

Keine Sanierungswelle

STATEMENTS. Im vergangenen Jahr brach der Markt für Interim-Management kräftig ein. Die Prognosen für 2010 sind wieder positiver.

Von **Melanie Rößler** (Red.)

Das Krisenjahr 2009 hat auch den Markt für Interim-Management hart getroffen (siehe Studien Seite 59), die Prognosen für 2010 sind aber wieder positiver. Das Personalmagazin hat vier Interim-Management-Anbieter gefragt, welche Themen ihrer Erfahrung nach derzeit am meisten nachgefragt werden und wie stark das Thema Krisenmanagement die aktuellen Aufgaben der Interim-Manager prägt. Der Tenor: Restrukturierungs- und Sanierungsprojekte spielen in der Krise zwar eine wichtige Rolle, einen Trend oder gar eine „Sanierungswelle“ können die Anbieter jedoch nicht ausmachen.

„Härte, gepaart mit emotionaler Intelligenz und Umsetzungsstärke“

Rainer Nagel, Managing Partner der Atreus GmbH in München, sagt, dass zumindest in seinem Unternehmen die „harten“ gegenüber den „weichen“ Auf-

gabenstellungen dominieren: In schwierigen Situationen Erfolg versprechende Lösungswege aufzuzeigen und alle relevanten Stakeholder für zum Teil unvorteilhafte oder zumindest unpopuläre Maßnahmen zu gewinnen, zügig klare Entscheidungen zu treffen, nachvollziehbar zu kommunizieren und

Harmonisierung von ‚Compensation & Benefits‘ oder ‚lean HR‘.“

„Einfühlsame Macher, die die Unternehmenswerte respektieren“

Antje Lenk, Geschäftsführende Gesellschafterin des Interim-Dienstleisters

„Wir sehen keine Welle von Sanierungsmandaten als Reaktion auf die Krise.“

Antje Lenk, Geschäftsführerin von Bridge IMP, München



sie dann konsequent umzusetzen – dafür braucht es Härte, gepaart mit Restrukturierungserfahrung, emotionaler Intelligenz, hoher Kommunikationsfähigkeit und Umsetzungsstärke. Die daraus abgeleitete persönliche Glaubwürdigkeit ist am Ende entscheidend für den Erfolg.

Atreus Interim-Manager sind zu großen Teilen in Transformationssituationen im Einsatz. Restrukturierung muss dabei nicht Sanierung, sondern kann ebenso

Bridge IMP in München, sagt: „Krisenmanagement ist als Kernaufgabe sehr präsent, wir sehen jedoch keine Welle von Sanierungsmandaten als unmittelbare Reaktion auf die Wirtschaftskrise. Einsätze finden nicht nur in der ersten Ebene in der Rolle des sanierenden CFO oder CEO statt. Oft besteht Bedarf an operativen Managern für Teil-Sanierungsprojekte, wie Einkaufsoptimierung oder Umsetzung von Sozialplänen.

Interim-Manager mit Restrukturierungserfahrung sind aber nicht nur bei Sanierungsmandaten gefragt. Gerade Unternehmen mit starkem Wachstum profitieren genauso von ‚sturmfesten‘ Managerpersönlichkeiten: hart und konsequent in der Umsetzung – aber mit dem nötigen Einfühlungsvermögen für die bereits geschaffenen Unternehmenswerte. Wir von Bridge IMP erwarten von unseren Interim-Managern einen äußerst verantwortungsvollen Umgang mit der übertragenen Aufgabe und dem damit vom Kunden entgegengebrachten Vertrauen. Harte Faktoren wie die fachliche

„Der Markt wird nach wie vor von Restrukturierungsprojekten bestimmt.“

Rainer Nagel, Managing Partner der Atreus GmbH, München



gabenstellungen dominieren: „Der Markt für Interim-Management wird nach wie vor von Restrukturierungsprojekten bestimmt. Dabei werden Manager gesucht, die überprüfbare Erfolgsbeispiele in vergleichbaren Aufgabenstellungen aufweisen können. Neben Branchenerfahrung ist vor allem Führungsfähigkeit gefor-

das Management von Wachstum sein. Wir werden also auch zukünftig eher in ‚harten‘ als in ‚weichen‘ Aufgabenstellungen tätig sein. Auch unsere Aufgaben im HR-Bereich sind durch eine hohe Ergebnisorientierung geprägt. Typische Projekte sind nach wie vor Personalabbau, aber auch zum Beispiel die internationale

Kompetenz, sind sicher die Grundvoraussetzung für jeden Interim-Einsatz, entscheidend für den Projekterfolg ist aber die passende Managerpersönlichkeit.

Funktional am häufigsten gesucht werden CFOs für Transparenz- und Kostensenkungsthemen, Einkaufsmanager zur strategischen Optimierung von Einkaufsprozessen und – im Moment überdurchschnittlich oft – HR-Manager der unterschiedlichsten Ausrichtung. Deren Palette reicht vom Aufbau professioneller Personalbereiche, Entgeltabrechnung (bis hin zu ERA), Etablierung von effektiven Personalentwicklungs- und Rekrutierungsprozessen bis hin zum unvermeidlichen Personalabbau und der Umsetzung von Sozialplänen.“

„Projektorientierte Methodik, verbunden mit ausgeprägten Soft Skills“

Frithjof Reitter, Inhaber der FR Consulting AG in Mömbris, sieht die aktuelle Situation auf dem Interim-Markt folgendermaßen: „Leicht könnte man dem Irrtum unterliegen, dass derzeit vor allem die ‚harten‘ HR-Manager mit Restrukturierungs- und Abbauerfahrung gefragt sind. Hier lässt sich eindeutig kein Trend festmachen: Neben der üblichen

Stückkostensenkung via optimierter HR-Abläufe, sondern schroffe Kostensenkungsmaßnahmen wie die Überprüfung der Stornierungsfähigkeit von Sonderleistungen bei Weihnachts- und Urlaubsgeld oder Essensgeldzuschuss. Daneben geht es schlicht und einfach auch um die Reduzierung von Komplexität, die durch Firmenübernahmen oder Standortver-

sifiziert man Interim-Management ganz grob mit aufsteigender Dramatik in die drei Anlässe Vakanz, Projekt, Krise, so ist die unerfreuliche Entwicklung 2009 leicht erklärt: Firmen, die sparen mussten – und das waren fast alle –, übten bei der Überbrückung von Vakanz wie bei der Verstärkung durch externe Projektleiter äußerste Zurückhaltung. Wer



„Selbst im Krisenjahr nahm der Anteil von Sanierungseinsätzen nicht zu.“

Dr. Anselm Görres, Gründer und Inhaber von ZMM, München

lagerungen gerade auch in den HR-Instrumenten wie Betriebsvereinbarungen und Gehaltsgefüge enorm zugenommen hat. Die Anforderung an die Qualifikation des HR-Interim-Managers ist im Kern sehr ähnlich geblieben, allein sein konkreter Einsatz ist anders kanalisiert. Was die persönliche Kompetenz angeht, so gilt für alle Interim-Manager gemeinsam, dass sie sich in kürzester Zeit auf die Ausübung besonderer Aufgaben mit operativem Charakter ‚einschießen‘ und an die Umsetzung gehen. Darin sind sie einfach Profis – weil sie ihre projektorien-

den Mitarbeitern Kurzarbeit ansagt, hat kein Geld für Manager von außen, nicht einmal interimistisch. Auch Firmen, die tiefer in der Krise steckten, forderten weniger Sanierungsmanager an als unsere Branche erhofft hatte. Ohnehin war der Sanierungsanteil am gesamten Interim-Markt in den letzten Jahren kontinuierlich geschrumpft. Aber die seit 12. April frisch vorliegende AIMP-Provider-Umfrage 2010 überraschte auch uns: Selbst im Krisenjahr nahm der prozentuale Anteil von Sanierungseinsätzen nicht zu.

Nun bauen die Firmen den Investitionsstau des Jahres 2009 Schritt für Schritt ab. Ablaufoptimierung, IT-Vorhaben und andere Projekte zur Kostensenkung und Leistungssteigerung stehen im Zentrum der wieder zunehmenden Nachfrage. Der Interim-Markt wächst am schnellsten in den Branchen, die von der Krise weitgehend verschont blieben, dazu gehören Energie und Umwelt, Pharma und Medizintechnik. Auch nach Personalspezialisten auf Zeit wächst die Nachfrage. Nachgeholte Sanierungsprozesse führen zu steigendem Bedarf an HR-Managern mit Restrukturierungserfahrung. Zugleich erlebt auch die klassische Personalarbeit eine Renaissance. Auf Dauer kann man Mitarbeiter nicht nur verwalten, gute HR-Arbeit muss auch Personalentwicklung, Fortbildung und Führungssysteme vorantreiben. Auch dafür gibt es nun wieder mehr Anfragen.“

„Auch Themen wie Nachfolgeplanung und Employer Branding sind gefragt.“

Frithjof Reitter, Inhaber von FR Consulting AG, Mömbris



Krisenthematik wie Standortverlagerung, Überbrückung, Restrukturierung, Kurzarbeit oder Mitarbeiterabbau sind spezielle und auch moderne Themen gefragt, von Car Policy, Bonusstruktur oder Nachfolgeplanung bis hin zu Employer Branding, Demografiemanagement und Datenschutz. Ist der HR-Interim-Manager vor eineinhalb Jahren noch mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung ins Unternehmen geholt worden, so steht heute die Eindämmung der Kostenseite im Vordergrund. Also nicht mehr Programme zur Effektivitätserhöhung durch

tierte Methodik mit ihren ausgeprägten Soft Skills verbinden können.“

„Steigender Bedarf an HR-Managern mit Restrukturierungserfahrung“

Anselm Görres, Gründer und Inhaber der Zeitmanager München GmbH (ZMM), sagt zur momentanen Marktlage: „Für unsere Branche herrschte das ganze Jahr 2009 hindurch strenger Winter. Doch aus 2010 könnte ein ganzjähriger Frühling werden. Schon Ende November zeigten sich positive Ansätze, die sich im ersten Quartal 2010 deutlich verstärkten. Klas-