

Titelthema

Arbeitsmarkt im Wandel

Abbau von Kapazitäten

Special

Unternehmer- nachfolge

Phasen der Rezession
Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann

Ratschläge für Junioren
Prof. Dr. Brun-H. Hennerkes

Gestaltungsoptionen
Die neue Erbschaftsteuer

Interim Management

Keine Hintergedanken

Im Dezember 2008 haben wir ein marktführendes Lohnveredelungsunternehmen besucht. Das zu erwartende Ergebnis war sehr ordentlich und der Unternehmer war bereit, in die Zukunft zu investieren. Ein Interim Manager sollte die internen Strukturen in einem einjährigen Projekt durchforsten und modernisieren, da sie nach langen Wachstumsjahren nicht mehr der erreichten Unternehmensgröße entsprachen. Im Januar 2009 war alles anders. Das Controlling prognostizierte für dieses Jahr nach zahlreichen Stornos wichtiger Kunden einen scharfen Ergebnisknick. Zukunftsprojekte wurden zurückgestellt, zur Wiedervorlage in besseren Zeiten. Der Unternehmer teilte daraufhin mit ausdrücklichem Bedauern mit, er müsse jetzt einstweilen »kleinere Brötchen backen«.

Das Beispiel zeigt sehr anschaulich, wie sich der insgesamt wachsende Markt für Interim Management in Deutschland in den letzten Monaten dreht. Für Projekte zur Verbesserung der langfristigen Geschäftsentwicklung werden akut weit weniger Interim Manager gesucht. Dafür zieht die Nachfrage in drei anderen Bereichen kräftig an:



Ludwig Heuse

1. Restrukturierungen ▶ Branchenerfahrene »Turnaround«-Manager sind momentan gesucht, um von der Krise betroffene Unternehmen oder Geschäftsbereiche aus dem Feuer zu holen. Angezogen hat auch das Interesse an unabhängigen externen Controllern, um den Unternehmern, den Gesellschaftern oder den Banken trotz schwer vorhersagbarer Umsatzentwicklungen bestmögliche Zahlensicherheit zu geben. Außerdem steigt die Nachfrage nach Interim HR-Profis (Personalabbau).

2. Kurzfristig wirksame Ergebnisverbesserungsmaßnahmen ▶ Daneben ist gesteigerte Nachfrage im Service- und Aftersales-Bereich zu spüren, da die Unternehmen hier Deckungsbeiträge suchen, wenn das Stammgeschäft lahm. Zunächst holt man einen Interim Manager, um rasch zu positiven Ergebnissen zu kommen, später wird dieser dann in aller Ruhe von einem fest angestellten Manager ersetzt.

3. Interim Manager statt Festanstellung ▶ Zur Zeit herrscht die Stimmung vor, Aufgaben soweit wie möglich mit der vorhandenen Mannschaft zu bewältigen und Neuein-

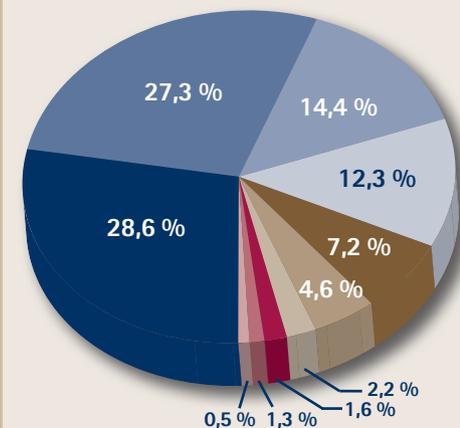
stellungen zu vermeiden. Wenn aber schon eine Position zu besetzen ist, holt mancher Unternehmer lieber einen Interim Manager an Bord, dessen kurzfristig kündbarer Vertrag dem Betrieb die finanzielle Flexibilität erhält. Ein Vorteil gegenüber Managern in Festanstellung, deren Vertrag sich bei noch schlechterer Marktlage unter dem Zwang zu weiteren Kosteneinsparungen nur mit finanziellen Verlusten wieder auflösen lässt.

Dem entsprechend sind »rasche Verfügbarkeit« und »Flexibilität« die Hauptargumente für Interim Manager. Ob es sich um einen Profi handelt oder um eine Führungskraft, die eigentlich nur vorübergehend interimistisch tätig sein will, während sie ansonsten eine feste Anstellung sucht, wird im Verhalten deutlich: Interim Manager (im wahren Sinne des Wortes) arbeiten ihr Projekt ab, machen sich dabei durch ihre eigene Arbeit selbst überflüssig und streben dann nach einer neuen Herausforderung in einem anderen Unternehmen. Insofern lauten die Erwartungen und Anforderungen an Interim Manager: Die eigenen PS bald auf den Boden bringen, die Mannschaft hinter sich versammeln und Hindernisse aller Art schnell beseitigen. ■

Ludwig Heuse, Geschäftsführender Gesellschafter Ludwig Heuse GmbH
interim-management.de, Kronberg/Ts.

Typisches Anforderungsprofil für Interim Manager

Welche besonderen Anforderungen werden nach Ihrer Erfahrung an Interim Manager gestellt?



Die 3 jeweils meistgenannten Antworten je Teilnehmer

- Schnelle Einarbeitung
- Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugungskraft bei unbequemen Entscheidungen
- Teamführungsqualitäten
- Schnelle Akzeptanz »on the job« bei Mitarbeitern/Vorgesetzten/Auftraggebern
- Große zeitliche Flexibilität
- Respekt für die angetroffene Unternehmenskultur
- Unabhängigkeit gegenüber internen politischen Prozessen
- Überdurchschnittliches Fachwissen
- Übergreifende Branchenerfahrung
- Sonstiges

Quelle: Ludwig Heuse GmbH, 2009

Eckdaten der Studie

Markterhebung ▶ Interim Management in Deutschland – Entwicklung 2008/Prognose 2009 **Initiator/Auftraggeber** ▶ Ludwig Heuse GmbH (interim-management.de), Kronberg/Ts. **Durchführung** ▶ Februar/März 2009 **Erhebungszeitraum** ▶ Januar 2009 **Teilnehmer** ▶ 481 Interim Manager mit Angaben zu 670 Projekten **Ziel der Untersuchung** ▶ Beschreibung der Entwicklung des deutschen Marktes für Interim Management 2008/2009 im Vergleich zu den Vorjahren **Umfang** ▶ 18 Seiten **Bestellung** ▶ Im Internet kostenloser Download als PDF unter der Adresse »www.interim-management.de«