

Zeitmanagement: Viel Muße bleibt Interimsmanagern nicht, um ein Unternehmen aufzubauen oder zu sanieren

# Die Feuerwehr im feinen Zwirn

**VDI nachrichten, 27. 11. 98:  
Wenn es brennt, ist der Trou-  
bleshooter zur Stelle. Interims-  
manager lösen Probleme auf  
Zuruf. Sie sind hochmotiviert  
und frei von firmeninternen  
Vorurteilen. Ideale Jobkandida-  
ten sind Leute mit Fingerspit-  
zengefühl und langjähriger Füh-  
rungserfahrung.**

**D**r. Bernhard Wild lebt in der Nähe von Heidelberg. In den letzten sieben Jahren war er dort nur an Wochenenden anzutreffen. Zeitmanager haben wenig Muße für ein Privatleben. Ihre oberste Pflicht sei es schließlich, formuliert Wild, „sich selbst überflüssig zu machen,“ und zwar möglichst rasch. Mobilität und hoher Arbeitseinsatz gehören zur Grundausstattung ihrer Gilde. „Wenn ein Manager eine neue Aufgabe übernimmt, hat er 100 Tage Schonfrist. In meinem Metier hat man 100 Tage Zeit.“

Problemlösung aus dem Stand. Genau darin liegt für viele Interimsmanager der Reiz ihrer Tätigkeit. Sie treten als Einzelkämpfer an und genießen ihre Handlungsfreiheit. Von ihnen werden keine langwierigen Analysen erwartet, sondern konkrete Schritte spätestens in der zweiten Woche ihres Gastspiels.

Zu den typischen Aufgaben der sogenannten Troubleshooter gehören die befristete Geschäftsleitung bei einem Eigentümerwechsel oder in einer ungeklärten Nachfolgesituation, der Aufbau oder die Stabilisierung von Tochtergesellschaften, die Einführung neuer Produkte und IT-Systeme oder die Eröffnung neuer Vertriebswege. In der Mehrzahl der Fälle allerdings werden Zeitmanager mit Sanierungsaufgaben betraut.

„Nach der Feuerwehr wird meist erst gerufen, wenn die Flammen am höchsten schlagen“, weiß Dr. Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanagement München GmbH. Man klebe noch viel zu fest an starren Strukturen. Interimssituationen seien viel häufiger gegeben als es den Unternehmen bewußt sei. Die rechtzeitige und nachhaltige Umgestaltung eines Unternehmens könne ein Externer, der mit dem frischen Blick von außen an den Job herangeht, oft besser bewerkstel-

ligen als die betriebsblinde Crew vor Ort.

Berufsanfänger sind im Interimsmanagement fehlbesetzt. Zum Anforderungsprofil gehören Führungs- und Lebenserfahrung sowie hohe Sozialkompetenz. Zeitmanager müssen handlungsorientiert sein und sich als Unternehmer in eigener Sache verstehen und verkaufen.

Allzu anhänglich sollte der Manager auf Zeit nicht sein. Denn eine Dauereinstellung haben Unternehmen, die nach der Feuerwehr rufen, im allgemeinen nicht im Sinn.

Das kommt denen, die den Brand löschen, in der Regel sehr entgegen. Im Schnitt suchen Interimsmanager alle elf Monate eine neue Aufgabe. Viele lassen auch suchen, denn für die Job-Akquise bleibt bei einem 14-Stunden-Tag keine Luft. Diese Marktlücke hat die Beraterbranche erkannt.

Consultingunternehmen wie McKinsey, Ward Howell, Neubauer & Partner in München oder Brainforce in Zürich haben einen Pool kurzfristig verfügbarer Führungskräfte aufgebaut.

Immer häufiger spezialisieren sich kleinere Beratungsagenturen auf das interessante Marktsegment. Üblich sind Vermittlungssätze von 20 bis 35 Prozent des Honorars, das bei jedem Projekt neu ausgehandelt wird.

(Bitte wenden.)



**Tür zu und ab zur nächsten Firmensanierung.**  
Wer Abenteuer und Abwechslung dem Sicherheitsdenken vorzieht, hat als Manager auf Zeit seine Berufsvorstellung meist verwirklicht.

Da ein objektiver Marktpreis für Interimsmanagement nur schwer zu ermitteln ist, sind die Bandbreiten erheblich. Im Durchschnitt schlägt die schnelle Problemlösung für das Unternehmen mit 2500 DM bis 3000 DM pro Einsatztag zu Buche. Die Obergrenze liegt bei 4500 DM.

Für diese mehr als attraktive Bezahlung wird Leistung pur verlangt. Rambos stehen nicht auf der Wunschliste der Unternehmen. „Man braucht viel Fingerspitzengefühl“, erklärt Zeitmanager Gerd Steffen, „sonst hat man von vornherein alle Mitarbeiter gegen sich.“ Man müsse sich nicht nur durchsetzen können, sondern vor allem überzeugend auftreten und glaubhaft sein.

Der 56jährige richtet momentan für die Braunschweigische Kohlen- und Bergwerke AG in Helmstedt ein Call-Center ein. Vor vier Jahren war er noch Geschäftsführer eines Softwareunternehmens mit 400 Mitarbeitern. Dann wurde der Betrieb von einem holländischen Unternehmen geschluckt. „Da war ich raus“, erzählt Steffen, „aber heute finde ich es gut, daß es so gekommen ist.“

Ganz freiwillig sind nur die wenigsten Führungskräfte zum Jobhopper geworden. Doch gerade ein Knick in der Karriere, meint Anselm Görres, eröffne interessante Möglichkeiten für Top-Leute. Für sie sei es eine phantastische Chance, ihre Erfahrungen einzubringen und etwas zu bewegen.

Wer Gerd Steffens nächster Arbeitgeber sein wird, steht noch nicht fest. Gegen eine zweimonatige Pause zwischen den Engagements hätte der Interimsmanager nichts einzuwenden. Aber vermutlich wird nichts daraus. Zeitmanager mit Erfolgsnachweis sind begehrt. Der Bedarf der Wirtschaft an kurzfristig verfügbaren Führungskräften wächst, eine Senkung der Fixkosten durch bedarfsgerechte Steuerung ist überall im Lande angesagt.

Auffallend sei, findet Matthias Ruppert, Partner der Roland Berger Consulting, und für den Bereich Anlagenbau zuständig, daß man auch in Deutschland mittlerweile Abschied von dem Glauben nimmt, Projektmanagement sei Geschäftsführungsfunktion und als solche notwendig an eine feste Anstellung gekoppelt. „Wenn deutsche Firmen im Ausland Großanlagen bauen, haben sie bisher meist festangestellte Mitarbeiter hingeschickt. Das ist im angelsächsischen Raum seit längerem ganz anderes. Da werden für solche Projekte ausschließlich Freie eingesetzt.“ In Deutschland und in Benelux beginne nun aber auch ein Trend in diese Richtung. Die Unternehmen profitieren von ihrer eigenen Personalpolitik: Durch den Stellenabbau in den letzten Jahren sind gegen Freie verfügbar.

Auch der Mittelstand wird allmählich hellhörig. „Wenn ein kleineres Unternehmen den Auftrag für ein Projekt im Ausland bekommt“, erläutert Stefan von der Heyden vom BVMW, „dann braucht es jemanden vor Ort. Oft aber kann das Unternehmen niemanden entbehren.“ Um sich den Auftrag nicht entgehen zu lassen, wurde bislang ein Ingenieurbüro eingeschaltet. Die spontane Anfrage führte häufig zu längerfristiger Zusammenarbeit, oft sogar zu einer Dauereinrichtung. Management auf Zeit erweist sich zunehmend auch hier als interessante Alternative.

Bernhard Wild hat dafür gesorgt, daß zwei Ostwerften aus dem Fundus der Bremer Vulkan erfolgreich privatisiert wurden. Er hat einen Betrieb in Magdeburg saniert und war Alleingeschäftsführer eines Elektronikunternehmens in Berlin. Auf seinen nächsten Einsatz bei einem Kfz-Zulieferer freut er sich besonders. „Endlich mal wieder ein Aufbau.“

BRIGITTE THURN

#### Manager auf Zeit

## Wer wo gebraucht wird

#### Einsatzfälle für Interimsmanagement:

- Überbrückung von Führungsvakanzen (meist Ebene eins oder zwei)
- Projektmanagement/Projektsteuerung: z.B. Neueinführung von DV-Systemen
- Eröffnung neuer Vertriebswege
- Standortverlagerung
- Start-ups
- Umfassende Sanierung und Restrukturierung
- Eigentumswechsel von Firmen oder Firmenteilen

(Quelle:

ZMM Zeitmanagement München GmbH)

#### Anforderungsprofil:

- Linienerfahrung
- Branchenerfahrung
- Insiderkenntnisse aus mehreren Unternehmen
- Hohe Einsatzbereitschaft
- Mobilität
- Belastbarkeit
- Entscheidungsfreude
- und – nicht unwesentlich – souveränes Auftreten

BT