

## INTERIMSMANAGEMENT

# Ein Kommen und Gehen

*Sie sind flexibel, schnell und erfolgsorientiert: Interim Manager sind sofort zur Stelle, wenn in Unternehmen Not am Mann ist. Und das kommt – zur Freude der Branche – immer häufiger vor. Experten erwarten in den kommenden Jahren weiterhin zweistellige Zuwachsraten.*



Es war im Frühjahr 2004, als Ursula Nothmann die Nummer der Münchner Interim-Management-Agentur ZMM wählte. Mayne Pharma, das Unternehmen, in dem sie für Personalfragen zuständig ist, hatte gerade eine Produktionsstätte in Wasserburg am Inn gekauft, und Nothmann musste die Stelle des Leiters Finanzen besetzen. Aus dem eigenen Haus war kein geeigneter Kandidat in Sicht. Also entschied sich die Personal-Managerin, einen Interim-Manager mit der verantwortungsvollen Aufgabe zu betrauen. „Ganz günstig ist diese Lösung ja nicht“, sagt Nothmann. „Trotzdem war es eine gute Entscheidung“. Der Manager auf Zeit habe sich schnell eingearbeitet und in nur einem Jahr eine gut strukturierte Finanz-Abteilung aufgebaut, Zahlungsabläufe optimiert und Reporting-Systeme verbessert. Nothmann war mit dieser Zwischenlösung derart zufrieden, dass sie noch zwei weitere Male einen Manager auf Zeit „bestellte“. Als sich das Unternehmen mit dem Finanzmanager in der Zentrale überworfen hatte, musste schnell Ersatz gefunden werden. Und als Mayne Pharma im Sommer diesen Jahres ein Unterneh-

men in Düsseldorf erworben hatte, kam wieder ein ZMM-Mann ins Büro, blieb vier Monate und verschwand dann wieder.

Für Anselm Görres, Geschäftsführer bei ZMM, spiegelt die mehrmalige Nachfrage nach seinen Leuten einen Trend der Branche wieder. „Unternehmen, die die Vorteile von Interim-Managern erkannt haben, werden zu Stammkunden“, so Görres. Dies mag einer der Gründe sein, warum sich die Branche im Aufwind befindet. Während der Umsatz im Jahr 2000 bei rund 85 Millionen Euro lag, betrug er vier Jahre später bereits 400 Millionen Euro, schätzt die Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM). Vorstand Jens Christophers ist überzeugt, dass es in den nächsten Jahren fast genau so steil nach oben gehen wird. „Ich rechne mit jährlichen Steigerungsraten von zwanzig bis dreißig Prozent“, sagt Christophers. Auch Dietmar Kablitz, Geschäftsführer der Münchner EIM Executive Interim Management GmbH, ist überzeugt, das Marktpotenzial sei „mehr als vorhanden“. Weil die Branche „immer bekannter und immer mehr akzeptiert“ werde, sei in den

nächsten Jahren noch viel „Musik drin“. Trotzdem tobt in der Branche ein harter Konkurrenzkampf, der sich nicht zuletzt an sinkenden Tagessätzen ablesen lässt. Während ein Interim-Manager heute im Schnitt unter 1.000 Euro pro Tag verlangt, kassierte er vor wenigen Jahren noch bis zu 1.200 Euro. Der Druck lässt sich lapidar mit „Angebotsüberhang“ erklären: Auf etwa 1.500 Interim-Manager in Deutschland kommen jährlich maximal 2.000 Mandate, wie Christophers vorrechnet. Dazu gesellen sich aber noch geschätzte 8.000 Personen, auf deren Visitenkarte der Zusatz „Interim Manager“ steht. Legt man nun zugrunde, dass die Manager auf Zeit in der Regel nur wenige Monate bei ihren Mandanten im Einsatz sind, wird deutlich, dass die Auftragslage nicht für jeden rosig ist. Gerade das wachsende Heer der Freien oftmals sind das ehemalige Führungskräfte, die noch nicht in Rente gehen wollen – dürfte Probleme haben. Besser sieht die Lage für die professionellen Agenturen – sie selbst nennen sich lieber Provider – aus. Davon existieren allerdings nur etwa 25 bis 30 auf dem Markt. Fast die Hälfte davon ist im Großraum München ansässig. Einer

dieser Provider ist ZMM Zeitmanager München. Seit fast zehn Jahren schickt Görres seine Männer und Frauen (der Frauenanteil ist mit zehn Prozent sehr niedrig) quer durch die Lande, um Unternehmen auf Vordermann zu bringen. Die Sanierung - ein klassisches Feld für Interim-Manager - ist aber nur eine ihrer Aufgaben. Zwar räumt Görres ein, dass viele Projekte einen „Sanierungs-Kontext“ hätten. Trotzdem: Die „Samurai-Stories“ in der Presse liest er nicht gerne. Diese auf Sanierungen fokussierte Darstellung werde dem Leistungsspektrum der Interim-Manager nicht annähernd gerecht. Achim Rhode, Geschäftsführer des Starnberger Unternehmens Chironis, legt ebenfalls Wert auf die Darstellung, dass sein Expertenpool kaum Sanierungs-, sondern vor allem strategische Projekte übernehme. Tatsächlich haben die „Leiharbeiter in Nadelstreifen“ (SZ) weit mehr zu bieten, als Unternehmen vor dem Konkurs zu retten. Sie bringen ihre Kompetenz bei der Realisierung von befristeten Projekten ein, sei es die Einführung einer Software oder eines Qualitäts-Management-Systems. Weiterhin überbrücken Interim-Manager kurzfristig freie Vakanzen. Scheidet ein Angestellter von heute auf morgen aus, sei es durch Tod oder weil unüberwindbare Differenzen auftauchen, übernimmt der Manager die Stelle so lange, bis ein endgültiger Nachfolger gefunden ist. Besetzt werden in diesen Fällen nicht nur Positionen der obersten Führungsriege. „Immer häufiger besetzen wir auch Posten der zweiten oder dritten Hierarchiestufe, zum Beispiel Controller oder Personal-Chefs“, betont Görres. „Warum sollen wir diesen Markt den Zeitarbeitsfirmen überlassen.“ Aber auch bei der Umsetzung unangenehmer Aufgaben greifen Unternehmer auf Interim-Manager zurück. „Zum Beispiel, wenn sie den harten Hund brauchen, der Personalreduktionen durchführt“, weiß Christophers. Hin und wieder holen sich auch Start-up-Firmen erfahrene Leute an Bord, ebenso Investoren, die Unternehmen aufkaufen. Erfreut nimmt die Branche zur Kenntnis, dass vor allem die Nachfrage nach Interim-Managern zur Unterstützung strategischer Wachstumsprojekte zunimmt. Die Erschließung von Auslandsmärkten, der Aufbau einer Ver-



Anselm Görres



Dietmar Kablitz

triebsorganisation oder die Einführung neuer Produkte - auch das sind Felder, auf denen sich die Manager auf Zeit verdient machen. Unternehmer, die auf die Leistungen der befristeten Manager setzen,

schätzen vor allem deren Flexibilität, Schnelligkeit und Erfolgsorientierung. „In schnelllebigen Märkten ist es für Unternehmen ein enormer Wettbewerbsvorteil, qualifizierte Manager zu bekommen, die ▶

## ORGANISATIONEN

### Gemeinsame Sache

**Interim Management existiert in Deutschland seit 1979, jedoch gab es bis vor zwei Jahren keine Branchenvertretung. Seither hat sich einiges getan:**

**DDIM:** Im Dezember 2003 gründeten Jens Christophers und Achim Ernst die Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM) mit Sitz in Münster. Mitglieder sind derzeit 31 freiberufliche Interim-Manager und seit wenigen Monaten, im Rahmen einer assoziierten Partnerschaft, auch eine Hand voll ausgewählter Vermittlungsagenturen, unter anderem die ZMM Zeitmanager München GmbH. Aufgenommen werden nur solche Mitglieder, die gewisse Qualitätskriterien, u.a. operative Führungserfahrung in der 1. oder 2. Führungsebene, nachweisen können. Im Gegenzug soll die Zugehörigkeit zur DDIM für die Mitglieder eine Art Gütesiegel darstellen, mit dem sie sich am Markt positionieren können. Ziel der Organisation ist es, den Erfahrungsaustausch innerhalb der Branche zu fördern, den Dialog nach außen voranzutreiben und Interim-Management zu professionalisieren.

**BRSI:** Im November 2004 gründete Eugen

Angster zusammen mit sechs weiteren Rechtsanwälten, Insolvenzverwaltern und Sanierern die Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V. (BRSI) mit Sitz in München. Der Hintergrund: Laut Angster sind knapp 60 % aller Interim-Manager im Bereich Sanierung und Restrukturierung tätig. (siehe Interview S.46) Derzeit zählt die BRSI etwa 185 Mitglieder. Angster geht von 200 Mitgliedern Anfang nächsten Jahres aus.

**BIM:** Nur wenige Wochen später ging als dritte Organisation der Bundesarbeitskreis Interim Management e.V., kurz BIM, an den Start. Im Unterschied zur DDIM nimmt der BIM nur Provider als Mitglieder auf. Da es deutschlandweit nur etwa 25 bis 30 Provider gibt, sieht Gründungsmitglied Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München, für die Organisation ein Potenzial von etwa 15 bis 20 Mitgliedern. Derzeit werden acht Mitglieder gezählt. Auch der Bundesarbeitskreises hat das Ziel, den Bekanntheitsgrad sowie die Professionalität der Branche zu steigern. „Viele unserer Ziele und Aufgaben decken sich mit denen der DDIM“, gibt der BIM-Vorsitzende zu.

sofort einsatzbereit sind und nach beendeter Tätigkeit genau so schnell wieder nach Hause geschickt werden können“, argumentiert Kablitz. Auch Helmuth Blaseio, Partner des Münchner Unternehmens Advisum, lobt die Herangehensweise der Interim-Manager. „Der Herr legte schon nach wenigen Tagen los“, erinnert sich Blaseio an die Zusammenarbeit mit einem befristeten Manager in seinem Haus vor rund vier Jahren. Damals fasste sein Unternehmen den Beschluss, ein anderes Unternehmen zu kaufen. „Um dieses Projekt zu stemmen, brauchten wir einen Mann mit Branchenerfahrung“, sagt der Advisum-Partner. Er bekam ihn. Denn auch das zählt zu den Stärken der Interim-Agenturen: Sie wählen aus ihrem umfangreichen Expertenpool genau den Manager aus, der die Erfahrungen für die anstehende Aufgabe mitbringt. Zu den weiteren Vorteilen der Interim-Manager zählt die Unverbindlichkeit: „Ich kann den Kandidaten auf der Stelle wieder loswerden, wenn ich ihn nicht mehr brauche“, sagt

Blaseio. Dies sei gerade bei befristeten Projekten ein Pluspunkt.

**Nicht jeder Unternehmer** ist der Branche gegenüber so gut gestimmt wie Nothmann oder Blaseio. Kritiker bemängeln, dass ein Interim-Manager kein echtes Interesse am Unternehmen habe, da er sich nach kurzer Zeit sowieso wieder verabschiede. Andere glauben, Interim-Manager seien nicht gut genug, um eine feste Anstellung in einer gehobenen Position zu begleiten und daher nur „zweite Wahl“. Solche Unterstellungen weist die Branche natürlich weit von sich. Die Manager wählen bewusst einen abwechslungsreichen Job. Außerdem würden nur solche Leute verpflichtet, die ein hohes Maß an Führungsverantwortung besäßen und dies in der Vergangenheit auch bewiesen hätten. Um eine hohe Qualität zu sichern, führt Kablitz außerdem ausgiebige Vorgespräche mit seinen Mandanten. „Erst wenn alle Anforderungen genauestens geklärt sind, wähle ich den Experten aus, der die

geforderten Aufgaben am besten umsetzen kann.“ Andererseits würde kein Branchenvertreter für alle Kollegen bürgen. Im Gegenteil. Den Providern sind manche freie Interim-Manager ein Dorn im Auge. Da der Begriff Interim-Manager nicht geschützt ist, befürchten sie Wildwuchs und daraus resultierend Imageschäden. Vor diesem Hintergrund versteht sich auch, warum innerhalb von zwei Jahren drei Organisationen gegründet wurden, die alle zum Ziel haben, die Branche zu professionalisieren. Rhode geht sogar noch einen Schritt weiter und fordert, ein klar definiertes Berufsbild des Interim-Managers zu schaffen. Aus diesem Grund entwickelt er diverse Qualifizierungs- und Zertifizierungsmaßnahmen, darunter einen MBA-Studiengang. In der Branche stoßen Rhodes Aktivitäten nicht nur auf Zustimmung. Überhaupt ist es mit der Einigkeit nicht allzu weit her. Die Organisationen haben noch viel Arbeit vor sich. ■

SABINE HÖLPER

## EINE PLATTFORM FÜR ALLE BETEILIGTEN

Interview mit Eugen Angster (Bild), Vorstandsvorsitzender der Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V. (BRSI), München.

**IHK:** Warum haben Sie die BRSI gegründet?

**Angster:** Bis zur Gründung des BRSI gab es in Deutschland keine interdisziplinäre Plattform, auf der alle an einem Turnaround beteiligten Experten berufsübergreifend zusammen kommen können und als neutrale Organisationsstruktur ratsuchenden Unternehmen zur Verfügung steht. Wenn ein Unternehmen saniert oder restrukturiert werden soll, ist das nicht nur eine Sache zwischen den Gesellschaftern des Unternehmens, den finanzierenden Banken und einem Interim-Manager. Weitere Disziplinen und Experten sind gefragt, zum Beispiel sanierungserfahrene Unternehmens- oder Produktionsberatungen, spezialisierte Anwälte und neue Finanzierer.

**IHK:** Was können Unternehmer konkret

von Ihrer Organisation erwarten?

**Angster:** Wir bieten ein kostenloses und vertrauliches Erstgespräch an. In diesem Gespräch erfahren wir Einzelheiten, die wichtig sind, um die Probleme des Unternehmens eingrenzen zu können. Darauf basierend empfehlen wir nicht zwangsläufig einen Interim-Manager, sondern stellen Kontakte zu Spezialisten her, die in dieser individuellen Situation weiterhelfen können. Das sind auf Sanierung spezialisierte Dienstleister, aber auch die Experten der Kammern, die öffentliche Schuldnerberatung oder aber Beteiligungsgesellschaften, die sich auf Finanzierungen in schwierigen Situationen eingestellt haben.

**IHK:** Welche Vorteile haben Ihre Mitglieder?

**Angster:** Der Markt der Dienstleister und Interim-Manager im Bereich Sanierung und



Restrukturierung ist für Außenstehende recht intransparent. Mitglied kann bei uns nur werden, wer mindestens fünf Jahre Erfahrung im Bereich Sanierung hat, drei Projekte nachweisen und zwei Referenzen positiv abgeschlossener Projekte benennen kann. Wir verschaffen mit unseren offenen Mitgliederlisten nicht nur mehr Transparenz für Unternehmer, wir fokussieren auch die Kommunikation nach außen: Wir organisieren Fachvorträge, veröffentlichen Studien, veranstalten Round Table-Gespräche und geben einen Newsletter heraus. Das fördert den Austausch zwischen Unternehmern und Dienstleistern, erhöht die Qualität und ermöglicht insbesondere, dass die richtigen Leute zusammen finden.

Foto: BRSI