

# Management auf Zeit boomt

von Urs Tannò

*Es gibt verschiedene Gründe, sich für einen Interim Manager zu entscheiden: die Überbrückung einer Führungsvakanz, der Aufbau neuer Geschäftsfelder, Veränderungsprozesse oder klassisches Projektmanagement. In der Schweiz wird Interim Management immer beliebter.*

Der zeitlich befristete Einsatz von Führungskräften in Unternehmen hat sich in der Schweiz seit den 1980er-Jahren zusehends verbreitet und wächst heute jährlich zwischen fünf und zehn Prozent. Dass der Arbeitsmarkt einen diesbezüglichen Flexibilisierungsprozess vollzieht, beweisen auch andere Länder, wie etwa die Niederlande, Grossbritannien oder die USA. In Grossbritannien werden bereits 20 Prozent aller Führungskräfte als Manager mit einem befristeten Arbeitsvertrag eingesetzt. Laut einer aktuellen Umfrage des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP) von 2014 beläuft sich das Marktvolumen für das Interim-Geschäft in den DACH-Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz) auf über 2,5 Milliarden Schweizer Franken.

## Der Markt

Bis vor einigen Jahren wurde Interim Management stark mit dem Thema Sanierung assoziiert.

Heute hingegen besetzt man nahezu alle Funktionsbereiche in Unternehmen mit Interim Managern. Neben einigen «Königsbranchen» (Maschinen- und Anlagenbau, Chemie/Pharma und Telecom) haben sich in der Schweiz auch andere Sektoren deutlich in diese Richtung geöffnet, etwa die Energiewirtschaft, das Gesundheitswesen, die Verwaltung, die Finanzdienstleistungsbranche sowie die Bauindustrie.

Genutzt wird das Interim Management vorwiegend im Bereich grösserer mittelständischer und industrieller Unternehmen. Selbst im Umfeld von Familienunternehmen sind immer mehr Interim Manager erfolgreich tätig. Ausserdem nimmt die Zahl jener Unternehmen zu, die wiederholt Manager mit zeitlich befristeten Verträgen einsetzen. Dabei sind solche, die bereits im Ausland Erfahrungen mit Interim Managern gesammelt haben, eher bereit, diese Form der Zusammenarbeit zu wählen. Die AIMP-Studie zeigt, dass rund zwei Drittel aller Interim Manager auf der ersten und zweiten Führungsebene eingesetzt werden. Zu deren Hauptaufgaben gehören die Überbrückung einer Führungsvakanz, klassisches Projektmanagement, der Aufbau neuer Geschäftsfelder und Veränderungsprozesse. Die Einsätze für Restrukturierungsprojekte haben sich im letzten Jahr auf 17 Prozent verdoppelt.

Die Länge der projektbezogenen Einsatzzeit variiert in den verschiedenen Ländern leicht. Nur knapp ein Viertel arbeitet länger als ein Jahr im selben Projekt. Das durchschnittliche Engagement eines Interim Managers dauert neun Monate.

## Der Interim Manager

Gesucht sind Fachleute oder Generalisten mit langjähriger praktischer Branchenerfahrung und Bewährung in schwierigen Situationen. Die Anforderungen an Effektivität und Führungskompetenz sind hoch. Sie brauchen neben Erfahrung gute Referenzen, Kontakte, Fachwissen und Methodenkompetenz. Meist werden denn auch Kaderleute als Interim Manager tätig, die bereits in verschiedenen Unternehmen als Führungskraft erfolgreich waren. Rund 80 Prozent der Interim Manager sind zwischen 40 und 60 Jahre alt. Vermehrt gibt es auch jüngere, und zusehends finden sich auch Frauen in dieser hauptsächlich von Männern besetzten Domäne.

Interim Management hat ein fest etabliertes, spezifisches Berufsbild, und eine Festanstellung ist deshalb kaum (bei weniger als zwei Prozent) eine Option. Ein gestandener Interim Manager sagt dazu: «Wer mit Herzblut Interim Manager ist, wird sich nicht mehr fest anstellen lassen.» Für ihn überwiegen die Vorteile dieser Arbeitsform: Dank der Freiheit und Unabhängigkeit gegenüber allen internen politischen Strukturen und dem Wegfallen von Konkurrenz und Karrieredenken kann er sein Know-how und seine Energie zu 100 Prozent der Sache widmen.

Die Honorare der Interim Manager richten sich nach Umfang und Verantwortung der Tätigkeit und liegen durchschnittlich bei 1400 Franken, auf der Ebene Geschäftsführung bis zu 2500 Franken pro Tag (plus Spesen und Mehrwertsteuer). Dies wird von vielen Unternehmen als zu teuer empfunden. Vergleicht man jedoch die Kosten eines Managers auf Zeit mit den Vollkosten eines Angestellten, sind sie für ein Unternehmen etwa gleich hoch.

### Interim Management – eine Checkliste

#### Was spricht für den Einsatz von Interim Managern?

- Das Unternehmen kann innerhalb weniger Tage bedarfsgerecht auf Engpasssituationen reagieren.
- Dank der Erfahrung und der Flexibilität des Interim Managers kann ein Ziel direkt und schnell erreicht werden, zum Beispiel die umgehende Anpassung an eine Marktveränderung.
- Wegen kurzfristiger Verfügbarkeits- und Beendigungsfristen sind die Vertragsbeziehungen einfach handhabbar.
- Der Interim Manager ist keine Konkurrenz für interne Führungskräfte, weil er nach Erledigung der Aufgabe das Unternehmen wieder verlässt.
- Der unmittelbare Wissenstransfer hat einen positiven Effekt auf die Personalentwicklung.

### Was sollte beim Einsatz eines Interim Managers beachtet werden?

- Der Erfolg eines Interim Managements hängt stark von der Person ab, weshalb es sich lohnt, den Auswahlprozess mithilfe eines erfahrenen Providers abzuwickeln.
- Durch die Einbindung in das Unternehmen ergeben sich Einblicke in vertrauliche Interna. Dies bedingt eine klare Regelung für das Verhalten während und nach Beendigung der Tätigkeit.
- Zur Vermeidung von Kontinuitätsbrüchen nach Abschluss der Interimstätigkeit sollte erstens die Einsatzzeit ausreichend bemessen sein, zweitens auf Kongruenz mit den strategischen Unternehmenszielen geachtet werden und drittens der nachfolgende verantwortliche Manager durch den Interim Manager in seine Aufgabe eingeführt werden.

### Woran erkennt man einen professionellen Provider?

- Ein professioneller Provider betreibt Interim Management als Kerngeschäft und nicht als «Gefälligkeit», um sporadische Kundenanfragen abzudecken.
- Ein professioneller Provider verfügt über einen Pool von mehreren hundert bis mehreren tausend Interim Managern und muss bei einer Anfrage nicht erst nach Kandidaten suchen.
- Ein professioneller Provider verfügt über Kriterien, die ein Kandidat erfüllen muss, um in seinen Pool aufgenommen zu werden. Oft werden diese Kriterien durch Referenzen oder persönliche Interviews ergänzt. Die Beziehung zu den Interim Managern wird über Jahre hinweg aktiv gepflegt.
- Ein professioneller Provider beschränkt sich nicht auf das Versenden von Lebensläufen, sondern steht sowohl dem nachfragenden Unternehmen als auch dem anbietenden Interim Manager als Partner zur Verfügung.



Urs Tannò, geschäftsführender Gesellschafter der Top Fifty Interim Management ([www.top50interim.com](http://www.top50interim.com)), seit 1996 ein führender Provider in der Vermittlung von Interim Managern in der Schweiz, und Vorstandsmitglied des AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) in Deutschland, in der Schweiz und Österreich ([www.aimp.de](http://www.aimp.de)). Davor war er CEO eines börsenkotierten Handels- und Franchise-Unternehmens und war in verschiedenen Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen in der Industrie sowie im Handel tätig.