

Die Stunde der Sanierer

Aktuelle Trends im Markt für Interim Management

Noch immer leiden weite Teile des Mittelstands unter den Folgen der globalen Wirtschaftskrise, und nicht wenige Firmen stehen sogar am Rande der Existenzbedrohung. Wer wieder gesund will, muss nun betriebliche Strukturen auf den Prüfstand stellen – um dann auch wieder von der wirtschaftlichen Erholung zu profitieren. Hochqualifizierte Interim Manager, die zeitlich befristet das Ruder im Betrieb übernehmen, sind in einem solchen Umfeld häufig unverzichtbar.

Die Nachfrage zieht wieder an

Erfahrene Interim Manager, die unter Druck rasch handeln und entscheidende Stellschrauben im Betrieb neu justieren, sollten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eigentlich mehr gefragt sein denn je. Im aktuellen Krisenszenario galt dies bislang allerdings nur bedingt. So stellten viele Firmen noch in der ersten Jahreshälfte unter dem Schock des Konjunkturreinbruchs geplante Projekte zurück und strichen Ausgaben, wo es nur ging. Erst langsam besinnen sich Unternehmen nun auf die wertvolle Hilfe von außen. „Viele Sanierer, die man eigentlich schon zu Jahresbeginn hätte holen sollen, werden jetzt angefordert“, sagt Dr. Anselm Görres, Gründer und Vorsitzender des Dachverbands „Arbeitskreis



Dr. Anselm Görres,
AIMP

Interim Management Provider (AIMP)“. Dass die Nachfrage wieder anziehen wird, glauben auch andere Experten der Branche. Denn Interim Manager stehen für ein Höchstmaß an Flexibilität, und sie bringen zudem die Expertise für die Bewältigung komplexer Herausforderungen mit. „Das Krisenmanagement steht aktuell im Mittelpunkt, die Globalisierung und die immer schneller laufenden Zyklen werden aber auch

weiterhin für wachsendes Interesse sorgen“, bestätigt Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender der „Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM)“.

Nur eine Delle im Wachstumstrend

Schon von 1989 bis 2008 hat sich das Gesamtvolumen des Marktes für Interim Management von ca. 80 Mio. EUR auf rund 800 Mio. EUR glatt verzehnfacht. Und bei der DDIM



Hochqualifizierte Interim Manager, die zeitlich befristet das Ruder im Betrieb übernehmen, sind häufig unverzichtbar für eine erfolgreiche Sanierung.

rechnet man auch weiterhin mit jährlichen Wachstumsraten von 20 bis 25%. Andererseits verwundert es kaum, dass die Wirtschaftskrise an der Branche nicht ganz spurlos vorüber gegangen ist. „Auch wir leiden unter der Rezession, denn das nicht zum Sanierungssegment gehörende Geschäft ist um 10 bis 30% eingebrochen“, erklärt der AIMP-Vorsitzende Görres, der auch Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München ist. Für die wieder anziehende Nachfrage gibt es nun eine ganze Reihe von Gründen. Da sind die Unternehmen, die in der Krise zu Übernahmobjekten wurden und deren Käufer zunächst Führungskräfte auf Zeit anfordern. Ebenso suchen Insolvenzverwalter zur Rettung ihrer Konkurskandidaten vermehrt nach Interim Managern. Vor allem aber stellt sich generell die Frage nach einer Optimierung überlebenswichtiger Prozesse. So wächst in Zeiten knapper Liquidität und enger Kreditpielräume der Bedarf an einem effektiven Working-Capital-Management. „Zuverlässige Cashflow-Forecasts, ein konsequentes Forderungsmanagement und das Controlling der Kosten rücken dann in den Vordergrund“, sagt Oliver Kuschel,



Oliver Kuschel,
Trifinance

Geschäftsführer der auf den Finanzbereich spezialisierten Beratungsgesellschaft Trifinance.

Hohes Maß an Umsetzungssicherheit

Grundsätzlich werden Führungskräfte auf Zeit in den unterschiedlichsten Funktionen nachgefragt: vom IT-Profi über den Einkaufsoptimierer bis hin zum Top-Manager für die strategische Weiterentwicklung. Hauptthema aber ist derzeit die Krisenbewältigung, und Interim Manager bringen dafür wichtige Qualitäten mit. Der objektive Blick von außen bei gleichzeitiger Einbindung in die interne Führungsorganisation etwa gehört dazu, und vor allem die langjährige betriebliche Erfahrung. „Auf dieser Basis können Interim Manager ein hohes Maß an Umsetzungssicherheit und -geschwindigkeit bieten“, sagt Dr. Harald Linné, Managing Partner beim Marktführer



Dr. Harald Linné,
Atreus

Atreus. Er verweist zudem darauf, dass unabhängige Führungskräfte wesentlich leichter als Festangestellte die gesamte Organisationsstruktur eines Unternehmens auf den Prüfstand stellen können. Das erleichtert die Suche nach Lösungen ebenso wie die strikte Fokussierung auf die Projektumsetzung. „Interim Manager handeln politisch im Sinne des Jobs, und nicht um der Karriere willen“, betont Linné.

Atreus kann aus einem Netzwerk von insgesamt 2.500 Managern schöpfen, 20 Führungskräfte arbeiten zudem exklusiv für die Gesellschaft. In die engere Wahl kommen dabei nur Profis, die bereits über ca. zehn bis 20 Jahre Erfahrung in anspruchsvollen Führungspositionen verschiedener Branchen und Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 100 Mio. EUR verfügen. An Nachfrage nach solchen Top Professionals mangelt es derzeit vor allem mit Blick auf die großen Turnaround-Projekte nicht. Da kümmern sich immer häufiger ganze Interim-Teams um Dinge wie Cost Cutting und bauen die gesamte Wertschöpfungskette um, die von der Beschaffung über Logistik bis hin zum Sales und Service reicht. Zudem müssen neue Finanzierungsstrategien entwickelt sowie Werkschließungen oder Standortverlage-

rungen durchgeführt werden. „Bei uns werden 2009 zwar in der Anzahl etwas weniger, dafür aber deutlich größere und komplexere Projekte nachgefragt“, sagt Linné.

Unterschiedliche Wege der Vermarktung

Professionelle Provider vermitteln laut einer DDIM-Studie rund ein Drittel der Mandate. Rund 70 solcher Provider gibt es derzeit in Deutschland, nachhaltiges Geschäft machen nach Einschätzung des DDIM-Vorstandes Christophers jedoch nur 20 bis 25 dieser Anbieter. Die meisten Führungskräfte auf Zeit aber finden nach wie vor auf direktem Weg zu den Unternehmen. Zunehmend kommt es jedoch auch zu Zusammenschlüssen, wo Interim Manager dann wie etwa bei der Münchner „taskforce.net“ unter dem Dach großer Sozietäten auftreten und sich vermarkten. Hinsichtlich der Bezahlung verweist der Trifinance-Geschäftsführer Kuschel auf eine Faustformel: Demnach beträgt der Tagessatz in etwa ein Hundertstel eines vergleichbaren Jahresgehalts in Festanstellung. Dafür gibt es aber auch besondere Leistung. „Ein fest angestellter Manager kann nur rund 60% seiner Zeit für die Kernaktivitäten aufwenden, Interim Manager dagegen konzentrieren sich zu 80 bis 90% auf das Projekt“, sagt der AIMP-Vorsitzende Görres.



Jens Christophers,
DDIM

Fazit:

Das Interim Management in Deutschland umfasst hochkarätige Spezialisten für einzelne Betriebsbereiche ebenso wie Spitzenkräfte für die unternehmerische Gesamtleitung. Aktuell liegt der Schwerpunkt angesichts der Wirtschaftskrise bei der Restrukturierung und Sanierung. Der Trend zu mehr Flexibilität und schlankeren Strukturen in den Unternehmen dürfte aber auch langfristig für eine wachsende Nachfrage sorgen.

Norbert Hofmann
redaktion@unternehmeredition.de