man einen Interim-Manager beschäftigt?

**Bloemer:** Das Honorar richtet sich nach der Qualifikation. Abgerechnet wird in Tagessätzen, was den Vorteil hat, dass nur für tatsächlich gearbeitete Tage bezahlt wird. Das übliche Spektrum reicht von 750 bis 2500 Euro pro Tag. Schaltet man einen Vermittler ein, wird der für seine Dienste einen kleinen Anteil des Tagessatzes verlangen.

**mm.de:** Wie finden Unternehmen einen geeigneten Interim-Manager?

**Bloemer:** Der klassische Weg ist Mund-zu-Mund-Propaganda. Wenn nicht schon in Fachkreisen ein Manager positiv aufgefallen ist, kann man sich an spezialisierte Vermittler wenden. Das ist zielgerichteter als per Zeitungs- oder Internetanzeige zu suchen, wird aber nur in etwa 20 Prozent der Fälle genutzt.

Auf dem deutschen Markt gibt es rund 30 Agenturen, die Interim-Manager vermitteln. Zu denen mit der längsten Erfahrung gehört EIM Executive Interim Management oder Protem, beide in München ansässig. Sehr aktiv bei der Betreuung der vermittelten Interim-Manager sind ZMM Zeitmanager München oder Ludwig Heuse in Kronberg.

**mm.de:** Wie schützt man sich vor schwarzen Schafen?

**Bloemer:** Durch sorgfältige Auswahl. Es empfiehlt sich, von mehreren Kandidaten Angebote und Referenzen einzuholen und sich eingehend zu informieren. Referenzen sollten auf jeden Fall überprüft werden. Und letztlich sollte man sich auch ein Stück weit auf den eigenen Eindruck verlassen. Schließlich ist für ein Gelingen des Interim-Managementeinsatzes wichtig, dass die Chemie stimmt.

