

# Mehr als ein Lückenfüller

**IMAGEWANDEL** Die Nachfrage nach Interim Managern steigt stetig. Waren sie früher hauptsächlich als reine Sanierer gefragt, so gestalten sie zunehmend die Übergänge und Veränderungen in Unternehmen.



von Caroline Gölker

„Ich bin durch Anfrage Interim Manager geworden, und als ich es ausprobiert habe, da fand ich es richtig gut“, sagt Christian Friege. Der besondere Reiz für den 42-jährigen Diplom-Kaufmann: Er kann seine über zehnjährige Berufserfahrung in Top-Positionen in neue Unternehmen einbringen. Seit 2007 sucht er sich Projekte aus, in denen sein Wissen und seine Erfahrung gefragt sind: „Ich habe zum Beispiel aus einem Start-Up ein

Software-Unternehmen gemacht.“ Dazu musste er zunächst die Strukturen aufbauen, das heißt unter anderem Mitarbeiter einstellen, einarbeiten und in das Unternehmen integrieren, das Reporting professionalisieren und das Controlling aufbauen.

**Christian Friege steht** für einen Berufszweig, der in den letzten Jahren sein Nischendasein verlassen hat. „Der Markt für Interim Manager boomt“, sagt Harald Schönfeld, Geschäftsführer von butterflymanager und stellvertretender Vorsitzender von Arbeitskreis Interim Management

Provider (AIMP). Immer häufiger besteht bei Firmen der Bedarf nach qualifizierten Führungskräften, die flexibel und effizient anstehende Projekte umsetzen.

**Während diese Idee** in anderen Ländern wie den Niederlanden ein alter Hut ist, kommen die Deutschen erst langsam auf den Geschmack. Vor 30 Jahren hat hier das Konzept des Kurzzeit-Managers auf ganz kleinem Niveau angefangen. „In vielen Unternehmen ist die Unwissenheit nach wie vor sehr groß“, meint Jens Christophers, Vorsitzender der Dachgesellschaft ▶

## Flexibilität und Qualität zählen

**ZWISCHENLÖSUNG** butterflymanager hilft bei der Suche nach dem Manager auf Zeit.

Im Bereich des Interim Management kennt sich der Serviceanbieter butterflymanager hervorragend aus. Das Unternehmen wird von Geschäftsführer Dr. Harald Schönfeld, der auch Stellvertretender Vorsitzender des Branchenverbands AIMP ist, geleitet und gilt in der Branche als Qualitätsanbieter. Mit circa 2.000 Interim Managern gehört butterflymanager zu den führenden Service-Anbietern (Providern) in den deutschsprachigen Ländern Europas. Das Unternehmen verfügt über große Erfolge und Erfahrungen bei nationalen und internationalen Interim-Aufgaben von der ersten bis dritten Führungsebene sowie bei qualifizierter

Projektarbeit in allen Branchen und für alle Funktionen. Zu den Dienstleistungen zählen die Überbrückung von offenen Stellen und Vakanzen, die Hilfe für zeitlich begrenzte Projekte, bei denen mehr „Management Power“ oder ein bestimmtes Know-how gebraucht wird, der Aufbau neuer Geschäftsfelder, Märkte oder Vertriebskanäle und schließlich die Umstrukturierung, Sanierung oder die Aufgaben rund um M & A.

**Für Unternehmen,** die Kandidaten für die Festanstellung suchen, bietet butterflymanager zudem einen interessanten Try & Hire-Sonderservice: Auswahl aus einem großen Pool an kurzfristig verfügbaren Kandidaten, Start als Interim Manager, „Test bei der Arbeit“ und anschließende Übernahme in die Festanstellung. [www.butterflymanager.com](http://www.butterflymanager.com)





**INFORMATIONSBEDARF**

„In vielen Unternehmen ist die Unwissenheit nach wie vor sehr groß“, so Jens Christopher vom DDIM.

► Deutscher Interim Manager e. V. (DDIM). So könnten zwei Drittel der Unternehmer die Aufgabe eines Interim Managers beschreiben, aber nur ein Drittel dessen Vorteile erklären. Die Folge: In Firmen bleiben wichtige Posten vakant, und dringende Projekte werden auf Eis gelegt.

**Darüber hinaus hängt** dem Manager on demand ein Image an, das ihm heute nicht mehr gerecht wird. „Früher waren Interim Manager häufig ältere Herren, harte Jungs, die das Krisenmanagement übernommen haben“, sagt Schönfeld. Das hieß Umstrukturierung und Sanierung eines Unternehmens, Abbau von Personal.

**Die Branche aber** ist jünger, bunter, breiter und weiblicher geworden: Das Durchschnittsalter der neuen Generation liegt deutlich unter 50 Jahren und immer mehr Frauen entdecken diesen Job für sich. Von 2006 bis 2007 hat sich ihr Anteil verdoppelt. „Insgesamt sind 16 Prozent der Interim Manager Frauen, insbesondere in Bereichen wie Human Resources, Marketing und Controlling“, erläutert Schönfeld.

**Und noch etwas** hat sich verändert: In einer globalisierten Welt, in der alles schneller wird, will auch der Interim Ma-

nager die kurzzeitige Herausforderung. Zwischen neun und 16 Monaten hat er seinen Posten, selten länger als anderthalb Jahre. „Es sind erfahrene Leute ab 40, die bewusst ein anderes Lebens- und Arbeitsmodell suchen und vorher oftmals eine gute Position in einer Festanstellung hatten“, erklärt Christophers. Die häufigsten Interim-Einsätze fänden bei Vakanzten statt, gefolgt von den Bereichen Restrukturierung und Neuausrichtung, Projekt- und Programmmanagement, bei Krisen und Sanierungen. Häufig sind Verwendungen im Bereich der Informationstechnik, im Controlling, im Finanzbereich, im Vertrieb sowie in Marketing- und Kommunikationsabteilungen.

**Die Vorteile für** ein Unternehmen, so Jürgen Becker, Vorstandsmitglied von AIMP, liegen auf der Hand: „Pay as you use“. Ein Unternehmen zahlt für einen Interim Manager nur dann, wenn es Kapazitäts- oder Know-how-Lücken abdecken muss, dagegen nicht während der Urlaubs- und Feiertage, bei Weiterbildung auf Firmenkosten oder im Krankheitsfall.

**Bei Branchenkennern** ist der Interim Manager ein Macher und er besitzt, so Schönfeld, die „Macher-Kompetenz“. Er ist weisungs- und entscheidungsbefugt, unpoli-

tisch und konzentriert sich auf die Lösung. Anders als beim Unternehmensberater, dessen Fähigkeiten hauptsächlich im analytischen und strategischen Bereich liegen, sind für den Interim Manager Führungs- und Sozialkompetenz Schlüsseleigenschaften: Er muss seine Mitarbeiter für sich gewinnen, sie anleiten und sie mitziehen. In zehn Prozent der Fälle ist es dann schon vorgekommen, dass Kurzzeit-Manager und Unternehmen aneinander Gefallen gefunden und eine Festanstellung ausgehandelt haben. Für die Branche ist dabei eines sicher: Ob Festanstellung oder nicht, die Unternehmen verschaffen sich durch den Interim-Einsatz einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, da sie schnell und effizient reagieren.

**Gleichwohl ist es** für Unternehmen oft nicht einfach, die passende Führungskraft zu finden, denn der Markt ist intransparent. Wer sich durch das Netz klickt, wird eine Vielzahl von Anbietern finden. Da die Berufsbezeichnung inflationär und in keiner Form geschützt ist, lässt sich hier nur schwer die Spreu vom Weizen trennen. In Form von Arbeitsgemeinschaften und Verbänden versucht die Branche, sich gegen die große Masse abzugrenzen und Qualitätsstandards zu definieren. „Als Provider möchten wir



## Programm für Interim-Manager

**Der Markt des** Interim Management wird auch in den nächsten Jahren um ca. 20 Prozent jährlich wachsen. Deshalb wird das Interim Management für viele Führungskräfte zu einer attraktiven Karrieremöglichkeit.

**Der Interim Executive** übernimmt Führungsverantwortung auf Zeit. Er muss seine Auftraggeber durch Fachkompetenz und Persönlichkeit überzeugen.

**Die European Business School** bietet deshalb seit 2004 ein Zertifikatsprogramm mit dem Abschluss „Interim Executive (EBS)“ an. Dieses Label signalisiert

den Klienten die Professionalität des Absolventen. Das Programm konzentriert sich in 13 Präsenztagen auf die Themen, die den Interim Executive befähigen, das Unternehmen in kürzester Zeit zu verändern, nämlich die Problemanalyse und das Entwickeln von Lösungsvorschlägen, die Umsetzung der notwendigen Veränderungen und die Ausbildung der dazu notwendigen persönlichen Fähigkeiten (Skills). Starttermin des fünften Jahrgangs ist der 22. August 2008. *Weitere Informationen unter: [www.ebs-mmi.de](http://www.ebs-mmi.de)*

**WANDEL**

Die Branche wird jünger und weiblicher, während die häufigsten Einsätze weiterhin bei Vakanzten notwendig sind.

Interim-Management in Deutschland				
	2005	2006	2007	
Anteil Sanierung	19%	16%	12%	↓
Anteil Vakanzten	18%	38%	35%	↑
Ø-Alter Experten	*	51	49	→
Frauenanteil	*	8%	16%	↑
Ø-Laufzeit in Monaten	8	9	8	→
Positionen ≤ 200TEur p.a.	21%	21%	16%	↓
Positionen < 100TEur p.a.	14%	18%	20%	↑

\* Keine Werte vorhanden  
Quelle: AIMP

im Interesse der Unternehmen Sicherheit und Vertrauen schaffen und wir können auch beurteilen, wer gut ist“, erklärt Schönfeld von butterflymanager. Das sieht auch Harald Heil so, Geschäftsführer bei Greenwell Gleeson: „Die Kunden verlangen verstärkt Qualität, Beratung und vor allem Moderation bei der Suche nach Führungskräften. Klasse statt Masse, das ist die Devise.“ Zudem können sich Interim Manager weiterbilden, z.B. an der renommierten European Business School (EBS). Sie vermittelt Konzepte, Instrumente und Methoden und will auch die Selbstreflexion stärken.

Während die DDIM für Management auf den ersten beiden Führungsebenen steht, haben sich die Provider der AIMP breiter aufgestellt: Sie suchen für Unternehmen auch Spezialisten, die in der dritten und vierten Ebene gefragt sind, und sind überdies in Randbereichen der Personalvermittlung aktiv. Die Bandbreite des Tageshonorars bewegt sich daher im Wesentlichen zwischen 700 und 2000 Euro, je nachdem auf welcher Ebene der Interim Manager eingesetzt wird.

Um als Interim Manager Mitglied bei einem Verband beziehungsweise Provider

wie butterflymanager oder Greenwell Gleeson zu werden, müssen verschiedene Aufnahmekriterien erfüllt werden. Ein ausführlicher Lebenslauf, Referenzen und intensive Gespräche zählen dazu. Aufgrund fehlender Führungskräfte im In- und Ausland seien gute Leute händierend gefragt, so Schönfeld.

Und die Branche blickt optimistisch in die Zukunft: Für das Jahr 2008 rechnet sie mit einem Marktwachstum von 20 bis 30 Prozent. Das Marktvolumen wird auf 700 Millionen Euro (DDIM) bis eine Milliarde Euro (AIMP) geschätzt. ■

## Spezialisierung bringt Qualität

**ANFORDERUNGEN** Ein Interview mit Harald Heil, Geschäftsführer von Greenwell Gleeson Deutschland, über die Auswahl des geeigneten Interim Managers.

### Was zeichnet einen guten Interim Manager aus?

Greenwell Gleeson stellt sehr hohe Anforderungen an seine Interim Manager. Eine überdurchschnittliche Qualifikation, erstklassige Referenzen sowie Souveränität und Führungskompetenz sind unabdingbare Voraussetzungen, um in unseren Kandidatenpool aufgenommen zu werden. Erst wenn alle Kriterien erfüllt sind, geben wir eine Empfehlung gegenüber dem Kunden ab. Aufgrund unserer Spezialisierung auf bestimmte Geschäftsbereiche sind wir mit unseren Zeitmanagern und Experten sowie deren Kernkompetenzen bestens vertraut.

### Sie betonen den Vorteil einer Spezialisierung.

Unsere Fokussierung liegt auf der Überbrückung von Managementengpässen und anspruchsvollen Projekten in den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen & Controlling sowie Vertrieb & Marketing. Dies hebt uns deutlich von unseren Wettbewerbern ab. Wir können mit Top-Managern aufwarten, weil wir uns den Luxus erlauben, tief und detailliert zu recherchieren. Dies ermöglicht uns, umgehend den „perfect match“ für die zu erfüllende Aufgabe zu präsentieren.

### Was bedeutet dies für Ihre Kunden?

Unsere Kunden werden von Beratern mit einer exzellenten akademischen Ausbildung und mehrjährigen Erfahrung im jeweiligen Fachbereich bedient. Wir kennen den Markt, seine Terminologie und die Interim Manager, das ist ein klarer Mehrwert.

### Wie entscheidend sind weiche Persönlichkeitsfaktoren?

Besonders bei Change- oder Integrationsprojekten sind die persönliche Eignung und das Format des Interim Managers entscheidend für den Erfolg. Ob ein teamorientierter Integrator oder ein durchsetzungsstarker Einzelkämpfer gefragt ist, ergibt sich allein aus der sorgfältigen Analyse der Aufgabenstellung. Ein guter Provider schlägt dem Auftraggeber nur die Manager vor, die für die zu bewältigende Aufgabe am besten geeignet sind.

[www.greenwellgleeson.de](http://www.greenwellgleeson.de);  
[www.flexibles-management.de](http://www.flexibles-management.de)

