



## INTERIM-MANAGER

# CHEF ZUR MIETE

NAHEZU UNBEMERKT HAT SICH DER MARKT FÜR INTERIM-MANAGEMENT FAST VERVIERFACHT. WURDEN DIE PROFIS FRÜHER NUR ALS UNTERNEHMENSFEUERWEHR GERUFEN, SIND SIE HEUTE AUF GANZ UNTERSCHIEDLICHEN BAUSTELLEN IM EINSATZ. VON EINEM BERUFSSTAND IM WANDEL

Von Franziska Roederstein

● Routiniert greift Ingo Middelmenne zum Geschäftsbericht des TecDAX-Unternehmens und studiert die Kennzahlen. Auch das gehört zu seiner Vorbereitung, wenn ihn ein Unternehmen ruft. Seit zehn Jahren ist er als Interim-Manager selbstständig – spezialisiert auf Investor Relations. „Das Kapitalmarktrecht ist mittlerweile äußerst komplex“, sagt er. „Wenn größere Transaktionen anstehen, benötigen viele Unternehmen oft einen Spezialisten von außen.“

Einen Chef auf Zeit also, einen Mann wie Middelmenne. Interim-Manager, früher schon mal als unsteuere Söldner abgestempelt, die es nirgendwo lange hält und die ihren Job nur notgedrungen erledigen, bis sie etwas Besseres gefunden haben, sind heute gefragt denn je. „Interim-Management ist mittlerweile ein fester Bestandteil in der deutschen Wirtschaft“, sagt Marei Strack, die Vorstandsvorsitzende des Berufsdachverbandes DDIM. „Viele Auftraggeber wissen um die Vorteile der flexiblen Beschäftigungslösung und fragen sie auch verstärkt nach.“

Die Zahlen sprechen für sich. Lag das Honorarvolumen der Branche im Jahr 2006 noch bei rund 510 Millionen Euro, haben Interim-Manager 2016 schon 1,6 Milliarden Euro erwirtschaftet. Ein Plus von 216 Prozent innerhalb von nur zehn Jahren. Und es sind keineswegs nur die großen Konzerne, die es nach den Spezialisten auf Zeit verlangt. Im Gegenteil. Die stärkste Nachfrage registriert der Dachverband mittlerweile aus dem Mittelstand – von Unternehmen mit 500 bis zu 1.000 Mitarbeitern. „Kleinere Unternehmen holen sich für die nicht alltäglichen Projekte und Aufgabenstellungen besonders gerne einen externen Experten ins Haus“, sagt Strack. „Denn sie selbst verfügen oft

nicht über die notwendige Managementkapazität und können sie kurzfristig auch nicht am Markt rekrutieren. Interim-Manager besetzen dieses Feld als hochqualifizierte Spezialisten.“

Das kann Ingo Middelmenne nur bestätigen. „Die Investor-Relations-Community in Deutschland ist sehr klein, und IR-Manager sind am Markt auch selten kurzfristig verfügbar.“ Vier bis sechs Anfragen erhält der Münchner Zeitarbeiter jährlich – auch wenn er natürlich nicht jeden Auftrag annimmt. „Zuerst mache ich einen Backgroundcheck“, sagt Middelmenne. „Ist das Unternehmen seriös? Stimmen Aufgabenstellung und Leistung überein? Und vor allem: Was kann ich in diesem Unternehmen überhaupt bewegen?“

Bewegt hat Middelmenne in den vergangenen Jahren so einiges: etwa große Transaktionen, Börsengänge und Kapitalerhöhungen im Volumen von mehreren Milliarden Euro. Alles Maßnahmen, die bei den betroffenen Unternehmen nicht jeden Tag auf dem Programm stehen und deshalb nach Unterstützung von außen verlangen. Kommt es zum Vertrag, stärkt Middelmenne die Fachabteilungen im Unternehmen, coacht die bestehende IR-Abteilung und gibt sein Wissen weiter. Skepsis ist ihm dabei bislang nicht entgegengeschlagen. „Bei mir weiß eigentlich jeder sehr schnell, ich bin derjenige, der das Geld bringt. Und nicht der, der zwangsläufig Geld einsparen muss.“

Weit kritischer werden Interim-Manager oft empfangen, wenn sie zur Sanierung oder Restrukturierung eines Unternehmens antreten. Verständlicherweise. Besorgt um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze, ängstigt die Mitarbeiter der Blick von außen. Da kommt jetzt einer, der keine Rücksicht auf gewachsene Strukturen

---

#### Hilfe von außen:

Wenn die eigenen Ressourcen nicht ausreichen, greifen Unternehmen gerne auf Unterstützung von Interim-Managern zurück.

## TEILZEIT-BILANZ

WIE UND WO SICH INTERIM-MANAGER BEZAHLT MACHEN. EINE KLEINE STATISTIK DES BERUFSVERBANDES DDIM:

### 8.500

Interim-Manager in Führungspositionen werden bis Ende 2017 in Deutschland tätig sein. Vor fünf Jahren waren es gerade mal 5.500.

### 167

Tage, so die Prognose für 2017, beträgt die durchschnittliche Auslastung der Manager auf Zeit.

### 27

Prozent der Unternehmen, die nach einem Interim-Manager verlangen, haben 500 bis 1.000 Beschäftigte. Damit kommen die meisten Nachfragen aus dem Mittelstand.

### 1.160

Euro im Schnitt kostet ein Interim-Manager am Tag. Bei schwierigen Mandaten werden auch Honorare von 2.500 Euro und mehr gezahlt.

### 33

Prozent sind im General Management und der Unternehmensführung tätig. Weitere wichtige Funktionsbereiche sind Finanzen und Controlling (15 Prozent) sowie Logistik, Supply Chain Management und Einkauf (12 Prozent).

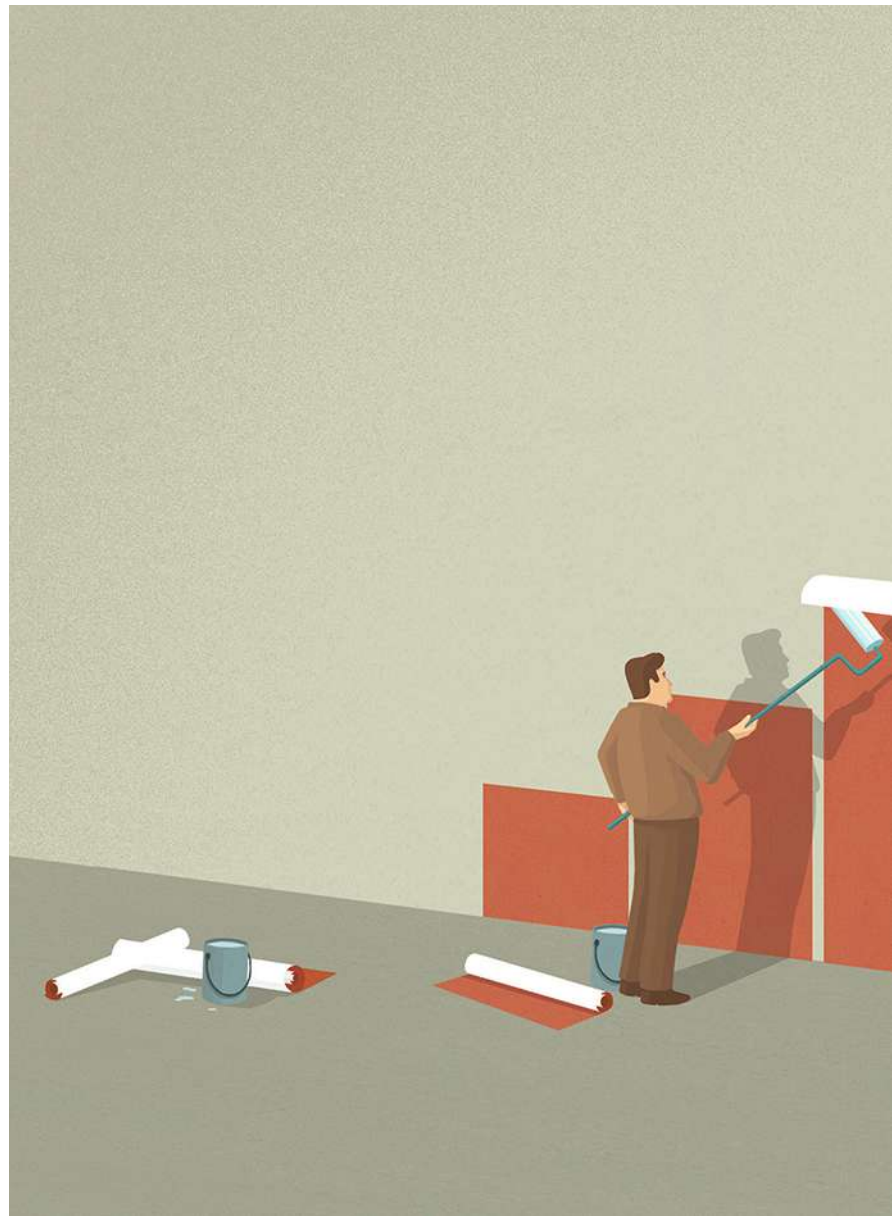
### 83

Prozent der befragten CFOs bewerten den befristeten Einsatz eines Interim-Managers als „ziemlich“ oder sogar „sehr effizient“. Bezogen auf die Kosteneffizienz der Führungskräfte auf Zeit, liegt die Zustimmung der CFOs sogar bei 87 Prozent.

nimmt. Ein knallharter Hund, der Tabula rasa macht. So oder so ähnlich lauten die gängigen Befürchtungen. Umso wichtiger ist es in diesen Fällen, dass der Interim-Manager neben seiner fachlichen Expertise auch über die notwendige Sozialkompetenz verfügt.

„Eine Restrukturierung erfordert von allen Beteiligten Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft“, sagt Antje Lenk, Geschäftsführende Gesellschafterin des Münchner Interim-Manager-Vermittlers Bridge imp. „Da sind Eigenschaften wie Empathie, Teamfähigkeit, Konsens- und Konfliktfähigkeit gefordert. Denn nur durch soziale Kompetenz kann es dem Interim-Manager gelingen, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.“

Als Troubleshooter und Berufsfeuerwehr werden Interim-Manager heute allerdings nicht mehr so häufig nachgefragt wie noch in den Krisenjahren 2008 und 2009. Stattdessen sind jetzt eher Vordenker und Impulsgeber gesucht, aktuell vor allem Digitalisierungsexperten, die ein Unternehmen zukunftsfest machen. So hat der Dachverband DDIM ermittelt, dass derzeit Experten für Projektmanagement und Prozessoptimierung besonders hoch im Kurs stehen.



#### Profi auf Zeit:

Interim-Manager wie Ingo Middelmenne werden von Unternehmen als Vordenker und Impulsgeber geschätzt.



## „WIR MACHEN UNS OFT SEHR SCHNELL BEZAHLT.“

Ingo Middelmenne, Interim-Manager

Aus den ursprünglich angedachten drei Monaten wurden dann insgesamt anderthalb Jahre. „Anfangs habe ich wie ein Angestellter gearbeitet“, sagt Middelmenne. „Ich musste in die strategische Funktion, wie ich sie heute ausübe, erst mal hineinwachsen.“

Mittlerweile greift er von Anfang an sehr aktiv in die Unternehmensstrategie ein. Beispielsweise erst vor einiger Zeit bei einer Beteiligungsholding. Der Name tut für ihn nichts zur Sache, nur so viel: „Die Aktie führte ein Dasein im Niemandsland und dümpelte vor sich hin“, sagt Middelmenne. „Wir haben das Geschäftsmodell geschärft und hatten damit am Kapitalmarkt Erfolg. Die Aktie hat sich in der Folgezeit mehr als verdoppelt. Und das natürlich auch, weil Investoren schnell gemerkt haben, dass sich hier jetzt was tut und ein Einstieg finanziell lohnend sein dürfte.“

Weil Interim-Manager meist von höchster Stelle im Unternehmen beauftragt werden, haben sie in aller Regel auch echten Gestaltungsspielraum. Aber nur, wenn sie in kürzester Zeit Ergebnisse liefern. „Vorstände und Politiker haben 100 Tage Zeit, Interim-Manager 100 Stunden“, sagt Middelmenne. „Man braucht vielleicht zwei bis vier Wochen, bis man im Thema richtig drin ist. Aber dann sollte es sitzen.“

Der Job ist insofern nicht geeignet für Amateure und auch kein Verschiebebahnhof für gescheiterte Konzernkarrieristen. Wissen und Expertise müssen stimmen, bewiesen durch positive Fallbeispiele, die sie in der Vergangenheit erfolgreich gelöst haben.

Die Anforderungsprofile sind ehrgeizig formuliert, die Honorare aber auch entsprechend üppig. Für 2017 erwartet der Dachverband DDIM einen durchschnittlichen Tagessatz von 1.160 Euro. Middelmenne verlangt gut 50 Prozent mehr, zumindest bei kurzfristigen Einsätzen. Bei längerfristigen Engagements sind gesonderte Konditionen möglich.

Besonders teuer findet er sein Angebot trotzdem nicht. „Gerade im Rahmen von Finanztransaktionen liegen die finanziellen Vorteile meiner Kunden regelmäßig bei einem Vielfachen dessen, was mein Engagement sie kostet“, sagt er. Die Kosten für seinen Einsatz können sich im Einzelfall sehr schnell relativieren. Zum einen hat das Unternehmen keinen festangestellten Mitarbeiter mit langjährigem Vertrag und Ansprüchen auf der Payroll, zum anderen verfügt es bei Projekten in den Bereichen Prozessoptimierungen, Digitalisierung oder eben auch Investor Relations dennoch kurzfristig über maximales Know-how. In Middelmennes Worten: „Wir machen uns oft sehr schnell bezahlt. Eine langjährige Zusammenarbeit ist daher auch mit Interim-Managern nicht selten.“

„In mehr als jedem zweiten Unternehmen ändert sich das Geschäftsmodell gerade sehr grundlegend“, sagt DDIM-Vorstandsvorsitzende Strack. „Vor allem traditionell starke Branchen wie Automotive, Maschinen- und Anlagenbau oder die Elektroindustrie sind davon betroffen und können vom reichen Erfahrungsschatz der Interim-Manager profitieren. Diese Manager auf Zeit machen die Unternehmen fit für die Zukunft.“

Das Angebot stößt im Markt auf positive Resonanz. „Viele Unternehmen tun sich schwer, für Sonderthemen die benötigten Management-Kapazitäten bereitzustellen“, sagt Bridge-imp-Chefin Antje Lenk. „Projekte scheitern meist nicht an technologischen Problemen, sondern an mangelnder Ressourcenverfügbarkeit. Und deshalb greifen die Unternehmen auch gerne auf die Dienste von Interim-Managern zurück.“

Umsetzungsstark und erfahren müssen sie allerdings sein. So wie Ingo Middelmenne, der viele Jahre im Investment-Banking und bei Unternehmen als Leiter Investor Relations angestellt war – bis er vor zehn Jahren dann seine Kündigung einreichte und ihm kurz darauf ein Headhunter sein erstes Mandat für die Leitung einer Investor-Relations-Abteilung auf Zeit vermittelte.