

# Manager auf Zeit

**Übergang.** Interimschefs können eine Lösung sein, wenn etwa der Senior erkrankt und der Junior noch nicht bereit ist zur alleinigen Führung.

Unglück hat ihr das 13. Mandat nicht gebracht. Als Susanne Möcks im September 2010 bei der bayerischen Eurographics AG den Vorstand verstärkte, stand die einst wachstumsstarke Firma nach Managementfehlern an einem Wendepunkt. Ein Jahr Zeit wollten ihr Aufsichtsrat, Vorstand und Gesellschafter geben, um als Managerin auf Zeit den Produzenten von modernen Wanddekorationen wieder flottzumachen. Keine leichte Aufgabe – schon gar nicht, wenn jeder weiß, dass das Mandat zeitlich befristet ist. „Wenn ein Sanierungsvorstand gerufen wird, schwingt immer der Vorwurf mit, dass es das Unternehmen selbst nicht geschafft hat“, weiß Möcks, die seit elf Jahren als Vorstand oder Geschäftsführerin bei Mittelständlern Restrukturierungen oder starke Wachstumsphasen begleitet.

## Strammes Arbeitspensum

Bei Eurographics optimierte die Hamburger Wirtschaftswissenschaftlerin Prozesse, verbesserte die Kommunikation und stellte die komplette Produktentwicklung so um, dass jetzt – sehr viel stärker als bisher – die Wünsche

**Die Top-Kraft auf Abruf** hilft in der Leitung aus, wenn Know-how fehlt.

der Kunden bei der Auswahl von Kunstdrucken und Glasbildern berücksichtigt werden. Zu den Abnehmern zählen vor allem Möbelhäuser, Versender und Baumärkte. Nach strammen Zwölf-Stunden-Tagen in der Anfangsphase hat die 47-Jährige ihr Arbeitspensum mittlerweile auf zwölf Tage pro Monat reduzieren können. Möcks: „Klares Ziel eines Interimsmanagers ist es, sich langsam abzunabeln, um schließlich ein wirtschaftlich und menschlich gestärktes Unternehmen zu verlassen.“ Nach knapp einem Jahr fällt Möcks' Bilanz positiv aus: Zum Ende des Geschäftsjahres, am 30. Juni, habe Eurographics wieder schwarze Zahlen geschrieben.

Wenn Unternehmen Vakanzen infolge von Tod, Krankheit oder fristlosen Kündigungen überbrücken, neue Auslandsmärkte erschließen, Restrukturierungen oder Strategiewechsel bewältigen müssen, holen sie immer häufiger Manager auf Zeit. Die suchen sie entweder selbst über ihr Netzwerk oder schalten professionelle Anbieter ein, sogenannte Provider. Auf rund 13.000 schätzt der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) die Zahl der aktuell in Deutschland tätigen Interimsmanager. Vor allem im Maschinenbau sowie in der Auto- und Zulieferindustrie sind die Feuerwehreinsätze begehrt. Dabei setzen kleinere und mittel-



Foto: der Picture Alliance, Möcks

große Unternehmen infolge des Fach- und Führungskräfte mangels inzwischen genauso stark auf diese Managementform wie die großen (siehe „Mehr Wachstum“). So zeigt eine aktuelle Studie des Branchenverbands AIMP, dass die Hälfte aller Interimsprojekte von Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern beauftragt wird. Im Jahr 2005 lag der Anteil noch bei 39 Prozent.

Ein Interimsmanager, IM abgekürzt, wird vom Unternehmen direkt beschäftigt, entweder zeitlich befristet oder auf Basis eines Beratervertrags. Möglich ist aber auch, dass der gesuchte Profi für einen Provider arbeitet, der wiederum einen Vertrag mit der Firma abschließt, wo der Einsatz stattfinden soll. Der Betrieb bezahlt dann den Provider.

#### Der ideale Kandidat

Die Tagessätze bewegen sich zwischen 500 und 2000 Euro. Davon bekommt der IM aber nur zwischen 50 und 75 Prozent, falls er für einen Provider arbeitet. Antje Lenk, Geschäftsführerin des Münchner Providers Bridge IMP, rät: „Welches Budget dem Auftraggeber zur Verfügung steht, sollte frühzeitig geklärt werden.“ Der ideale Kandidat sei zwischen Ende 40 und Ende 50, sehr erfahren und routiniert in unterschiedlichen Aufgabenbereichen, ein guter Kommunikator, und er sollte sich als Dienstleister sehen (siehe „Tipps für die Kandidatensuche“).

Doch ähnlich wie bei der Zeitarbeit schwingen bei den Mittelständlern viele Vorurteile und Bedenken mit, zum Teil aus Unkenntnis, aber auch aus Furcht vor zu hohen Kosten. Rodrigo Isidor, promovierter Dozent an der

## Tipps für die Kandidatensuche

Expertin Antje Lenk erklärt, was bei Interimsmanagern zu beachten ist.

- **Bedarf definieren.** Vor der Suche klären: Für welche Stelle brauche ich wen wie lange? Welches Ziel soll der Interimsmanager erreichen?
- **Suche festlegen.** Wird ein Unternehmer in seinem Netzwerk nicht fündig, kann er einen Provider einschalten. Ansprechpartner findet er über Verbände wie die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).
- **Budget klären.** Anders als bei Headhuntern, bei denen ein Teil des Honorars schon bei Suchbeginn fällig wird, honoriert der Auftraggeber den Provider in der Regel erst, wenn ein Interimsmanager gefunden wurde.
- **Kandidaten auswählen.** Im Vorstellungsgespräch sollte der Manager mit dem Auftrag konfrontiert werden und konkrete Ideen einbringen, wie und in welcher Zeit er das Projekt abarbeiten kann.

Justus-Liebig-Universität in Gießen, kennt die Einwände sehr genau (siehe „An festgelegten Zielen messen“). Sein Fazit: „Die Vorbehalte schwinden vor allem dann bei Unternehmen, wenn sie einmal positive Erfahrungen gemacht haben.“

Schwere Zweifel gab es genug, als sich die Eurographics AG im Herbst 2010 entschloss, einen Interimsmanager an Bord zu holen. Daran erinnert sich Finanzvorstand Michael Groß noch gut. Wie schnell wird sich ein Manager von außen einarbeiten können? Sind die Kosten zu hoch? Können die Führungskräfte loslassen? Bringt der Neue genug Erfahrung mit? Drei Provider schaltete das Unternehmen schließlich ein. Binnen vier Wochen hatten die

Neutraublinger acht Kandidaten gesichtet und sich schließlich auf Susanne Möcks festgelegt. „Bei solch einer schwierigen Entscheidung gibt es kein Jein. Persönlichkeit und Erfahrung müssen absolut überzeugend sein“, sagt Groß. Die Interimsmanagerin, für die Eurographics einen Vertrag mit dem Münchner Provider ZMM geschlossen hat, ist zwar auf kurze Sicht teurer als ein fest angestellter Vorstand. Schon deshalb, weil – wie bei Zeitarbeitsfirmen auch – der vermittelnde Provider mitverdient. Dafür zahlt der Arbeitgeber aber nur Tagessätze für tatsächlich geleistete Arbeit, muss weder Urlaubsgeld noch Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung oder Extras wie Firmenwagen finanzieren und kann sich relativ leicht ▶



„Klares Ziel eines Interimsmanagers ist es, sich langsam abzunabeln“

Susanne Möcks, Beraterin und Interimsmanagerin

## Mehr Wachstum

Marktvolumen und Anzahl der Interimsmanager in der Jahresfolge.



Quelle: AIMP-Providerumfrage 2011

trennen, wenn ein Projekt zum Beispiel nicht erfolgreich läuft oder abgeschlossen ist.

Rund 5 Prozent der Notfallmanager, so schätzen Experten, wird eine feste Stelle angeboten. Klaus Dieter Weyrich war Anfang des Jahres als Interimsmanager zur Storengy Deutschland GmbH in Berlin geholt worden, um deren Personalbereich zu leiten. Das Unternehmen, das unterirdische Erdgasspeicher entwickelt und betreibt, war durch Übernahmen binnen kurzer Zeit stark gewachsen. Die neuen Mitarbeiter und damit auch unterschiedliche Firmenkulturen sollten integriert werden. Schon nach kurzer Zeit war dem erfahrenen Interimsmanager eine feste Stelle bei Storengy angeboten worden. Kurz darauf machte er sich selbst

Ist der Feuerwehreinsatz beendet, geht der Interimsmanager wieder.

auf die Suche nach einem Manager auf Zeit. Der soll für zwei Jahre die Unternehmenskommunikation in Berlin leiten, dabei zum einen den Integrationsprozess nach innen begleiten, aber auch die Öffentlichkeitsarbeit übernehmen.

Über einen Provider fand der 61-Jährige eine Managerin, die zuvor die Kommunikation bei einem Energieversorger geleitet hatte und aus familiären Gründen in Berlin arbeiten wollte. Anders als Susanne Möcks wird die Interimsmanagerin als selbstständige Beraterin für Storengy arbeiten und nach Tageshonoraren abrechnen. Weyrich: „Wir wollten kein festes Arbeitsverhältnis schließen, weil wir glauben, dass die Integration nach zwei Jahren im Wesentlichen abgeschlossen ist.“

Den zunächst auf ein Jahr befristeten Vertrag mit Susanne Möcks hat Eurographics kürzlich noch einmal verlängert. Finanzvorstand Groß: „Die Kooperation hat uns einen ganz neuen Blickwinkel gebracht. Davon profitiert das ganze Unternehmen.“

Eli Hamacher



Rodrigo Isidor,  
Dozent an der  
Justus-Liebig-  
Universität  
in Gießen



## „An festgelegten Zielen messen“

**PROFITS:** Wie stark nutzt der Mittelstand Interimsmanager?

**Isidor:** Die Zahl der Nutzer steigt zwar, aber es gibt auch starke Vorbehalte. Kleinere Firmen beschäftigen manchmal Interimsmanager, stellen diese aber bei den Mitarbeitern nicht als solche vor. Die Geschäftsleitung befürchtet dann, sie würde den Eindruck erwecken, es laufe etwas schief und sie brauche Know-how von außen.

**PROFITS:** Welche Vorteile bringt der Manager auf Zeit?

**Isidor:** Er gibt Firmen die Möglichkeit, sich externe Expertise zu überschaubaren Kosten ins Haus zu holen. Der Manager wird genau da eingesetzt, wo man ihn dringend benötigt. Und er kommt, um sich wieder überflüssig zu machen.

**PROFITS:** Wo drohen Gefahren?

**Isidor:** Das Teuerste an einer Rekrutierung ist immer die Fehlbesetzung. Unternehmer sollten deshalb der passgenauen Suche große Aufmerksamkeit schenken.

**PROFITS:** Wie misst man Erfolge?

**Isidor:** Der Erfolg lässt sich am einfachsten durch die Überprüfung von vorher festgelegten Zielen messen. Es gibt immer mehr Unternehmen, die einen variablen Lohnanteil an die Erreichung dieser Ziele koppeln. Das empfiehlt sich auch bei einem Manager auf Zeit.

Foto: dpa Picture Alliance, Isidor