Manager auf Zeit

Sie werden zur Problemlösung geholt und verschwinden nach getaner Arbeit: die Interim-Manager. Was sie KMU bringen, wie viel sie kosten.

VON MARA LEICHT

Was macht ein multinationaler Schuhhändler, wenn er E-Commerce einführen will? Jemanden aus der Mannschaft mit dem Projekt beauftragen. Schade nur, dass sich niemand damit auskennt. Auf dem Markt einen Chief Digital Officer suchen, einarbeiten und auf das Projekt loslassen. Bei marktüblichen Suchzeiten dauert es allerdings bis zu einem Jahr, bis der loslegt. Oder der Schuhhändler lässt sich einen Interim-Manager vermitteln, einen auf „C-Level" (C steht für „Chief", also Geschäftsführer-/Vorstandsebene), der schon ein paar solcher Digitalprojekte abgewickelt hat. Nachweislich erfolgreich, versteht sich.

Diesen Weg ging die Leder & Schuh AG (LSAG; Humanic, Shoe4you etc.). Im April 2018 hatte der Vorstand eine ambitionierte OmniChannel-Vision: Egal, wo der Kunde seine Schuhe bestellt, ob online oder im Shop, er sollte sie prompt geliefert bekommen. Oder in einer Filiale seiner Wahl abholen. Wie es ihm beliebt.

Ein Interim-Manager musste also her – und er sollte sofort loslegen. „Interims" sucht man nicht lange, man lässt sie finden. Üblicherweise sind diese Manager der obersten Ebene in mehreren Datenbanken (siehe Anbietertabelle Seite 72) gelistet. Exklusivität käme einem Knebelvertrag gleich. Rafael Baer, der das LSAG-Projekt abwickelte, erinnert sich noch gut an einen Anruf seines „Providers", wie die Interim-Agenturen genannt werden, den er damals noch nicht einmal persönlich kannte. Es gab ein professionelles Briefing, ein halbstündiges Telefonat mit dem LSAG-Vorstand, Kennenlernen und Referenzencheck, „alles in allem drei Wochen". Sein knappster Einsatz bisher startete zwei Wochen nach dem Erstgespräch.

Rafael Baer, Interim-Manager: „Ich wollte selbständig bleiben. In meinem Thema, der digitalen Transformation. Da bin ich gut vernetzt und verdrahtet."

Baer kommt „aus der touristischen Ecke". Zehn Jahre war er hochrangiger TUI-Manager, baute dann ein Branchen-Start-up auf und beschloss nach erfolgreichem Exit, sich nie wieder anstellen zu lassen. „Ich wollte selbständig bleiben. In meinem Thema, der digitalen Transformation. Da bin ich gut vernetzt und verdrahtet." Ein klarer USP ist in diesem Geschäft die wichtigste Voraussetzung, „weil Projektmanager kann sich jeder nennen". Die Einsätze dauern wenige Wochen bis mehrere Quartale: „Die 18 Monate bei LSAG waren mein längstes Projekt. Das war sehr untypisch." Stimmt: Die durchschnittliche Jahresauslastung eines Interims liegt bei 154 Arbeitstagen.

Für jeden Unternehmensbereich

Interims braucht man entlang der gesamten Lebenskurve eines Unternehmens: Gründung, Wachstum, Change, Generationenwechsel, Krise und Restrukturierung bis zur finalen Abwicklung. In den Aufträgen spiegelt sich die Konjunktur. Während der Finanzkrise

Fotos: tao72 - Gettyimages.com, Privat

war Hochsaison für Sanierungsmanager, die mit harten Schnitten kein Problem haben. Danach boomten Change und Innovation, jetzt geht es um Digitalisierung und Industrie 4.0. Den größten Anteil macht Projektmanagement jeder Art, gefolgt von Vakanzüberbrückung für Positionen, die während eines Ausfalls nicht unbesetzt bleiben dürfen. Höchst selten, in sechs Prozent der Fälle, bleibt ein Interim auf Dauer. Baer: „Alle, die ich kenne, sind mit Fleisch und Blut Interim-Manager. Die würden einen Fixjob gar nicht annehmen." Neun von zehn Interims sind Männer. Frauen finden sich, wenn überhaupt, dann in den klassischen Frauendomänen Personal/HR, Marketing und Finance.

Keine 100-Tage-Frist

Baer trat also seinen Job im Reich der Schuhe an. Entriert vom Vorstand, anders würde es nicht funktionieren. „Am Anfang wird man sehr eng geführt, mit kurzen Reporting-Zyklen. Der Vorstand will wissen, ob man sein Geld wert ist."

Interims werden auf Tageshonorarbasis bezahlt, je nach Qualifikation und Auftrag zwischen 900 und 2.000 Euro, ohne Urlaub und Krankenstand. Da ist die Provision an ihren Provider, Richtwert 25 bis 30 Prozent vom Tagsatz, bereits inkludiert. Das klingt viel, aber damit sind sie günstiger als die großen Strategieberater. Und sie übernehmen auch die Umsetzung.

Der erste Tag ist immer ein wenig angespannt: „Alle stehen Habt-Acht. Sie wollen wissen, wer da kommt und was er tut." Baer kommuniziert offen, dass er nicht gekommen ist, um zu bleiben: „Ich darf emotional nicht hineinkippen. Ich muss möglichst lange meinen Blick von außen bewahren."

Sein Auftrag: Sich blitzartig in die Prozesse einarbeiten und seine Drähte quer durch alle Silos spannen. Im LSAG-Fall waren das IT, Marketing, Sales, Logistik und das Call-Center, „die musste ich alle mitnehmen". Eine 100-Tages-Frist gibt es nicht.

Growth-Manager wie er arbeiten im Team. Restrukturierungsmanager wahren lieber Distanz. Im November 2019 war das LSAG-Projekt auf Schiene, „dann gibt man es in die Linie zurück und

Martin Mayr, Gointerim: „Der heimische Markt wächst, in den vergangenen 15 Jahren zehn bis 15 Prozent jährlich."

kümmert sich um das nächste Baby. Im Moment des Abschieds findet man das schon schade." Deshalb lässt Baer den Faden nie abreißen: „Da kommen immer wieder Anfragen: Rafael, was hältst du davon? Natürlich antworte ich."

Dass auf einen Auftrag gleich der nächste folgt, ist illusorisch. Leerzeiten gehören zum Geschäft. Baer lebt momentan von „kleineren Beratungen" und dem Polster, den er sich angespart hat. Jetzt akquiriert er wieder, pflegt sein Netzwerk, bildet sich weiter. Auch dafür ist ein Interim selbst verantwortlich.

Die Provider

Einst jettete Martin L. Mayr für Swarovski rund um die Welt. Gerne erzählt er, wie er Neuakquisitionen in den Konzern eingliederte oder die Nordamerika-Niederlassung als deren erster Geschäftsführer leitete. In den mittleren Nullerjahren beschloss er, sich selbständig zu machen, da kam das Angebot eines früheren Vorstands. Ob er denn ein Projekt in Asien übernehmen würde? Gern, antwortete Mayr, aber nicht mehr in Festanstellung. Er bliebe lieber sein eigener Herr.

Sechs Projekte später stieg er auf die nächste Ebene. Mayr ist Inhaber und Executive Partner von Gointerim, jenem Provider, der Rafael Baer an die LSAG vermittelte. 40 Projekte wie dieses wickelt er pro Jahr ab.

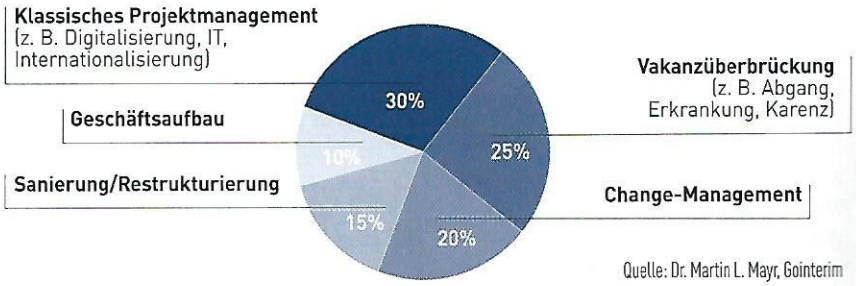
Sein Erfolgsrezept ist die gute Vernetzung. Der 51-Jährige ist Vorstandsvorsitzender der Dachorganisation Österreichisches Interim-Management (Döim), weiters stellvertretender Vorsitzender des Arbeitskreises Interim Management Provider (Aimp), des Branchenverbandes im D-A-CH-Raum. Er pflegt eine Partnerschaft mit der Delville-Gruppe, so hat er Zugriff auf 6.000 Interim-Manager international. Zum Vergleich: Seiner Schätzung nach tummeln sich im österreichischen Markt 1.500 Interims. Das deutsche Pendant sei 2,6 Milliarden Euro schwer,

Kostenvergleich: Interim gegen festangestellten Manager

	Manager, festangestellt	Interim-Manager
Tagessatz	–	1.000 Euro + Spesen (nur für geleistete Tage, ohne Urlaub und Krankheit)
Fixgehalt	100.000 Euro Jahresbrutto	–
Bonus	20.000 Euro	–
Incentives	10.000 Euro (Incentives, Mobiltelefon)	–
Rekrutierungskosten	36.000 Euro (30 Prozent von Fixgehalt+Bonus)	–
Lohnnebenkosten	36.000 Euro (30 Prozent von Fixgehalt+Bonus)	keine, da All-in (außer Spesen)
Weitere Nebenkosten	Umzug, Sekretariat, Schulungen etc.	–
Unproduktivitätszeit	Urlaub, Krankheit etc. (bezahlt)	–
Kündigungsfrist	bis zu 6 Monate (meist freigestellt)	100% flexibel
Gesamt	202.000 Euro p. a. + Nebenkosten = 1.010 Euro pro Tag (bei Ø 200 Arbeitstagen)	1.000 Euro/Tag + Spesen)

Quelle: GOiNTERIM, Dr. Martin Mayr

Verteilung des Interim-Marktes in Österreich



Quelle: Dr. Martin L. Mayr, Gointerim

Foto: Gointerim

die 1:10-Faustregel dürfe man hier aber nicht anwenden: „Österreich macht maximal 150 Millionen Euro."

Der heimische Markt wächst, in den vergangenen 15 Jahren zehn bis 15 Prozent jährlich. Die früheren Königsbranchen – Maschinen- und Anlagenbau, Kfz-Industrie und Zulieferer, IKT, Medien, Chemie, Pharma und Biotech – verlieren, dafür wachsen Konsumgüter, Finanzdienstleistungen und der Mittelstand. Jüngste Beobachtung: „Es kommen wieder Sanierungsanfragen. Aus der Automobilbranche und dem Maschinenbau."

Theoretisch könne sich jeder als Interim-Experte anbieten. Er müsse nur einen Gewerbeschein für Unternehmensberater besitzen. Den Kunden käme das billiger, weil sie sich die Provision des Providers ersparen. Doch Mayr zieht eine scharfe Grenze zu solchen einsamen Wölfen. Erstens böten Provider nur auf Herz und Nieren geprüfte Interim-Manager an: „Das sind Manager zum Quadrat." Dafür rief der Döim 2018 mit dem WKO Fachverband Ubit die Ausbildung zum „Certified Interim Manager" ins Leben (www.incite.at, unter „Kurse & Zertifikate). Zweitens begleitet Mayr die Projekte auf der Meta-Ebene. Bei einer harten Restrukturierung fungierte er als Sparring-Partner in der Vorbereitung auf eine Betriebsversammlung. Bei einem konfliktgebeutelten Familienunternehmen saß er unterstützend im Beirat. „Ich kassiere nicht mein Honorar, und aus. Ich begleite auch."