

## Interim Management

# Ein Manager für schwierige Fälle

Anspruchsvolle Transformationsprojekte steuern oder Restrukturierungen durchführen – bei Veränderungen und Krisen beweisen Interim Manager ihre Qualität: Sie sind darin geübt, neue Wege zu gehen und erforderliche Maßnahmen schnell umzusetzen. Wie Unternehmen die erfahrenen Problemlöser finden und was sie bei der Vergabe von Mandaten beachten sollten.



Eine deutsche Unternehmensgruppe im Bereich Maschinen- und Anlagenbau stand in der ersten Jahreshälfte 2019 vor großen Herausforderungen: Der Zukauf eines italienischen Wettbewerbers machte die dringend ausstehende Integration zwischen den beiden Gruppenunternehmen notwendig. Gleichzeitig galt es, die deutsche Tochtergesellschaft zu restrukturieren, um sie zurück in die Profitabilität zu führen. Zusätzlich brauchte der Vorstand dringend eine erfahrene Person, die befristet die Aufgaben des zuvor gekündigten Geschäftsführers übernehmen konnte. Die Suche nach dem passenden Experten führt den Vorstand zu einem Interim-Management-Provider, der ihm innerhalb weniger Tage aus einem Pool den passenden Interim Manager zuführt. Der kann das, was das Unternehmen jetzt braucht: Jemanden, der Erfahrung mit Restrukturierungen und Prozessorganisation hat, durchsetzungsstark und krisenerprobt ist und sich nicht vor unangenehmen Aufgaben scheut.

Zwei Wochen später beginnt der Projekteinsatz für Dr. Jörg Pohé. Er ist einer

von deutschlandweit rund 11.250 Interim Managern, der hierzulande im Einsatz ist. Sein Auftrag: Die Post-Merger-Integration durchzuführen und die Aufbau-Organisation so zu reorganisieren, dass aus zwei ehemaligen Wettbewerbern eine kleinere, zukunftsfähige Einheit geschaffen wird. „Unternehmen auf Maß zu bringen, ist eines meiner Spezialgebiete“, sagt der Interim Manager, der über 20 Jahre in der Branche gearbeitet hat und auch als angestellter Geschäftsführer für Restrukturierungen verantwortlich war.

## Interim Manager fahren auf Sicht

Je nach Fachwissen, Branchenerfahrungen und menschlicher Passung beauftragen Unternehmen Interim Manager für einen zeitlich befristeten Einsatz (siehe Kasten). „Unternehmen haben derzeit den Vorteil, dass eine relativ große Anzahl von Interim Managern zur Verfügung steht, um bei Krisen zu unterstützen“, sagt Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM). Das sei der sich abschwächenden

wirtschaftlichen Lage geschuldet, „wobei sich nicht alle Branchen über den gleichen Kamm scheren lassen“. Während die Branchen der Foodindustrie, Consumer Goods, Pharma und IT nach wie vor einen hohen Bedarf an den flexiblen Managern haben, tun sich andere Branchen mit unklaren Zukunftsaussichten, z.B. Automobilzulieferer oder Anlagenbauer eher schwer, neue Aufträge zu vergeben. Dr. Strack: „Die Stimmung unter den Interim Managern ist dennoch optimistisch. Viele nutzen die im Vergleich zu den Boom-Jahren zuvor etwas ruhigere Zeit, um sich weiterzubilden, digital noch besser aufzustellen und Online-Formate, z.B. Remote-Projekte, zu entwickeln. „Mit ihrem erweiterten Qualifikationsprofil können die Manager künftig noch besser mit den geänderten Anforderungen der Auftraggeber umgehen. War unser effizienter Einsatz vor Ort früher unser Qualitätsmerkmal, werden wir künftig auch remote z.B. Prozesse steuern und Teams führen“, sagt die Vorstandsvorsitzende, die selbst als Interim Managerin tätig ist.

## Breites Aufgabenspektrum

Das Aufgabenspektrum ist deutlich breiter gefächert als früher: Changemanagement-Projekte und Prozessoptimierungen, Projektmanagement und Kostenreduktion sind Aufgaben, die weiter an Bedeutung gewonnen haben. Das geht aus der jährlichen Mitgliederbefragung der DDIM bei Managern auf Zeit und Assoziierten Providern hervor. Dr. Strack: „Für das vierte Quartal erwarten wir einen starken Anstieg an Restrukturierungsaufträgen, insbesondere in den Fällen, wo eine drohende Insolvenz noch abgewendet werden soll“. Ihrer Beobachtung nach wird insbesondere das Management von Restrukturierungen oder Krisen gern outgesourct, z.B., weil das notwendige Spezial-Know-how inhouse nicht vorhanden ist oder – im Fall von Restrukturierungen – die eigenen Mitarbeiter nicht mit den damit verbundenen „Unerfreulichkeiten“ in Verbindung gebracht werden sollen. Diese Erfahrung macht auch Dr. Pohé: „Restrukturierungen sind meist mit einem Personalabbau verbunden. Um diesen Prozess zu managen, schicken Kunden anstelle eines Festangestellten lieber einen Interim Manager an die Front, der keine dauerhafte Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern anstrebt und auch keine Karriere im Unternehmen machen will.“

## Analytische Kompetenz und Menschenkenntnis

Alexis Noguer ist spezialisiert auf Restrukturierungen im Carve-Out. Nicht profitabile Geschäftsbereiche umzustrukturieren und neu aufzusetzen, ist sein Steckenpferd. Für seinen aktuellen Auftraggeber, einem

Unternehmen für Trink- und Abwasserrohre, war er unter anderem verantwortlich dafür, den Vertrieb und das Management einer holländischen Tochtergesellschaft an den deutschen Produktionsstandort zu verlagern. Hintergrund war, dass alle wichtigen Funktionen zentralisiert geführt werden sollten. Für den branchenerfahrenen Manager bedeutete das: Unter Druck Prozesse analysieren, Schlüsselpersonen identifizieren und Aufgaben neu bündeln. Auch galt es, Verträge und Markenrechte zu übertragen und neue Distributionsstrukturen aufzubauen. Dass die Prozesse nach der Übertragung reibungslos laufen, daran wird sein Projekterfolg gemessen. Bei seinem jetzigen Nachfolgauftrag kommt dem Deutsch-Spanier zugute, dass er Experte für internationalen Vertrieb und den Aufbau von Distributionsstrukturen ist. In den nächsten vier Monaten wird er die Mitarbeiter virtuell sowohl im Umgang mit internationalen Kunden aus verschiedenen Kulturkreisen, unter anderem den Vereinigten Arabischen Emiraten und Afrika, als auch zum Thema New Business Development und Kundengewinnung über Social Media trainieren. Mitarbeiter dazu zu bewegen, auch im virtuellen Raum über ihre Widerstände und Sorgen im Veränderungsprozess zu sprechen, ist eine tägliche Herausforderung. Noguer: „Als Interim Manager brauche ich ein Gespür für Menschen. Wichtig ist mir, transparent und ehrlich zu kommunizieren, zum Beispiel über die Erwartungen des Managements, der Kunden und der Mitarbeiter. Nur so kann ich die Mitarbeiter für Veränderungen gewinnen.“

## Flexible Beschäftigungsform

Ob Restrukturierungen oder Change Management – die Unternehmen können davon profitieren, dass Interim Manager über viele Jahre als Festangestellte in Expertenrollen oder Führungspositionen in unterschiedlichen Branchen Erfahrungen gesammelt haben. „Sie bringen neue Perspektiven ein, können Fehlerquellen daher oft schneller identifizieren als Festangestellte, was ihren Auftraggebern viel Geld sparen kann“, sagt Dr. Strack. Die anspruchsvolle Arbeit hat ihren Preis. Interim Manager erhalten, so veröffentlichte es der DDIM in seiner Marktstudie, durchschnittliche Tagessätze von knapp über 1.200 € pro Tag, in Sanierungsprojekten auch schon mal 2.500 €. „Das ist ein fairer Tagessatz, wenn man bedenkt, dass der Interim Manager ein selbstständiger Unternehmer ist, der in Akquise, eigener Homepage und Weiterbildung investieren muss“, so die Vorstandsvorsitzende. Auch unterliege die Tätigkeit hohen Risiken, weil die selbstständigen Unternehmer im Krankheitsfall nicht weiter bezahlt werden.

Die Unternehmen haben die flexible Beschäftigungsform zu schätzen gelernt: Die Experten können kurzfristig gebucht und bei Projektende einfach abgestellt werden. Den Manager auf Zeit dauerhaft zu beschäftigen, ist nicht im Sinne des Unternehmens noch des hochqualifizierten Selbstständigen, der die flexible Beschäftigungsform meist sehr bewusst gewählt hat. Alexis Noguer: „Wenn mein Mandat erfüllt ist, muss ich mich überflüssig machen. Es kommt darauf an, dass die Führungskräfte und Teams in der Lage sind, das Geschäft ohne mich weiter zu entwickeln.“ Gelingt das, steigt die Reputation des Interim Managers, was für Folgeaufträge wichtig ist, denn „die wichtigste Akquise-Route ist immer noch die persönliche Empfehlung“. ■



**Annette Neumann**  
Freie Pressereferentin, DDIM  
www.ddim.de

### Interim Management kurz gefasst

- **Einsatz:** Als Interim Manager wird eine Fach- oder Führungskraft bezeichnet, die als Honorarkraft auf Zeit für das Unternehmen arbeitet. Oft werden sie als Leiter großer Change-Projekte oder für Restrukturierungen eingesetzt. Interim-Einsätze reichen von kleineren kurzfristigen Projekten von drei bis sechs Monaten bis hin zu langfristigen Aufträgen, die 12 bis 24 Monate dauern können. Durchschnittlich sind sie rund 160 Tage im Einsatz.
- **Vermittlung:** Interim Management-Provider haben sich als Bindeglied zwischen den Managern und ihren Kunden im Markt etabliert. Deren wesentlichen Leistungen bestehen in der Vorhaltung der Profile von bewährten Interim Managern aus dem Pool, der genauen Erfassung der Anforderungen im Kundenprojekt und der schnellen Nominierung und Auswahl geeigneter Kandidaten.
- **Verträge:** Verträge werden üblicherweise als Dienstverträge individuell vereinbart. Kurze bis keine Kündigungszeiten sind üblich, eine tägliche Kündigung auch möglich.

Quelle: Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM)