

Interim-Management: Ein Blick in die Industrie

Zu viele Profis im Projekt-Pool

München (27.1.2006). In der Industrie hat sich das Interim Management inzwischen institutionalisiert. Dort gibt es sogar spezialisierte Vermittlungsagenturen für die Manager auf Zeit. Immer mehr arbeitslose Führungskräfte bewerben sich um solche Jobs. Die Sanierung eines Unternehmens ist auch hier der häufigste Anlass für ihren Einsatz. Allerdings: Schwarze Schafe lauern überall.

Dass Joachim Hohmann sein Geld einmal als Interim-Manager verdienen wird, hätte sich der 56jährige vor vier Jahren nicht gedacht. Damals war der promovierte Informatiker Vorstand einer Softwarefirma. Dann wurde die Firma aufgekauft und Hohmann unsanft vor die Tür gesetzt. "Gleich danach haben mich zwei meiner Kunden gefragt, ob ich mich nicht um ein Projekt in ihren Unternehmen kümmern will", erzählt er. Hohmann sagte zu, implementierte eine neue Software, brachte die Tochterfirma eines ausländischen Unternehmens auf Vordermann und fand Gefallen an der Tätigkeit. Seitdem bietet er Unternehmen erfolgreich seine Dienste als Interim-Manager an.

"Immer mehr arbeitslose Führungskräfte versuchen derzeit, sich auf freiberuflicher Basis eine Existenz als Interim-Manager aufzubauen", beobachtet Jörg Detlef von Boddien, Geschäftsführer der Boyden Interim Management in Bad Homburg, einer der ältesten und renommiertesten Vermittlungen für Manager auf Zeit. Interim-Manager werden immer dann eingesetzt, wenn es im Unternehmen brennt. "Der klassische Anlass ist nach wie vor die Sanierung", sagt Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München GmbH. Aber auch bei Firmenaufkäufen, Umstrukturierungen, vorübergehenden Vakanzen oder internationalen Projekten wie dem Aufbau von Produktionsstätten in Osteuropa sind Interim-Manager gefragt. Während sie in mittelständischen Unternehmen oftmals die Geschäftsführung übernehmen, sind sie bei Konzernen meist für einzelne Sonderprojekte zuständig. "Der Markt weitet sich aus", sagt ZMM-Chef Görres. So würden zunehmend auch Manager der dritten Führungsebene für anspruchsvolle Projekte gesucht. Bezahlt werden die Interim-Manager nach Tagessätzen, die je nach Aufgabe und Position zwischen 500 und 2000 Euro liegen. Die Dauer der Einsätze reicht von ein paar Monaten bis zu zwei Jahren.

Der Verlockung folgt Ernüchterung

Doch was für viele Jobsuchende verlockend klingt, ist ein hartes Geschäft. "Die meisten wissen nicht, auf was sie sich da einlassen", mahnt Interim-Manager Hohmann. Denn als Einzelkämpfer müsse man nicht nur seine Bürokosten selbst tragen, sondern vor allem Aufträge an Land ziehen. "Man braucht ein gutes Netzwerk und muss ein guter Verkäufer sein", sagt der 56jährige.

Auf die Hilfe der zahlreichen Manager-Makler, die für ihre Dienste bis zu einem Drittel der Honorare kassieren, kann man sich dabei nicht verlassen. Dabei tummeln sich neben den renommierten Vermittlern auch immer mehr schwarze Schafe auf dem Markt. Das kann auch Joachim Hohmann bestätigen. So habe ihm ein Interim-Vermittler einen Auftrag angeboten, obwohl der Job bereits im Internet ausgeschrieben war. "Der hat einfach nur den Text kopiert und wollte die Provision kassieren", sagt Hohmann.

Auch wenn das Interim-Geschäft derzeit wächst und sich die renommierten Vermittler über zweistellige Zuwachsraten freuen, gibt es auch bei ihnen weitaus mehr Arbeitssuchende als Aufträge. So gehen bei ZMM pro Woche bis zu zehn Anfragen von Managern ein. Doch längst nicht jeder wird in die Datenbank aufgenommen. "Wir sind viel restriktiver geworden", sagt auch Jörg Detlef von Boddien von Boyden Interim Management. Dort sind derzeit rund tausend Manager im "Partnerpool". Voraussetzung sind unter anderem mindestens acht Jahre Führungserfahrung sowie eine integrierende Persönlichkeit. "Wer gern den großen Zampano mimt, ist fehl am Platze", sagt von Boddien. Ein guter Interim-Manager brauche ein hohes Mass an Diplomatie und Motivationsfähigkeit.

Bei ZMM, wo man sich auch auf das Mittelmanagement konzentriert, verlangt man inzwischen sogar eine Gebühr für die Aufnahme in die Datenbank. Dort sind rund 2500 Manager registriert, im Einsatz waren 2005 etwa 80. "Das hat für manchen schon den Charakter einer Lotterie", gesteht ZMM-Chef Görres. Wer als Interim-Manager tätig sein wolle, müsse auch selbst akquirieren.

Seit 2002 bietet ZMM daher zusammen mit der Hamburger Interimvermittlung Management Angels eintägige Workshops für Einsteiger und Fortgeschrittene an. Seit 2004 gibt es zudem an der European Business School (ebs) in Reichartshausen ein Zertifikat zum „Interim Executive (ebs)“ für erfahrene Manager auf Zeit.

Auch Joachim Hohmann hat den Kurs absolviert. "Das hat mir nicht nur inhaltlich etwas gebracht, sondern vor allem auch den Zugang zu Kollegen und Dozenten", sagt der 56jährige. Dass ihm das Zertifikat bei der Akquise neuer Aufträge viel bringt, glaubt er nicht. Hohmann: "Das kann höchstens mal das i-Tüpfelchen sein." / Bärbel Schwertfeger

Studie zum Interim-Management-Markt



Ludwig Heuse

Die Ludwig Heuse GmbH interim-management aus Kronberg im Taunus erhebt jährlich Daten über die Entwicklung des Interim-Management-Marktes (www.interim-management.de).

An der letztjährigen Befragung beteiligten sich 240 Interim-Manager (IM); nachfolgende Aussagen beziehen sich damit auf die Situation im Jahr 2004.

Anfragen: Jeder IM erhielt durchschnittlich 3,7 Anfragen (-15% zum Vorjahr).

Laufzeit Projekte: Sie verlängerte sich um +28% von 5,5 auf 7,1 Monate.

Auslastung des IM: 73% von 220 Arbeitstagen im Jahr (+7%).

Auftraggeber: primär Investitionsgüterhersteller, dann "Industrielle Zwischenprodukte", Automotive. Unter den

Auftraggebern von geringerer Bedeutung haben Handel/Logistik und Finanzwirtschaft deutlich mehr Aufträge vergeben.

Knowhow-Nachfrage: Gefragt sind vor allem Controlling und kaufmännische Leitung, wenn auch abnehmend in der Nachfrage. EDV/IT und Einkauf / Materialwirtschaft sind ebenfalls rückläufig. Anstieg bei Entwicklung und Forschung, deutlich gestiegene Nachfrage für den Vertrieb.

Einsatzbereich: Zunehmende Tendenz zum Einsatz von IM mit Gesamtverantwortung.

Anlässe für Einsätze: Immer stärker Einsatz im Zusammenhang mit dem Wechsel von Gesellschaftern in einem Unternehmen, ferner bei Krise, Sanierung, Restrukturierung. Die Bereiche "Überbrückung" und "Abdeckung zusätzlichen Bedarfs" sind rückläufig.

Interim-Manager führen marode Hotels nach eigenen Spielregeln zum Erfolg



• (map)

zurück