

KRISENPROFIS UND PRÜGELKNABEN

ZMM ERWÄHNT¹

Stand: Dezember 2004

[Aus Werben und Verkaufen Nr. 38 vom 17.09.2004]

Kurzfristige PR-Mandate haben ihre eigenen Reize, auch finanziell. Der Erfolg der Kurzeinsätze hängt im Wesentlichen von den Befindlichkeiten des Auftraggebers ab.

Von Martin Bell

Kai Leonhardt ist seit wenigen Wochen Pressesprecher der VW-Tochter Genas. Und wird Ende des Jahres seinen Stuhl schon wieder räumen. Noch kürzer fiel das Gastspiel von Hartwin Möhrle aus: Als Pressesprecher des Babykost-Herstellers Humana war er nur ein paar Tage im Einsatz.

Zwei Verlierergeschichten aus dem PR-Alltag? Falsch. Leonhardt und Möhrle sind Interims-Manager für Public Relations - engagiert auf Zeit, um reibungslose Öffentlichkeitsarbeit zu garantieren: Leonhardt als Zwischenlösung, bis ein Nachfolger für den zur Konzernzentrale gewechselten Gedas-Sprecher gefunden ist. Möhrle als Krisen-Profi, um den Ansturm der Presse zu bewältigen, als der Babynahrungs-Skandal um Humana kurzzeitig wieder auflebte.

Ende 2003 hatte es in Israel Todesfälle unter Babys gegeben, für die fehlerhafte Soja-Kost von Humana verantwortlich gemacht wurde. Seitdem betreut Ahrens & Bimboese (vormals: Ahrens & Behrent) den Hersteller „im Rahmen eines umfangreichen PR- Mandats“, so Möhrle, geschäftsführender Gesellschafter der Frankfurter Agentur.

Als im Sommer eine wichtige außergerichtliche Einigung gelang, trat der 47-Jährige für Humana vor die Presse und stand Rede und Antwort: „Zwei Tage Interviews und Informationsgespräche aufgrund intensiver Medienanfragen“, erinnert er sich. Auftrag erledigt, danke, tschüs.

Auf diesem Prinzip beruht die Idee des Managements auf Zeit, die hierzu lande in den Achtzigern aufkam. Nach dem Fall der Mauer erlebten Interims-Manager beim Aufbau Ost eine kurze Hochzeit - die dem Ruf des Berufsstands allerdings eher schadete, nachdem Ost-Projekte reihenweise scheiterten. Heute tummeln sich nach Branchen-

schätzungen 20000 Freiberufler auf dem Interims-Markt, dazu eine Hand voll spezialisierter Vermittlungsagenturen wie die Hamburger Management Angels oder Zeitmanager München (ZMM) sowie ein paar Dutzend kleiner Dienstleister. Das Marktpotenzial sei „bei weitem nicht ausgeschöpft“, glaubt ZMM. Auch und gerade in der Managementdisziplin PR. Während Ingenieure, Kaufleute und Logistiker regelmäßig vermittelt würden, sei die Nachfrage nach Kommunikations- Profis „unterentwickelt und sicherlich ausbaufähig“, so ZMM-Frau Antje Lenk.

Reservoir: 100 Fälle im Jahr

Zwei entsprechende Anfragen gab es bei den Münchnern bislang in diesem Jahr, keine im Vorjahr. „Die Unternehmen sparen, auch an PR. Und erst recht an Interims-PR“, bestätigt Sylvaine Mody von den Management Angels. Auf 100 Fälle pro Jahr schätzt Kai Leonhardt das Reservoir an PR-Mandaten für zwischendurch.

Ein Metier mit eigenen Herausforderungen. Gabriele Albers kannte weder Branche noch das Unternehmen, als sie die interne Kommunikation der auf Medien- und Präsentationstechnik spezialisierten Firma Avitec übernahm. Ihre Aufgabe: während betrieblicher Umstrukturierungen Mitarbeiter per Rundbrief auf dem Laufenden zu halten und den Geschäftsführer zu beraten.

Die Einarbeitung in Themen, Produkte und Abläufe sei zwar aufwändig, aber „absolut problemlos“ gewesen, so Albers. „Manchmal sind es Kleinigkeiten, die einen bremsen“, beschreibt Leonhardt den Einsatz bei Gedas: „Wie initiiere ich einen Bestellvorgang? Wie komme ich an die Mailbox?“ Und gibt zu: „Ich hatte nicht damit gerechnet, dass so viele interne Abläufe zu bedenken sind.“ In den ersten Tagen seines Engagements stand ihm der Vorgänger zur Seite.

Die üblichen 100 Tage Schonfrist bleiben Zeitarbeitern nicht - „eher zehn Tage, in denen man zeigen muss, was man kann“, so Hans-Detlef Franke, wie Leonhardt und Albers Inhaber einer PR Agentur und

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 Vakanz 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®](#)).



nur nebenher PR-Legionär – zuletzt für zwei Auftraggeber gleichzeitig: als Krisenmanager für ein Unternehmen und, ein Jahr lang, als Pressesprecher für den Congresspark Hanau, bis im August ein „fester“ Nachfolger antrat. „Dabei wird man zum Experten für Multitasking“, schmunzelt Franke.

Glaubwürdigkeit bewahren

Gestern noch Sprecher des kerngesunden Konzerns XY, heute Stimme der Pleitefirma NN? Hartwin Möhrle rät ab: „Man kann nicht parallel für zwei, drei Unternehmen als Sprecher auftreten, ohne Glaubwürdigkeit einzubüßen.“

Knackpunkt für den Erfolg der Interims-PR ist die Zusammenarbeit im Innern - mit der Führungsebene wie mit nachgeordneten Stellen. „Das Mandat muss klar sein und der Informationsfluss reibungslos, komplett, schnell und wahrheitsgemäß“, unterstreicht Möhrle. „Wenn das hakt, hat nicht nur der Interims-Manager ein Problem, sondern auch das Unternehmen.“ Dass es in der Belegschaft mitunter zu Animositäten kommt, bestreitet er nicht – etwa wenn sich Mitarbeiter zurückgesetzt fühlen. „Wir gehen damit sensibel um, aber auch sehr klar und entschieden, was die eigene Rolle betrifft“, sagt Möhrle.

Kai Leonhardt hat bisher nur gute Erfahrungen gemacht: „Null Probleme. Die Kollegen sehen, dass das PR-Mandat auf Zeit eine Win-Win-Situation für beide bedeutet - für die Firma und den Interims-Manager.“ Auch finanziell: „Lukrativ und attraktiv für beide Seiten“ sei das Feld. Die Tagessätze, die Agenturen wie ZMM berechnen, liegen zwischen 800 und 1600 Euro, „knapp kalkuliert“ (ZMM).

Also alles andere als billig, der PR-Quickie für zwischendurch.

DIE RED ADAIRS DER PUBLIC RELATION

Mal hilft er in heißen Phasen aus, mal hält er die PR-Arbeit in Gang - stets aber bleibt er nur auf Zeit: der Interims-Manager für Public Relations.

Seine wichtigsten Einsatzfelder:

Überbrückung

Die PR-Direktorin verabschiedet sich in den Schwangerschaftsurlaub, der Chef-Kommunikator wird abgeworben oder fällt wegen Krankheit aus - dann schlägt die Stunde der Interims-Manager: Bis die werdende Mutter zurückkommt oder ein Nachfolger gefunden ist, sorgen sie für Kontinuität in der Öffentlichkeitsarbeit.

Krise

Ob Todesfälle unter Verbrauchern oder Bilanztrickserien - in Krisenzeiten prasseln von allen Seiten Anfragen auf Unternehmen ein. Ohne personelle Ressourcen lässt sich das nicht bewältigen. Profis von draußen decken, als Red Adairs der PR, den erhöhten Kommunikationsbedarf ab.

Insolvenz

Die Unternehmenspleite - ein Sonderfall unter Krisenszenarien. Fehlt das Vertrauen ins Management, feuert der Insolvenzverwalter neben der Geschäftsführung oft auch die PR-Spitze. Und holt stattdessen einen unbelasteten Interims-Pressesprecher, der die Phase der Abwicklung (oder des Neustarts unter geänderten Vorzeichen) begleitet.

Marktpremiere

Unternehmen ohne eigene PR-Abteilung engagieren Externe mitunter für Produkteinführungen. Ausländische Companies sparen bei ihren ersten Gehversuchen in Deutschland Kosten, die aus Festanstellungen resultieren, indem sie einen PR-Verantwortlichen interimistisch einsetzen - bis klar ist, ob sich ein eigener Sprecher lohnt.

Firmenumbau

Innerbetriebliche Umstrukturierungen verlangen ein Mehr an Information Richtung Belegschaft - zumindest bis der Umbau vollzogen ist. PR-Köpfe von draußen können diese Aufgabe übernehmen. Und geben, falls Entlassungen zu verkünden sind, erstklassige Prügelknaben ab - als befristet beschäftigte Botschafter des Grauens.

Wichtige Web-Adressen

www.bdu.de Website des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU). Dessen Arbeitskreis zum Thema Interims-Management befindet sich derzeit im Aufbau.

www.ddim.de Internet-Präsenz der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM):

Studien und Meldungen zum Thema, Übersicht über Vermittler, Online-Forum als Treff für Interessierte. M. Bell