

# Krisen- Feuerwehr Interim- Management

Mit dem Bedürfnis nach Umsetzung holen sich Unternehmen neben Beratern auch immer häufiger Interim-Manager ins Haus – nicht selten für die Lösung der härtesten Probleme.

Heidi Aichinger

Das muss man schon mögen, um es durchzustehen: 17-Stunden-Tage bei einer Engagementdauer zwischen sechs Monaten und einem Jahr und voller Ergebnisverantwortung. Für Altersvorsorge, Unfallversicherung oder einfach nur für Rücklagen muss man selbst sorgen. Als Interim-Manager arbeitet man auf Selbstständigenbasis. Und man muss bereit sein, kurzfristig und schnell in ein operatives Geschäft einzusteigen, vor allem schnell umzusetzen. Die allermeiste Zeit, so zumindest sagen Interim-Manager selbst, spiele man Feuerwehr, häufig gehe es um Restrukturierungs- bzw. Sanierungsprozesse. Bezahlt wird nach Tagessätzen, beim Honorar kann mit rund einem Prozent des Jahresbruttogehalts eines ange-

stellten Managers derselben Ebene gerechnet werden. Die *Financial Times Deutschland* gibt auf CEO-Level Tagessätze zwischen 3000 und 4500 Euro bis hin zu Tagessätzen zwischen 600 bis 1300 Euro etwa für Projektleiter an. Wenn man im Jahr 160 Tage gebucht sei, sei das ein guter Schnitt.

## In der Regel überqualifiziert

Das in den 1970er-Jahren in den Niederlanden entstandene Konzept (zur Flexibilisierung des dortigen Arbeitsmarktes, vor allem um die Kosten für damals lange Kündigungsfristen zu verringern) breitete sich nach Großbritannien aus. Am deutschsprachigen Markt ist Deutschland zurzeit führend. Dort ist es längst zu einem Bestandteil einer sich laufend ausweitenden Projektwirtschaft geworden. Laut Angaben der

Arbeitsgemeinschaft Interim Management Provider – also der Unternehmen, die Manager auf Zeit vermitteln – sei der Bedarf am Markt seit 2005 um jährlich 35 Prozent gestiegen. In Österreich ist Interim-Management noch nicht in dieser Form verbreitet und entwickelt. Dennoch scheinen die Zeichen auch hier auf Wachstum und Professionalisierung zu stehen – langsam scheint die Anerkennung dieser Leistung auch in Österreich zu steigen. Das Salzburger Unternehmen Gointerim etwa zählt neben den 14 Partnern mehr als 500 Interim-Manager in ihrem Pool.

Einem bestimmten Typus kann man Interim-Manager nicht mehr zuordnen. Außer dass er oder sie über überwiegend profundes Wissen und lange Erfahrung verfügt. In der Regel seien Interim-Manager

zwischen 40 und 60 Jahren alt. In diesem Segment des Wirtschaftslebens ist das Alter weniger relevant als bei Festanstellungen, auch ein wechselhafter Track-Record nicht. Hier zählen Erfahrung und Einblicke in verschiedene Bereiche – Persönlichkeit sei zentral, sagt auch Martin Mayr, Gointerim-Geschäftsführer. Und, so Mayr weiter, die Manager auf Zeit seien „im Regelfall überqualifiziert“, was den Einsatz vom ersten Tag an möglich bzw. ein Einarbeiten unnötig mache.

Die anhaltend angespannte Wirtschaftslage und die Notwendigkeit, sich als Organisation rasch seinen Umwelten anzupassen oder gar Produktionsausfälle zu vermeiden, verlangten neben Beratung auch einen hohen Grad an operativer Kompetenz. Und der Wunsch nach Umsetzung werde

größer, heißt es von Providerseite. Jene Interim-Manager aus Mayrs Pool übernehmen laut eigenen Angaben insbesondere Aufgaben und Positionen auf der ersten und zweiten Führungsebene. 70 Prozent übernehmen die Funktion eines Geschäftsführers oder Vorstands. Häufig sind es jene, die nicht mehr in die Strukturen eines Konzerns – von dem sie häufig ein Teil waren – zurückkönnen oder -wollen. Viele sähen sich selbst als Troubleshooter, seien im Management schwieriger Situationen gut, dafür im Alltag schlecht. Auch immer mehr Frauen sind als Managerinnen auf Zeit tätig. In einer Umfrage der deutschen Interim Management Consulting waren 2012 16 Prozent aller Führungskräfte in den Provider-Karteien Frauen. Vor rund zehn Jahren waren es noch halb so viele.