



Geübte Springer

Interim Manager helfen Firmen, kurzfristig personelle Engpässe zu überbrücken. Waren sie über viele Jahre unbekannte Gesichter in der Unternehmenswelt, kann auf sie heute kaum noch verzichtet werden.

VON ANNETTE NEUMANN

► Seit die Post-Merger-Integration ansteht, ist Firmeninhaber Krause unter Stress (fiktives Beispiel). Möglichst schnell müssen eine Strategie für den Anpassungsprozess festgelegt und neue Prozesse aufgesetzt werden. Auch gilt es, möglichst bald mit Stakeholdern zu kommunizieren, den Betriebsrat einzubinden und Mitarbeiter für die neue Marschrichtung zu gewinnen. Krause weiß, dass sein Geschäftsführer die vielen neuen Projekte mit dem derzeitigen Mitarbeiterstamm allein nicht stemmen kann. Extern nach einem Festangestellten zu suchen, der die notwendigen Kompetenzen mitbringt, dafür ist zu wenig Zeit. Auch braucht es nur vorübergehend jemanden, der dringend anstehende Aufgaben übernimmt. Doch wer? Die Suche führt ihn zum Beispiel zu Management Angels, einem Interim-Management-Provider, der ihm innerhalb von 48 Stunden drei Kandidaten vermittelt. Eine von ihnen ist Katrin Schaufele. Als Expertin für Veränderungsprozesse mit einem Hintergrund in HR und Kommunikation und Verhandlungsstärke ist sie der perfekte Match. Innerhalb von zehn Tagen ist sie an Bord.

Katrin Schaufele ist eine von rund 9500 Interim Managern, die hierzulande im Einsatz sind. Die Manager auf Zeit können personelle Engpässe überbrücken und sind daher sehr gefragt. Das belegen zumindest die Ergebnisse der Studie „Interim Management 2017“, für die die Beratung Aurum Interim Management 384 Führungskräfte deutscher Unternehmen befragt hat.

„Immer mehr Unternehmen reagieren auf die Herausforderungen des sich verschärfenden Fach- und Führungskräftemangels, der Digitalisierung und der grundsätzlich steigenden Anforderung an flexible, schnelle Personalarbeit mit dem Einsatz von Interim Managern“, fasst Aurum-Geschäftsführer Axel Oesterling die Ergebnisse zusammen.

Steigende Nachfrage im HR-Bereich

Marei Strack, Vorstandsvorsitzende des Fachverbands Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) und selbst Interim Managerin beobachtet eine steigende Tendenz der Nachfrage im HR-Bereich, die sich mit der Marktprognose für 2018 deckt: „Zwar vergeben die Unternehmen nach wie vor überwiegend General-Management-Mandate, doch weisen diese häufig einen hohen HR-Anteil auf. Hinzu kommen rund sieben Prozent reine HR-Mandate.“

Fielen in den letzten Jahren ein Großteil der Einsätze auf Sanierungen, Personalabbau und Umstrukturierungen, werden die Managementspringer heute mit einem breiteren Aufgabenspektrum betraut. „Die Einführung neuer Personalsysteme und Vergütungsmodelle, die Integration von Produktionsstandorten oder auch Change- und Digitalisierungsprojekte sind Aufgaben, die verstärkt hinzukommen“, so Strack. Ein Grund für die verstärkte Nachfrage im HR-Bereich:

„Als Interim Manager machen wir uns selbst überflüssig: Wie ein Katalysator, der einen Prozess zunächst ermöglicht, beschleunigt und am Ende der Reaktion herausfällt.“

Marei Strack, Vorstandsvorsitzende des Fachverbands Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM)

fehlende personelle Kapazitäten und Expertenwissen, das sich kurzfristig nicht aufbauen ließe. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs einerseits und Recruiting-Problemen an unattraktiven Standorten andererseits haben die Unternehmen keine Wahl. Strack: „Zur Projektüberbrückung müssen Unternehmen auf den zeitlich begrenzten Einsatz von externen Experten zurückgreifen, die sich mit den notwendigen Prozessen gut auskennen, ihre Aufgaben hocheffizient erledigen, Probleme lösen und anschließend wieder gehen.“

Überraschungen sind das tägliche Geschäft

Im Durchschnitt sind die Manager rund sechs bis neun Monate für den Kunden im Einsatz. Wie auch im Fall des Interim Managers Frank Edelkraut, der meist für Projekte angefragt wird, bei denen es um Transformationen, zum Beispiel die Reorganisation oder den Aufbau von Geschäftsbereichen geht. Auch die Steuerung von Fusionen sind sein Metier: So wurde er jüngst für die Zusammenführung internationaler Vertriebsgesellschaften beauftragt, wobei seine Rolle darin bestand, den hierfür zuständigen HR Business Partner zu „doppeln“. Und wie so oft im Interim Management muss man auf Veränderungen flexibel reagieren können. „Durch eine Erkrankung des Kollegen war ich vorübergehend für alle Gesellschaften weltweit zuständig, was wenig Schlaf nach sich zog, denn China, Indien und Südamerika liegen leider nicht in der gleichen Zeitzone,“ sagt Edelkraut, der auf seine Doppel-

Gefragte Dienstleistung im Mittelstand

Der Markt für Interim-Management-Einsätze nimmt 2018 weiter zu; die Branche rechnet damit, dass das Honorarvolumen um knapp zehn Prozent wächst. Diese positive Marktprognose basiert auf der jährlichen Mitgliederumfrage der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) unter Interim Managern in Führungspositionen sowie den der DDIM angeschlossenen Dienstleistern. Die Prognosen im Einzelnen:

- **Unternehmensgrößen:** Die meisten Anfragen kamen 2017 (27,4 Prozent) aus Unternehmen mit 1001 bis 10 000 Mitarbeitern. Dieser Wert wird 2018 leicht zurückgehen, dafür werden die Mandatsanfragen aus Unternehmen mit 501 bis 1000 Mitarbeitern steigen. Fakt aber bleibt: Interim Management ist gerade im traditionellen Mittelstand sehr gefragt.
- **Branchen:** Wichtigste Einsatzbranchen werden, wie auch im Vorjahr, der Maschinen- und Anlagenbau (15,7 Prozent) und weiter ansteigend die Automobilindustrie (16,5 Prozent) sein. Damit liegen beide Branchen wieder auf den Spitzenplätzen.
- **Funktionen:** Für 2018 wird die stärkste Nachfrage nach Interim Managern in den Funktionsbereichen General Management/Unternehmensführung (30,2 Prozent), Technik/Produktion (13,7 Prozent) und Finanzen/Controlling (13,3 Prozent) und HR (rund 7 Prozent) erwartet. Auch in 2018 liegt General Management damit, genau wie im Vorjahr, auf Platz eins.
- **Aufgabenstellungen:** Prozessoptimierung (16,9 Prozent), Projektmanagement (16,5 Prozent) und Restrukturierung/Sanierung (13,9 Prozent) sind die meist genannten Aufgaben für 2018.
- **Digitalisierung:** In puncto Digitalisierung hat sich die Prognose vom letzten Jahr bestätigt. In 2017 gab es mehr Mandate mit Digitalisierungsfokus. Für 2018 wird ein stetig wachsender Anstieg erwartet. Bereits in 2017 standen thematisch die Geschäftsprozesse im Vordergrund. Dies wird auch in 2018 so bleiben.

Quelle: DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V.

erfahrung im Projekt- und Personalmanagement zurückgreifen kann. In seinem früheren Leben war er Personalleiter einer Internetagentur und sammelte auch Erfahrungen als Headhunter und Trainer im Bereich Organisationsentwicklung.

Breite Erfahrung ist Qualitätsmerkmal

Breite Erfahrung in verschiedenen Tätigkeitsfeldern und Branchen ist das, was die Auftraggeber erwarten.

Strack: „Interim Manager sind sehr geübt und im Zweifelsfall überqualifiziert. Das müssen sie auch sein, um besonders schwierige Aufgaben übernehmen und auf verschiedenen Ebenen agieren zu können.“ Im HR-Bereich braucht man nicht nur Manager mit analytischem Verstand und hoher Problemlösekompetenz. „Wenn ich Veränderungen effizient voranbringen und Konfliktsituationen innerhalb der Belegschaft gut lösen will, brauche ich das Vertrauen der Mitarbeiter. Daher lege ich Wert darauf, dass ich physisch anwesend bin und nicht hinter den Kulissen agiere“, sagt Katrin Schaufele. Auch ihren „Vorgesetzten“ im Unternehmen will sie mit Offenheit begegnen und profitiert dabei von vielen Best-Practise-Erfahrungen: „Schon beim ersten Durchgang und in den Gesprächen mit der Geschäftsführung, dem Management, den Mitarbeitern und dem Betriebsrat scanne ich die Situation, die ich mit meinen Erfahrungen in anderen Unternehmen spiegele. So sehe ich rasch, wo die Probleme liegen und wo sich das Unternehmen blockiert.“

Auch wenn sich die Manager mit ihrem Job nicht nur Freunde machen, haben sie in ihrer Rolle einen Vorteil gegenüber Festangestellten: Sie sind unabhängig von internen Querelen und Karriereambitionen. Schaufele

hat die Erfahrung gemacht: „Es hat keiner Angst, dass ich an seinem Stuhl säße. Ich habe mit den Menschen im Unternehmen keine Vergangenheit und keine Zukunft. Das wissen beide Seiten sehr zu schätzen.“

Vermittler als Bindeglied

Der anspruchsvolle Job hat seinen Preis: Nach Angaben des DDIM erhalten Interim Manager einen durchschnittlichen Tagessatz von 1150 Euro pro Tag. Das

ist nach Ansicht von Marei Strack ein fairer Lohn für Manager, die vom ersten Tag an zu hundert Prozent produktiv arbeiten und sich voll und ganz auf ihre Sachaufgaben konzentrieren können, auch weil sie nicht wie Festangestellte Zeit für soziale Kontakte investieren müssen. Unabhängig davon sind ihre Mitstreiter Unternehmer, die

„Während ein Festangestellter 100 Tage zur Einarbeitung hat, hat der Interim Manager höchstens zehn.“

Tilo Ferrari, Partner, Management Angels

das volle Risiko tragen und in ihre eigene Weiterbildung investieren müssen. Auch die Eigenakquisition nimmt Zeit in Anspruch: Laut einer Studie des AIMP – Arbeitskreis der Interim-Management-Provider – sind rund 70 bis 80 Prozent der Projekte selbst akquiriert; davon kommt ein kleinerer Teil über Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk beziehungsweise Beteiligungsfirmen, und rund 21 Prozent führen über einen Provider beziehungsweise eine Vermittlungsagentur. Diese haben den Vorteil: Sie können Orientierung im Markt geben, haben einen großen Pool an Interim Managern, für den Letztere durch einen mehrstufigen, kompetenzbasierten Auswahlprozess gehen mussten. „Kommt ein Unternehmen mit einer Anfrage auf uns zu, suchen wir den bestmöglichen Fit. Je klarer der Kunde die Projektaufgabe definiert, umso besser gelingt der Match“, sagt Tilo Ferrari, Partner bei dem Provider Management Angels.

Ob der Einsatz zum Erfolg führt, hängt nicht nur davon ab, ob im Vorfeld die einzelnen Aufgaben eindeutig definiert wurden. Entscheidend ist auch: die Rückendeckung der Geschäftsführung und dass die Rolle mit den jeweiligen Entscheidungsbefugnissen kommuniziert wurde. Ist das gegeben, bietet die flexible Beschäftigungsform ein hohes Maß an Abwechslung mit Einsätzen in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen. Tilo Ferrari: „Viele wollen sich nicht mehr an einen festen Arbeitgeber binden; für sie ist Interim Management eine Art Lebensgestaltung, der sie über Jahre treu bleiben.“ Dass die beiden HR Interim Manager in die Versuchung geraten könnten, in eine feste Anstellung zu wechseln, sehen sie nicht. Frank Edelkraut sagt schmunzelnd: „Angebote bekomme ich zwar häufiger, aber ich bin nicht mehr anstellbar.“ ■

Fakten auf einen Blick

- **Bezeichnung:** Bei einem Interim Manager handelt es sich um eine Fach- oder Führungskraft, die als Manager auf Zeit ohne Anstellungsvertrag für einen definierten Zeitraum für ein Unternehmen arbeitet.
- **Einsatz und Vergütung:** Gut gebuchte Interim Manager sind rund 160 bis 170 Tage im Einsatz. Dafür stellen sie dem Auftraggeber Tagessätze in Rechnung; üblich sind im Schnitt 1000 bis 1200 Euro.
- **Vermittlung:** Ein Teil der Aufträge wird durch Provider, sogenannte Vermittlungsagenturen, die als Bindeglied zwischen Interim Manager und Auftraggeber fungieren, vermittelt. Zu ihren Leistungen zählen unter anderem: Vorauswahl der Interim Manager auf Basis des Anforderungsprofils des Kunden, Abwicklung der Administration mit rechtlicher Beratung des Kunden zu Fragen des Vertrags, Begleitung des Mandats beziehungsweise Shadow Management. Ein Provider erhält für seine Leistung einen prozentualen Anteil des Honorars, das dem Kunden in Rechnung gestellt wird.

Quelle: Umfrage des AIMP – Arbeitskreis der Interim-Management-Provider, eigene Recherchen