

INTERIM MANAGEMENT: NOT AM MANN?

ZMM ERWÄHNT¹

Stand: 24. Mai 2006

[Der Artikel von Iris Meinking erschien in Finance – Das Finanzmagazin für Unternehmer, März 2005, Seite 54]

Von Iris Meinking

Rein ins Unternehmen, Job machen, raus aus dem Unternehmen. Der Interimmanager ist die Mary Poppins für Firmen. Für welche Situationen kommt ein Manager auf Zeit in Frage? Und worauf sollten Unternehmen bei der Auswahl achten?

„Ich komme, um zu gehen.“ So kurz beschreibt Dr. Frank Edelkraut seinen Beruf als Interim Manager. Der Helfer auf Zeit schneit ins Unternehmen hinein, macht seinen Job und verlässt das Unternehmen, wenn er seine Aufgabe erfüllt hat. Klingt ganz nach der Arbeit von Mary Poppins, dem Kindermädchen, die – mit dem gedrehten Wind – plötzlich und unverhofft in einem Haushalt auftaucht, für eine bestimmte Zeit ihre Arbeit macht und dann – wenn der Wind dreht – genauso schnell wieder verschwindet.

Wenn es im Unternehmen brennt ...

Interim Manager sind immer dann gefragt, wenn Unternehmen einen akuten Führungsbedarf für einen begrenzten Zeitraum haben. Das war nicht immer so. „Früher haben Unternehmen Interim Manager in erster Linie bei Sanierungen eingesetzt. Seit einigen Jahren greifen sie auch auf Interim Manager zurück, um Vakanz zu überbrücken,“ stellt Edelkraut fest. Der promovierte Chemiker ist seit vier Jahren als Manager auf Zeit tätig, davor arbeitete er als Unternehmens- und Personalberater. An diese Erfahrung im Personalbereich knüpft er heute an und berät als Interim Manager Firmen in erster Linie in Sachen Personalmanagement. Edelkraut geht in ein Unternehmen, wenn dort ein neues Projekt startet, für das es noch keinen Verantwortlichen gibt, ein Führungswechsel ansteht oder auch, wenn ein Mitarbeiter wegen Krankheit oder eines Unfalls ausfällt oder eine Angestellte schwanger wird. Typische Beispiele für Einsätze eines Interim Managers. Und: „Auch Firmen, die faule Kredite aufkaufen, holen Interim Manager an Bord, um die Forderungspakete von ihnen prüfen zu lassen“, berichtet Dr. Anselm Görres, geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH.

Undurchsichtiger Markt

Wie viele Manager auf Zeit es derzeit in Deutschland gibt, ist nicht eindeutig zu beziffern. „Rund 20.000 bis 30.000 tummeln sich auf dem Markt, aber eine genaue Aufstellung gibt es nicht“, so ZMM-Geschäftsführer Görres. ZMM zählt zu den etwa zehn Agenturen mit bundesweiter Bedeutung, die Interim Manager an Un-

ternehmen vermitteln. Aus einem Pool von Interim Managern können sich Firmen den passenden aussuchen. Auch Edelkraut arbeitet freiberuflich unter dem Dach einer solchen Agentur, den Hamburger Management Angels.

Bevor Agenturen einen Manager in ihren Pool aufnehmen, schauen sie sich den Kandidaten genauer an. „Wir fragen nach Referenzen, checken ihren Lebenslauf und führen zahlreiche Gespräche, um uns ein Bild von dem Menschen machen zu können, der vor uns sitzt“, erklärt Sylvaine Mody, Mitgesellschafterin bei den Management Angels. Keine Garantie für Unternehmen, letztendlich über eine Agentur den „Richtigen“ für die zu besetzende Position zu finden, aber immerhin ein erster Anhaltspunkt. Interim Manager, die ohne eine solche Vermittlung arbeiten, bieten hingegen ihre Arbeitskraft direkt dem Unternehmen an – ohne zuvor durch das Raster einer Vermittlungsgesellschaft gelaufen zu sein.

Image aufpolieren durch Lehrgang

Bislang gibt es hierzulande, anders als in Großbritannien und den Niederlanden, keine Ausbildung zum Interim Manager und damit keine Zertifizierung, an der sich der Auftraggeber orientieren könnte. Dies soll sich nun ändern: Ab kommenden Frühjahr bietet die Universität der Bundeswehr München einen dreisemestrigen, berufs begleitenden Aufbaustudiengang Interim Management an. Voraussetzung für die Teilnahme und die Erlangung eines akademischen Grads ist ein Hochschulstudium.

„Damit wollen wir dazu beitragen, das Image und den Professionalisierungsgrad der Interim manager zu verbessern“, sagt Prof. Dr. Rainer Marr von der Universität der Bundeswehr München. Und räumt gleichzeitig ein, dass ein Unternehmen letztendlich einen guten Manager an seinen Erfolgen erkenne. „Der akademische Titel ist nur ein Baustein, nach dem sich ein Auftraggeber richten kann.“

Branchenkenntnis gefragt

Der Manager sollte die Branche kennen, zuvor über längere Zeit eine Position als Führungskraft bekleidet haben und sich schnell in neue Sachverhalte einarbeiten können. Seine Einsätze dauern „durchschnittlich nur ein halbes Jahr“, weiß Görres, „selten bis zu 18 Monaten“. Da heißt es, sich in kurzer Zeit im Unternehmen beweisen und die Aufgabe im Eiltempo bewältigen. Hat der Firmenchef einen geeigneten Zeitmanager gefunden, sollte er von Anfang an sagen, wo der Schuh drückt und was er vom Interim Manager verlangt. Denn nur dann kann der frem-



PD2005-03_FinMag_NotamMann.doc

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN GMBH
Geschäftsführer Dr. Anselm Görres
Amtsgericht München HRB 115011

www.zmm.de
Brienner Straße 21
D-80333 München

zmm@zmm.de
Fon 089-542 644-0
Fax 089-542 644-99

de Helfer aufzeigen, wie die Ursache des Schmerzes behandelt werden kann

Genauso wie Mary Poppins auf Grund ihrer neuen Erziehungsmethoden beim Vater und Hausherrn auf Widerstände gestoßen ist, begegnen Firmenchefs einem Interim Manager oftmals mit Skepsis. Unter Umständen verweigern sie jegliche Auskunft, wenn ein Interim Manager als ungebetener Gast in ihr Unternehmen kommt. So wie bei der Textilhandels AG in Sachsen, einem mittelständischen Textilunternehmen.

„Firmenlenker haben Angst davor, dass der Fremde an ihrem Stuhl sägen könnte.“

Sylvaine Mody, Management Angels GmbH

„Das Unternehmen war im Frühjahr 2004 insolvenzgefährdet, und das beteiligte Bankenpool hat den Geschäftsführern einen Interim Manager aufs Auge gedrückt“, blickt Görres zurück. Der „Eindringling“ war ein produktionserfahrener Sanierer mit Branchenerfahrung, der aus dem ZMM-Managerpool stammte und helfen sollte, das Unternehmen wieder auf den Damm zu bringen. „Unserem Experten wurde es allerdings ausgesprochen schwer gemacht, an Informationen zu gelangen, um das Sanierungsgutachten erstellen zu können“, so Görres. Das Projekt dauerte nur einen Monat, mittlerweile hat das Unternehmen Insolvenz angemeldet.

„Was will der denn hier?“

Ein Einzelfall? Keineswegs. „Oftmals scheuen sich Firmenlenker davor, fremden Managern die Zügel in die Hand zu geben. Sie haben große Angst davor, dass der Fremde an seinem Stuhl sägen oder die eigenen Kunden mitnehmen könnte,“ hat Mody beobachtet. Daher spielen Vertrauen und die persönliche Chemie zwischen Auftraggeber und Interim Manager eine große Rolle.

Roland Barthez, Geschäftsführer des französischen Solarmoduleproduzenten Total Energie, entschied sich bewusst für einen Manager von außen. Als im September 2004 der Geschäftsführer der deutschen Niederlassung, der Vertriebsleiter und weitere Schlüsselpersonen kündigten, musste Ersatz finden. „Kurz nachdem die relevanten Personen das Unternehmen verlassen hatten, brach der Umsatz um mehr als 50 Prozent ein. Da war ein Interim Manager für mich die einzige Lösung, denn kurzfristig konnte ich keinen geeigneten Geschäftsführer finden“, blickt Barthez zurück.

Bereut hat er es nicht. Herbert Wurst, Interim Manager der External Management GmbH, hat in den letzten vier Monaten der deutschen Niederlassung dazu verholfen, ihr selbst gestecktes Umsatzziel von 10 Millionen Euro im Dezember um 20 Prozent zu übertreffen. „Ich führte Gespräche mit Mitarbeitern und Kunden, stellte neues Personal ein, schloss Lücken in der Ablauforganisation

und übernahm den Vertrieb“, schildert Wurst seine Aufgaben. Die Unterstützung durch die Mitarbeiter und durch Barthez sieht er als wesentliche Erfolgsfaktoren: „Sie haben nicht gegen mich gearbeitet, sondern wir zogen an einem Strang.“ Im April sagt Wurst dem Unternehmen „adieu“ – dann übernimmt ein neuer Geschäftsführer dauerhaft das Ruder. Und auf Wurst wartet die Wildnis.

„Auch Firmen, die faule Kredite aufkaufen, holen Interim Manager an Bord.“

*Dr. Anselm Görres,
ZMM Zeitmanager München GmbH*

Dieses Schicksal teilt er mit seinen Berufskollegen. Ist ein Einsatz abgeschlossen, heißt es, den nächsten Auftrag an Land ziehen. Edelkraut kann sich derzeit keinen anderen Job vorstellen: „Ich genieße meine Freiheit und eigne mich nicht für eine Festanstellung.“ Der 42-jährige spielt allerdings mit dem Gedanken, sich in rund zehn Jahren im Zuge eines Management-Buy-outs in ein mittelständisches Unternehmen einzukaufen und dort Fuß zu fassen. „Das machen einige meiner Kollegen.“ Bis dahin streunt er weiter als einsamer Wolf umher. Mit einem dicken Fell für mitunter komplizierte Einsätze.



¹ Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM. Ehrenamtlich ist er Mitgründer und Vorsitzender des BIM (Bundesarbeitskreis Interim Management).

ZMM vermittelt und begleitet Zeitmanager, die bei unseren Klienten personelle Vakanzen überbrücken, anspruchsvolle Projekte leiten und Firmen durch Phasen der Sanierung und Restrukturierung steuern (Rent a Manager). Häufig werden Zeitmanager auch in beratender Funktion tätig (Rent a Consultant). Viele Kunden nutzen unseren Pool auch, um Manager und Experten für eine schnelle Festanstellung zu finden ([QuickHire®](#)).