

## Die Red Adairs im Management

Sie machen immer öfter von sich Reden, die temporär bestellten Manager. Ihnen eilt der Ruf eines Feuerwehrmannes voraus, der wie der legendäre Red Adair keinen noch so heiklen Einsatz scheut. Doch der Markt ist unübersichtlich und Personaler bleiben meistens außen vor, wenn Interim Manager engagiert werden.



## „Wenn die Personalabteilung ins Spiel kommt, ist ein Projekt fast sicher tot.“

Rainer Nagel, Geschäftsführer von Atreus

Im Sammelbecken erfahrener Leistungsträger, die sich nach Jahren operativer Verantwortung als Interim Manager auf eigene Füße stellen wollen, herrscht derzeit Hochbetrieb. Ständig stoßen neue Führungskräfte hinzu, nicht immer ganz freiwillig. Auch Michael Stelzer ist es ein Rätsel, wie ihm geschah. Der studierte Verfahrenstechniker aus dem oberbayerischen Grassau wurde jüngst von seiner Aufgabe als Geschäftsführer eines Lebensmittelbetriebs entbunden, um schließlich festzustellen, dass bereits zum Zeitpunkt seiner Berufung ein Nachfolger fest vorgesehen war. „Wenn man so will“, feixt er, „war ich ein Interim Manager, ohne es zu wissen.“ Unverrichteter Dinge werden Führungskräfte mit einem Berufsbild konfrontiert, auf das sie sich wie Stelzer erst einen Reim machen müssen. Dieser mangelnden Transparenz über das Tätigkeitsfeld der Manager auf Zeit entspricht auch das Unvermögen in der Wirtschaft, neben der Aufklärung über das, was ihn von anderen externen Kompetenzträgern unterscheidet, ihn auch gemäß dieser aus dem Rahmen fallenden Position zu behandeln. Pikant: Daran tragen Personaler eine gehörige Portion Verantwortung. Freilich müssen den Vorwurf, der Markt für Interim Management sei vor allem von mangelnder Transparenz gekennzeichnet, zunächst die Protagonisten auf

der anderen Seite des Tisches entkräften. Denn zu der Misere tragen auch die sogenannten „Provider“ bei. Während sie selbst behaupten, in der Rolle des strategischen Lenkers im Hintergrund die Qualität in Projekten sicherzustellen, sehen sie sich seit Jahren der Kritik ausgesetzt, lediglich Lebensläufe zu makeln und es allein auf das Kassieren happiger Provisionen abgesehen zu haben.

Um ihre Existenzberechtigung unter Beweis zu stellen, fluten sie die Öffentlichkeit mit Bulletins sonder Zahl über die Marktsituation, die aber dem Ruf nach tatsächlicher Faktenlage kaum genügen. „Die im Markt zirkulierenden Daten“, kritisiert Holger Dahl, Geschäftsführer von Amadeus Fire Interim Management, „bedienen vor allem eigene Interessen. Deshalb ist es Zeit für eine wirklich objektive Untersuchung.“

Eine erste Studie dieser Kategorie legte jüngst Lünenonk vor (siehe Beitrag auf Seite 26). Bei der Datenerhebung sahen sich die Kaufbeurener Marktforscher um Hartmut Lürßen mit unzähligen Providern konfrontiert, deren vorgebliche Größe und Bedeutung im Markt sich bei genauerem Hinsehen oft als Zwei-Mann-Betrieb mit kleinem Back-Office entpuppte. So leicht lässt sich Transparenz also nicht erzielen. „Vor allem weil kleinere Provider befürchten, dass ihre Größe mit

minderer Qualität gleichgesetzt wird“, erklärt Lürßen.

Trotz solcher Unzulänglichkeiten bleibt Interim Management eine respektable Alternative als externe Kompetenzreserve. Interim Manager sind bei Fusionen und Übernahmen mit von der Partie, setzen neue Vertriebskonzepte um oder stemmen komplexe Migrationsprojekte im IT-Bereich. Viele Insider, allen voran die Verbände AIMP und DDIM, stimmen auch darin überein, dass in deutschen Betrieben noch viel Potenzial für die Rekrutierung von Managern auf Zeit auszuschöpfen ist. „Während in Großbritannien oder den Niederlanden 80 Prozent aller Betriebe erfahren sind in Interim-Management-Projekten“, sagt Antje Lenk vom jüngst gegründeten Start-up, Bridge IMP in Grünwald, „ist es in Deutschland allenfalls jedes fünfte Unternehmen.“ Lenk, langjährige Geschäftsführerin des Münchner Providers ZMM, schlüpfte mit zwei Kolleginnen unter das Dach der Personalberatung Von der Heyden, Großkreutz und Söhngen, die dem neuen Player ihrerseits vielfältige Kontakte in den Chefetagen der internationalen Wirtschaft eröffnen.

### Personaler als Bremser

Wenn also vom Einsatzpotenzial beurteilt viel Luft nach oben bleibt für Interim Management, wenn auch der Trend nach

## Portale im Online-Check

### www.ddim.de

2003 gegründet, bezeichnet sich die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. als führende Plattform für Interim Management in Deutschland und hat unter anderem einen Ehrenkodex zur Wahrung professioneller Qualitätsstandards entwickelt. Der Onlineauftritt [www.ddim.de](http://www.ddim.de) überzeugt mit inhaltlicher Tiefe und geht weit über das obligatorische Vereinsporträt mit Informationen zur Mitgliedschaft und Veranstaltungshinweisen hinaus. So kann man sich dank der Rubriken „Dienstleistung Interim Management“ und „Marktinformationen“ ausführlich über die Tätigkeit, ihre Einsatzszenarien und Honorare oder auch Fortbildungsmöglichkeiten schlau machen. Darüber hinaus schaffen die kostenfrei verfügbaren Marktstudien unterschiedlicher Anbieter (Managementgesellschaften, DDIM, Fachhochschulen) die Möglichkeit, die Entwicklung der Branche über die

Jahre zu verfolgen. Weitere Bestandteile mit hohem Nutzwert sind die Recherchefunktion nach Interimsmanagern und Providern, das regelmäßig aktualisierte Pressearchiv sowie der umfangreich bestückte Newsletter, der vier Mal jährlich veröffentlicht wird. Auch optisch ist die Webpräsenz gelungen, wofür insbesondere die gelungene Farbwahl sowie die Tatsache, dass [www.ddim.de](http://www.ddim.de) auf Anzeigenschaltungen verzichten kann, verantwortlich sind. Einzig die Menüführung ist verbesserungswürdig, sorgen doch gleich zwei horizontale Menüleisten mit jeweils mehreren aufeinander verweisenden Unterpunkten für eine nicht immer klare Struktur.

**Inhalt:** ★★★★★ **Aktualität:** ★★★★★

**Layout:** ★★★☆☆ **Interaktivität:** ★★★☆☆



### www.aimp.de

Der Arbeitskreis Interim Management Provider wurde 2004 ins Leben gerufen und fungiert als Interessenvertretung der Provider, das heißt von Unternehmen, die gewerbsmäßig Interim Manager vermitteln. Die zugehörige Webseite [www.aimp.de](http://www.aimp.de) hinterlässt optisch dank vieler Weißräume und einem angenehmen Schriftbild einen guten ersten Eindruck. Jedoch besteht an einigen Stellen Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Gliederung und Pflege der Inhalte: So bleibt man im Nachrichtenmenü „Archiv – Aktuelles“ ratlos zurück, ob die Artikel aus dem Jahr 2008 oder 2009 stammen, bei der Veranstaltungübersicht sind die ältesten Einträge an die Top-Position gestellt und die an manchen Stellen sich separat öffnenden Browser-

fenster sind nicht immer nutzerfreundlich. Eine lohnende Lektüre bildet hingegen die jährliche Providerumfrage, die die Entwicklung des Interim Management-Marktes nachzeichnet. Zudem ist mit der „sprachlichen Betrachtung“ des Begriffs ein zwar eher abseitiger, aber interessanter Beitrag hinterlegt. Noch größeren Nutzwert könnte [www.aimp.de](http://www.aimp.de) generieren, wenn zu den vertretenen Providern eine vergleichende Tabelle darüber Aufschluss geben würde, wie groß die jeweiligen Managerpools sind.

**Inhalt:** ★★★☆☆ **Aktualität:** ★★★★★

**Layout:** ★★★★★ **Interaktivität:** ★★★☆☆



### www.brsi.de

Die von München aus agierende Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V. möchte mit ihrer Plattform [www.brsi.de](http://www.brsi.de) „den Informationsaustausch zwischen allen an der Unternehmenssanierung Beteiligten verbessern und hierdurch den Einsatz moderner Managementkonzepte und Lösungsansätze bei der Unternehmenssanierung unterstützen“. Der Verein spricht dabei nicht nur Interim Manager an, sondern wendet sich auch an weitere bei Sanierungsfällen beteiligte Gruppen wie Rechtsanwälte, Banken und Steuerberater. So ist es nicht verwunderlich, dass die bei dieser Webseite ebenfalls integrierte Datenbank eine größere Anzahl von Einträgen aufweist als bei DDIM, wobei sich die Mitglieder des BRSI mit Hilfe einer Kompetenzmatrix ausführlicher vorstellen dürfen. Die recht breite thematische Ausrichtung spiegelt sich auch an anderen Stellen der übersichtlich gestalteten

Webseite wider: So finden sich bei dem regelmäßig aktualisierten, mit Beiträgen aus externen Quellen und Nachrichtenagenturen gespeisten Menüpunkt „Aktuelle Themen“ auch eher allgemeine Unternehmensnachrichten. Und die in Literaturtipps, Vorträge, Studien und Beiträge gegliederte Rubrik „Fachinformationen“ hält auch Hinweise zum deutschthailändischen Wirtschaftsrecht, zum neuen Insolvenzgesetz in China oder zum Thema Venture Capital bereit. Kurzum: Hier ist Interim Management nur ein Thema unter vielen. Zudem nimmt die Vorstellung des Vereins und seiner Organisation, Aufgaben und Ziele recht breiten Raum ein und nimmt rund fünf der insgesamt elf Menüpunkte in Beschlag.

**Inhalt:** ★★★☆☆ **Aktualität:** ★★★★★

**Layout:** ★★★☆☆ **Interaktivität:** ★★★☆☆



## „Über die Personalabteilung liefen in 2008 nur 10 Prozent aller realisierten Projekte.“

Kerstin Beyreis, Prokuristin bei ZMM

weiterem Abbau sozialversicherungs-pflichtiger Arbeitsplätze zugunsten flexiblerer Kräfte, auch in Managementpositionen, sich nicht aufhalten lassen wird – welche Hürden sind demnach zu überwinden, um Interim Management auf das ihm scheinbar zustehende Niveau zu heben? Die Antwort der Insider überrascht. Übereinstimmend sind sie der Ansicht, dass vor allem bei HR die Ursache zu suchen ist. „Wenn die Personalabteilung ins Spiel kommt, das zeigt unsere Erfahrung, ist ein Projekt fast sicher tot“, kritisiert Rainer Nagel vom Provider Atreus in München.

Dass Personaler Projekte abwürgen statt vorantreiben, diese Beobachtung wird von vielen im Markt geteilt. „Sobald die Chefetage ein Projekt an die Personalabteilung übergeben hat“, sagt Nagel, „können wir mit hoher Sicherheit davon ausgehen, dass daraus nichts wird.“ Laut ZMM-Prokuristin Kerstin Beyreis wird die weit überwiegende Zahl an Interim-Management-Projekten zumindest im Mittelstand in der Geschäftsführung sowie der zweiten Ebene angestoßen. „Über die Personalabteilung liefen in 2008 nur 10 Prozent aller realisierten Projekte.“

Auch Branchenkenner Lürben legt den Finger in die Wunde: „HR ist federführend in der Entwicklung von Fach- und Führungskräften. Was die Besetzung von Managementpositionen betrifft, kämpft HR aber oft über der eigenen Gewichtsklasse.“ Dem schließt sich Peter Meussen, Personalleiter von Easycash in Ratingen, durchaus an. Freilich schwebt ihm ein anderes Bild von HR vor. Warum HR bei der Rekrutierung von Interim Managern nicht außen vorbleiben sollte, begründet er mit der Erfahrung und Kompetenz von Personalern in der Kandidatenbeurteilung. Schließlich hänge der Erfolg eines Projektes nicht zuletzt von den Charaktereigenschaften des hinzu-

gezogenen Managers ab.

Meussen zufolge müsse HR die Ausprägung dieser Kompetenzen prüfen und auch beurteilen, ob der Kandidat überhaupt in das Team passt, mit dem er vorübergehend zusammenarbeiten soll. „Die Personalverantwortlichen sollten sich daher frühzeitig ein Bild von der Ausgangssituation im Fach- oder Projektbereich machen und die Kompetenzen sorgsam abklopfen.“ Auch die langfristige Bindung eines Interim Managers auf der Payroll behält Meussen im Auge. Freilich ist ihm klar, dass gestandene Experten auf Zeit vor allem die „Vielseitigkeit, Schnelligkeit und Flexibilität der Aufgabenübernahme“ reizt, die sie im Zweifel einer durchaus attraktiv dotierten Festanstellung vorziehen.

Personaler wie Meussen, die für ihre zukunftsorientierten Ideen kämpfen und zu Recht ausgezeichnet werden, benötigen natürlich Rückhalt im Top-Management. Bei Easycash scheint man sich gefunden zu haben. Ausdrücklich weist Geschäftsführer Christoph Pfeifer seinem Personalchef in der Abwicklung von Interim-Management-Projekten eine zentrale Rolle zu. Schon die Auswahl und Ansprache des richtigen Providers könne über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Im Auswahlprozess demonstriere HR eine wichtige Kernkompetenz. „Die Kür liegt meines Erachtens in der Begleitung des Einsatzes durch HR, damit sowohl der Manager als auch die von ihm geführten Mitarbeiter schnellstmöglich zu einer hohen Produktivität gelangen.“ Ob hier nicht der Wunsch Vater des Gedankens ist? Zumindest verhält es sich in dem 380 Mitarbeiter zählenden Unternehmen Easycash anders als im restlichen Mittelstand. „Innovative mittelständische Personalchefs, die sich am Business orientieren und dessen Probleme genau verstehen, sind leider in der

## „Auch für Interim Manager sollte der Personaler vom Vertragsabschluss bis zur Abwicklung die wichtigste Anlaufstation im Kundenunternehmen sein.“

Holger Dahl, Geschäftsführer von Amadeus Fire Interim Management

Minderzahl“, sagt Nagel von Atreus. Dabei könnten sie ihren Wertbeitrag erhöhen, würden sie Interim Management gezielt als eine strategische Dienstleistung positionieren, „mit der stets benötigte Managementkapazität extrem schnell bereitgestellt werden kann“.

Und selbst in der Konzernlandschaft, deren Personalabteilungen deutlich mehr Kompetenz versammeln als es kleineren Betrieben möglich ist, könnte Interim Management viel professioneller umgesetzt werden. Laut Dahl von Amadeus Fire sollte HR deutlich mehr involviert sein als „Gegengewicht zum Linienmanagement, das oft allein den Projektbedarf vor Augen“ habe und sich nicht darum schere, dass der Externe als Selbstständiger eingesetzt wird. „Der Interim Manager braucht vor Ort die richtige Unterstützung. Sein Ansprechpartner soll mit ihm Prozesse evaluieren, ein Projekt vernünftig aufsetzen, Meilensteine definieren und dazu die richtigen Leute zusammenziehen“, skizziert Dahl das gewünschte Aufgabenprofil. Vom Vertragsabschluss bis zur Abwicklung sollte der Personaler die wichtigste Anlaufstation bleiben. Damit wäre eine Fachabteilung schlicht überfordert.

Faktisch aber, und das kritisieren neben Dahl auch andere Marktteilnehmer, verstünden Personaler zu wenig vom Interim-Management-Business oder fühlten sich durch die Experten auf Zeit nur bedroht. „Wir liefern nicht bloß Konzepte wie Unternehmensberater, die auch bei Personalern ein- und ausgehen“, fügt der Augsburger HR-Interim-Manager Roland Schwenninger hinzu. „Wir machen auch die Umsetzung, und das behagt den Personalern nicht.“ Schwenninger erhält seine Mandate vorwiegend durch eigenes Networking. Über Provider vermittelte Einsätze sind deutlich in der Minderzahl. Aktuell hilft er dem finnischen Metso-

Konzern, der einen deutschen Betrieb von Linde übernommen hat, als „Mädchen für alles“ beim Aufbau personalwirtschaftlicher Strukturen.

Die Frontstellung im Markt gegen HR lässt sich nicht beschönigen. „Dass ein Interim Manager ins Haus kommen soll“, sagt ein Provider, „zeigt doch nur, dass es der Personalabteilung nicht gelingt, die benötigte Managementkompetenz zeitnah zur Verfügung stellen zu können.“ Personalentwicklung, Talentförderung, Nachfolgeplanung scheinen also nicht gefruchtet zu haben – sofern sie überhaupt eine Rolle spielen.

Halten wir fest: Personaler wissen zu wenig über Interim Management und zeigen sich – vorsichtig ausgedrückt – zu behäbig bei der Abwicklung von Projekten. Zu begrüßen ist daher, dass Provider wie ZMM regelmäßig Personalchefs aus mittelständischen Betrieben zu Kamingesprächen einladen, um sie von den Vorteilen der schnell verfügbaren externen Managementkapazität zu überzeugen. Nach dem bitteren Jahr 2009, wo viele Projekte abgebrochen oder erst gar nicht realisiert werden konnten, nicht zuletzt weil kurzarbeitendes Stammpersonal fehlte, dürfte spannend sein zu beobachten, ob der Anspruch, durch mehr Information und Kommunikation den Imagewandel einzuleiten, tatsächlich Früchte trägt.

### Mehr Qualitätssicherung bitte

Letztlich geht es um Qualität. Viele der neu hinzugekommenen Interim Manager geben sich lediglich als Experten auf Zeit zu erkennen, weil ihnen nicht die gewünschte Festanstellung angeboten wird. Es liegt nahe, jemandem der nur halbherzig seiner Arbeit nachgeht, mindere Leistungsfähigkeit zu attestieren. Geraten solch unerfahrene Interim Manager an einen Betrieb, könnte es ein böses Erwachen geben.

So wächst in der Krise die Zahl sich selbst vermarktender und durch Provider angebotener Kräfte. Doch anders als gemeinhin angenommen, liegt die Zahl der tatsächlich als Interim Manager erfahrenen und nicht, wie Bridge-Chefin Lenk sagt, „zwischen Festanstellung und Selbstständigkeit wechselnden“ Personen eher bei 1000 und nicht bei 12 000 wie manche Umfrage vortäuscht. „Es gibt nicht mehr qualifizierte Interim Manager“, orakelt Achim Rhode vom Starnberger Provider Chironis, „es wird nur schwer für gute, sich gegen semiprofessionelle durchzusetzen.“

Rhode plädiert seit Jahren für einen Qualitätssprung im Interim Management, der sich aus seiner Sicht vor allem in gezielter Weiterbildung niederschlagen müsste. Bei Amadeus Fire ist das bereits an der Tagesordnung. Laut Geschäftsführer Dahl trifft man sich regelmäßig, um an der eigenen Akademie neue Bilanzregeln zu lernen oder den Interim Managern beim Führen einer „Mini-GmbH“ unter die Arme zu greifen. Mit objektiven Qualitätsnachweisen, ob sie nun Zertifikate heißen oder sich in Referenz-Checks und anspruchsvollen Prüfkriterien niederschlagen, wie von Lenk gefordert, könnten auch die hartnäckigsten Zweifler vom Nutzen des Interim Managements überzeugt werden. Nicht zuletzt der Personaler auf Kundenseite. Er wüsste laut Rhode allzu gern: „Habe ich einen Profi oder nicht?“

Michael Stelzer zumindest ist bereit, sich für die neue Rolle als Interim Manager noch einmal auf die Schulbank zu setzen. Und wenn er ein neues Angebot als Geschäftsführer in seiner angestammten Branche erhält? „Nein“, sagt er. „Ich habe mich entschieden. Nun will ich mich als Interim Manager beweisen.“

Winfried Gertz, freier Journalist, München